

## Insucesso na gestão estratégica, tema pouco conhecido e controverso

Carlos Joaquim Farias Cândido, Docente da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

hoje às 17:00

O insucesso de pequenas e grandes empresas aflige diariamente empresários, gestores, famílias e várias outras entidades. Aflige ainda mais em períodos de recessão ou de crise económica como o que se vive. Contudo, a realidade é que este fenómeno do insucesso é ainda bastante desconhecido, quer por parte dos gestores, quer dos investigadores. O desconhecimento subsiste por razões de índole económica, social e cultural, nomeadamente, o facto do insucesso ser sempre uma possibilidade escamoteada, o fracasso lançar um estigma social sobre os empresários mal sucedidos e a preocupação dos investigadores estar mais voltada para o estudo dos factores que contribuem para o sucesso do que para a medição rigorosa das taxas de insucesso.

É útil distinguir dois ou três tipos diferentes de insucesso: o insucesso absoluto da empresa (falência), o insucesso de uma estratégia da empresa (que a prazo poderá conduzir à falência) e o insucesso de um produto novo da empresa (idem). As taxas de insucesso absoluto das empresas podem ser facilmente medidas através das taxas de mortalidade, calculadas a partir dos dados recolhidos anualmente por organismos estatais. Todavia, as taxas de insucesso na implementação de uma estratégia, não menos importantes pelos seus efeitos óbvios, têm sido bem mais difíceis de calcular com exactidão. Há vários problemas e dificuldades a superar nesse cálculo, nomeadamente, na definição de critérios de sucesso/insucesso, na determinação de metodologias de cálculo rigorosas e na escolha de instrumentos de medição adequados.

As taxas de mortalidade das empresas são relativamente baixas e, nos países da Europa, encontram-se entre os 5% e os 20% (Eurostat, 2008). As taxas de insucesso na implementação das estratégias empresarias, frequentemente citadas por consultores e por investigadores, são normalmente muito altas e estão quase sempre entre os 70% e os 90%. Pode-se estranhar esta enorme disparidade de valores entre a mortalidade das empresas e o insucesso das suas estratégias, particularmente se se tiver em conta a grande importância das estratégias para o sucesso/insucesso das empresas. Esta disparidade parece sugerir que, de duas uma, ou o fracasso de uma estratégia não é assim tão grave como se pensa para a empresa - o que se afigura pouco provável - ou as taxas de insucesso na implementação não são assim tão elevadas como se estima - o que parece mais razoável. Na realidade, se considerarmos todas as estimativas que têm sido feitas, e não apenas uma parte delas, os valores estendem-se, não dos 70% aos 90%, mas de menos de 10% a mais de 90%.

Infelizmente, as taxas mais altas continuam a ser citadas como se fossem consensuais e a ser utilizadas para justificar (com ou sem razão) a adopção e o abandono de estratégias e de métodos de gestão. Não existe, à data, nenhuma razão objectiva que aponte para uma maior credibilidade das taxas mais elevadas em detrimento das mais baixas. E dado o passado recente, é fácil antever novas vítimas desta utilização indevida dos dados, podendo uma delas ser o Balanced Scorecard. Com efeito, as taxas de insucesso que lhe têm vindo a ser atribuídas não são lisonjeiras, embora enfermem dos mesmos problemas e dificuldades de estimação.

Urge encontrar métodos mais eficazes de estimação das taxas e fazer uso de estimativas que sejam mais credíveis. Enquanto isso não for possível, compete aos profissionais da gestão, aos empresários e aos investigadores usar de prudência na aceitação destas estimativas como argumento para promover modificações radicais na teoria e na prática da gestão estratégica, nomeadamente na adopção ou abandono de instrumentos, técnicas, estratégias ou métodos da gestão.



Clique na imagem para visitar o site da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

### Nota

Este texto é da inteira responsabilidade do autor e da entidade representada.

**Palavras-chave** gestão empresa crise económica falência Eurostat