



POR LUIZ BERSOU,

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

REPOSICIONAMENTOS ESTRATÉGICOS – TEMA NECESSÁRIO

Introdução

O pensamento estratégico está sempre ligado a uma necessidade fundamental: a de mudar. Nesse processo, diversas questões surgem na mente dos gestores: estamos fazendo a coisa certa? Estamos percorrendo o caminho de menor consumo de energia? Estamos dedicando nosso tempo e energia aos verdadeiros problemas? Quais são os verdadeiros inimigos? Esses questionamentos são alguns exemplos, mas muitos outros existem, dependendo do foco de negócios de cada organização.

Por outro lado, como preconizou Nicholas Nassim Taleb em seu memorável livro *A Lógica dos Cisnes Negros*, o desconhecido está chegando cada vez mais depressa e cada vez com mais impacto. Diante dessa realidade, cabe-nos perguntar: quais são, então, os verdadeiros novos problemas? Quando não conseguimos chegar a uma resposta, as mudanças acabam ocorrendo em nossas empresas de maneira perturbadora.

Existem outras mudanças que são silenciosas, que vêm de mansinho – e podem ser muito piores. Vivemos os alaridos dos jornais em relação aos fatos mais marcantes, mas, ao mesmo tempo, ocorre toda uma pressão subterrânea que afeta poderosamente nossos negócios em relação à qual pouco temos reagido. Vamos tratar agora justamente dessa questão.

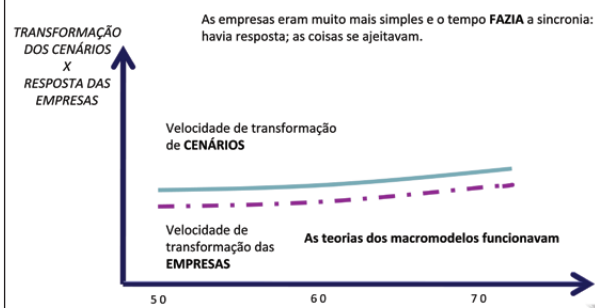
Histórico

O **gráfico “A velocidade de transformação e resposta”**, já publicado nesta coluna, representa o que foi a história e a evolução de nossas empresas. Reflete as evoluções graduais de cenários que corresponderam às respostas das empresas às situações enfrentadas.

Esses cenários retratam a época que designamos como Era da Monotonia, na qual tudo se repetia. A experiência, portanto, foi bem consolidada. As mudanças eram sutis, e as variações paira-

Velocidade de transformação e resposta

Velocidade de cenários x velocidade das empresas até os anos 1970

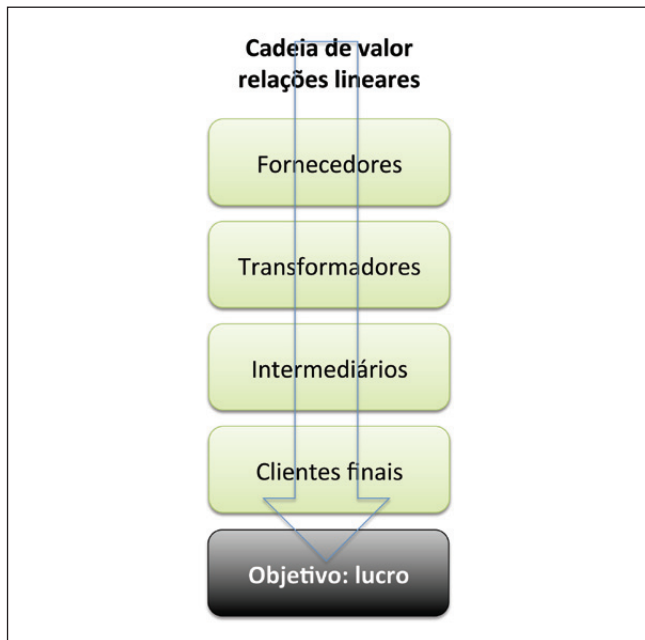


vam sobre um mesmo tema. É importante pontuar, como sempre fazemos neste espaço, que tudo o que aprendemos em administração e estratégia basicamente vem da Era da Monotonia. Mas será que o que aprendemos até então é suficiente para enfrentarmos a turbulência dos novos tempos? Posso afirmar com certeza de que a resposta é “não”. Sendo assim, um novo conhecimento precisa ainda ser desenvolvido, embora soluções importantes já existam.

Cadeias de valor

Uma das características desse momento histórico foram as teorias sobre as cadeias de valor, cujas relações entre cada elo estão demonstradas pela **figura “Cadeias de valor – relações lineares”**. Por esse conceito, a agregação de valor ia se dando ao longo da cadeia de fornecimento.

Os conceitos de controle de qualidade estavam presentes e faziam o que era necessário no processo de intercâmbio. Os pactos entre as partes eram respeitados; havia o entendimento entre to-

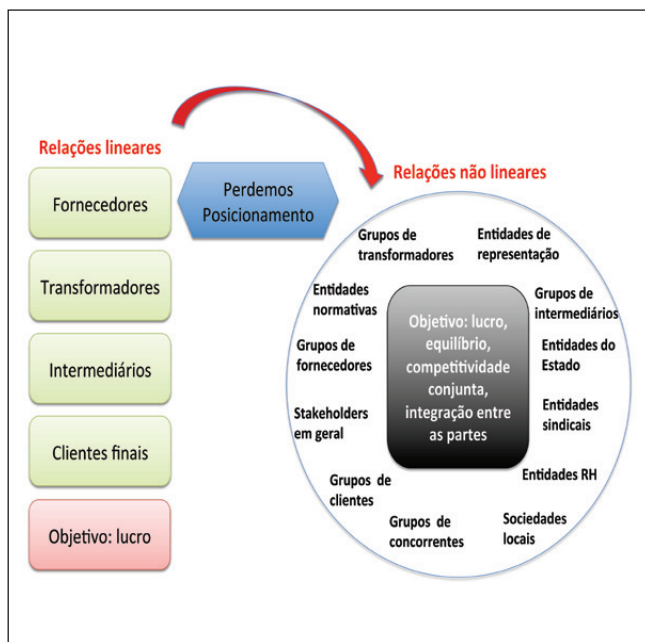


dos de que o que era feito era bom. Daí se originaram as grandes cadeias de fornecimento, que geraram muita riqueza no passado.

Cadeias de valor – campos de valor

Em todos os países do primeiro mundo, por motivos de preservação ambiental, segurança, pactos sociais e outros, começou a haver uma gradativa evolução do conceito de cadeias de valor para o conceito de campos de valor. **(Veja a figura “Cadeias de valor – campos de valor”)**

Se, como dissemos, as cadeias de valor constroem valor, o que constrói, então, os campos de valor? Para nós, estudiosos do assunto, os campos de valor são as pressões subterrâneas que tanto estão afetando nossas empresas atualmente.



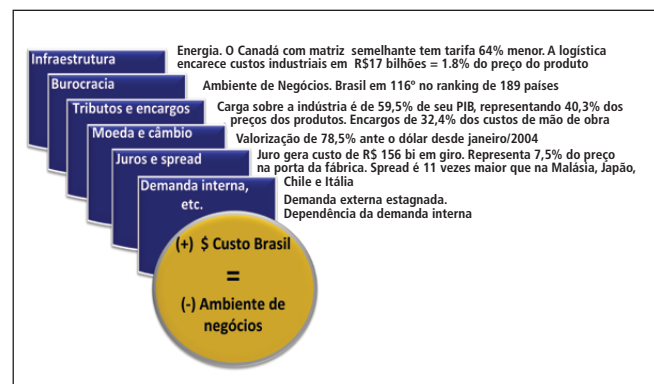
Em todos esses países, a evolução natural das coisas respeitou as dinâmicas e as possibilidades do empresariado; respeitou a capacidade de suportar a agregação de custos sem colocar a perder a competitividade da empresa e sua capacidade de acompanhar as dinâmicas de cenário.

Houve agregação de custos, mas se respeitou a capacidade de manter margens. Registre-se uma impressionante mudança no cenário produtivo de indústria e de serviços. Vivemos hoje o mundo da complexidade, natural do momento histórico. No caso brasileiro, porém, boa parte dessa complexidade advém da burocracia imposta pelo Estado.

No Brasil, quisemos colocar no mercado as exigências de normas e regulamentos vigentes nos países do primeiro mundo, sem dar condições a uma resposta de maturidade, de tempo, de aprendizado, para que os padrões de mercado evoluíssem de forma conizente. Temos no País as cadeias de valor, que constroem valor, e os campos de valor, que destroem valor pela burocracia e perda de tempo imposta ao empresariado.

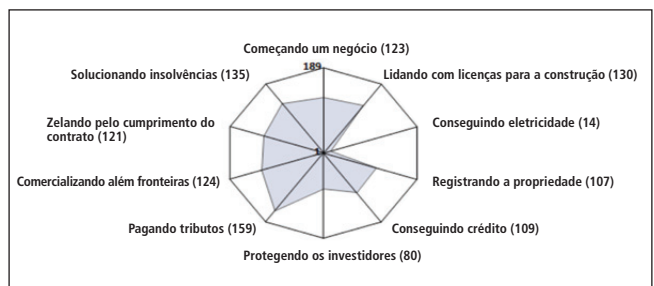
Cadeias de valor, campos de valor e ambientes de negócio

Roberto Brazil, eminente economista e filósofo dedicado à Filosofia da Ciência, apresentou recentemente trabalho no qual comparecem as análises que estão representadas **na figura em destaque.**



O economista e filósofo nos apresenta a síntese do custo Brasil tal como é, além de demonstrar como nossas atividades são duramente afetadas em tantas questões básicas e transcendentais para a qualidade de vida em sociedade.

Em um dos quadros da figura sobre o custo Brasil aparece o tema da burocracia. O **esquema abaixo**, por sua vez, explicita o posicionamento do Brasil em termos mundiais quanto ao ambiente de

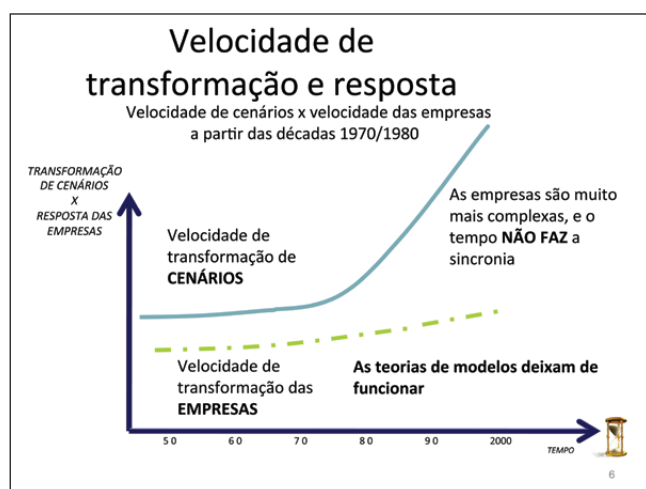


negócios com foco na burocracia. Os valores indicam o posicionamento brasileiro em uma escala mundial.

Notamos que as posições do Brasil em termos mundiais são simplesmente apavorantes. Diante de tudo isso, quando jornalistas estrangeiros perguntam por qual razão o Brasil não cresce, o que respondemos? Talvez a resposta esteja na descrição das decorrências do peso e da velocidade burocráticos que o Estado nos impõe. Trata-se de algo advindo do fato de querer fazer do Brasil um país de primeiro mundo por regras e regulamentos, mas sem um pinga de bom senso em face de sua realidade.

As consequências que se abatem sobre o Brasil

O gráfico “A velocidade de transformação e resposta” mostra-nos que nos anos 1980 começou a haver um descolamento entre a evolução dos cenários mundiais e a resposta brasileira.



Amarrados que estamos pela obsessão de ser país de primeiro mundo pelos direitos dos cidadãos e não pela capacidade de construção de condições para tal, vivemos um engano que cada vez mais promove a desindustrialização do Brasil. A quantidade de oportunidades que perdemos por conta de nosso emaranhado burocrático é notável. Como resultado, o empresário perde – e o Brasil perde.

Reposicionamentos estratégicos

Em dezembro de 2013, preconizamos que o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil em 2014 ficaria em torno de 1%. Os prognósticos de governo eram muito mais otimistas. Hoje estamos lutando para que chegue, ao menos, a 1%! A questão da falta de confiança se coloca e tudo anda mais devagar. Então, perguntamos: onde temos de mexer para melhorar esse resultado?

Temos assistido a um enorme esforço para melhorar as práticas da indústria e dos serviços no sentido de sermos mais competitivos, mais produtivos. Estamos aqui em uma gangorra: o peso da burocracia e demais fatores que compõem o campo de destruição de valor contra as tentativas de melhorar o desempenho da empresa e as condições competitivas.

Até agora, tem sido uma luta inglória. Os fatos estão aí para quem quiser ver. Temos, então, de pensar que se faz necessário um reposicionamento estratégico. Mais do que nunca, precisamos estabelecer um novo diálogo contra os agentes fomentadores do Estado burocrático que hoje domina o País. O caminho passa necessariamente, a meu ver, pela defesa da competitividade por parte das entidades de classe, mas, infelizmente, muitas delas estão mais focadas hoje na proteção do *status quo* do que no trabalho para tornar nossos profissionais e empresas mais produtivos e competitivos. ■

Leia na próxima edição da revista *O Papel*:

Setembro/2014

A cobertura completa da 2ª Semana de Celulose e Papel de Três Lagoas-MS, com destaque para os principais fatos do evento da ABTCP na capital nacional da celulose, passando pela programação especial e novidades tecnológicas apresentadas pelas empresas participantes e patrocinadores.

Fechamento de anúncios: 01/09/2014

Entrega da arte do anúncio: 03/09/2014

PARA ASSINAR A REVISTA O PAPEL OU ANUNCIAR, FALE COM O RELACIONAMENTO ABTCP

✉: relacionamento@abtcp.org.br / ☎ (11) 3874-2708 / 2714 ou 2733

Revista *O Papel*: há 75 anos escrevendo as páginas da história do setor de celulose e papel!

Edições disponíveis também em formato digital em www.revistaopapeldigital.org.br e para leitura em smartphones e tablet pelo aplicativo “Revista O Papel” nas lojas AppStore e GooglePlay

Anuncie !