

C.K. Prahalad, o ataque de mestre ao "downsizing"

Desde que um dos inspiradores do "downsizing" nas organizações se penitenciou em público, este ano, na Wall Street nova-iorquina por ter lançado, há quinze anos, o "mito" da cura da gordura empresarial, que as receitas de dieta miraculosa caíram nas cotações das "buzzwords" de gestão. Mas C.K. Prahalad, o co-autor de **"Competing for the Future"**, não quer deixar passar em branco o momento de viragem sem retirar todas as ilações, estendendo a sua reacção às críticas que tem recebido de alguns teóricos da reengenharia. Em entrevista que concedeu, este professor de gestão da Universidade de Michigan, aproveita ainda para abalar outras convicções muito arreigadas.

Recentemente, falou da necessidade do mundo empresarial fugir à mania da anorexia empresarial. Quer explicar?

C.K. PRAHALAD - Como sabe, nos últimos quinze anos muitas grandes empresas (e não só) têm feito o "downsizing" e desmantelado a hierarquia de gestão. Neste processo sem dúvida que têm ganho em eficiência nalguns casos, mas têm também deixado de fora muito do saber e da competência que residia nesses escalões médios e inferiores dos quadros de gestão. O meu ponto de vista é que se você encara a reestruturação como um processo contínuo e o repete mais do que duas a três vezes, o que acaba por lhe acontecer é não só perder alguma gordura que deve, mas também começar a perder os músculos.

Mas, essa perda de "músculos" traduziu-se em quê concretamente?

C.K.P. - Se olhar para o que se passou constata que, nas empresas que se reestruturaram cinco vezes, e algumas mesmo mais, aconteceram três coisas: primeiro, viraram-se para dentro, o enfoque tornou-se totalmente interno (entre outras situações, os empregados começaram-se a preocupar com o futuro do emprego, etc.); depois, as pessoas começaram a perder todo o sentido empresarial, todo o ânimo para criar algo novo; e, por último, muitas das competências importantes perderam-se totalmente, porque elas existem nas pessoas e nas equipas. Depois dessas reestruturações, é possível que um ou dois indivíduos ainda conservem o "know-how", mas a partir do momento em que se começam a perder as equipas passa a ser muito difícil reconstruir depois as competências. A anorexia empresarial desenvolve-se, levando à total debilidade. E algumas empresas tornaram-se completamente viciadas nisso.

Crescer e não cortar, cortar, cortar

No entanto, os propagandistas da área da reengenharia criticaram a ideia das "competências centrais", que desenvolveu no seu último livro com Gary Hamel, **"Competing for the Future"**. Quer comentar?

C.K.P. - Como sabe, sempre que um conceito abala outro, você acaba por receber uma chuva de críticas. Por isso, as ideias das "competências centrais" e da orientação para o crescimento, que desenvolvemos (em "Competing for the Future"), vão directas ao coração da reengenharia. O que nós dissemos é que o melhor caminho para uma empresa se manter elegante e excitante é crescer, adoptar uma estratégia de crescimento, e não cortar, cortar, cortar. Não admira que as pessoas que só falam de reengenharia dos processos fiquem preocupadas com a ideia de crescimento, pois não o prevêem na sua estratégia. Você até pode fazer reengenharia e tornar-se mais eficiente, mas continua a sua vidinha no mesmo negócio - entretanto não criou, de facto, nada de novo. Por isso, percebo bem porque eles (os homens da reengenharia) estão seriamente preocupados com o que eu digo. A minha resposta é simples: deixe-se ao mercado a decisão sobre o que

faz mais sentido. Até ver, o conceito das "competências centrais" teve imenso sucesso e a ideia de que a empresa se deve basear no crescimento - que aliás divulguei há dez anos! - foi plenamente reconhecida. Estou sinceramente confiante nas duas ideias, e sobretudo nesta última - a orientação para o crescimento é absolutamente central para as empresas que estão vivas.

Mas, é liminarmente contra a reengenharia?

C.K.P. - Não. Tem o seu lugar, mas não é o melhor - não pode ser enfoque único e exclusivo da gestão. Portanto, não me interprete no sentido de que eu diria que a reengenharia não presta. Dentro de certos limites é um bom medicamento. Talvez seja uma condição necessária, mas não é certamente suficiente.

O esquecimento tem de vir primeiro

Costuma dizer-se que a estratégia é assumir riscos. Mas você vem "corrigir" essa sentença, dizendo que a verdadeira estratégia é, pelo contrário, eliminar os riscos associados às oportunidades. Quer explicar essa "inversão"?

C.K.P. - Bom, se pensar na estratégia como uma parcela da criação de valor, a questão não é assumir riscos, mas sim a de agarrar oportunidades e, assim, o que há que fazer é descobrir novas vias de alavancar recursos, não só os seus e da sua gente, mas também dos seus parceiros e aliados, dos fornecedores, dos clientes e até dos concorrentes. Portanto, o problema é como se partilham esses riscos e como se alavancam recursos. Isso é terrivelmente importante, especialmente para as pequenas empresas, porque elas não podem assumir grandes riscos, porque um só erro pode ser-lhes fatal. É por isso que acho que não adianta grande coisa dizer-se "Eu estou a arriscar". É preferível perguntar como agarrar oportunidades e como eliminar os riscos a elas associados.

E porque razão também contesta a utilidade da muito divulgada "curva da aprendizagem", baseada na experiência?

C.K.P. - Atenção, eu não digo que a "curva da aprendizagem" não é útil. O que eu digo é o seguinte: quando há mudança descontínua, a aprendizagem baseada na experiência anterior só por si não chega, tem de se aprender a esquecer. Por exemplo: se o comércio electrónico na Internet vingar, então todo o conhecimento acumulado sobre o comércio de loja pode ser muito interessante, mas não tem utilidade para a nova situação. Por isso, se muitos produtos de uma dada empresa passam a ir para a Net, você não tem só de aprender sobre a Net, como tem também de esquecer o que sabia dantes sobre como vender em loja. Assim, sempre que há mudança descontínua, como é o caso hoje, há enormes problemas não só na aprendizagem das coisas novas, como no esquecimento das velhas. É por isso que digo que ainda que esteja na moda falar-se da "curva da aprendizagem", eu prefiro falar primeiro da "curva do esquecimento".

Outra das suas afirmações que vai a contracorrente é quando diz que não há barreiras à entrada, nem ao crescimento, o que existem realmente são barreiras à imitação. Porque é que acha que o principal problema com a mania do "benchmarking" é a imitação?

C.K.P. - Há aí duas questões. O "benchmarking" permite olhar para as melhores práticas de hoje. Mas, as melhores de hoje são as ideias que ontem, há 5 ou 10 anos, algumas empresas lançaram. Portanto, se você apenas se baseia no "benchmarking", efectivamente o que está a fazer é olhar para trás, para 5 ou 7 anos atrás da sua concorrência. Por isso, o que digo é que é preciso mais do que o "benchmarking", ele é um bom método para calibrar a sua posição. Mas não basta simplesmente imitar as melhores práticas, é preciso também inventar as próximas,

porque a fonte de vantagem reside nos que inventaram as boas práticas do futuro.

Clique  [Biografia](#) de C.K. Prahalad

[Índice de Gurus](#)

[Topo da Página](#)

[Canal Temático](#)