
ENTREVISTA REALIZADA COM BRIAN BACON PARA A *REVISTA BRASILEIRA DE ESTRATÉGIA*

Por Marcos Mueller Schlemm¹

Brian Bacon é fundador e presidente da Oxford Leadership Academy.

Cenários estratégicos – rever conceitos ou valores?

1. Sua experiência como consultor e educador na área de liderança em algumas das maiores empresas internacionais lhe dá o privilégio de observar de perto o que está acontecendo atualmente com seus processos de planejamento, suas premissas, seus cenários e suas estratégias. Como o senhor vê o estado da arte em gestão e como a ciência administrativa tem contribuído para lidar com os grandes desafios impostos pela globalização? Mais especificamente, o que as empresas estão fazendo com seus planos e estratégias diante do atual cenário de crise?

BB – Tenho aprendido muito nesta convivência com as grandes corporações que hoje atuam globalmente. Na verdade, o que constato é que não existe hoje uma única dessas organizações que não esteja rasgando seus planos e prognósticos neste momento, jogando fora todo o seu arsenal analítico e revendo ou abandonando as estratégias definidas até então. Mais do que isso, elas estão mudando radicalmente seu modo de pensar sobre o que deve nortear suas escolhas estratégicas. Analisando a situação global, seus balanços e a linha de lucros e perdas (P&L), estão se perguntando quão pior pode ainda ficar. O que acontecerá se, de fato, houver mais uma perda de 20%? As estimativas estão sendo revistas a cada dia. No que concerne ao processo de construção de cenários alternativos, a opção do cenário mais pessimista já não é mais considerada como um simples artifício metodológico formulado em contraponto ao cenário mais otimista ou ao mais provável. Muitas empresas foram além da simples possibilidade, e já consideram como contingência concreta operar segundo um cenário depressivo com desdobramentos globais. As empresas com quem tenho convivido estão, neste momento, indagando sobre como preservar seus negócios, resguardando o máximo possível as suas reservas de caixa. Estas organizações estão revendo suas estratégias com a intenção de evitar a dor maior, assumindo ser verdadeira a tensão entre a busca do prazer e a fuga da dor. A reação dessas empresas tem-se concentrado na busca da eficiência, na redução de custos, na redução do quadro, incluindo funcionários com longo tempo de casa, eliminando serviços aos clientes, inclusive algumas bases de clientes tradicionais no seu

¹ Administrador, prof. Dr. de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), assessor executivo da presidência da Federação das Indústrias do Paraná (FIEP), Curitiba, PR - Brasil, e-mail: marcos.schlemm@fieppr.org.br

segmento de atuação. Felizmente temos um outro grupo de empresas que está olhando para o outro extremo. Elas estão seguindo o seguinte raciocínio: “muito bem, fizemos o que era possível fazer, agora temos que mudar nossa forma de abordar os negócios e identificar as oportunidades que surgem na mudança de visão. Ao mudar seu modo de pensar sobre o que confere sustentação ao seu negócio e ao contexto global, abrem um novo leque de opções, o que permite reformular as premissas do seu negócio e suas estratégias.

2. *O que essa categoria de empresas está optando em fazer?*

BB – Essas empresas, em vez de cortar, descartar, reduzir, estão se aproximando de seus clientes e perguntando o que podem fazer para acrescentar maior valor ao que entregam. A preocupação dessa categoria de empresas concentra-se cada vez mais na pergunta “como servir” a cada cliente ou categoria de cliente. A mudança na abordagem dessas empresas é dramática. A ênfase não recai mais sobre a escolha da estratégia considerada correta sob o ponto de vista conceitual, mas sim em como executar a entrega do produto ou serviço, de forma não só mais eficiente e inovadora, mas se assegurando de que o cliente de fato está recebendo algo que adicione valor e seja percebido assim por ele. O foco passou a ser não “o quê”, mas sim, o “como.” Como melhorar o que fazemos pelo nosso cliente? Como executar melhor nossa entrega? A mudança na *intenção* não se limita a servir às necessidades e anseios do cliente, mas também em como servir às questões ambientais, à sociedade, às comunidades onde estão inseridas. Essa categoria de empresas está se indagando como tornar disponível a sua tecnologia, o seu conhecimento, as suas competências, para servir de forma criteriosa e com propósitos claros às necessidades dos seus clientes e à sociedade.

3. *Além das universidades, as grandes empresas, os centros especializados em estudos estratégicos e grandes empresas de consultoria têm produzido ferramentas cada vez mais complexas para subsidiar as escolhas e decisões estratégicas nas empresas privadas, e mesmo na administração pública. Não parece contraditório o mundo estar num estado de quase paralise, frente a uma crise de proporções e desdobramentos ainda não compreendidos na sua totalidade, tendo em vista o conhecimento acumulado em termos de gestão, estratégia e prospecção nessas últimas décadas? Onde reside a maior falha, na aplicação dos modelos teóricos ou na baixa efetividade desse conhecimento acumulado?*

BB – Na verdade, a ciência da gestão não preparou ninguém para o que está acontecendo. A pressão diária exercida pela busca de resultados, da tomada de decisão sobre certeza ou ignorância, a expectativa de resultados monetários cada vez maiores, a exploração dos recursos naturais e sociais para a realização de lucros e o acúmulo desmedido de riqueza levaram o sistema a uma ruptura, e não tínhamos instrumentos adequados para monitorar e redirecionar o rumo, sendo seguidos com velocidade crescente nestes últimos 30 ou 40 anos. A crise atual não é uma crise de domínio tecnológico, é uma crise de fundo ético e moral. A acumulação desproporcional e não equilibrada levaram a este estado de coisas que buscamos consertar agora.

4. *Mas não existiam indicações, sintomas, que chamassem a atenção para os riscos deste modelo e suas implicações para a condição humana neste planeta?*

BB – Evidente que sim. Diversas instituições, cientistas, intelectuais e críticos deste modelo manifestaram ao longo dos anos sua preocupação. Entre eles, tivemos as iniciativas de Willis Harman, que dirigia o SRI (Stanford Research Institute). Em 1996 ele promoveu o Global Futures Study, que reuniu líderes, empresários e acadêmicos para discutir indícios de que algo não estava bem com a economia e o modo de vida humano. No encontro, ficou claro que o modelo de desenvolvimento adotado pela quase maioria dos países não seria sustentável caso seus fundamentos não fossem seriamente questionados.

5. *Qual foi o resultado desse encontro e quais as consequências para a prática e a teoria da gestão?*

BB – Os cenários construídos por esse grupo de pessoas procuraram avaliar aqueles com a maior e a menor probabilidade de acontecer, e desses, quais teriam o maior e o menor impacto sobre a economia e o modo de vida da civilização humana. As narrativas, que são a base desses cenários, revelaram alguns aspectos que chamam a atenção. Comum a todos os grupos estava a noção de que o mundo passaria, num horizonte de 15 anos, por uma mudança fundamental que provocaria uma transformação maior que a ocasionada pela própria revolução industrial. Porém, mais relevante do que esse consenso, foi o entendimento de alguns de que seria necessária a mudança do papel e consciência dos líderes empresariais e a forma de atuação das grandes corporações.

6. *O que fundamentou essa constatação?*

BB – Nunca antes na história da humanidade tivemos como força dominante uma instituição que não tivesse como propósito central o bem-estar coletivo, a preocupação com o bem geral da sociedade. A Igreja, com todas as críticas que se possa fazer historicamente a ela, sempre desempenhou esse papel. O Estado moderno surgiu com essa incumbência, de zelar pelo coletivo. Agora, pela primeira vez na história, temos como instituição dominante os Negócios, a empresa, com um poder de influência muito grande sobre os demais poderes constituídos e a cultura. E essa instituição sempre teve como propósito central tomar conta de ninguém mais além de si mesma. O bem comum, o interesse coletivo, nunca fez parte dos propósitos primários dessa instituição.

7. *Surgiu alguma orientação desse grupo reunidos por Willis Harman naquela ocasião?*

BB – Esse grupo de pensadores, empresários e executivos chegou à conclusão de que seria necessário e urgente que as empresas assumissem sua cota de responsabilidade pelos problemas sendo debatidos. O setor empresarial deveria se posicionar como corresponsável pela preservação do meio ambiente e seus recursos não renováveis, pela poluição, consumo sem limites, pelas questões de natureza social, pela educação, a saúde da comunidade e, evidentemente, pelo desenvolvimento econômico. Tal posicionamento estava baseado em fatos e constatações estatísticas, evidências vindas da ciência e na intuição e experiência humana, absolutamente necessárias nos momentos críticos em que sejam requeridos o julgamento e decisão.

8. *Na sua percepção, houve na época algum consenso sobre essas questões?*

BB – Na verdade, três grupos acabaram se formando em torno de teses distintas. Naquele momento, o maior grupo ficou constituído por líderes que mantinham ainda a posição de que os negócios deveriam seguir seu curso como sempre o fizeram, e que a responsabilidade com o todo, ou seja, com as questões ambientais e sociais, eram da competência dos governos. Um segundo grupo, menor, assumiu parte da responsabilidade e via na mudança de atitude das pessoas e na adoção de novas práticas na gestão dos negócios a saída para o problema. A solução estava em consertar as coisas no interior da corporação. Um terceiro grupo, muito pequeno na época, seguiu outro caminho: sustentou a tese de que a extensão e gravidade do problema era muito maior do que estava sendo estimado. As coisas não estavam bem. O sistema estava enfermo. Para os integrantes desse grupo, o que estava se passando eram os sintomas de algo muito mais grave e profundo que não seria corrigido apenas com pequenos ajustes. Um novo Sistema teria de ser concebido, tendo como força motriz novos valores. Caso isso não fosse feito, teríamos o colapso de todo o Sistema.

9. *Parece que a aposta foi mais na busca das soluções internas, dos ajustes e remendos, se é que podemos nos expressar desse modo.*

BB – Um novo encontro ocorreu em 2006 e, ali, uma transformação havia ocorrido. Uma mudança de atitude evidente. O grupo maior agora era constituído por aqueles que acreditavam que realmente o mundo dos negócios não poderia se eximir da sua parte na responsabilidade pelo todo. Entretanto, as soluções buscadas ainda foram na linha da conformidade às normas ambientais, na ação social e na responsabilidade perante o consumidor. O segundo grupo agora passou a ser constituído por aqueles que continuavam a afirmar que toda essa discussão não fazia sentido e que o papel dos negócios era essencialmente o de gerar lucro, cabendo ao Estado a solução das questões externas à empresa. Os integrantes do terceiro grupo, que continuava sendo o menor, mantinham sua convicção de que o problema era mais grave e complexo do que se estava querendo admitir. O Sistema inteiro teria de ser reinventado. Em verdade, substituído.

10. *O cenário do menor grupo, que apontava para o problema, está se confirmando?*

BB – Chegamos agora em 2009 ao colapso da economia global. Companhias como a GM, que antes eram vistas como exemplares, estão entrando num processo de desaparecimento, incorporação, quebra. Em breve teremos notícias de outras marcas emblemáticas falindo, deixando de existir, de ações de empresas como Home Depot, Citigroup, GE, passando a valer centavos. A visão daquele pequeno grupo surgiu agora como realidade com efeitos sistêmicos que trazem em si uma complexidade de difícil compreensão. Outros continuam a se indagar quanto tempo poderá durar esta crise. Aqueles que pregavam a responsabilidade corporativa como forma de lidar com as discrepâncias, resistiam ao argumento de que estavam com isso, atingindo apenas a camada superficial do problema. Sem dúvida, é uma visão equivocada. Reparos marginais não farão a menor diferença a esta altura dos acontecimentos. Um Sistema que privilegia apenas 15% da população mundial em detrimento dos outros 85% não pode ser bom. Admitir isso é o início do processo de mudança.

11. *Nem todas as organizações estão percebendo a solução sob esse prisma. Grande parte da discussão que vemos na imprensa ainda parte do paradigma anterior, ou seja, o conserto das partes.*

BB – Aqueles que continuam a fazer a pergunta “quão pior pode ficar este cenário?”, e que esperam retomar seu processo estratégico como sempre fizeram, dificilmente persistirão. A pergunta não é essa, a pergunta agora é: “o que pode ser feito *para incorporar o sentimento do seu cliente*, para que possamos melhor servi-lo?” Quais são as preocupações, modo de vida e aspirações desse cidadão que é, por diversas razões, também meu cliente? Assim também os colaboradores internos são cidadãos com as mesmas preocupações e consciência do dia a dia externo à organização. A hora é a da reinvenção, porém com outra intenção sustentando o movimento, muito além do retorno financeiro e dos balanços de lucros e perdas. Cresceu neste período a conscientização do consumidor que passou a penalizar marcas de companhias que não tivessem uma boa imagem, ou fossem conhecidas por práticas questionáveis do ponto de vista ético e que agissem de forma irresponsável com as questões ambientais e sociais. Temos hoje uma categoria bastante distinta de consumidores. Um consumidor mais informado e seletivo (que percebe os impactos e as consequências da ação pouco responsável e voltada puramente para a realização do lucro). Esse tipo de consumidor está mais exigente quanto à ética e consciência da organização provedora dos produtos e serviços que utiliza. O que faz com que o marketing dessa empresa só venha a ser efetivo se o discurso for realmente consistente e alinhado com a prática. O mundo virtual, da era digital, da internet, do *MySpace*, dos *blogs*, contribui para essa conscientização e compartilhamento de informações entre a base de clientes e a sociedade como um todo. A velocidade disso tudo é muito grande e se revela como uma força muito poderosa. Tomemos o exemplo da vitória recente de Barak Obama nos EUA, essencialmente garantida pelos milhões de

jovens conectados e ativos na grande rede virtual. As organizações que não estiverem assimilando essas mudanças profundas ocorrendo no seio da sociedade serão flagradas, expostas, perdendo sua capacidade de sobreviver em médio e longo prazos.

12. *O que está dando força a essa mudança?*

BB – A verdadeira mudança está no âmbito da *intenção*. Se até recentemente a força propulsora, a *intenção*, era o lucro a qualquer custo e as empresas buscavam o maior ganho possível, sem relacionar a forma de obtê-lo com a sustentação do negócio de forma convergente às preocupações e desafios sistêmicos da sociedade, o que se percebe agora é uma consciência crescente de que a organização não pode ser vista independente da sociedade. Ela não é uma entidade que pode se pensar e operar à parte, independente do que ocorre no sistema como um todo. E, em sendo parte integrante deste todo, deve contribuir para o bem comum sem deixar de lado a capacidade de auferir resultado. Estamos vendo uma mudança do modelo mental. Uma nova geração está chegando ao poder. Esse novo indivíduo não mais se vê como separado do todo, mas como parte de um sistema muito maior e complexo, como se fosse parte de um sistema vivo. Um ecossistema. Neste modelo mental, a empresa se percebe como um organismo em que cada órgão deve funcionar bem para poder cumprir com o propósito maior. Fazendo uma analogia, o fígado não compete com o coração ou pulmão para poder desempenhar o seu papel e contribuir para o bem-estar de todo o organismo.

13. *Esta nova intenção contempla a pressão por ganhos de mercado e atração de clientes?*

BB – As empresas que estão na liderança dessa nova forma de posicionamento, procurando efetivamente servir ao seu cliente, às comunidades e à sociedade, adquirem uma base de consumidores muito mais comprometida com elas. As escolhas são feitas não apenas com base nos atributos da marca, mas no nível de comprometimento da empresa com as questões que afligem a população mundial e na parceria em busca de soluções. Essas empresas querem ser vistas como parte da solução e não como parte ou causa do problema. E não estamos falando aqui de responsabilidade social corporativa como oportunidade para melhorar a imagem frente ao consumidor ou à sociedade. As empresas comprometidas com essa nova forma de ver seu papel estão buscando inovações sociais que realmente contribuam para melhorar o sistema como um todo. Sua imagem e participação no mercado serão resultado da sinceridade de suas intenções.

14. *As empresas estão entendendo responsabilidade social corporativa como uma oportunidade para associar sua marca e trazer para dentro de sua estratégia processos e produtos que realmente contribuem para o bem maior da coletividade?*

BB – Sim. Ainda teremos empresas que continuarão a definir suas estratégias tendo como força motriz o máximo lucro, apenas adotando questões ambientais ou sociais como formas de tirar vantagem. Essas serão punidas pelo mercado. Elas serão desmascaradas pelo consumidor. Não há mais a possibilidade de agir de forma inconsistente com seus valores e verdadeira intenção sem ser cobrado por isso. As novas gerações sabem distinguir qual a real intenção por detrás de uma estratégia de marketing. Uma nova consciência está surgindo e está ganhando corpo.

15. *O que deverá acontecer com mecanismos como as bolsas de valores e outras medidas e indicadores de desempenho que regem as decisões das corporações e investidores na escolha das empresas mais lucrativas?*

BB – Esse sistema transformou-se na verdade numa grande bolsa de apostas em que as pessoas mais espertas tiram partido do processo. Algo deve repor esse cassino global em que se transformou *Wall Street* e todas as outras bolsas. Mesmo não sendo especialista em eletrônica, posso imaginar que algo

novo deve substituir a tecnologia LCD e assim, num continuum de inovação, novas tecnologias e soluções certamente virão. Assim também, mesmo não sendo especialista em mercado de capitais, posso imaginar que algo novo deve estar em gestação para criar algo que venha a substituir esse grande sistema de apostas.

16. *Qual deverá ser o principal valor nesse novo sistema?*

BB – Os relacionamentos que as organizações desenvolveram com seus clientes e com a sociedade são o verdadeiro valor e a base de sua sustentação. São os relacionamentos, as conversações que os indivíduos estabelecem entre si, em suas redes, que dão significado à vida numa comunidade, e assim também constituem os principais ativos das organizações. A empresa que não compreender as implicações dessa visão e interação com seu sistema cliente tenderá a desaparecer, e acho que é melhor que assim o seja.

17- *Sua convivência com as grandes corporações e suas lideranças, é possível identificar uma mudança na consciência a ponto de vê-las efetivamente comprometidas com a necessidade desta mudança posicionando-se como parte da solução e não do problema?*

BB – A mudança em curso tem muito a ver com as gerações mais recentes. Há uma transição dos *baby boomers* para a Geração-X, e assim por diante. Temos agora uma geração de jovens que estão chegando a posições de poder e influência e que viveram uma realidade muito distinta da geração que nos fez chegar a esta situação. Esta nova geração de executivos, CEOs e empreendedores herdou uma tradição em que o lucro era a definição central dos propósitos de uma empresa e com a qual já não concordam. Eles cresceram e foram educados num mundo com uma perspectiva diferente e onde outras aspirações e valores dão significado à vida. A cooperação faz mais sentido do que a pura competição. Esta geração pode experimentar e confrontar os valores estabelecidos. Eles também querem viver de forma mais coerente com suas perspectivas e valores. É um modo inteiramente distinto de pensar o mundo e o que fazemos nele. As expectativas são outras.

18. *E como o senhor avalia todo o aparato metodológico e teórico que dá sustentação aos ensinamentos vindos das escolas de negócio?*

BB – Temos que admitir que muitos dos modelos, por mais úteis que tenham sido, são simplificações de uma realidade cada vez mais complexa. Não podemos esperar que uma análise SWOT ou a Matriz BCG sejam suficientes para a consideração e avaliação de um sistema muito mais complexo e interdependente como é hoje o mundo globalizado, com as opções à disposição do consumidor.

19. *Qual o papel da formação superior, particularmente das escolas de negócio, neste novo contexto empresarial?*

BB – Certamente o papel do acadêmico, do pesquisador, do consultor, do líder intelectual continuará a ser relevante e considerado. Mas o seu DNA e o de um empresário ou CEO são bastante distintos em termos de motivação. Os interesses são distintos. O acadêmico ama a teoria, o consultor ou o especialista amam os modelos. Os modelos servem para tentar capturar e explicar a realidade com toda sua complexidade. Já o empreendedor quer saber *como* executar, como aplicar o conhecimento. Ele se impacienta com a teoria e as explicações por detrás dos modelos. Se não perceber sua conexão com a estratégia que está para implementar, ele não dará a atenção ao modelo teórico. São formas distintas de perceber o que é necessário. Na dinâmica empresarial, o que importa é a execução, a aplicação. Um executivo só dará a devida atenção ao que está sendo proposto enquanto entender que a teoria tem relevância para a arte da execução.

20. Qual a maior dissonância entre o que é produzido no meio acadêmico e as necessidades geradas pela execução?

BB – O interesse de quem está no lado da execução não é a beleza do modelo, e sim o seu alinhamento com a estratégia; no do modelo ou teoria é auxiliar no alinhamento das pessoas na execução da estratégia. Alinhar pessoas e estratégias é o maior desafio no dia a dia das empresas voltadas a resultados.

21. Continua a existir, nesse caso, um papel relevante para a educação, para a formação acadêmica?

BB – Evidente que sim. Como tudo na vida, a questão não é a radicalização. O “ou tudo ou nada”. Os papéis de cada ator continuarão a existir e a relevância da educação estará em direta relação com sua capacidade de preparar as pessoas para um mundo que ainda não existe. O futuro está condicionado às nossas escolhas e atitudes perante os dilemas e encruzilhadas no nosso caminhar. Se continuarmos a insistir em preparar pessoas para um mundo que já não mais existe ou que não mais é sustentável, outras formas de ensino e aprendizagem seguramente surgirão substituindo o modo que não se mostrar produtivo.

22. Que outras forças podem fazer mudar a percepção e foco das escolas de negócio?

BB – A emergência da China, com sua cultura milenar, pode ter importante influência sobre o modo ocidental de pensar. No Ocidente, fomos treinados a pensar no que dever ser feito, por que e quem deve fazer. Na China, a ênfase maior é no *como* fazer. O modelo pedagógico deles motiva as pessoas a procurarem seu próprio entendimento sobre *como executar*. Depois eles procuram definir as demais questões.

23. Podemos concluir então que novos papéis serão necessários para que a Educação continue a cumprir com sua missão e preparar os indivíduos para desempenhar de forma consciente seu papel na sociedade?

BB – Talvez seu papel nunca tenha sido mais relevante do que agora. Talvez o que as instituições de ensino deveriam buscar é uma nova força motora. Por conta do modelo pedagógico adotado na maioria das escolas no Ocidente, o acadêmico falha no ponto de execução. Não importa se falamos de Harvard, Columbia ou Wharton. Precisamos de um maior equilíbrio no uso da razão e da emoção inerentes ao nosso cérebro. Apenas QI não é suficiente. A inteligência social, a apreciação da habilidade de aplicação, a capacidade perceptiva, estética, são domínios não devidamente explorados pelas escolas de Administração e Negócios. Os modelos teóricos devem subsidiar os executivos no desafio constante da decisão, das escolhas, avaliando incertezas, computando as dimensões ética, técnica e da eficiência. Dessa forma, a educação formal ganharia em relevância. “Como acelerar o processo para chegar ao que entendemos por *sabedoria*?” seria a pergunta a ser feita.