

POR LUIZ BERSOU,

DIRETOR DO INSTITUTO ÉPICO DE ADMINISTRAÇÃO  
✉: LUIZBERSOU@BCACONSULTORIA.COM.BR

SÉRGIO BRITO

# ANÁLISE DE RISCO, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O PAPEL DE ENTIDADES DE REPRESENTAÇÃO EMPRESARIAL

## Cenários iniciais

Desde antes de 2008, já vivíamos às voltas com manifestações de crise de todo tipo, inicialmente ocultas ou pouco percebidas. A percepção de crise e a realidade das perdas que estão acontecendo, a lentidão para encontrar soluções e a falta de ordenamento nas estratégias necessárias à recomposição do cenário econômico nos têm levado a buscas muitas vezes desordenadas e de resultados insuficientes. É isso o que está acontecendo atualmente, de modo geral.

Nesse contexto, as entidades de representação empresarial devem exercer um papel ainda mais importante. Mais do que entidades para defender os interesses da classe, precisamos daquelas que busquem por mais competitividade do mundo empresarial como um todo.

Construir competitividade significa, na verdade, construir somatórias de efeitos – muitos efeitos, por sinal. Tal questão sempre foi tratada no Brasil de forma incompleta e insuficiente. É necessário, contudo, fazer esforços para prover nossas empresas de melhor estrutura de capital. Aliás, mudanças importantes são necessárias.

## Choque de cenários

Há um fato maior, como diz Ney Lima Figueiredo, com relação ao deslocamento do centro econômico do mundo para a Ásia, de onde não sairá mais. China, Índia, Coreia, Japão e outros países de sua zona de influência formam hoje uma massa crítica que representa o retorno ao que já existiu. A dinastia Ming, nascida em 1368, durante séculos representou a civilização mais sofisticada e poderosa da face da Terra, segundo Niall Ferguson, autor de *Civilização*. A riqueza já esteve do lado de lá; por razões históricas, políticas, querem que volte, e há objetivos para isso. Temos um novo contexto competitivo e, principalmente, ideológico.

Esse deslocamento de centro de poder nos leva a importantes raciocínios. O desconhecido chega cada vez mais depressa, cada vez com mais impacto. A lógica é a seguinte: o que você, que está lendo esta coluna, não sabe anda mais depressa do que aquilo que sabe – ou pensa saber, de acordo com Nicholas Nassim Taleb, em seu livro *A Lógica do Cisne Negro*. A globalização e a internet aceleraram todos os processos e to-

dos os fenômenos. Temos, então, dois fatos importantes: o deslocamento do centro do poder e o processo de aceleração dos negócios e do confronto competitivo.

Qual pode ser nossa reação, de modo ordenado e eficaz? O Pensamento Estratégico foi, ao longo dos séculos, a referência para o caminhar da humanidade. Será que esse é ainda um caminho, uma busca? Desde Nabucodonosor, na Antiga Mesopotâmia, passando pela Grécia Antiga, Roma e Samarkand, tivemos reais manifestações do Pensamento Estratégico. Em 1220, João Sem Terra começa a estruturar o Estado representativo de sociedades livres, ao criar os primeiros juizados, que tinham como missão defender o povo do saque fiscal – Jo Tatsumi. Esse foi o início do processo de criação, preservação e distribuição de riqueza na sociedade e representou significativas mudanças nas relações de força.

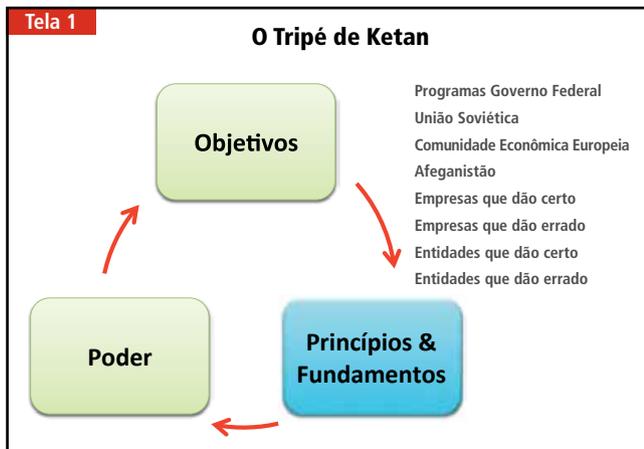
Tivemos grandes estadistas, como Winston Churchill, formados nos ambientes de guerra. Margaret Thatcher talvez tenha sido a última representante do estadista lastreado no Pensamento Estratégico. Nada mais. O que mais tivemos foi o Antiestadista, algo que, hoje em dia, faz muita falta. Na ausência deles, precisamos como nunca dos fundamentos do Pensamento Estratégico bem estruturado e fundamentado. Temos, então, uma resposta: o Pensamento Estratégico Estruturado é ainda um caminho a ser trabalhado.

## Planejamento Estratégico e Pensamento Estratégico

Durante muitos anos tínhamos o Planejamento Estratégico como manifestação do Pensamento Estratégico. De cadência anual, era muito mais baseado em projeções de crescimento para cenários lentos e monótonos. Tratava-se, de fato, de algo muito operacional e pouco estratégico. Esse momento já passou. Agora, precisamos muito mais de mecanismos de Vigília Estratégica para nos posicionarmos o tempo todo, de forma sistêmica, nos mares revoltos dos atuais cenários econômicos e competitivos.

Começa a emergir também algo que vimos poucas vezes. Como aplicar mecanismos de Análise de Risco ao Pensamento Estratégico? Como fundamentar algo tão complexo como o Pensamento Estratégico? Como tratar essa questão, que nos parece tão relevante?

## 1º. Fundamento de Pensamento Estratégico – Tripé de Ketan



A **Tela 1** representa o Tripé de Ketan, que nos mostra a correlação entre Objetivos, Princípios e Poder. Alguns raciocínios se fazem necessários. No momento em que o desconhecido chega cada vez mais depressa, não se pode errar nem perder tempo. Precisa-se, como nunca, de uma ação consistente. Estamos no momento da Vigília Estratégica.

Ação consistente, em geral, está ligada à questão de Poder. Mais

do que ter poder, precisamos nos capacitar a exercitá-lo. O que mais vemos por aí é a presença do Estado com recursos e objetivos, mas com um padrão de realizações muito baixo. Isso acontece em muitos países, e não somente no Brasil, assim como com assustadora frequência nas empresas privadas.

Na prática, a existência de Objetivos e Poder não quer dizer nada se entre esses dois elementos falta o elo dos Princípios, aquele que nos remete à Sincronia Mental e Operacional, à Sincronia de Recursos e Convergência de Pensamentos e Ações.

Temos, então, duas reflexões interessantes em termos de Análise de Risco: a falsa condição de Poder tem enorme potencial para transformar-se em fator de risco. Subestimar o elo dos Princípios, o que sempre acontece nas empresas e nos governos e, muitas vezes, converte o Verdadeiro Poder em Falso Poder. Em diversos projetos recentes dos quais tenho participado, a ilusão do Falso Poder levou investidores a perder tempo e muito dinheiro. Esse fenômeno acontece com mais frequência quando os atores envolvidos acreditam além do razoável que dinheiro resolve tudo.

Diante disso, o pensamento a ser considerado é o seguinte: por mais brilhante que seja o Pensamento Estratégico, de nada vale se o estrategista não antecipar e prover as condições para sua realização.

# NÓS TRABALHAMOS SÉRIO PARA QUE SUA CALDEIRA TENHA O MELHOR DESEMPENHO

Nós da Atlanta, entendemos perfeitamente a importância do desempenho da caldeira dentro de uma usina e o que reflete uma parada emergencial por defeitos em peças. Estamos a mais de 20 anos no mercado atendendo grandes usinas do país, garantindo que nossos clientes tenham os melhores desempenhos em cenários cada vez mais competitivos. Estamos situados em Indaiatuba, região próspera do interior de São Paulo, estrategicamente bem localizada, próxima da maior malha rodoviária do Brasil, além da proximidade com o Aeroporto de Viracopos e em breve do maior Porto Seco da América Latina. Ao colocar na balança, qualidade, logística, competência e preço, é difícil não optar pela Atlanta. Faça um contato com nossa equipe comercial

O2 Design 19 3318 1738



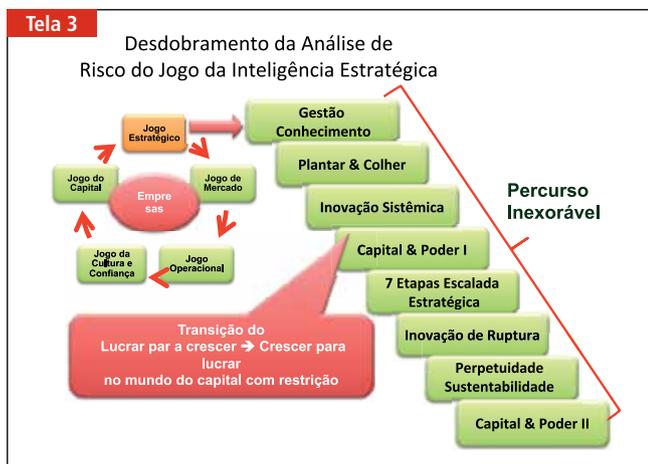
2º. Fundamento do Pensamento Estratégico – Ciclo de Maturidade



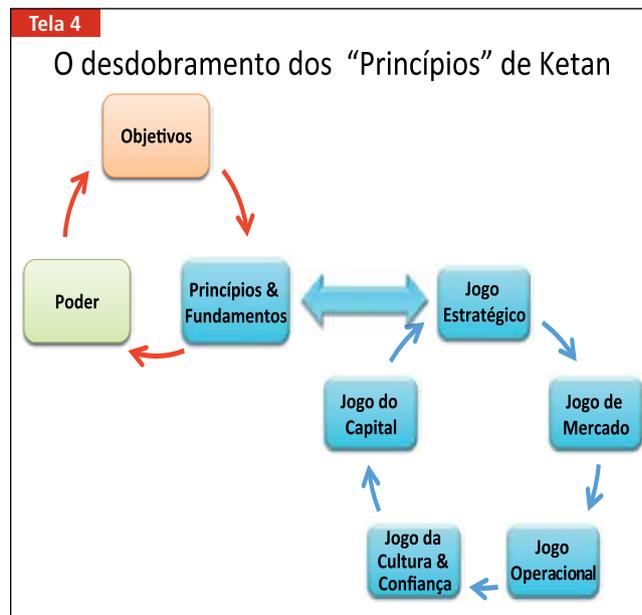
A **Tela 2** representa o Ciclo de Maturidade, no qual encontramos o equilíbrio e a correspondência entre os fundamentos do Jogo da Inteligência Estratégica, do Jogo da Inteligência de Mercado, entidades do Pensamento Estratégico e do Jogo da Inteligência Operacional, entidade singular ao Estratégico e Mercadológico (ponto em que estão os recursos e as pessoas).

A capacidade de ação do Ciclo de Maturidade é complementada pelo Jogo da Inteligência Psicoemocional, em que se trabalha cultura, confiança, habilidade para pensar em conjunto e agir em convergência, assim como pelo Jogo da Inteligência de Capital. Em países nos quais o capital é a grande restrição, a Inteligência do Jogo de Capital pode fazer muita diferença.

Cada um desses Jogos tem uma série de desdobramentos e fundamentos que permitem sua estruturação com ampla gestão dos Fatores de Risco. Como exemplo vale citar o desdobramento do Jogo da Inteligência Estratégica, conforme apresentado na **Tela 3**. De que forma esses elementos estão todos sincronizados e operam de forma relevante, convergente e eficaz?



Tripé de Ketan + Ciclo de Maturidade



A **Tela 4** mostra-nos a sincronia entre o Tripé de Ketan e o Ciclo de Maturidade. O fato relevante está no fato de o Ciclo de Maturidade constituir-se na base do fundamento Princípios.

O fato fundamental da aplicação do Tripé de Ketan está na **Tela 5**, que nos leva a pensar na verdadeira condição competitiva de nossos concorrentes de forma muito mais profunda. O entendimento do exposto na Tela 5 remete-nos aos fundamentos da competitividade. A leitura dos fundamentos do Tripé em nossos concorrentes pode ajudar muito nosso pensamento estratégico. Vale considerar o seguinte: nada de novo nesse pensamento. A história registra algo muito parecido em Maquiavel, no livro *O Príncipe*, sobre as muitas formas de operar no vazio, segundo ilustrado na Tela 5. Isso é muito importante.



### 3º. Fundamento do Pensamento Estratégico – Restrição de Capital e Ciclos Econômicos Curtos e Longos

Muitos de nós têm orgulho em dizer que o Brasil talvez seja a sexta economia do mundo. Será que isso é mesmo verdade ou se trata de uma grande mentira? Todos os indicadores mais importantes – aqueles sobre a eficácia da economia e resultado para a sociedade – levam-nos a pensar que a segunda hipótese parece ser a mais correta. Temos, então, o fato de que o Brasil é um país pobre, com muitos desequilíbrios. Aliás, uma questão raramente é bem respondida: o que é um país pobre?

Como economia agrícola, tivemos um passado de longos ciclos econômicos. O resultado do trabalho demora muito para aparecer. Como o custo fixo é, por natureza, constante, faz-se necessário ter capital para conseguir um bom desempenho nos ciclos longos. Observamos também que os ciclos longos demandam cada vez menos mão de obra. Por conta dos modernos equipamentos agrícolas e da modernização da construção civil, a cada ano que passa diminui a demanda de mão de obra. Trata-se de um processo de evolução natural.

Em geral, os países pobres com inteligência de governo buscam nos ciclos curtos a solução para a pobreza. A Itália passou por um espetacular crescimento econômico na década de 1960 e 1970 por conta dessa estratégia. O mesmo vale para a Coreia, a China, a Índia e outros países

borders do cinturão asiático. O ciclo curto típico é o industrial, que rapidamente remunera o trabalho realizado e recupera o capital de giro. A riqueza desses países está sendo construída por atividades industriais em suas cadeias de processos de ciclos curtos.

No Brasil estamos passando por um violento processo de desindustrialização por conta da concorrência da China e outros países que se mostram muito mais competitivos do que nós, mesmo em nosso território. Estamos perdendo aquilo de que mais precisamos. Os ciclos curtos!

O argumento da economia de serviços está sendo sempre apregoado. É solução para os países pobres? Como cultura, educação, formação técnica e inovação são esteios das economias de serviço, dá para desconfiar do peso que esse setor poderá vir a ter no Brasil. Lembremos que exportação em economia de serviços é para poucos.

Elaborados esses pensamentos, vem a questão principal. Os países anglo-saxônicos e nórdicos são ricos. Uma das características dessas sociedades está no fato de que patrimônio não é sinônimo de riqueza, ao passo que demonstração da capacidade de transformar recursos em riqueza é, sim, sinônimo de riqueza. Nós, aqui, temos a cultura de imobilizar demais.

Neste ponto entra um fundamento que defendemos há muitos anos: a verdadeira dimensão de uma empresa é seu capital de giro. Dimensão



**Picadores a disco.**  
Discos e peças de reposição para picadores de outras marcas.



**Picadores a tambor estacionários.**



**Afiadoras/retíficas de facas com uma ou duas linhas de mesa. Dispositivos especiais para fixação de rasps.**



**Picador Florestal Rodochipper Autocarregável.**

# FEZER

Rua Gerhard Fezer, 865 - Caçador - SC, Brasil  
Fone: 049 3561-2222, Fax: 049 3561-2250  
fezer@fezer.com.br | www.fezer.com.br

e poder nem sempre são expressos por patrimônio e dimensão física. As sociedades anglo-saxônicas e nórdicas imobilizam muito pouco. Esses países *utilizam* patrimônios; não *constroem* patrimônios – exatamente para que todo recurso seja colocado para manter o ritmo dos negócios, prover seu crescimento e melhorar sua competitividade.

A contrapartida desse pensamento é muito bem representada pelo que acontece atualmente em Portugal e na Espanha. Um dos fatores da pobreza que os ronda e a decadência da produção é justamente a cultura de imobilização que tira liquidez da sociedade – exatamente o contrário do que aconteceu na Coreia, por exemplo.

O pensamento a considerar neste caso é o seguinte: buscar ciclos curtos e repensar os modelos de estrutura de capital afetam fortemente a modernização e a mudança da condição competitiva brasileira.

**4.º Fundamento do Pensamento Estratégico – Crescer para Lucrar ou Lucrar para Crescer – Gestão pela Restrição do Capital de Giro e Ganho Competitivo**

Imobilizar menos e trabalhar com restrição de capital de giro dentro dos fundamentos da Teoria das Restrições de Goldratt é a solução natural das empresas brasileiras para melhorar sua condição competitiva.

A leitura diária da estrutura de capital de giro da empresa nos dá um indicador precioso das condições de sincronia de recursos e inteligência com as quais opera, como mostram as **Telas 6 e 6A**.



Essa sincronia refletida pela Tela 6A é uma das bases do fundamento dos Princípios de Ketan. Hoje é notório que empresas mental e operacionalmente sincronizadas estão sempre muito mais capacitadas para o uso do poder, estando, portanto, capacitadas para enfrentar os desafios do Pensamento Estratégico. No passado, sempre tratávamos como prioridade o pensamento estratégico nas empresas. A vida nos ensinou que empresas não sincronizadas não respondem bem ao desafio do estratégico.

Passamos a seguir o ritual de primeiro tratar da sincronia na empresa e, em seguida, do estratégico. A edição em primeiro lugar do livro *Manual da Empresa Rica*, com foco na sincronia, obedeceu a essa lógica.

Nesse caso, deve-se considerar o seguinte pensamento: faz parte do Pensamento Estratégico a construção do fundamento Poder. Faz parte da construção do fundamento Poder construir as sincronias de recursos e pensamentos entre clientes e fornecedores tanto internos quanto externos.

**5.º Fundamento do Pensamento Estratégico – Monotonia, Complexidade e Caos**

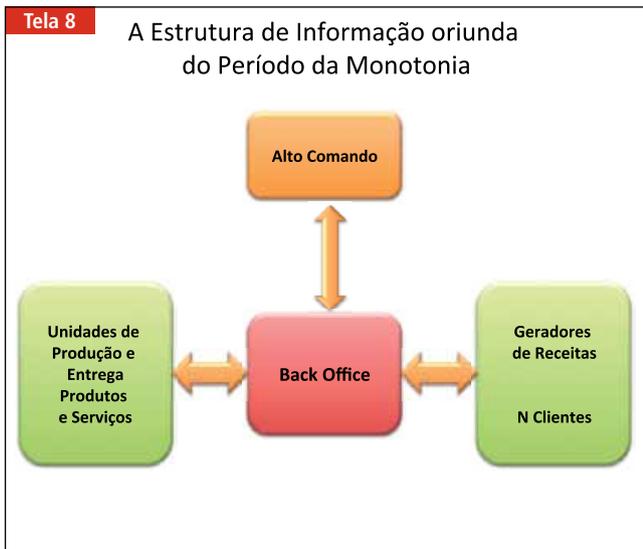


A **Tela 7** nos mostra uma evolução histórica da produtividade no trabalho. Nos anos 1970 aprendemos a fazer gestão com base em regimes de trabalho repetitivos e monótonos. Em todos os regimes monótonos, nossa tendência é dar mais valor à gestão financeira e econômica.

Como o trabalho na monotonia é algo que sempre se repete, sua gestão acaba sendo feita muito mais em base operacional, a distância, por recursos humanos bem operacionais. Assim, as estruturas de backoffice passam a ter supremacia sobre a política na gestão.

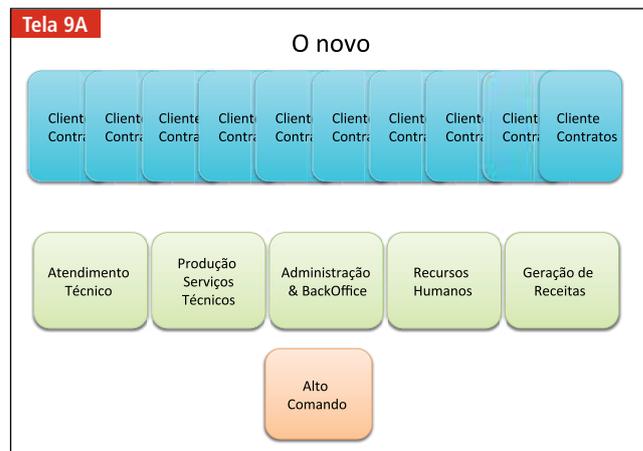
Hoje em dia a maior parte das empresas convive com o fornecimento de produtos, serviços, assistência técnica e outras possibilidades de relacionamento com clientes e stakeholders. Entramos na era do complexo e do caótico. O que aprendemos com a mono-

tonia, já ultrapassada, não serve para prover condição competitiva para as empresas do momento presente, como nos mostram as **Telas 8 e 8A**.



### O Complexo e o Caótico

Nos universos do complexo e do caótico, os desempenhos do trabalho, os desempenhos físicos e a produtividade correspondente requerem observação constante. Nesse universo, em que tudo tem começo, meio e fim, o horizonte de tempo não é o relatório mensal da atividade. O horizonte de tempo e, portanto, o monitoramento e a gestão ocorrem do início até o fim da atividade. Não se espera, então, o resultado contábil e o relatório mensal; é preciso saber antes. **Veja telas 9 e 9A.**



## Bombas de Vácuo de Anel Líquido e Compressores de Anel Líquido



### Bomba NASH Modelo 2BE4

- Revestimento em polyisoprene que apresenta **alta resistência a corrosão e abrasão**;
- Disponível em **aço inoxidável**, ferro fundido ou a combinação dos dois materiais;

**VISITE A NASH NA ABTCP  
RUA 5 COM RUA D  
ESTANDES 233 E 205.**



## FILTRO LAVADOR E ENGROSSADOR DE MASSA



Tambores de reposição em Plantas de Lavagem ou Engrossamento de Massa da Indústria de Celulose e Papel

## Válvula de Vácuo

- Dispensa lubrificação (auto lubrificante)
- Contato positivo, sem vazamentos
- Potencializa a secagem, sem perda de vácuo
- Mais eficiente que as válvulas tradicionais
- Provido de rolamentos excêntricos de regulagem



## Nossos Serviços

- Assistência técnica
- Comissionamentos
- Reforma de equipamentos
- Repotenciamento com introdução de melhorias
- Manutenções preventivas e corretivas
- Montagem de plantas completas e compartilhadas
- Partida com segurança e confiabilidade
- Treinamento com operação assistida



ABTCP 2012

Rua B, estande 91

Cosmópolis - SP  
(19) 3812-9119

Belo Horizonte - MG  
(31) 2512-9077

www.vlc.com.br

A palavra de ordem passa a ser "fidelização de clientes". Nesse jogo, os clientes nos dão lucro? Precisamos saber. Vivemos momentos de vida complexa e caótica. Outros modelos de gestão se fazem necessários.

O que temos aqui é que no momento em que o desconhecido chega cada vez mais depressa, fidelização e visão de lucro no cliente passa a ser fundamento estratégico e base da análise de risco, que se torna referência para todos os concorrentes e fundamento da entidade Poder.

Por isso, deve-se considerar o pensamento de que novos formatos de gestão se fazem necessários, como condição *sine qua non* para o enfrentamento dos novos desafios estratégicos.

### 6º. Fundamento do Pensamento Estratégico - Competitividade

O Brasil é notoriamente um país de custos elevados. O peso do Estado, os impostos em cascata, o consumo cada vez maior de capital de giro pelos impostos, a competitividade da infraestrutura e nossa produtividade natural são fatores relevantes.

No que diz respeito aos custos fixos, há muito tempo sabemos que a resposta é aumentar a velocidade das tarefas do custo fixo. Para que isso aconteça, a informação precisa ser muito bem estruturada e disponível. Ir para o desafio estratégico com custos fixos elevados consiste, hoje em dia, no pior erro que se pode cometer. Que nos digam, aliás, os chineses.

Dessa forma, está na hora de nossas empresas passarem a considerar a velocidade como fundamento estratégico de suas estruturas operacionais.

### Conclusões

Desde os anos 1960, participei da formulação de planos estratégicos que não aconteciam. A pressão do operacional é muito mais efetiva do que o poder de orientação do pensamento bem formulado. Levamos muito tempo para completar os fundamentos do Ciclo de Maturidade e trazer à luz os fundamentos do Tripé de Ketan. O que temos como decorrência é a capacidade de equilibrar a Condução Estratégica com a Condução Operacional em empresas e governos. A **Tela 10** mostra-nos os resultados. A amostra é significativa. ■

Tela 10

O resultado da alta velocidade e da falta do Equilíbrio Essencial



Dimensão da amostra: 206 + 12 + 27 = 245 empresas