



POR LUIZ BERSOU,
DIRETOR DO INSTITUTO ÉPICO DE ADMINISTRAÇÃO
✉: LUIZBERSOU@BCACONSULTORIA.COM.BR

ANÁLISE DE RISCO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SEUS DESDOBRAMENTOS

O que está acontecendo? Essa é uma boa questão para iniciar nossa análise de risco do planejamento estratégico e seus desdobramentos nas empresas. Estamos vendo rituais de corte e namoro entre governo e grandes empresários. Pequenas manifestações verbais, mas nenhuma grande proposta de inovação e criatividade, particularmente em relação às políticas de desenvolvimento industrial que se fazem tão necessárias e que ainda vão faltar por muito tempo.

Em um momento de evidente processo de desindustrialização que já estamos vivendo há vários anos, chega a hora de nos conscientizarmos de que não se pode mais errar no direcionamento de nossas empresas. Qual é, então, o espaço das grandes, médias e pequenas empresas no mercado? Que decisões podem ser tomadas?

Ao longo de mais de 50 anos de trabalho, tivemos a oportunidade de examinar e/ou participar de muitos planos estratégicos. Os resultados desses planos foram projetos que consumiram muitos investimentos – bilhões de dólares em moeda de hoje. Atualmente, mais de dois terços desses investimentos são sucata ou pouco mais do que isso.

Em paralelo, ao longo desses anos de trabalho tivemos a oportunidade de estudar centenas de casos de empresas que sofreram grandes dificuldades financeiras e desapareceram ou apenas passaram a vegetar. Conclusão? Mais perdas. Tratamos aqui de aprender com “o errar”, fundamento que sempre nos foi passado durante gerações e é fonte de referência para sociedades e empresas sadias.

A questão de “não errar” e as condições para essa condição

A questão tão básica de “não errar” orienta este nosso artigo. Dizemos desde logo que “não errar” não significa imobilismo ou aceitação do medo. Todo investidor, por definição, assume riscos, mas a grande pergunta é: “Estamos preparados para os riscos que as análises de cenário nos propiciam?”.

A frase acima é antiga; todos já falaram disso. É o jargão daqueles que se dedicam aos planejamentos estratégicos. Acontece que estamos vivendo fatos novos. O desconhecido chega cada vez mais depressa e com mais impacto. Verificamos que as empresas não estão preparadas para essa grande transformação nos ambientes onde disputam seus mercados.

Percebemos, então, que toda empresa raramente se prepara para os cinco grandes riscos que corre, o que justifica as perguntas a seguir.

1. A gestão da empresa conta com o rigor, a agilidade e a flexibilidade necessários para enfrentar os tempos modernos de mudanças tão aceleradas em nossos cenários? Há comando e resposta ao comando? Essa condição gera tempo e condição de trabalho para os gestores dedicarem mais tempo à análise estratégica necessária para o futuro da empresa?
2. Os gestores praticam rituais que aprofundam e aperfeiçoam as análises e as dinâmicas do mercado e dos concorrentes? Há a chamada Vigília Estratégica? As análises têm a profundidade necessária? Há a estrutura de informação necessária para permitir a análise competente? Há cultura para esse tipo de enfrentamento?
3. Há capacidade na empresa para formular o pensamento estratégico com profundidade compatível ao cenário e fazer a projeção desse pensamento no tempo, de modo a antecipar o futuro?
4. Existe a condição de “poder” necessária e suficiente para dar conta dos objetivos e encargos decorrentes do planejamento estratégico?
5. Em que medida a empresa constrói a cada instante, a cada dia, o futuro que precisa ter?

Colocamos em evidência que a simples análise das cinco questões acima, em particular a número 4, já representa uma verdadeira análise de risco.

O 1.º desdobramento da análise de risco e os rituais correspondentes

Toda análise de risco do planejamento estratégico conta com dois grandes rituais, que apresentamos de forma didática. São questões características do primeiro ritual: (1) O objetivo está consolidado? (2) Existe poder para acionar os mecanismos necessários para se chegar aos objetivos? (3) Existem nas equipes os princípios e fundamentos necessários para habilitá-los a exercer “poder”?

São questões características do segundo ritual: (1) Jogo e Inteligência Estratégica – existe e está consolidado o pensamento que representa a Inteligência e o Jogo Estratégico que vai orientar a condução operacional da empresa? (2) Jogo e Inteligência Comercial – há, em sincronia e coerência com o Jogo Estratégico, uma clara Inteligência Comercial e Jogo de Mercado que respondam no operacional comercial pela demanda estratégica? O papel do Estratégico é achar os caminhos de energia mínima em relação aos objetivos estabelecidos; o papel do Jogo de Mercado é explorar o mais possível os caminhos abertos pelo Estratégico. Em que medida essa relação entre Estratégico e resposta comercial está bem estabelecida? (3) Jogo e Inteligência Operacional – existem recursos e estruturas operacionais realmente singulares e compatíveis que representam o Jogo Operacional que responde ao Jogo Estratégico e Jogo de Mercado? (4) Jogo e Inteligência Psicoemocional – existem as condições necessárias para que os recursos humanos e sua própria natureza tenham as condições psicológicas para atender aos desafios do estratégico e do Jogo de Mercado? Eles formam verdadeiros grupos de trabalho? (5) Jogo e Inteligência de Capital – existem condições de capital compatíveis com o desafio estratégico e operacional?

O 2.º desdobramento da análise de risco e os rituais correspondentes

O segundo desdobramento está na coerência entre os princípios e fundamentos do primeiro ritual com os cinco elementos do segundo ritual. O pleno exercício dos cinco elementos e sua sincronia são fatores de consistência em termos de existência ou não dos necessários princípios e fundamentos e sua singularidade em relação aos objetivos estabelecidos.

O 3.º desdobramento da análise de risco e os rituais correspondentes

O pensamento primal está sempre no (1) Jogo e Inteligência Estratégica. A função do Jogo Estratégico é indicar os caminhos de menor consumo de energia para o cumprimento de nossos objetivos. Como sabemos se essa inteligência está cumprindo seu papel? Há aqui todo um conjunto de questionamentos que nos facilita essa verificação tão vital para o cumprimento de nossos objetivos.

O pensamento que vem em seguida está sempre no (2) Jogo e Inteligência Comercial. A função do Jogo Comercial é criar facilidade e rapidez na venda, mesmo nos casos mais complexos. Sempre que essa inteligência está presente, sabemos que teremos condições muito melhores de suportar os custos fixos. Como sabemos se essa inteligência está cumprindo seu papel? Há aqui todo um conjunto de questionamentos que nos facilita essa verificação tão vital para o cumprimento de nossos objetivos.

O terceiro tipo de pensamento nos leva a entrar no (3) Jogo e Inteligência Operacional. É nesse jogo que a empresa opera na prática, produz resultados e movimentam tanto os ciclos econômicos quanto os orçamentos operacionais. Com muita frequência esse jogo absorve energia demais da empresa e de seus gestores. Aqui, é muito importante o equilíbrio entre o front office e o back office. A cultura brasileira supervaloriza o back office e subvaloriza o front office. Quanto mais adequado for esse equilíbrio, melhor será o desempenho do Jogo Operacional e mais consistente será sua resposta ao Jogo de Mercado e Jogo Estratégico.

Entramos agora no tema (4) Jogo e Inteligência Psicoemocional. É aqui que entra a qualidade da formação das equipes e a qualidade da sua funcionalidade. Como sabemos se essa inteligência está cumprindo seu papel? Há aqui todo um conjunto de questionamentos que nos facilita essa verificação tão vital para o cumprimento de nossos objetivos.

No tema (5) Jogo e Inteligência de Capital tratamos de questões vitais para a evolução da empresa. Como está a questão dos resultados, da necessidade de capital de giro e outras demandas de recursos? Como sabemos se essa inteligência está cumprindo seu papel? Há aqui todo um conjunto de questionamentos que nos facilita essa verificação tão vital para o cumprimento de nossos objetivos. ■

“Em um momento de evidente processo de desindustrialização que já estamos vivendo há vários anos, chega a hora de nos conscientizarmos de que não se pode mais errar no direcionamento de nossas empresas.”