

A propósito da embriaguez do digital

O título tem que ver com o facto de a embriaguez diminuir a capacidade de avaliação da realidade.

Terminei 2017, em casa de amigos, com um diálogo com alguém que tecia loas ao conteúdo da entrevista dada ao Expresso (Economia de 30 de Dezembro) por Michael Wade, professor do IMD - escola de gestão na Suíça. Como também lera a entrevista, perguntei ao meu interlocutor se acaso já tinha lido os meus escritos sobre o tema. Respondeu-me que não (porventura por ser amigo, pensei). Retorqui-lhe que, se o tivesse feito, saberia que muitas das coisas ditas na entrevista já digo há anos. E outras, também há anos, tenho procurado esclarecer. Disse-lhe o suficiente para lhe instalar alguma dúvida. E como o ambiente não era propício a aprofundar os meus argumentos prometi-lhe que os escreveria. É o que faço agora.

Da entrevista: *“Há muito dinheiro a ser gasto em consultoria e em ferramentas tecnológicas, nem sempre da forma mais eficiente”.*

Em Março de 2001 publiquei, na qualidade de *managing parere* da DPI em Portugal, um livro intitulado *Estratégia-e* (impressão e acabamento da Stória, Lda, original da McGraw Hill editado no mesmo ano).

Os seus autores, Michel Robert e Bernard Racine, transcrevem, logo a abrir o seu prefácio, uma afirmação do Chefe Executivo de uma empresa nossa cliente: “Acabei de aprovar um projecto de Internet envolvendo um investimento de 10 milhões de dólares e, na realidade, não tenho qualquer ideia sobre os seus resultados”.

No mesmo prefácio, os autores, depois de afirmarem que este sentimento era partilhado por outros chefes executivos, dizem “A razão é simples. Estes chefes executivos são confundidos pela súbita emergência de uma nova variável no seu universo. Uma variável chamada Internet. E são confundidos muito simplesmente porque não a compreendem, nem as suas implicações nos seus negócios...Em resultado, colocam a sua fé nas mãos dos designados especialistas da Internet, os consultores de Tecnologias de Informação, para lhes desenvolverem um plano para a Internet. O que é o mesmo que fazer do canalizador o arquitecto da nossa casa: acabaremos com imensos canos! Nos negócios, acabar-se-á com uma enorme quantidade de *hardware* e de *software* desnecessária e, provavelmente, com um plano para a Internet que não suporta a estratégia global da empresa”.

Da entrevista: “*A transformação digital não deve ser feita em outsourcing, mas deve ser dirigida dentro da organização... Não basta dizer: quero tornar-me digital para que a produtividade (que tem que ver com operações) aumente e o desempenho (que tem que ver com operações) melhore. Digitalizar só por digitalizar é uma má ideia... As pessoas são a parte mais complicada da digitalização porque em muitos casos a digitalização torna as pessoas redundantes e as leva a resistir à mudança*”.

No mesmo livro, dizia na minha introdução: “...Consequentemente, competirá aos chefes executivos promover o domínio dos mecanismos de funcionamento interno e de actuação externa da sua organização. Isto é, garantir a consciencialização da estrutura da organização e dos processos que a gestão utiliza para realizar as suas actividades. Porquê? Porque a Internet impacta em muitos pontos e de formas diferentes, como ameaças e como oportunidades, o modelo tradicional dos negócios. Assim sendo, os processos de gestão praticados pelas organizações vão mudar. Mas só faz sentido serem mudados se a mudança resultar em vantagem competitiva. O que significa que os agentes da mudança — todos os que actuavam tradicionalmente e devem realizar a mudança — estejam mobilizados para o seu objectivo e sejam «inspirados» para ganharem a batalha económica nos novos moldes e com as novas armas que são instaladas. Este o aspecto interno, chamemos-lhe cultural, que os chefes executivos devem garantir, assim promovendo que a sua organização evolua, controlando o seu próprio passo, e promovendo — com sentido de urgência — a concretização das medidas que as capacidades internas (existentes ou a adquirir), evolutivamente, vão podendo concretizar... Em inquérito recente a IDC (International Data Corporation) Portugal alinhava uma série de questões que, entre outras coisas, evidenciavam a multiplicidade de fornecedores de *hardware*, *software* e *networking* e interrogava sobre quais os critérios que, estrategicamente, as empresas seguiam para escolher aqueles fornecedores, qual o grau de satisfação obtido e quais as intenções das empresas quanto à implementação do comércio-e... De facto, qualquer utilização da Internet, se desconectada da estratégia global da empresa ou do negócio concreto, pode conduzi-la/lo ao desastre ou, pelo menos, ao insucesso — com os custos, em recursos tangíveis e intangíveis, inerentes... Desmistificámos a Internet tornando possível que os gestores das organizações — na sua maioria sem conhecimentos de TI, independentemente da maior ou menor capacidade de utilização de pc, de *e-mail* e de navegação na net — a partir do modelo (actual) de gestão do seu negócio avaliem os impactos da Internet (no seu modelo e no de concorrentes), formulem as implicações positivas destes impactos e as soluções adequadas, dominem as implicações negativas e seleccionem os fornecedores dos produtos que assegurem aquelas soluções que, assim, constituirão vantagens estratégicas competitivas. O que permite aos chefes executivos a fundamentação de opções sobre o *mix* «velha/nova economia» mantendo o controlo interno sobre o modelo de gestão, porque as empresas devem ter uma função de sistemas de informação, como

devem ter uma função financeira. Assim nasceu, em 1999, no âmbito do nosso Processo Raciocínio Estratégico, o novo produto: Estratégia-e ”.

Seguidamente, um nosso cliente (Rádio Popular), o primeiro a aplicar (em 2001) este processo (este nosso *know-how* processual) em Portugal, na sequência daquele primeiro, afirma pela pena do seu Presidente e Director Geral: “Nas empresas que lidero procuro sempre constituir «equipas de gestão», o que não é sinónimo de «conjunto de gestores». Por outro lado, sempre pensei que, nas empresas, os seus gestores são quem mais sabe do negócio em que estão envolvidos. Mas falta-lhes, normalmente, o elemento agregador para constituírem uma «equipa de gestão». Ora, a DPI, pelas informações que recolhi de empresas que trabalhavam com ela, e particularmente de um director-geral das minhas relações, e pelas explicações que me deu René Cordeiro, trazia-nos o elemento agregador que referi, e que permitiria sermos auto-suficientes, não precisando de ninguém que nos viesse dizer o que deveríamos fazer. De facto, a DPI não influencia qualquer caminho, qualquer solução, não traz receitas milagrosas (nas quais, aliás, não acredito). Leva-nos a reflectir, a pensar racionalmente, através de um método muito poderoso que nos orienta e nos permite tomar as decisões que entendemos mais correctas. E mais correctas porque somos nós quem tem de as implementar e viver com as suas consequências. Assim, somos responsáveis do princípio ao fim e, porque somos os donos das nossas conclusões, sabemos como fazer correcções ao percurso traçado mantendo a coerência do foco que estabelecemos...” Recorda Ilídio Silva a propósito da necessidade de a empresa saber o que fazer com a Internet, “Tínhamos falado com algumas empresas e ficávamos cada vez mais surpreendidos porque só recebíamos propostas de soluções que não tinham nada a ver com a nossa estratégia. Em resumo: apresentavam-nos soluções — a que normalmente chamavam portais — que faziam tanta coisa que acabávamos por ficar menos esclarecidos do que antes. O que nos apresentavam era sempre muito fácil, muito caro, mas nada simples.” E, a propósito da aplicação do nosso processo estratégia-e, escreve “ Eu e mais 44 pessoas estávamos espantados. Excepto dois ou três gestores ligados à área informática, ninguém sabia nada de Internet. Havendo até alguns incrédulos sobre os resultados que a DPI nos dizia que produziríamos...A DPI desmistifica de facto a Internet porque torna possível que gestores comuns, que nada sabem dos aspectos técnicos da Internet, definam para que a querem utilizar. E fá-lo através do que designa por capacitadores-e ... que nos permite utilizar aquela para suportar a nossa estratégia global. Produzimos, no fim do processo, 14 aplicações (*problemas para resolver*) que, considerando as actividades envolvidas, os *inputs* necessários e os *outputs* desejados, após análise metodológica e criteriosa se reduziram a três aplicações, estabelecidas no respeito de especificações do negócio. Estamos neste momento em fase de recolha de propostas de empresas fornecedoras das soluções técnicas adequadas (os chamados ASP).”

Da entrevista: “*A velha forma de pensar a estratégia está a morrer. De pouco vale ter um grande objectivo e um plano detalhado para lá chegar. Hoje as empresas devem ter uma visão e um plano de curto prazo, no máximo 6 meses, que seja fácil de adaptar às mudanças do mercado*”.

O autor desta afirmação exemplifica bem o domínio da perspectiva de curto prazo nos dias de hoje — agravada pelo digital — e a que, infelizmente, muitas empresas aderem. Porquê? Creio que o facto de a sociedade apenas ser sensível ao curto prazo, influencia negativamente muitas empresas. Para estas só há estratégias operacionais, variáveis portanto, não tendo nada que as enquadre, que lhes dê sentido: só as mudanças do mercado é que ditam esse sentido. É óbvio que só se vende o que o mercado, em mudança, compra. Mas as empresas que têm vida longa possuem algo com que percebem a mudança do mercado, eventualmente influenciando-o, e que conduz a sua acção. Porque, tal como entendemos, só desta forma as empresas assegurarão o desenvolvimento, a perenidade das suas organizações. A dinâmica da economia empresarial carece de referência de longo prazo para lidar com a eventual volatilidade do curto prazo. É por isso que acrescentamos a palavra global ou corporativa quando falamos de estratégia, esforçando-nos por nos fazermos entender, para que os nossos interlocutores não reduzam o nosso entendimento àquele a que estão habituados: estratégias no âmbito operacional.

Felizmente, também existem as que assim pensam e, portanto, agem, dando prioridade à produção de proveitos — que decorrem do objectivo que propicia o seu desenvolvimento, determinando o contributo das diversas funções empresariais e, portanto, a eficácia das operações — sem que por isso esqueçam a eficiência destas para aquela produção.

Por outro lado, aquela afirmação ilustra também o foco do pensamento dos profissionais da área informática/tecnologias de informação/digitalização: o curto prazo, se não o imediato. Já na minha referida introdução escrevi, “Cada vez mais, o fenómeno Internet faz deslocar a perspectiva de rentabilidade para o curto prazo, quando seria de esperar o contrário. As duas perspectivas — a do curto e a do longo prazo — só não são incompatíveis se os indicadores financeiros (efeitos) forem consequência de ingredientes distintivos das estratégias das organizações que constituam causas da sua perpetuação. É que a sustentabilidade de um negócio, de uma actividade, não se mede apenas, nem principalmente, de três em três meses pelos indicadores tradicionais. É um pouco o que se passa com os investimentos tecnológicos das empresas. Em muitos, muitos casos, aqueles conferem a estas paridade competitiva, mas não vantagem competitiva. Porque, normalmente, consistem na aquisição de equipamentos e de *best practices* que, tendencialmente, colocam as empresas em situação de igualdade, eventualmente em plataforma operacional mais elevada. E, as questões que aqui relevam são «por que razão a empresa adquirente destas tecnologias pretende adquiri-las, para que é que as vai utilizar (que efeitos vão produzir), que valor vão acrescentar, qual a direcção que ela estabeleceu e de que esses investimentos (em tecnologias) são (devem ser) instrumentos?» ”.

Esclareçamos com alguns exemplos.

Um fabricante de sapatos deve, estrategicamente, pensar a 6 meses?

Pela nossa abordagem, o objectivo (estabelecido hoje e corrigido/actualizado no decurso do tempo) da estratégia global de qualquer empresa é o âmbito de produtos, utilizadores/clientes e mercados geográficos futuros (uns actuais, outros novos). Como é possível aquele fabricante pensar a 6 meses? O que é que ele fabricará daqui a dez anos? — Sapatos! Diferentes dos actuais? É irrelevante, porque serão sapatos, com outras formas, utilizando outros materiais. Mas serão sapatos. Como desenvolve a sua organização o seu negócio? Pelo facto de o fabricante de sapatos, por sua iniciativa ou de outrem, inserir um sensor no sapato que avisa a existência de uma pedra saída na calçada, o sapato deixou de o ser?

A carruagem com cavalos passou a ser carruagem sem cavalos porque estes não se viam, mas a “carruagem” continuou a mover-se!

Os automóveis, por que estas carruagens passaram a ser designados, deixaram de o ser por terem “gps”, ou sensores de aproximação?

E uma empresa de construção de obra pública pode pensar a curto prazo?

Pela nossa abordagem, a estratégia global da Amazon é Método de Venda... Consta que esta empresa estuda (planeia) começar a vender produtos farmacêuticos. A seis meses? No nosso entendimento, a probabilidade de sucesso de qualquer negócio — seja a continuação do que faz, seja a introdução de produto novo, a expansão da rede de utilizadores/clientes, ou a penetração de mercado geográfico novo — é identificada no plano para o efeito em que o elemento final de avaliação para determinação daquela probabilidade é o *ratio* risco/recompensa. Que não pode (não deve) ter um horizonte temporal de curto prazo.

A digitalização não impacta a estratégia global da organização, se for formulada correctamente, mas impacta as suas operações — e, nesse âmbito, impactará as estratégias operacionais de que me parece ocupar-se o entrevistado.

O que as empresas ditas tecnológicas vendem é “uma solução à procura de um problema”: o seu cliente pretende (sabendo o que quer) determinadas funcionalidades (problemas que tem) que a solução tecnológica vai prover (resolver).

Como se desenvolvem estas empresas?

Sucintamente, estas empresas, cuja estratégia global é “tecnologia/*know-how*” (este é o nosso caso), são organizações que têm uma tecnologia proprietária na base, na origem do seu negócio. O seu “*modus operandi*” consiste em sair para o mercado à procura de aplicações para a sua tecnologia e seus desenvolvimentos. Daí que uma das capacidades organizacionais que estas empresas devem assegurar é o «marketing de aplicações». A tecnologia não tem que ser “*high tech*”. A nossa definição de tecnologia consiste em uma especificação caracterizada na origem de tudo o que a empresa faz.

Uma empresa conduzida por tecnologia raramente sabe como será o produto final, resultante da aplicação da sua Tecnologia, mas sabe à partida que muitos e diferentes produtos integrarão a sua tecnologia. Por outras palavras, sabe que a sua tecnologia estará na origem de todos os produtos que a empresa venda, a menos que a aliene, ou ceda os direitos da sua utilização. Se uma determinada aplicação possível não aceita a sua tecnologia, a empresa não a prosseguirá.

É característica desta estratégia global que a tecnologia/*know-how* de base (proprietária), se apoie numa combinação de tecnologias porque a tecnologia de base carece normalmente de outras que a “habilitam/capacitam” a transformar-se em produto e de outras que “diferenciam” o produto final do dos seus concorrentes.

O que leva a que a classe de clientes trabalhados, a categoria de mercado em que estes residem, os concorrentes, sejam diferentes conforme a aplicação da solução tecnológica. A tecnologia/*know-how* é constante (integra todos os produtos), o processo do seu fabrico é diferente, consoante o objecto a que se aplica a solução.

Tudo isto parece-me exigir planos de longo prazo.