



POR LUIZ BERSOU,
 BCA - WCS CONSULTORIA
 ✉: LUIZBERSOU@BCACONSULTORIA.COM.BR

O SER LIVRE PENSANTE E A LUCIDEZ DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Nicholas Nassim Taleb escreveu um livro famoso – *A Lógica do Cisne Negro* – e previu a crise de 2008, registrando nos anais da administração uma frase histórica: “O desconhecido está chegando cada vez mais depressa, e este desconhecido chega cada vez com mais impacto. O desconhecido está chegando de forma que nossas empresas não conseguem mais reagir a ele no tempo devido”.

Esse raciocínio leva à conclusão de que, diante desses cenários em transformação tão rápida, nosso atual padrão de administração acaba se comportando, em muitos casos, mais como se a empresa fosse uma canoa sem remos nem leme, navegando ao sabor da correnteza do rio. Nessas situações tão frequentes, o timoneiro não consegue dominar o objetivo e o porto de destino, que é a referência de vida de qualquer empresa. Em resumo: não sabemos mais onde vamos parar.

A velocidade do desconhecido

Em nossos debates, percebemos sempre como é subestimada a atual velocidade de transformação de cenários nos quais estamos todos envolvidos. Entre alguns exemplos, selecionamos os comentários a seguir.

Durante décadas nossa matriz energética, preponderantemente baseada na hidroeletricidade, foi tida como perfeita, o que nos tornava autoritários e nos enchia de orgulho. Os regimes de chuva instáveis e o esvaziamento dos reservatórios neste ambiente de aquecimento global, que derruba nossas referências estatísticas, não nos dão mais confiança em tal modelo de geração de energia. Em poucos meses nos demos conta de que nossa matriz energética não é mais perfeita. Quanta coisa mudando em termos de problemas agravados, crises, negócios e oportunidades em tão pouco tempo!

Acreditamos no pré-sal, acreditamos na Petrobrás. Assisti de camarote à entrada da Petrobrás na Refinaria de Capuava. Vivi a experiência de um projeto para construir uma árvore de Natal a 2 mil metros de profundidade (rasinho em termos de pré-sal...). Como decorrência dessas experiências, nunca acreditei no pré-sal e tampouco na Petrobrás, mas discuti com meus alunos seus in-

vestimentos para se posicionarem como fornecedores do sistema energético. Nem sei mais quantos quebraram ou estão em graves dificuldades financeiras. Tudo isso se passou em menos de um ano.

Até outro dia éramos grandes fornecedores de açúcar para a Rússia, que acabou passando da condição de importadora para a de exportadora, com o aumento da janela de plantio da beterraba ocasionado pelo aquecimento global. O tempo de perceber que a Rússia não ia comprar mais foi o mesmo que levamos para entender o que se passava e as grandes perdas decorrentes.

Uma história um pouco mais antiga se refere à Kodak, empresa que tinha patentes da fotografia digital, mas não apostou na nova tecnologia. Em pouco tempo, a foto e o vídeo digitais dominaram todo o cenário mundial. O final da história todos podem imaginar.

Outro exemplo é ainda mais recente: até há alguns meses, quantos de nós estavam realmente considerando a gravidade da crise que neste momento se abate sobre o Brasil? Empresas que hoje em dia faturam 25%, 40%, 60% do que o faziam há pouco tempo se dizem felizes por ainda existirem. A velocidade do desconhecido pegou a todas de surpresa.

Diante de tudo isso ficam algumas perguntas: em quantos casos estamos subestimando a velocidade de transformação dos cenários? Em quantos casos estamos no meio de transformações importantes e não percebemos de forma correta o que está acontecendo?

Os fatos atuais da administração – o que fazemos de novo não é suficiente

Muitas coisas mudaram no dia a dia das empresas. No passado vivíamos intensamente os rituais de Planejamento Estratégico; hoje em dia, os mais competentes vivem os rituais da Vigília Estratégica. No passado tínhamos como referência o Orçamento Operacional a 12/24 meses; hoje vivemos em nossos clientes o Orçamento Rolante, revisão e projeção orçamentária a cada mês que passa, pois tudo se altera, e precisamos ter visão cada vez mais próxima e aguda de como as mudanças afetarão a geração de caixa.

Outra realidade: no passado a curva de vida de produto era esti-

mada em alguns anos; hoje em dia, em muitos casos, essa curva de vida dura apenas alguns meses. Os padrões de evolução de demanda nos levam a tal situação.

Em tudo isso, um pano de fundo tenebroso... Está cada vez mais difícil lidar com as exigências de governo que nos afetam a cada dia. Um escritório de engenharia que sempre exportou serviços técnicos com facilidade agora luta para descobrir como fazer para conseguir exportar e receber o pagamento devido, dadas as novas regras e burocracias estranhas que foram impostas. Nessa caminhada, ameaças de multas se não forem cumpridos os rigores da Receita Federal dão o tom do diálogo com as autoridades.

O que mais se percebe, entretanto, é que as evoluções de metodologia de administração necessárias para as novas situações são na realidade cosméticas e raramente acertam o cerne dos problemas que precisam de solução. Lembremos que ainda adotamos os padrões de administração desenvolvidos nos regimes monótonos. Trata-se de metodologias de resposta lenta, com base mensal.

Hoje boa parte de nossas empresas está em regimes complexos e mesmo caóticos. Os novos padrões de administração exigidos pela complexidade e pelo caos são respostas em tempo real, imediatas, mas ainda pouco conhecidos e praticados no Brasil. Estamos muito atrasados. Não conseguimos enfrentar os novos tempos com os recursos que se fazem necessários.

Gestão da sustentação dos negócios e gestão da antecipação dos riscos dos negócios

Durante toda a fase da monotonia, o padrão de gestão era o de sustentar os negócios, garantir que funcionassem bem e cada vez melhor. Prevalcia a visão de melhorias incrementais em relação a riscos de cenários e concorrenciais praticamente estáveis e evoluções perceptíveis no médio prazo.

Nesse ambiente os gestores tinham visão dos diferentes fenômenos que afetavam seus negócios e havia sempre uma base suficiente de predictibilidade em relação a um futuro próximo.

Hoje em dia nossos gestores precisam adotar métodos de gestão que nos deem a leitura de fatores críticos em tempo real, de forma muito simples, consistente e confortável, para que possa ser delegada a risco zero aos colaboradores que designarmos.

A verdadeira gestão de negócios passa, então, a ser a gestão dos riscos futuros nesse cenário em que tudo muda o tempo todo. Como fazer isso vai ser o X da questão.

A qualidade do Planejamento Estratégico e a qualidade de sua condução

Em um arco de tempo de quase 50 anos, lidamos com o debate de uns 200 planos estratégicos. Pudemos observar claramente a evolução dos contextos. Esse exercício nos levou a trabalhar o texto "Análise de Risco do Planejamento Estratégico".

Procuramos entender durante nossas discussões se o Planejamento Estratégico é realmente estratégico, em que medida está contaminado pelo pensamento operacional e até que ponto as empresas têm realmente "poder" para ir buscar, em condições de êxito, clareza e consistência dos objetivos propostos e também qualidade do quadro humano para dar conta do recado.

Esse exercício nos levou também a uma visão ligada aos temas sobre como as empresas praticam a Condução Estratégica e como realizam a Condução Operacional. Em decorrência, observou-se também como ficam os equilíbrios entre Condução Estratégica e Condução Operacional. A principal pergunta é: o que prevalece em termos de condução?

Traduzindo os argumentos das Conduções Estratégica e Operacional, vamos empregar aqui a argumentação do MIT de Plantar & Colher para esses mesmos temas. Plantar é estratégico; colher é o operacional. Colher sem plantar é problema, pois um dia a colheita acaba de forma inesperada, mas também plantar sem colher é problema, pois o resultado não acontece. Concluímos que somente o equilíbrio entre plantar e colher é o encaminhamento aceitável que traz resultados aos negócios.

Na esmagadora maioria das vezes, prevalece o colher sem o devido plantar. A empresa fica mais fraca, mais sujeita ao ataque dos concorrentes e aos riscos da conjuntura. Esse problema acontece na maior parte das vezes porque o Plano Estratégico já nasceu operacional e ficou devendo em termos de conteúdo estratégico e proposta de qualidade de jogo.

Qualidade do pensamento estratégico e sua análise e o jogo estratégico correspondente

Sabemos muito bem que, quando a qualidade do pensamento estratégico não é boa, há sempre um risco muito alto de o empreendimento falhar. Temos dezenas de casos à disposição para análise. Aliás, este tema pode ser conteúdo de muitos livros.

Vale lembrar, entretanto, que não existe o conceito de Objetivo Estratégico. Existem objetivos que devem ser defendidos enquanto se justificarem. Existe a definição de Jogo Estratégico, decorrente do Raciocínio Estratégico, que estabelece o centro do raciocínio e as linhas de ação, por sua vez decorrentes dos inimigos a serem vencidos ou contornados e das situações de cenários – algo que, portanto, pode variar muito no tempo.

Percebemos que a Estratégia é, enfim, algo muito sensível, inteligente, que pode mudar de um momento para outro e que, por isso, requer muito entendimento, conexão e sincronia com aqueles que estão conosco no exercício do Jogo Estratégico.

Dessa visão de agilidade e força na prática do Estratégico decorrem qualidades do Jogo Estratégico. Entre outras, podemos citar: 1) a visão muito clara do cenário competitivo; 2) a visão muito clara do entrechoque das diferentes forças que se fazem presentes no

mercado; 3) a contínua monitoração dos dados de cenário, para que se entenda a força das iniciativas em curso; 4) o fato de que, dado o objetivo, a tradução fácil e clara da proposta estratégica precisa ser feita, para que nossos colaboradores entendam e se alinhem bem com ela; 5) a busca contínua por caminhos de energia mínima para chegarmos ao nosso destino; 6) uma noção muito clara do tempo da oportunidade de mercado, para não entrar nem cedo demais nem atrasado, quando o mercado já está ocupado ou mudou; 7) domínio e tradução, para que todos entendam os princípios e fundamentos que deverão ter o papel de sincronizar e direcionar nossas equipes com os objetivos centrais do negócio; 8) o estoque de recursos que está à disposição do jogo; e, por último, 9) a qualidade fundamental da estratégia comercial, para que as vendas sejam fáceis, rápidas.

O pano de fundo para a qualidade do Raciocínio Estratégico

Em nosso acervo, temos centenas de apostilas. À medida que são utilizadas, vão passando por revisões, como resultado das experiências que são vividas, e acabam transformadas, mudam de títulos. Fazemos continuamente a consolidação dos conceitos, bem como a melhoria e a simplificação da comunicação – didática e de aplicação prática.

Uma delas se apresenta sempre como a N.º 1. O título permanece imutável há décadas: “O Ser Livre Pensante e a Estruturação do Pensamento Estratégico”. Nesse texto discutimos a questão da lucidez do pensamento, a liberdade do pensamento, a capacitação para pensar livre, de forma aberta, ampla e profunda, a qualidade de pensamento decorrente e os resultados obtidos. Trata-se do tipo de pensamento que qualquer formulação estratégica requer.

O pressuposto é de que indivíduos em condição de “ser livre pensante” enxergam o que os outros não enxergam. Eles veem mais do que os outros, percebem os sinais fracos que se fazem presentes e que as tutelas da vida não deixam ver – tutelas essas que têm potencial de impacto enorme sobre o que acontece na Nação.

As 19 tutelas

A *tutela* é exercida pelo *tutor* – aquele que representa o poder da família ausente em relação a alguém que precisa de suporte na vida. O tutor orienta a educação e está presente na definição de objetivos de vida do tutelado.

Tutela pode também ter outra versão, no sentido de raciocínio imposto em benefício de quem o impõe. Assim, deforma o raciocínio natural do tutelado. Não o deixa pensar como indivíduo autônomo e potente. Registramos nesse âmbito 19 tutelas que podem agir de uma ou outra forma no modo de pensar do tutelado.

Nesse ambiente de tutelas, listamos: 1) a própria família,

certamente em primeiro lugar; 2) creche, onde hoje em dia se forma o caráter de tantas crianças; 3) escola; 4) igreja; 5) clube; 6) amigos; orientação para 7) esportes e (8) música; (9) universidade; 10) entidades de prestação de serviço militar, quando acontece; (11) instituições de classe; (12) chefes imediatos; (13) diplomas; (14) normas de trabalho; (15) regras de diferentes naturezas; (16) ambientes de trabalho; (17) sindicatos; (18) convivências profissionais; 19) exemplo dado pelos que estão no poder e assim por diante.

A relação mais frequente com o conjunto das tutelas

Olhando esse conjunto de tutelas, nos damos conta de que o fato mais frequente e marcante é a indução à obediência que a rede de tutelas e governos estabelece perante os tutelados e perante a própria Nação.

Muitas vezes essa indução se transforma em mandados de obediência, como é o caso das tutelas ideológicas, tão presentes nos países árabes, mas também no bolivarianismo a que querem levar o Brasil e que no momento está presente em muitos livros didáticos impressos aqui.

Como comentado anteriormente, todas as tutelas são concebidas “teoricamente” para nos ensinar, mas ao mesmo tempo nos levam a aceitar e a obedecer a muita coisa, sem que se faça presente a necessária análise profunda e independente. Dessa constatação somos levados a pensar que tutelas nada mais são do que ferramentas potenciais de cabresto de liderados que encontramos em todo lugar e, infelizmente, de nações.

De tudo o que foi escrito nesta coluna, decorre o seguinte: indivíduos que aceitam tutelas aceitam ser tutelados, obedientes, e acabam perdendo a visão. Perdem, enfim, o poder de análise.

Neste período histórico em que o desconhecido chega cada vez mais depressa e precisamos de pessoal capaz de captar sinais fracos em todo lugar e de perceber a evolução de um sinal fraco que se torna um sinal forte, a fraqueza mais importante de uma empresa é a de simplificar e subestimar o potencial de exigência de análise que os momentos atuais requerem.

Reflexões finais

Quanto mais complexos os ambientes, mais qualidade de análise e do próprio pensar se faz necessária. Quanto mais complexidade e velocidade, mais comunicação e sincronia na condução de análises e raciocínios de qualidade.

O raciocínio de qualidade emerge quando tabus e tutelas são colocadas no devido lugar. Com o desconhecido chegando cada vez mais depressa, mais qualidade de análise se faz necessária.

Neste momento de tantas convulsões e crises, a construção do Ser Livre Pensante pode, então, ser uma das soluções importantes a ser considerada. ■