



**POR HORACIO LAFER PIVA,
PRESIDENTE DO CONSELHO
DELIBERATIVO DA IBÁ – INDÚSTRIA
BRASILEIRA DE ÁRVORES E
MEMBRO DO CONSELHO DE
ADMINISTRAÇÃO DA KLABIN**

VIVA OS NOVOS TEMPOS

Atenção: definitivamente não há mais nenhuma possibilidade de lidar com este mundo sem levar em consideração o peso da tecnologia sobre tudo e todos. Nenhuma. Aliás, nunca foi. Acontece que agora a diferença é a assustadora percepção de como as empresas estão morrendo mais rapidamente e de forma cada vez mais brutal e, não só elas, mas setores inteiros.

Exemplos não faltam, como o do Uber, a maior empresa de táxis do mundo, e o Airbnb, a maior cadeia de hotéis – ambas, respectivamente, não têm um táxi ou um imóvel sequer; não têm ativos.

A outrora poderosa Kodak, com seus 17 mil funcionários, sucumbiu no mesmo 2012 em que a jovem Instagram contabilizava 13 funcionários e já valia US\$ 1 bilhão.

Em nossas vidas pessoais as transformações também vêm ocorrendo de forma impressionante. Meus filhos não querem tirar carta de habilitação, o documento mais esperado na minha vida pregressa e para o qual passei uma noite em claro na porta da autoescola quando fiz 18 anos e um dia. Eles realmente não precisam: em breve, irão chamar um carro elétrico (sem motorista, diga-se de passagem) que os levará aonde quiserem, sem preocupações com estacionamentos opressivos ou flanelinhas chantagistas – e ainda com valores debitados do cartão de crédito dos pais.

E na saúde, então? Bravo novo mundo da genômica, dos biomarcadores, que realizam exames preventivos personalizados e sem quaisquer contraindicações, já que poderão, com um simples hemograma, mirar exatamente no que tem de ser tratado.

Juan Enriquez, aliás, especialista da Harvard Business School, disse certa vez que, assim como os hieróglifos, o alfabeto e o código binário mudaram o mundo, neste século, as quatro letras do código genético nos levarão a uma nova revolução. As notícias não param por aí.

O que dizer da impressão 4D, da inteligência artificial, da robótica, dos *drones*, do mundo nano? Para onde vamos? O que fazer com nossos negócios baseados em átomos, e não em *bits* e *bytes*?

A pergunta que cabe, portanto, é: nossas empresas estão caminhando na mesma velocidade desses novos modelos de negócios e tecnologias disruptivas ou estamos nos tornando mais ignorantes minuto a minuto?

O que faremos neste futuro próximo com empregos de menos, trabalho parcial, ócio e a certeza do paradoxo de uma vida longa e a possibilidade estatística crescente de morte por câncer?

Quantos de nós deste mundo dos ativos tangíveis, do capital intensi-

vo, da maturação de longo prazo, do imobilizado gigantesco, estamos de fato colocando a inovação na nossa agenda do dia a dia, dentro de uma estrutura ágil e que não se confunda com as tarefas pesadas e urgentes do ambiente competitivo?

Outra questão a ser respondida: o que faremos com nosso rico maço florestal, nossas fibras, nossa lignina, nossa energia, nossas pequenas potências ambientais?

Hoje a mudança tem características próprias: perigosa, traiçoeira, imprevisível e sempre surpreendente. Sempre? A resposta exata não se pode garantir, mas podemos lançar mais uma pergunta para reflexão: e se deixarmos de tentar prever o futuro e começarmos a tentar construí-lo ou, na pior das hipóteses, prepararmos-nos de fato para o que der e vier?

A meu ver, essas perguntas encontram suas luzes em três mecanismos de gestão: investimento turbinado em inovação, planejamento estratégico de médio/longo prazo e governança.

O primeiro, já dito, trata da necessidade de, entendendo seu caráter mais elástico no tempo, investir em talentos e estruturas livres de amarras em excesso.

O segundo, um compromisso de encarar riscos e oportunidades, ativos e gargalos para, com envolvimento amplo e liderança do Conselho de Administração ou da estrutura de gestão mais alta da empresa, desenhar marcos de superação.

O terceiro, definitivamente, operar os ativos com transparência, gerando a narrativa, os processos, a orientação e a cobrança para organizar o percurso e criar um alinhamento claro e preciso, além de entender que as fronteiras, de todas as naturezas, se foram.

O Brasil não vai andar para trás. Tem enormes desafios, em especial de caráter sistêmico, mas, embora volátil, tem área, mercado, gente e experiência para seguir em frente; tem diagnósticos bons e sem fim; tem escassez de recursos apenas até provar que oferece garantias e compromissos; tem, sim, uma difícil e fundamental eleição em 2018 para defini-lo nos próximos muitos anos e, quem sabe, junto com o enfrentamento definitivo deste mal que é a corrupção e a interferência do Estado, uma nova fase em que a sociedade entenderá a necessidade de altitude e atitude.

Será que é preciso imperar o medo, a preocupação, a defesa? Não. Pelo contrário, é preciso enxergar a oportunidade, trabalhar incansavelmente e manter o equilíbrio entre a ousadia e a moderação. É para isso, sim, que estamos aqui. ■