



POR LUIZ BERSOU,

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

OS DESAFIOS DE SERMOS COMPETITIVOS NO MUNDO COMPLEXO

Boa parte das empresas que visitamos apoia nos fundamentos de “economia de escala” sua pretensão de serem competitivas ou de se tornarem mais competitivas. É o sonho de todo investidor: ser maior e faturar mais. Afinal, crescer para lucrar mais é o referencial de sucesso de todas as empresas.

Normalmente, porém, percebemos taxas muito elevadas de problemas em empresas que buscam “crescer para lucrar”. Quais perguntas, então, poderíamos fazer para prever certos problemas?

Um primeiro raciocínio nos leva às bases históricas da economia industrial, de demanda muito maior do que a oferta, crescimento necessário para manter participação de mercado e margens de lucro grandes o suficiente para sustentar qualquer taxa de crescimento. Tal crescimento se deu naquilo que chamamos hoje de “regimes monótonos”, ou seja, mercados com poucas taxas de variação de demanda, seja em quantidade, seja em *mix* de produtos. Vamos, então, às considerações a seguir.

A transição de regimes monótonos para regimes complexos

A grande característica dos momentos atuais é a transição que ocorre na sociedade, na vida do dia a dia, nos relacionamentos entre empresas, clientes e mercados. Concorrentes aparecem com jeito ameaçador para sumirem em seguida. Empresas são compradas, e tudo muda. A concorrência surge, muito forte, onde antes nem existia. Tudo acontece mais depressa, muita coisa acontece ao mesmo tempo e, acima de tudo, o desconhecido chega cada vez mais depressa e com mais impacto, como contado no livro *A lógica dos cisnes negros*, de Nicholas Nassim Taleb.

Nesse contexto, as certezas provenientes de nossa

experiência com os regimes monótonos, que sempre sustentaram nossos padrões de decisão, podem nos levar a caminhos complicados. O que cada empresa passa a ter em sua frente é provavelmente um mundo desconhecido. Vem daí a seguinte pergunta: o que é ser competitivo em um mundo complexo? O que é ser competitivo em um mundo que demanda de nós cada vez mais assertividade naquilo que fazemos e que não permite mais erros?

Situação ainda mais complicada se verifica em muitas empresas vindas da experiência dos regimes monótonos, que entram sem perceber no mundo dos complexos, sem entender o novo cenário, que muda de forma tão importante o futuro de cada organização. Nessas empresas, a administração continua como se os regimes monótonos ainda perdurassem.

Algumas questões que devemos tratar para enfrentar a complexidade

1. A resposta à flexibilidade é olhar o mercado de muito perto e acompanhar suas nuances

Não estamos mais naquela época em que bastava fazer o orçamento operacional anual e, mês a mês, acompanhar seu desdobramento. As mutações de cenário e as condições competitivas são hoje em dia de tal frequência que precisamos estar sempre atentos à relação entre “mutação observada” e “condições e ritmo dos negócios”.

O que todos precisamos fazer é desenvolver uma grande sensibilidade para os fenômenos que se manifestam nos cenários e estar sempre prontos a aproveitar ou evitar suas decorrências. Visão e agilidade de resposta é a grande nova necessidade.

2. A resposta à complexidade é a flexibilidade

Com efeito, observamos que empresas com grande capacidade de mutação para enfrentar novas condições competitivas se destacam nos cenários mundiais. Essa flexibilidade está na capacidade de perceber o que acontece no mercado, entender o reposicionamento de clientes, dar atenção a novas necessidades, oferecer muito mais prestação de serviços em todo lugar, mudar o mix de produção quando se trata de empresas industriais e assim por diante. Tudo se resume no seguinte: “cenários mutantes, empresas mutantes”.

Ao mesmo tempo, essa condição de empresas mutantes traz enormes desafios: como manter o leme do barco? Como manter a empresa sob controle? Como chegar aos objetivos estabelecidos? Como manter a visão que nos orienta?

3. A resposta à necessidade da flexibilidade com comando está no Tripé de Ketan

Ketan J. Patel escreveu um livro essencial: *O mestre da estratégia – Poder, propósito e princípio*. Para enfrentar mundos complexos, precisamos do tripé “Objetivos → Princípios & Fundamentos → Poder”.

Para chegarmos a nossos objetivos no mundo da complexidade, precisamos de muito mais poder de realização do que em qualquer outra época do passado.

Essa capacidade de realização depende do estado de coesão e consciência. Equipes com estados de coesão e consciência são tipicamente aquelas que têm como fator de governança “Princípios & Fundamentos”, a reger atitudes, comportamento e, principalmente, orientação e comando, que estão muito bem estabelecidos. Equipes com essa condição têm capacidade superior de resposta ao comando.

Em existindo resposta ao comando, em existindo comando lúcido, a empresa pode dizer que está minimamente capacitada para a flexibilidade. Vem agora a questão da gestão no complexo.

4. A resposta ao trabalho na complexidade é a capacidade de gestão no complexo

Aqui cabe uma observação que mexe com muita coisa: o que aprendemos com os regimes monótonos em termos de administração se aplica à gestão no mundo das complexidades?

Nos regimes monótonos, os negócios se desenrolam dentro de um único ciclo econômico, onde tudo se repete indefinidamente e onde fazemos cortes artificiais ao fim de cada mês para medir resultados.

Nos regimes complexos e caóticos, temos em simultâneo muitos negócios diferentes, com muitos ciclos econômicos diferentes. Dada essa condição, temos de saber dos resultados de cada ciclo econômico no momento em que se encerra – cada um em separado!

Temos aqui uma situação típica dos regimes complexos e caóticos: a multiplicidade dos diferentes ciclos econômicos. Nesses regimes tudo tem começo, meio e fim. Nessa situação, temos hoje em dia sistemas de gestão que pegam o começo e o fim de cada ciclo econômico e tudo o que está no meio.

O que temos aqui é a Metodologia do Floating Point e o conceito de Gestão Inversa. Trabalhamos o desempenho de cada colaborador (não importa o que ele faça), cada cliente, cada produto, cada unidade de negócio; o todo da empresa, tudo de forma sincronizada, simultânea e em tempo real. Dessa forma, temos gestão na complexidade e no caos, o que é absolutamente necessário no mundo de hoje em dia. Essa condição dá também muito mais coesão às equipes em termos de autoanálise, responsabilidades e atitudes compatíveis com o ambiente competitivo.

5. A resposta à complexidade é a dinâmica da empresa na inovação sistêmica e no comércio de relacionamentos

A grande característica dos ambientes complexos é a inovação sistêmica, fruto da observação das necessidades do cliente. Trata-se de uma resposta decorrente do estado de relacionamento entre as partes. Essa capacidade de coesão entre fornecedor e cliente, forma de pensar e de compartilhar necessidades, leva ao que historicamente chamamos de “comércio de relacionamentos”, cujos fundamentos remontam a Samarkand, formato de relações comerciais praticado há mais de 770 anos antes de Cristo. Interessante observar que, onde existiu “comércio de relacionamentos”, existiu riqueza. E isso é verdade até hoje.

6. A resposta à complexidade é considerar que economia de escala não é mais resposta segura

Essa questão é importante. Não podemos esquecer que produtividade é uma relação tempo & trabalho. Velocidade. O que mais precisamos é de ciclos econômicos muito rápidos e domínio total da estrutura de capital de giro, em particular no Brasil. Essa abordagem define novas estruturas de empresas, que nada têm a ver com as de nosso passado. Reflitam sobre isso! ■