



POR LUIZ BERSOU,

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

ESCALADA ESTRATÉGICA

Introdução

Toda grande empresa precisa de redes de bons fornecedores. Em outros países, essa visão está sempre presente, e a não existência de impostos em cascata sempre favoreceu esse tipo de envolvimento e desenvolvimento.

Ainda em outros países, a percepção de oportunidades e do momento presente gerou megaempresas que partiram de garagens e fundos de quintal. Os dois fenômenos quase não acontecem no Brasil. Aqui, é cada um por si e Deus por todos. Há razões de sobra para essa situação.

Hoje temos muitas referências para nos darmos conta de que a busca de esforços conjuntos, equipes unidas e ações empresariais convergentes precisam ser tratados como temas estratégicos das empresas, dos governantes e das academias. Uma das soluções clássicas – que sempre deram resultados positivos – são as incubadoras.

No Brasil, porém, esse sistema não funciona bem. Os resultados pobres desse modelo de incentivo ao crescimento acabam por sugerir que as incubadoras não devem ser patrocinadas por empresas grandes. Por isso, este artigo pretende mostrar que esse tipo de relacionamento pode ser muito estratégico e contribuir muito para melhorar a condição competitiva das cadeias de fornecimento.

A lâmpada, a dimensão dos acontecimentos e o que acontece nos polos de incubadoras de tecnologia

A lâmpada – tecnologia já antiga – com o filamento representando o DNA humano convida-nos a refletir sobre a síntese dos momentos atuais, quando o passado, o presente e o futuro coexistem em estados de convergência contínua e muito veloz.

Refletir sobre a complexidade representada por essa lâmpada tão especial permite-nos diferentes abordagens para pensamentos muito estratégicos:

1. Por quais razões reais as empresas conectadas com polos de incubação não se desenvolvem a contento, mesmo sendo tão necessárias?
2. Como entender a frase “O desconhecido chega cada vez mais depressa e cada vez com mais impacto”? (Nassim Taleb – *A lógica dos Cisnes Negros*)
3. Como perceber melhor que não estamos mais nos mundos monótonos dos quais veio todo o nosso conhecimento em administração, mas que vivemos a cada instante a convergência da monotonia com o complexo e o caótico? (Roberto Brazil, em *Teoria do Complexo*)

4. Como perceber melhor o significado mais profundo dos acontecimentos que afetam nossa economia e nosso jeito de ser a cada instante?
5. Como perceber melhor as decorrências dos acontecimentos em regimes de complexidade e caos em termos de administração de empresas? Qual é a relação de causa e efeito?
6. Como conviver e ter bons resultados em regimes de escassez de capital? (Luiz Bersou – *Manual da Empresa Rica*)
7. Que tipo de gestão se faz necessária para governança no complexo e caótico? (Luiz Bersou e Roberto Brazil – *Gestão no complexo e caótico*)

Os Momentos de Transição na Administração das Empresas

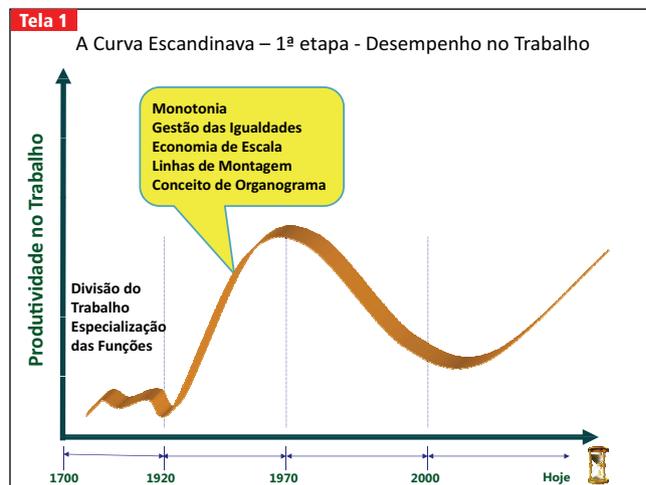
Regimes Monótonos e Cadeias de Valor Simples

A **Tela 1** apresenta os estados de evolução da produtividade no trabalho resultantes das práticas de gestão aplicadas nas empresas em diversos períodos.

A partir da década de 1920 tivemos o surgimento das cadeias de produção, o taylorismo na administração e na academia. Os resultados foram notáveis. As empresas ganharam muito dinheiro.

No jogo que ocorria nesse momento histórico estava colocada toda uma convergência de questões favoráveis. A demanda era maior do que a oferta, o que gerava aquilo que hoje em dia identificamos como o espaço dos Regimes Monótonos.

Regimes Monótonos são típicos de atividades que se repetem ao longo dos dias de cada ano de trabalho. Pode haver algumas variações,



mas nada que registros estatísticos simples não possam identificar. Conceitos estatísticos mais primitivos e simples, como médias e curvas de Gauss, tinham lugar.

As cadeias de valor, simples e bem posicionadas, tinham como grande característica o fato de que a maior parte das especificações que governavam as transferências ao longo das cadeias de fornecimento era resolvida diretamente entre as partes.

Regimes Complexos em Cadeias de Valor simples



A **Tela 2** traz a segunda etapa da Curva Escandinava, onde vemos desabar o rendimento da curva de desempenho do trabalho. Os mercados amadurecem, a demanda se manifesta, muitas alternativas de produtos se apresentam como demandas genuínas dos novos mercados e a complexidade das demandas gera a complexidade dos processos produtivos.

Não temos mais a lenda atribuída a Henry Ford: "Fabrico carros de qualquer cor, desde que seja a cor preta". Os produtos diversificam-se, multiplicam-se, mas as bases industriais geralmente são as mesmas. Tudo se torna mais difícil e o rendimento do trabalho diminui.

Temos ainda a presença significativa de Cadeias de Valor Simples, como demonstra a **Tela 3**, com o diálogo ocorrendo diretamente entre as partes, enquanto o complexo não é ainda o caótico.



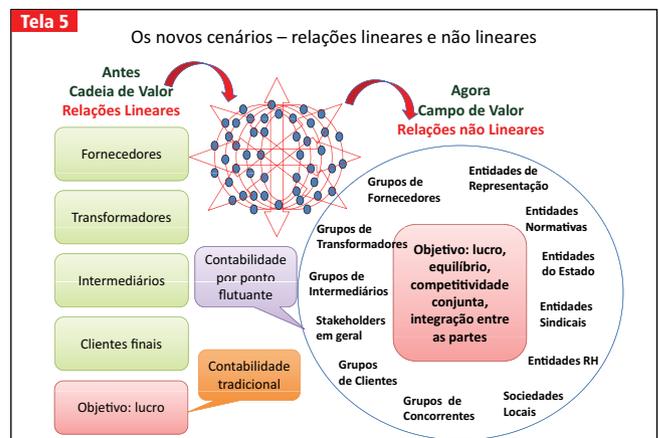
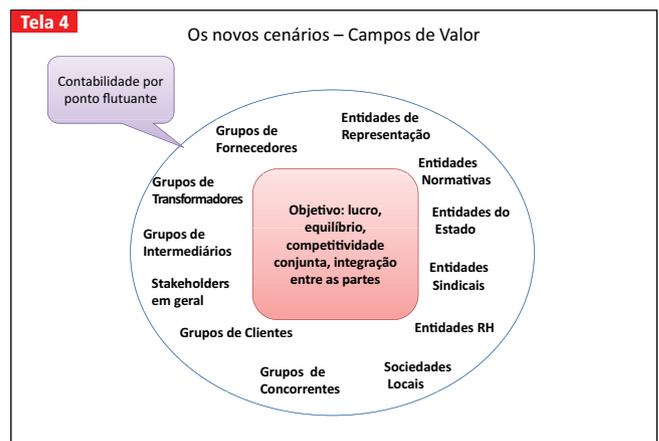
A **Tela 3** e a questão das cadeias lineares de valor destacam o fato de que todo um patrimônio de qualidade foi construído pela relação de trabalho direta entre fornecedores e clientes.

Os Ciclos da Qualidade instalados em todos os continentes mostraram sua capacidade de contribuição e, então, muitas coisas boas aconteceram.

Regimes Complexos - Caóticos e o Conceito de Campo de Valor

O que eram as Cadeias de Valor Simples pouco a pouco transita para o que chamamos de Campos de Valor, de acordo com Regina Migliori. A complexidade das situações é muito maior, conforme mostrado pelas **Telas 4 e 5**.

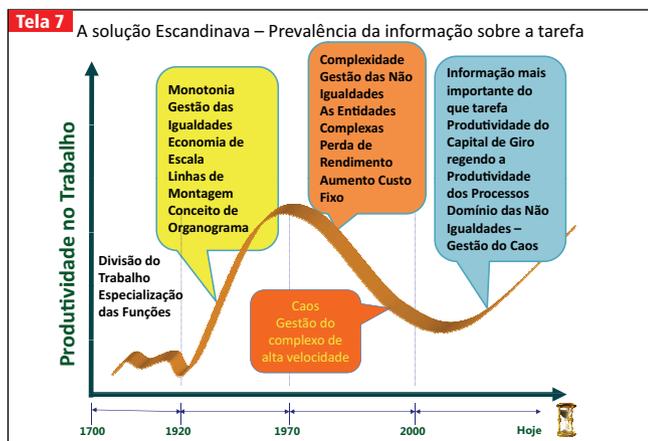
Com os adventos da globalização, surgem fornecedores de todos os cantos do mundo, desconhecidos e sem referências. Tudo passa a acontecer cada vez mais depressa e aumenta a velocidade em todos os regimes complexos, fazendo-nos vivenciar com muito mais dificuldades as relações diretas entre fornecedores e clientes.



As entidades posicionaram-se como agentes normativos e fiscalizados em todos os tipos de relacionamento entre empresas e entre capital e trabalho. Alteraram-se fortemente as relações simples; tudo ficou mais complicado e oneroso, e passamos a ter os Campos de Valor, que acabam por serem campos de custo a maior, envolvendo e normalizando todas as atividades dos processos produtivos.

Mais recursos se fazem necessários. A concorrência passa, então, a acontecer entre os que ainda estão nos sistemas de Cadeias de Valor, como China, Índia, Paquistão e tantos outros países de terceiro e quarto mundo, e os países que já estão envolvidos total ou parcialmente com o tipo de funcionamento dos Campos de Valor – em particular o Brasil, onde os agentes normativos têm um funcionamento no mínimo duvidoso.

Passamos a viver, então, as fases mais complexas da Curva Escandinava, como demonstram as **Telas 6 e 7**.



A curva aponta, em sua última fase, para uma recuperação da produtividade no trabalho, mas isso não quer dizer, em absoluto, que nós, brasileiros, ficamos mais competitivos; os outros andaram mais depressa.

Experiências Notáveis – o que nos ensinam

A experiência Jaime Lerner - Berçários de Empresas

Na década de 1990, levamos o então governador do Estado do Paraná, Jaime Lerner, para visitar o que se chamava na época de “Berçários de Empresas – Incubadoras”, nome atual em alguns países europeus.

Ele chegou a visitar incubadoras de suporte para 240 empresas. Eu mesmo trabalhei por cinco anos com uma empresa de Grenoble que gozava de regimes e apoios especiais, assim como as demais do grupo em que estava inserida. Já faturava então US\$ 500 milhões por ano na década de 1980.

O que tinham como característica as incubadoras visitadas? Havia governança estratégica, comercial, operacional, de capital e tudo o mais que pudesse dar suporte às empresas que estavam se formando. As taxas de sucesso eram muito boas.

A experiência Centro do Conhecimento do Conselho de Administração de São Paulo

Ideia antiga de Plínio Assmann: um Centro de Conhecimento é uma entidade que reúne diversas disciplinas do conhecimento (não necessariamente de complementaridade evidente) e que busca, com objetivos bem específicos, o resultado concreto da soma dessas interdisciplinaridades.

A partir da liderança de Walter Lerner, que se dedicou de corpo e alma ao projeto de instalar o Centro do Conhecimento no Conselho de

Administração, com a ajuda de diversos colaboradores, médicos (como Roberto Pialarisse, entre outros), engenheiros, físicos, químicos, psicanalistas, advogados, sociólogos e administradores, projetos importantes foram desenvolvidos e seguiram seu caminho. Livros foram editados em função do apoio do Centro do Conhecimento instalado no Conselho Regional de Administração (CRA).

A experiência de Israel

Por conta de projetos ligados à rastreabilidade na agricultura com o conhecimento desenvolvido em Israel e do apoio de Walter Lerner, sobrinho de Ely Lerner, presidente da Câmara Brasil-Israel em Tel Aviv, e Baruch Bosch, fomos descobrindo Israel.

A grande síntese aconteceu quando conhecemos Saul Singer, que nos apresentou o seu livro *Nação Empreendedora*, que explica as razões do sucesso tecnológico e empresarial de Israel e o número significativo de Prêmios Nobel recebidos.

O que Israel faz é reunir forças dentro de Centros do Conhecimento, Superincubadoras, patronos de significado estratégico e capital para o atendimento de objetivos que dão vida ao trabalho das disciplinas que lhes dão suporte nos projetos de inovação. Os patronos de significado estratégico viabilizam a necessidade de grandes entidades disporem de bons fornecedores. Começamos o presente texto justamente com essa questão.

Quem ensina o aluno? O Mestre? A Academia?

Há algum tempo escrevemos um texto que explica um pouco o sucesso de Israel. Perguntamos: Quem ensina o aluno? É o Mestre. Quem ensina o Mestre? É a Academia. Quem ensina a Academia? Quem ensina a Academia é a Vida. De que forma ordenar o conhecimento da vida em favor de projetos de alto desempenho tecnológico e econômico?

No Brasil, de forma geral, a Academia está afastada, longe da vida. O que Israel faz é colocar a Academia no centro da vida profissional que está presente nos diversos mercados com as diversas disciplinas pertinentes. Experiência parecida acontece na Índia: construir interdisciplinaridades que sejam produtivas e tenham propostas, objetivos e resultados para mostrar para todos.

Para exprimir melhor esse fenômeno no âmbito das Superincubadoras, vamos adotar a referência de Maria Cecília Souza-e-Silva – *Texto ou discurso?*

A interdisciplinaridade não está em confrontar disciplinas já constituídas. Para se fazer a interdisciplinaridade, não basta tomar um tema e convocar ciências diversas; a interdisciplinaridade consiste em criar um objeto novo que não pertença a ninguém, mas que seja o objetivo necessário ou contratado. O sentido do jogo não está inscrito apenas na superfície textual; enunciar certos significantes implica significar o lugar de onde nós o enunciamos e, sobretudo, o lugar de onde não os enunciamos.

A Questão Estratégica

Monotonia, Complexidade e Caos

Queremos colocar em evidência que tudo o que aprendemos em termos de administração tem raízes nos Regimes Monótonos e Cadeias de Valor Simples – atividades produtivas simples em geral.

O momento que vivemos é o da conjunção dos regimes Monótonos, Complexos e Caóticos. Exemplos dramáticos são hospitais e centros de pronto atendimento, aeroportos, estações rodoviárias e sistemas de logística em geral. Todas as atividades que convergem “produtos + serviços” já entram nos regimes do complexo e do caótico quase naturalmente, por conta das dinâmicas envolvidas.

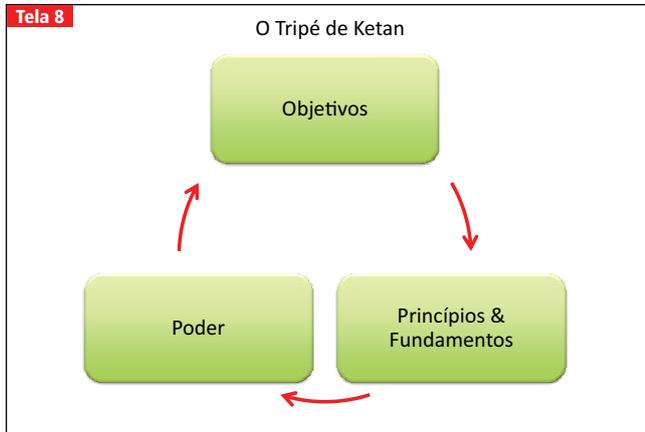
Já temos metodologia de trabalho para fazer gestão no Complexo e

no Caótico. Não é suficiente. Não temos mais somente as Cadeias de Valor. O que prepondera hoje são os Campos de Valor. Para resolver os Campos de Valor, precisamos de muito mais estratégia e planejamento.

Basta estudar um pouco o modo de funcionamento de entidades como a Anvisa para sentirmos a complexidade que envolve hoje o mundo empresarial em todo e qualquer setor em que ele esteja presente e perceber como se perde com a forma pela qual esses tipos de entidades funcionam.

O tripé de Ketan

Temos na **Tela 8** o Tripé de Ketan, que nos traz a questão do Poder e da Capacitação para o exercício do Poder, para mover a cadeia produtiva.

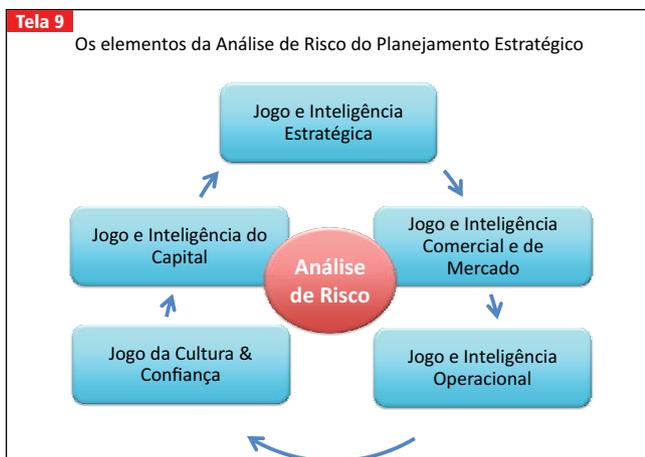


Esses valores e referências não têm tanto sentido nos regimes monótonos. Nos regimes complexos e caóticos em Campos de Valor e não somente em cadeias de valor, a questão da sincronia dos princípios e a questão do Poder fazem todo o sentido.

Os temas e suas consequências são muito mais amplos, e temos a complexidade gerando mais complexidade pela falta de princípios ordenadores da atividade humana em equipe. Representa toda a capacidade de fazer as coisas acontecerem – na velocidade que precisamos (ou não!).

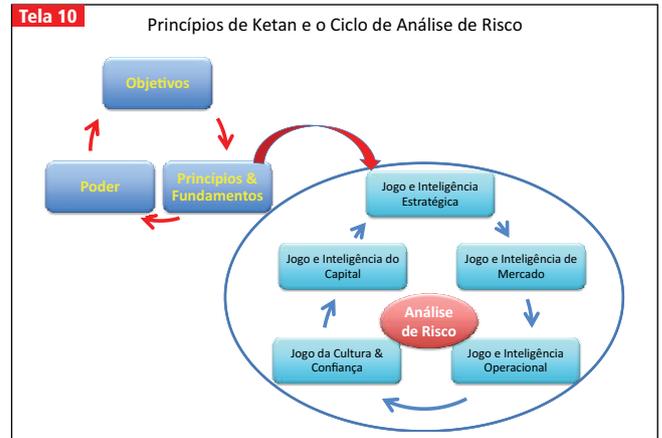
O tripé de Ketan e a Análise de Risco do Planejamento Estratégico

Questão madura em países do primeiro mundo, mas pouco considerada no Brasil, é a da Análise de Risco do Planejamento Estratégico. Por falta dessa ferramenta que tem muitos anos de aplicação, o risco de novos empreendimentos pode ser significativamente diminuído. Basta aplicar a **Tela 9** em todos os seus desdobramentos. Trata-se



de um grande exercício que nos dá muito mais domínio dos riscos que enfrentamos a cada dia.

Das Telas 8 e 9, chegamos à **Tela 10**.



Fazendo a interligação das Telas 9 e 10, percebemos a importância do fundamento "Princípios". Aí está a teoria da empresa, as definições de jogos, a convergência das ideias e, principalmente, a sincronia mental decorrente de fundamentos muito bem estruturados. Havendo investimento neles (algo que deveria ser mais frequente nas empresas brasileiras), as equipes respondem – e muito bem.

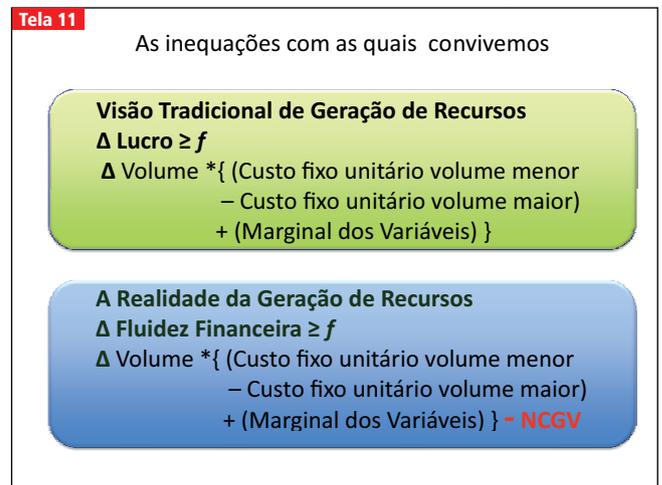
O Fator Crítico - Poder e Crescer para Lucrar ou Lucrar para Crescer?

Em 1979, tivemos a primeira grande maxidesvalorização no Brasil: 30%. Nos anos de 1979 e 1980 fizemos estudos para poder confirmar nossa previsão de que em curto prazo haveria uma segunda maxidesvalorização. Essa história está documentada no livro *Manual da Empresa Rica*.

A segunda maxidesvalorização ocorreu como previsto. O que nos ficou? O que é administrar países e empresas dentro de conhecimento que pressupõe a existência de capital para manter o ritmo e crescimento dos negócios e o que é conduzir países e empresas em que esse capital não existe ou é absolutamente insuficiente? O que é fazer capitalismo com capital e capitalismo sem capital?

Desses estudos nos veio a grave percepção de que administramos nossas empresas e governos como se tivéssemos capital, mas não temos. Vivemos, muito mais do que outros países, em situações permanentes de recursos escassos. O que fazer então? Fomos buscar soluções. Estão expostas no mesmo livro.

A **Tela 11** introduz o conceito de Necessidade de Capital de Giro dos



Variáveis, (NCGV) que precisa ser autofinanciada em regimes com restrição de recursos. Fazer esta prática sem prejudicar o desenvolvimento da empresa é a competência que temos desenvolvido.

No lugar de mais recursos, precisamos colocar ciclos econômicos mais curtos, mais velocidade nos ciclos econômicos e muita sincronia na geração e no uso dos recursos. Os sistemas que permitem essas leituras em tempo real existem já há muitos anos e respondem muito bem.

Prêmio Nobel de Economia de 2012 – Alvin Roth e Lloyd Shapley

Os principais conceitos dos estudos dos pesquisadores que receberam o Prêmio Nobel são os temas das alocações de recursos da melhor maneira possível em ambientes que estão nos cenários econômicos.

Governos e empresas são entidades que estão dentro dos cenários econômicos e, portanto, submetidos aos mesmos raciocínios. Esse é um tema bastante recorrente na economia, inclusive porque muitos definem a economia como o estudo dos recursos escassos.

A base da proposta que gerou o Prêmio Nobel está também embutida no estudo conduzido no âmbito da Universidade de Harvard, que gerou o livro *A Conquista Social da Terra*, de Wilson W. Norton. Por mecanismos sociais, o recurso escasso é muito mais bem aproveitado. Esse livro é absolutamente estratégico.

Podemos reconhecer diversas situações em que os recursos – e não só os financeiros, como é mais comum pensar – estão mal distribuídos; são capitais dormentes, como definiu Marcelo Rozenberg, podendo haver outras distribuições que melhoram o bem-estar de todas as partes sem prejudicar ninguém.

Dadas as referências que validaram o Prêmio Nobel, podemos conjecturar que o jogo Crescer para Lucrar, tão a gosto de nossos empresários, não se enquadra na definição de que a economia é o estudo dos recursos escassos.

Crescer para Lucrar é um jogo em que não se sabe onde e quando vai terminar a demanda por mais recursos. É um jogo em aberto e, portanto, de algum risco. Não pode depender de recursos escassos. Não é jogo para a maior parte das empresas brasileiras.

A tradição brasileira em investimentos

Os países nórdicos e anglo-saxônicos têm viés cultural segundo o qual patrimônio não significa necessariamente riqueza. Nessas condições, evitam-se as imobilizações que não sejam estrategicamente produtivas.

No Brasil, seguindo a tradição portuguesa, temos a cultura de imobilizar muito, demais. Com frequência, construímos instalações para as quais o investimento na parte não produtiva é maior do que o investimento na parte produtiva.

Não é uma boa lógica, particularmente à vista da riqueza acumulada pelos países nórdicos e anglo-saxônicos. O bom exemplo e o mau exemplo. Aquilo que é escassez de capital fica agravado por práticas de imobilização muitas vezes desnecessárias e completamente inúteis.

Nessas condições, todo resultado obtido na atividade empresarial é utilizado para manter o ritmo e o crescimento dos negócios. O autofinanciamento do capital de giro fica mais fácil pelo fato de a taxa de capital imobilizado nas empresas que seguem essa cultura ser muito menor.

Os Fundamentos que Habilitam ou não a Economia de Escala

A **Tela 12** representa os desafios que nossos empresários precisam vencer com o sucesso necessário para superar os obstáculos da carência

Tela 12 Fundamentos Gestão por Economia de Escala

| Fundamentos necessários do modelo | Realidade do que acontece no Brasil | Decorências |
|--|--|---|
| Requer livre acesso a capital de giro de baixo custo | Não tem | Requer novas soluções Motor do Capital |
| Requer volumes elevados e custos de comercialização muito baixos | Volumes pequenos, baixa densidade de mercado nos territórios, logística cara, venda cara | Requer novas soluções Motor Comercial |
| Capacidade de operar muito custo variável com pouco custo fixo | Muito custo fixo em relação aos variáveis Baixa velocidade de processos | Requer novas soluções Motor Custo Fixo |
| Capacidade de operar com custos variáveis mais baixos | Custos são sempre mais elevados | Requer novas soluções Motor Curva Experiência |

de capital para manter o ritmo dos negócios e prover seu crescimento.

O raciocínio parte do que é necessário para se conseguirem bons resultados no jogo tão ao gosto dos brasileiros, que é o da economia de escala. A análise nos mostra as questões que precisam ser superadas para que o sucesso aconteça.

Dessa Tela 12 saíram as respostas que já beneficiaram muitas empresas em regime de escassez de capital.

Respostas Estratégicas e Operacionais

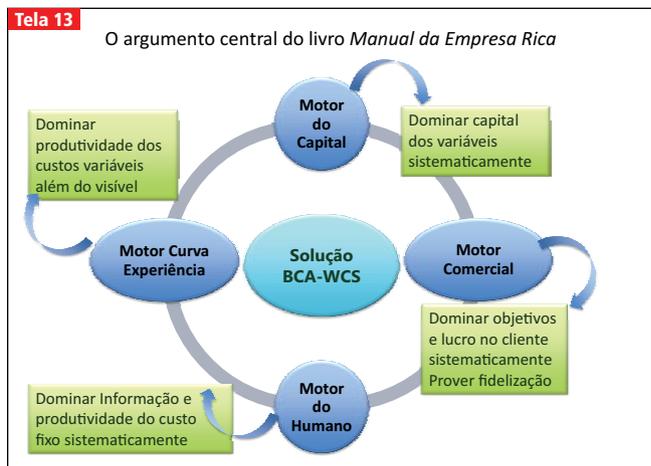
A RESPOSTA OPERACIONAL

Os quatro motores do crescimento consistente que precisam estar sempre sincronizados

Durante muitos anos advogamos que a prioridade número 1 de empresas nacionais que operam com restrição de capital deve ser o de se capitalizar antes de tentar crescer para lucrar.

Essa nossa afirmação está lastreada em 206 casos de empresas que observamos durante nove anos e que quebraram ou sofreram muito por tentar superar falta de recurso com crescimento. Em países como o nosso, com restrição de recursos, essa estratégia não funciona, mas tem uma ação sobre os empresários de Canto de Sereia, com o mesmo resultado final.

A busca foi por métodos que nos permitam agir com consistência mesmo em regimes de restrição de capital, recursos escassos. Buscamos, então, o Lucrar para Crescer, Capitalizar e, em seguida, devidamente capitalizados, Crescer para Lucrar.



A **Tela 13** mostra-nos o argumento central do livro *Manual da Empresa Rica*. São motores de ação síncrona, justamente buscando a harmonia no uso dos recursos escassos, como fundamento para dar consistência operacional ao crescimento da empresa.

Cada um dos motores tem sua justificativa, sua razão de ser. Eles se completam no ambiente operacional da sincronia e velocidade necessárias para melhorar o uso dos recursos dormentes e precisar menos de recursos não autofinanciados pelo Ciclo Econômico da atividade.

AS RESPOSTAS ESTRATÉGICAS E AS PROPOSTAS PARA AS GRANDES EMPRESAS E ENTIDADES QUE PRECISAM DE FORNECEDORES DIFERENCIADOS

A tradição brasileira em incubadoras

Jaime Lerner foi, em decorrência de nossas viagens, um pioneiro em instalação de incubadoras no Brasil. Entretanto, ao longo do tempo, aparentemente por falta de recursos a serem colocados à disposição, passamos a conviver com incubadoras em que se observa o esforço em tecnologia, mas tudo o mais que é necessário para o seu sucesso não está à vista.

Orientação para o Jogo Estratégico, Jogo de Mercado, Formação de Alianças, Jogo Operacional, Jogo de Capital em geral não estão presentes. O que mais falta em nossas observações é a qualidade do Jogo Estratégico e Comercial. Muitas vezes não estão presentes as percepções, tão necessárias, de que tudo é Jogo e Inteligência – e devem ser tratados como tal.

Por outro lado, percebemos com frequência que as empresas incubadas se comunicam muito pouco com entidades que poderiam sugerir caminhos para um sucesso com menos riscos e desgastes.

As Superincubadoras, Centros do Conhecimento e Conselhos de Administração



A **Tela 14** representa algo que entendemos ser mais adequado à realidade brasileira.

O conceito de Superincubadoras

Consideramos Superincubadoras centros de desenvolvimento que contam com os seguintes elementos:

1. fundamentos do equilíbrio entre Condução Estratégica e Condução Operacional;
2. fundamentos que permitem a chamada Escalada Estratégica, os elementos que permitem o melhor Jogo Estratégico conjugado com o melhor Jogo Comercial;

3. fundamentos de gestão de empresas em regimes de escassez de capital;
4. conselho que mantém os fundamentos de Governança Corporativa; e
5. melhor desempenho junto às entidades de financiamento – como a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), por exemplo –, permitindo justamente pela presença desse conselho.

O desenho da estrutura pode parecer pesado, mas é muito simples, na verdade: dois ou três bons orientadores com qualidade estratégica resolvem tudo

As superincubadoras e o Modelo de Israel

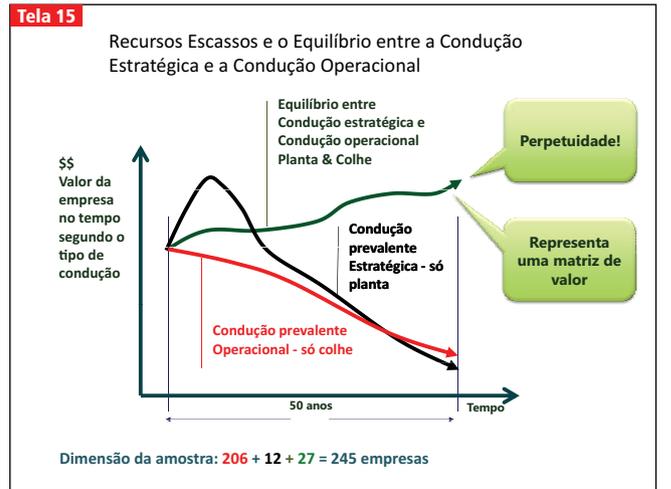
Em Israel, um dos fatores de sucesso está no fato de que o patrono de significado estratégico é muitas vezes uma entidade das Forças Armadas, em particular a Aeronáutica. Entidades militares são, então, os patronos estratégicos naturais dos centros de conhecimento conjugados com superincubadoras, onde estão presentes os elementos necessários para o sucesso das empresas incubadas. Do ponto de vista estratégico, as grandes empresas se colocam na mesma situação. Mais uma vez voltamos à questão de que grandes entidades precisam desenvolver bons fornecedores.

NOSSA PROPOSTA

Adotar a conjugação, Centros do Conhecimento, Superincubadoras, Conselhos de Administração, entidades de financiamento e patronatos de entidades militares ou civis, como representado na Tela 14.

Os resultados que já existem

A **Tela 15** é histórica e representa 50 anos de observação. São dados reais, mas não em escala comum entre as empresas, dada a diversidade de suas dimensões.



Retratamos aqui a diferença de resultados entre quem faz o equilíbrio entre Condução Estratégica e Condução Operacional e quem não o faz.

O que observamos nas empresas incubadas no Brasil é que estamos bem longe disso em termos de resultados.

A curva verde é uma genuína resposta às orientações que vêm do Tripé de Ketan e do Modelo de Análise de Risco do Planejamento Estratégico e administração operacional pelo atendimento à restrição de capital de giro dos variáveis. ■