

Gestão sem cientificidade por parte das empresas Portuguesas afeta crescimento sustentado da economia



De acordo com dados da Informa D&B uma em cada três empresas não consegue sobreviver mais que doze meses e apenas menos de metade atinge a maturidade de cinco anos, mesmo com investimentos significativos que empolaram estatísticas económicas. Os números apontam como a maior causa, causa raiz, o empreendedorismo cego onde sobressai a frase de Reid Hoffman, fundador do LinkedIn em que “Ser empreendedor é saltar de um penhasco e tentar construir um avião durante a queda”. No entanto Carlos Jerónimo, profissional, docente e entusiasta em modelos de negócio e gestão baseada na evidência, refere que há quem goste de desportos radicais, no entanto há métodos e

Carlos Jerónimo
Sócio



técnicas que permitem “olhar e decidir antes de saltar” e mesmo assim sentir adrenalina.

Carlos Jerónimo começa por exemplificar o conceito através de uma startup, o exponencial da tentativa erro e em que só se fala dos casos de sucesso e dos milhões de investimento injetados, notícias em jornais e revistas de referência que enviesam a perspetiva do leitor ao não apresentam em paralelo estatísticas de conservatórias que acumulam diariamente pedidos de dissolução de empresas.

É clarividente que a maioria das startups nasce com o modelo de negócio invertido o que reforça a celebre frase de Seth Godin em que as empresas procuram clientes para os seus produtos ao invés de produtos para os seus clientes. Os proprietários acreditam que têm o melhor produto do mundo, apenas os clientes distraídos ainda não se aperceberam disso e num qualquer dia desconhecido o produto irá vingar. Estatísticas do programa Lago dos Tubarões (Shark Tank) confirmam que a maioria dos investimentos realizados pelos “tubarões” exigiram reinvenção do modelo de negócio e adaptação completa ao mercado e que em nada se parecem com o conceito apresentado inicialmente. Não faz mal errar, o problema está quando não conseguimos reter ou ler informação que o erro está iminente, “estou no caminho certo, o mundo é que ainda não percebeu”.

Infelizmente para a economia, o problema não está apenas nas startups. Exemplos não são difíceis de encontrar, empresas de renome e pertencentes ao PSI20 são o modelo de uma gestão mais profissionalizada, mas alicerçada muitas vezes em atos de fé. Numa das empresas em particular assistiu-se no último ano a reuniões de definição estratégica em grandes hotéis, mesas fartas de comida, dezenas de relatórios e elementos da administração e corpo diretivo que através de dados oriundos de um exercício de Balanced Scorecard (BSC) e após várias iterações chegam a um conjunto de indicadores relevantes que definem a estratégia futura da empresa.

Alguns indicadores finais descritos como "Aumento de quota de mercado em 10%", "redução de custos em 15%", "redução da taxa de rotatividade em 5%" e "aumento da operação no Brasil" foram colocados no top das prioridades. Definido o ranking, a missão passou para a definição dos projetos que permitiriam atingir os indicadores de desempenho propostos, também conhecidos por KPI's (Key Performance Indicators).

Como resultado, o indicador "Aumento de quota de mercado", foi segmentado em 14 projetos que ancoravam essencialmente iniciativas direcionadas por departamentos e relacionadas com reposicionamento da marca, formação aos comerciais, criação de novos produtos e transformação digital. Ultrapassados seis meses alguns desses projetos foram concluídos com sucesso operacional, muitos deles com sacrifício pessoal dos colaboradores, no entanto os indicadores finais não correspondem ao esperado e curiosamente a quota de mercado desceu.

Contratempo, fatores externos, economia, Brexit? Todas as questões direcionadas a alvos de origem exógena permitem ganhar espaço, proteção e ilusão para mais um conjunto de tentativas enquanto a concorrência avança. As questões corretas neste caso passariam por peneirar padrões, fragmentando os sentimentos da verdadeira realidade e deduzir por exemplo qual a contribuição de cada projeto para o KPI real; se os números de projetos definidos para atingir o KPI foram suficientes ou excedentes; se apenas com um projeto não se alcançaria o mesmo resultado; quanto projetos com menos prioridade se deixaram de realizar para a execução dos projetos em causa? Mais perguntas existem, no entanto, o exemplo apresentado é apenas a ponta do iceberg. O dia a dia empresarial de muitos líderes acontece através da intuição, tomada de decisão de forma casuística, emoções, falta de experiência, falta de humildade intelectual, pressão "time-to-market" e contextual são as causas mais comuns deste fenómeno. A ciência é a única forma ao nosso alcance de separar a intuição da realidade.

Método Científico – Da academia para as organizações

O método científico é amplamente responsável pelo aumento de nossa compreensão do mundo natural nos últimos séculos, devemos-lo a grande parte dos pensadores

dos séculos XVI e XVII destacando-se entre eles Galileu Galilei, Francis Bacon, René Descartes e Isaac Newton, que com as suas contribuições foram decisivos para a estruturação daquilo que chamamos hoje de ciência moderna. Mais tarde Frederick W. Taylor, baseado neste método evolui e cria o conceito de Gestão Científica que passava pela reorganização e redesenho de processos produtivos na senda de melhorias de produtividade.

Felizmente para a economia e sociedade em geral, líderes e gestores de organizações procuram cada vez mais o método científico para sustentar as suas decisões. Mas ter dados não significa tudo, a cientificidade começa com a intenção e reconhecimento de que é necessário medir, questionar e ir mais além de pressupostos, dados



qualitativos e intangíveis, é necessário aferir natureza e complexidade. Para quê ter dados segmentadas de clientes e continuar a bombardear o cliente com folhetos de produtos genéricos? Porquê insistir em ter materiais de golf em lojas na região norte onde não existe vendas e histórico destes produtos? Porquê fechar um balcão bancário numa determinada localidade porque supostamente não gera valor suficiente quando a literacia da população local em digital é extremamente baixa e não haverá transição para outros canais e sim para a concorrência? Porque é que 98% das cirurgias à próstata são inúteis? Não responder a este tipo de perguntas com dados e factos significa ignorar a evidência científica de suporte à decisão, significa o mesmo que jogar à roleta, às vezes ganha-se mas a exceção não faz a regra.

O conceito não pode nem deve atemorizar, apesar de extremamente conotado a academias, institutos de investigação, médicos, cientistas, filósofos, astrónomos, entre outros. O método usado em ciências é e deve ser o mesmo usado na gestão e resume-se ao modo como se usa o conhecimento e as evidências para entender fenómenos e chegar a conclusões objetivas e replicáveis independentemente dá área.

De um modo simplista, 1) conhecimento acerca de um fenómeno específico permitem a 2) formular hipóteses que devem ser testadas empiricamente através de 3) observação ou experimentação e que após 4) conclusões e soluções encontradas produzem novo conhecimento e confiança acerca de determinada decisão.

1) Conhecimento e observação necessária para testar hipóteses encontra-se muitas vezes já "dentro de casa", conhecer realmente o problema e estar munido de: Painéis de especialistas, análise de tendências; estudos de mercado; histórico de resultados; dados de cartão cliente; histórico de compras e comportamentos; BigData; machine Learning; Data Science; etc que possibilitam verter informação em sabedoria organizacional que pode e deve ser usada em prol da cientificidade. Após reunidos os dados são 2) formuladas as hipóteses que resumem tipicamente o resultado após a experimentação sendo extremamente relevantes dado formalizarem os pressupostos assumidos. Segue-se a 3) observação ou experimentação, um dos passos mais importantes e que pode ser auxiliada através de várias técnicas, sempre assentes em isenção, algumas delas já referidas, de uso relativamente simples e acessíveis aos gestores como por exemplo: simulação, estudos de

mercado; estudos de caso; grupos de controlo; entrevistas e questionários; grupos de foco; ensaios; prototipagem; análise de regressão e correlação, conversão e codificação de dados; etc. A 4) conclusão e solução devem permitir reduzir erros e minimizar riscos na decisão, mas nada significarão caso não exista maneira concreta e objetiva de medir os resultados. Nas organizações a maioria das conclusões resulta de correlação, ie., realizamos A e B, mas muitas vezes o pretendido é saber se o A causou ou não o B. Simplesmente examinar o resultado de uma escolha particular não responde a questões causais, torna-se necessário observar a diferença entre as escolhas.

Aos mais céticos Carlos Jerónimo responde que os fenómenos de gestão, pela sua variabilidade e interceção humana inerente, impedem qualquer certeza absoluta sobre o que fazemos. E vai mais longe quando afirma que o método científico por vezes aumenta ainda mais a incerteza, pois rodeamo-nos de mais informação o que pode criar mais hipóteses e condicionar a decisão. No entanto o caminho torna-se mais importante que o destino, o exercício de resposta é a recompensa, refinar o processo de descoberta mesmo sem uma resposta concreta significa na maioria das vezes estar menos distante do sucesso.

Casos de urgência, indisponibilidade e de custos elevados na obtenção dos dados podem exigir recolha de informação de forma mais simples, mas ainda sim válida. Recolha de feedback de um conjunto de colaboradores ou clientes junto à maquina do café ou até mesmo pequenas sessões de brainstorming organizadas, desde que não tendenciosas, podem conferir menos confiança e objetividade quando comparados com outros métodos e técnicas, mas não aferir de todo não pode ser opção. O valor dos benefícios calculados com base no impacto futuro de uma má decisão devem ser contrastados com o investimento necessário em esforço, custo e tempo para execução do método científico.

Método Científico – Contribuição para o crescimento económico

Dados do INE transmitem que em 2016 o número de mortes de empresas não financeiras correspondeu a 26.175, idêntico a uma taxa de mortalidade de 6,9%. Estas mortes empresariais representaram uma redução de 49.954 pessoas ao serviço, acomodando a uma taxa de destruição de emprego de 1,8% nas empresas. Ainda dados no INE presentes num estudo de caracterização das Práticas de Gestão (IPQ) em empresas Portuguesas atualizado em 2018 indiciam que a qualidade das práticas de gestão

influenciam significativamente os indicadores de desempenho económico mais relevantes. Tais conclusões têm em conta as respostas a temas relativos à forma e qualidade da tomada de decisão, qualidade e disponibilidade da informação para apoio à decisão, utilização da aprendizagem relativamente a decisões anteriores e periodicidade de monitorização de indicadores de desempenho. Indicadores que ligam diretamente à gestão sustentada e científica.

Segundo o último premio nobel da economia, Richard Thaler, professor da universidade de Chicago nos EUA, e um dos maiores especialistas mundiais em economia comportamental, "ao contrário da teoria clássica da economia as pessoas não são racionais e não tomam decisões ponderadas, desde o consumidor ao executivo". Richard Thaler refere ainda que a economia tem a ganhar se permitir às empresas e gestores tomar decisões mais acertadas.

Cabe assim aos governos educar e criar ambientes em que seja mais fácil para empresas com práticas de gestão menos estruturadas fazerem escolhas sensatas e com resultados mais previsíveis sem recorrerem, na maioria das vezes, a proibições e mandatos.

Nesse sentido acabam de ser criadas 20 novas as novas medidas da estratégia para o empreendedorismo, bastantes medidas fomentando a experimentação, prototipagem e ligação com o publico de forma a testar ideias e produtos, métodos e técnicas da gestão científica, portanto. Superlativo!

Fica a pergunta se o estado português está a fazer o suficiente para ajudar as "não startups", as empresas mais velhas e que contribuem substancialmente para o PIB a prosperar, a tomar decisões mais corretas na sua reinvenção, na exportação, na transformação digital, no financiamento de modo adequado, entre outros. Com base em informação disponível, indicadores e previsões macroeconómicas, estatísticas de emprego, indicadores de risco, especulações económicas, a resposta é negativa. Infelizmente tudo o que não esteja diretamente relacionado com empreendedorismo e não esteja na moda não aparenta ser prioridade.