

Latitude

Encarar noticiário econômico e político no Brasil exige estoicismo de Zenão. Desemprego acelerando, produção encolhendo, inflação de dois dígitos, corrupção endêmica, ameaça de *impeachment*. Sem falar nos episódios lastimáveis em outras redondezas: desastre ambiental inédito, problema grave de epidemia na saúde pública. O clima anda pesado. Em nossa última Carta, descrevemos o quão inóspito se tornou o ambiente de negócios no país. Oferecemos um relato cru das dificuldades que as nossas empresas enfrentam para progredir. Recebemos alguns *feedbacks* em tom de desalento. Ficou claro que o texto em nada contribuiu para o ânimo geral dos nossos leitores. Nem poderia. Impossível ser otimista nesta quadratura esquisita.

Desde 2009, a Carta Dynamo já não conta mais com os comentários de desempenho do Dynamo Cougar. Eles passaram a ser enviados ao término de cada trimestre para os cotistas do Fundo em relatório separado. Emancipada das amarras do calendário, a Carta se transformou numa manifestação mais autônoma e, portanto, adequada para navegarmos temas mais abertos. Aproveitando o grau de liberdade que resolvemos nos dar e sensíveis ao baixo astral coletivo, decidimos por ora baixar a temperatura tratando de um assunto mais leve, mais gelado e não menos interessante: as expedições antárticas.

Naturalmente, a intenção é construir paralelos com o nosso cotidiano tropical de empresa brasileira de gestão de recursos. O texto ficou longo. Propomos então o seguinte roteiro: nesta Carta, descrevemos sucintamente as três expedições mais conhecidas e mais documentadas: Robert Scott no *Terra Nova*, Roald Amundsen no *Fram* e Ernest Shackleton com o *Endurance*. A partir daí, exploramos simetrias que nos parecem úteis: *animal spirits*, foco e preparação. Na próxima, continuamos as reflexões através de outros três temas: adaptação, liderança e escalação.

Antes de começarmos, uma nota de esclarecimento. As analogias às companhias não estão dispostas no texto como provas definitivas para validar a argumentação geral de cada tópico. Não temos esta pretensão dedutiva, quase sofista. O objeto primário dos nossos interesses, as companhias, são organismos vivos, indivíduos decidindo e interagindo o tempo todo. Estamos num ambiente bem mais fluído e indeterminado, onde os cisnes negros espreitam. As menções às companhias em cada tema são meras ilustrações, inspiradas pelo propósito de recontar as épicas aventuras polares a partir da nossa condição de investidores contemporâneos. Ao fim

do percurso, esperamos ter lucrado não apenas por conhecer melhor um período fascinante da história, mas principalmente pela digressão – sob um prisma pouco usual – em torno das coisas que colecionamos ao longo das nossas incursões aqui na Dynamo.

A chamada fase heroica da exploração Antártica compreende as 17 expedições ao continente que ocorreram no período 1897-1922. Na virada do século XIX, o mundo ocidental experimentava um momento de relativa paz, prosperidade econômica, inovações no campo científico e tecnológico, fertilidade cultural e artística. Neste clima de otimismo da *Belle Époque* ocorreu a maior parte das expedições polares. Fascínio pelo desconhecido, paixão pela aventura, afã pelo conhecimento científico empurravam aqueles destemidos para o extremo inóspito do planeta. Interesses políticos também infiltravam-se a bordo. Muitas expedições receberam patrocínio dos governos, que buscavam fincar primeiro suas bandeiras nacionais, como uma medalha olímpica, simbolizando vanguarda e supremacia.

Três destas expedições tornaram-se emblemáticas. Bem documentadas, acabaram sendo objeto de maior escrutínio da historiografia posterior. Passado um século, o interesse pela conquista dos Polos continua vibrante, com novas publicações e reinterpretações¹.

Robert Falcon Scott (1868-1912) era um oficial da marinha britânica que viu nas campanhas polares uma oportunidade de ascender profissional e financeiramente. A bordo do *Discovery* comandou sua primeira expedição (1901-1904), quando atingiu a latitude 82°17'S (a 850 km do Polo), e acabou descobrindo o Planalto Antártico. A expedição foi reconhecida como um sucesso, Scott caiu no imaginário popular, colecionou inúmeras homenagens e começou a preparar sua próxima viagem rumo ao extremo Sul.

A chamada Expedição Antártica Britânica (1910-1913) no *Terra Nova* teria um duplo objetivo de ser a primeira a atingir o Polo magnético, além de perseguir um vasto conteúdo científico, através de coletas, observações e medições de diversas naturezas, tendo como um dos principais

1 Como de costume, a lista completa das referências bibliográficas está disponível em nosso site no menu Biblioteca: <http://www.dynamo.com.br/var/www/html/dynamo.com.br/web/pt/biblioteca>

patrocinadores a Royal Geographical Society (RGS). Durante a maior parte da preparação, Scott acreditava que estava sozinho na tentativa de conquista do Polo Sul. Apenas em outubro de 1910, recebe uma correspondência de Roald Amundsen através da qual este lhe informa sua intenção de perseguir o mesmo objetivo. Inaugura-se assim a chamada “corrida para o Polo”.

Scott estabeleceria o acampamento-base em Cape Evens, um local mais adequado para os experimentos científicos e, partindo da Prateleira de Ross, seguiria através de uma rota já conhecida – descoberta por Shackleton no *Nimrod* (1907-1909) – até atingir o Planalto Polar através da geleira Beardmore (cfr. Mapa 1). Como meio de transporte, Scott usaria uma combinação de trenós motorizados, pôneis, cães e homens com esquis puxando os trenós. Scott atingiu o Polo em 17 de janeiro de 1912 e lá encontrou para sua grande decepção a bandeira norueguesa. Amundsen e sua equipe haviam chegado com cinco semanas de precedência. No caminho de volta, Scott e seus quatro companheiros enfrentariam condições climáticas anormalmente adversas, vindo a falecer a 11 milhas de um depósito de comida e combustível que, se atingido, provavelmente os teria mantido vivos.

Scott logo se transformou em herói nacional, símbolo da coragem tão apreciada na Inglaterra edwardiana, pagando o preço de sua própria vida ao perseguir a honra para o Império Britânico. Sua reputação manteve-se intacta até os anos 60 quando alguns autores começaram a chamar atenção para suas falhas na preparação da expedição, erros em decisões estratégicas e lacunas em sua capacidade de liderança, chegando a tratá-lo como “trapalhão” (Huntford 1979). Recentemente, uma visão mais complacente voltou a prosperar. Esta releitura buscou resgatar o contexto histórico-cultural da expedição, lembrando por exemplo, o importante peso do objetivo científico no empreendimento. Considerou-se também que a autoridade de Scott se pautava numa linha mais hierárquica, disciplinar, da marinha militar inglesa. E que naquele ambiente de condições extremas este tipo de regime de liderança talvez não fosse o mais apropriado. Scott contava com um excelente meteorologista, George Simpson, que desenvolveu sofisticadas técnicas de medição. Mas, naquele ano, sua equipe iria enfrentar temperaturas atipicamente baixas na marcha de retorno. Outra descoberta recente relevante foi um texto onde Scott dá ordens detalhadas para que a equipe de apoio deixasse o acampamento-base com cães e fosse ao seu encontro no caminho de volta. A equipe chegou ao depósito e retornou. Tivessem insistido um pouco mais, provavelmente teriam encontrado Scott e seus homens. Este novo conjunto de interpretações desloca o foco da culpa atribuída exclusivamente aos equívocos logísticos e operacionais de Scott, atribuindo o desfecho da expedição a uma “trágica acumulação de circunstâncias” (May, 2013).

Roald Amundsen (1872-1928) nasceu na Noruega, numa família de proprietários de navios e capitães. O universo das viagens de aventura cedo lhe instigaria. Aos quinze anos ficaria profundamente impressionado com o relato da

expedição de Franklin Coppermine (1819) onde ele e seus companheiros passaram a comer as próprias botas de couro como último recurso de sobrevivência. O jovem Amundsen encantou-se com as histórias de Fridtjof Nansen, grande explorador norueguês, que retornou triunfal ao seu país após atravessar a Groelândia em esquis. Aos vinte e um anos, Amundsen largaria os estudos de medicina e aos vinte e cinco já estava a bordo do *Bélgica*, comandado por Adrien de Gerlache, na expedição que inauguraria a chamada fase heroica na Antártica.

Em 1903, a bordo do veleiro *Gjøa*, “um barco pesqueiro ridiculamente pequeno de 47 toneladas” (O’Connell, 2015), Amundsen e seus seis companheiros cruzaram pela primeira vez a Passagem Noroeste, a rota que atravessa o norte do Canadá, partindo do Atlântico, na Groelândia, até o Pacífico, no Alaska. Conseguiram cartografar diversas ilhas, registrar pela primeira vez o movimento do Polo magnético e conviveram com o povo local Netsilik (Inuit), onde aprenderam técnicas de sobrevivência e de adestramento de cães de trenó.

Retornando, Amundsen iniciou os preparativos para uma nova expedição visando atingir o Polo Norte. Em 1909, recebeu a notícia de que Frederick Cook e Robert Peary já teriam chegado ao Polo. Amundsen imediatamente mudou seus planos e apontou o *Fram* para a Antártica, buscando o pioneirismo no Polo Sul. Temia que o anúncio da nova rota pudesse comprometer a expedição e apenas comunicou à sua tripulação o novo objetivo quando já estavam na Ilha da Madeira. De lá, partiu também a mensagem para Scott.

Amundsen percorreu uma rota diferente, original. Estabeleceu o acampamento-base na Baía das Baleias, 60 milhas mais ao sul do que a base de Scott – e atingiu o Planalto Polar através da geleira Alex Heiberg, homenagem a um de seus patrocinadores (cfr. Mapa 1). Como meio de transporte, utilizou basicamente os cães, além dos homens com esquis. Com um planejamento meticuloso e uma execução precisa, os noruegueses atingiram o Polo no dia 14 de dezembro de 1911, após 56 dias de travessia. A viagem de retorno durou apenas 38 dias. Tamanha era a margem de segurança nas provisões que Amundsen e seu time retornaram ao *Fram* acima do peso que tinham na partida.

De volta à Noruega, receberam condecorações das mãos do próprio rei Haakon. Contudo, a notícia do desastre de Scott e seu grupo trouxe um clima de desconforto. Os ingleses acusaram Amundsen de falta de *fair play*, por revelar muito tardiamente sua intenção de atacar o Polo Sul. Alguns simpatizavam com o argumento de Scott de que a marcha com os próprios pés era uma conquista mais nobre, idílica, menosprezando o feito dos noruegueses e ‘seus cães’. Dizem que a morte de Scott o perturbou, embora não tivesse qualquer influência sobre o destino de seu rival. É fato que recebeu menos adulação e apoio financeiro do que se poderia esperar após uma conquista tão expressiva. Ainda assim, estabeleceu seu próprio negócio de embarcações que se manteve bem até nos anos de guerra. Amundsen faleceu em desastre aéreo numa missão de resgate no Ártico em 1928. Os destroços do

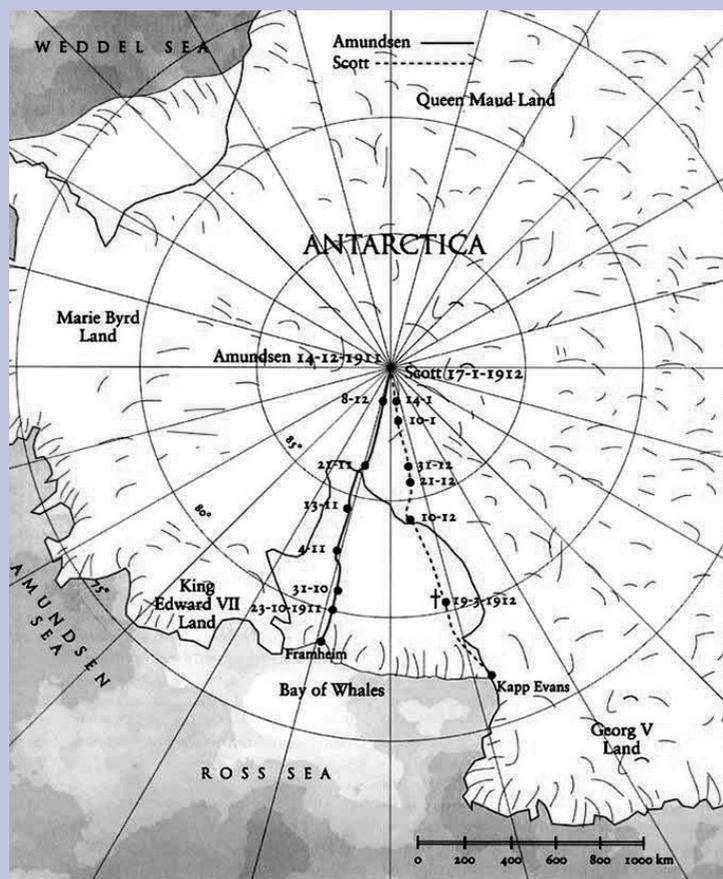
pequeno avião foram encontrados, mas os corpos dos seis tripulantes jamais foram recuperados.

Com o tempo, a figura de Amundsen foi devidamente recolocada num pedestal compatível com a sua conquista. Hoje, seus talentos como planejador e líder são incensados principalmente na literatura de negócios e gestão.

A expedição liderada por Ernest Henry Shackleton (1874-1922) a bordo do *Endurance* completa a trilogia das explorações heroicas mais famosas. Shackleton nasceu na Irlanda e foi criado em Londres. Apesar dos esforços do pai para que seguisse seu exemplo de carreira na área médica, o jovem Shackleton aos 16 anos encontrou-se com o mar. Tripulou várias embarcações até que em 1901 foi escolhido como terceiro oficial na expedição *Discovery*, comandada por Scott, onde contraiu escorbuto e foi mandado de volta. Após alguns anos de trabalhos diversos em terra firme, conseguiu angariar fundos para sua própria expedição, a *Nimrod*. Shackleton e três companheiros alcançaram a latitude 88°23'S, a apenas 180 km do Polo Sul, estabelecendo novo recorde. Foi condecorado no Reino Unido onde se transformou em herói e obteve reconhecimento entre os demais exploradores. Embora tivesse prometido à mulher que jamais voltaria ao Sul, quando soube do feito de Amundsen, Shackleton logo tratou de planejar uma nova expedição, visando atravessar o continente antártico, de uma costa a outra, passando pelo Polo.

A Expedição Transantártica Imperial (1914-1917) foi planejada em dois barcos. O *Endurance* partiria da Geórgia do Sul transportando o grupo principal até o mar de Weddel, de onde Shackleton e mais cinco homens seguiriam pela rota já conhecida da geleira de Beardmore até o outro lado do continente no mar de Ross. O *Aurora* zarparia da Austrália com a equipe de apoio e chegaria ao estreito de McMurdo no mar de Ross. Lá estabeleceriam o acampamento-base e disporm os depósitos de alimentos e combustível que abasteceriam Shackleton e seus homens na parte final da travessia de 2,9 mil kms.

No mar de Weddel, após quase dois meses navegando, o *Endurance* ficou preso entre as paredes de gelo. Foram dez longos meses a deriva, até que o barco afundasse. No final, relata o próprio Shackleton, a pressão das placas polares sobre a carcaça de madeira produzia um som como um gemido de agonia. Nos cinco meses seguintes, a expedição ficaria acampada próxima aos destroços do *Endurance*. Quando as condições permitiram, os homens partiram nos barcos salva vidas até a ilha Elefante. Como o lugar era muito remoto, longe de qualquer rota marítima, Shackleton selecionou cinco membros da tripulação e decidiu ariscar uma viagem de 1,3 mil km num barco salva vidas aberto com seis metros de comprimento, o *James Caird*, até a ilha de Geórgia do Sul onde sabia que encontraria ajuda (cfr. Mapa 2). Foram quinze dias enfrentando condições extremas numa embarcação mais



do que precária. Desembarcaram no sul da ilha e teriam ainda que vencer uma topologia bastante hostil a fim de alcançarem a estação baleeira ao norte. Após 36 horas de extenuante caminhada, Shackleton e seus dois companheiros escalados para esta última missão chegaram ao seu destino, onde o resgate foi providenciado. A trilha só seria percorrida novamente quarenta anos depois pelo explorador britânico Duncan Carse, que dizia não compreender como aqueles três homens conseguiram transpô-la com apenas “16 metros de corda e uma plaina de carpinteiro”, tamanha a dificuldade (cfr. Fisher 1957). Todos os 28 tripulantes do *Endurance* que iniciaram a expedição, retornaram com vida. Seis anos depois, Shackleton voltaria a Geórgia do Sul a bordo do *Quest*, e lá viria a falecer por problemas cardíacos. Sua morte marcou o fim das epopéias antárticas.

Nas décadas seguintes, a memória de Scott ofuscava a de Shackleton. Quando o ideal vitoriano de heroísmo começou a perder força no inconsciente coletivo, a preferência popular se inverteu. Shackleton passou a ser visto como mais valoroso, pela sua abnegação, coragem, disposição ilimitada ao sacrifício e talento incomum de liderança em situações extremas. Sem contar, é claro, que no caso do *Endurance*, toda essa qualidade foi mobilizada exclusivamente para salvar seus companheiros.

Animal Spirits

A Antártica é um continente de condições extremas. O lugar mais frio, mais seco e mais ventoso do planeta, onde a natureza reina hostil e soberana. Registrou a mínima histórica de 89°C negativos e a temperatura média nas regiões mais centrais supera os -60°C. Um deserto de gelo, duas vezes do tamanho da Austrália, que não tolera amadorismos ou julgamentos equivocados. As expedições jamais duravam menos do que 500 dias, já que era preciso no primeiro ano dispor os depósitos de suprimentos, esperar o inverno passar, para apenas no ano seguinte partir para o ataque ao Polo. Fome, congelamento das extremidades do corpo, cegueira e queimadura da neve, escorbuto, frequentavam o cotidiano das expedições. A tecnologia embutida nas roupas, tecidos, alimentação e equipamentos, embora no estado da arte da época, estava longe dos padrões atuais. É certo que motivações particulares dos exploradores também empurravam as expedições. Vaidades pessoais, reconhecimento público e ambições financeiras, estiveram presentes. Conjugada a tudo isso, uma boa dose de confiança no planejamento e na diligência da preparação lastreavam os empreendimentos. Mas a melhor pista para explicar as aventuras polares pode ter vindo de J.M. Keynes, na Teoria Geral, na passagem clássica que introduz o conceito de ‘espírito animal’:

*Além da instabilidade provocada pela especulação, existe uma instabilidade devida à característica da natureza humana, onde uma parte importante das nossas atividades positivas depende mais de um otimismo espontâneo do que de uma expectativa matemática, seja ela moral, hedonista ou econômica. Muito provavelmente, as nossas decisões de fazer algo positivo, cujas consequências completas só ocorrerão muitos dias à frente, poderão apenas ser tomadas como resultado do **espírito animal** – essa inclinação espontânea para agir, e não como efeito de uma ponderação dos benefícios quantitativos multiplicados por suas probabilidades. A atividade empresarial apenas aparenta ser impulsionada pelas afirmações de seus próprios prognósticos. **Apenas muito pouco de uma expedição ao Polo Sul é baseada num cálculo exato dos benefícios que podem vir.** Assim, se o espírito animal diminuir e o otimismo espontâneo faltar, deixando-nos com nada mais do que a expectativa matemática, a atividade empresarial vai fracassar e morrer; já que o temor da perda vai prevalecer sobre a esperança do lucro (Keynes, 2009, grifo nosso).*

Este tipo de fenômeno não pode ser explicado exclusivamente pelo cálculo racional, pela consideração lógica de risco/retorno, pela ponderação fria de argumentos prós e contras. É preciso algo mais para pôr em marcha um empreendimento com tantos desafios e incertezas. Somente essa “inclinação espontânea para agir” (Keynes), essa busca instintiva por avançar sobre terrenos ainda não cartografados,

um inconformismo que persegue a novidade, que se dispõe precisamente na origem da atividade empresarial, pode superar *payoffs* tão desfavoráveis na partida.

Este *spiritus animalis* – que não vem de animal no sentido bestial, mas de ânima, animado, que se movimenta, que tem vida – é que está na base da atividade empresarial. E, hoje já se sabe, o empreendedorismo associa-se ao crescimento econômico. Nações mais empreendedoras, dinâmicas, costumam apresentar indicadores econômicos e de bem-estar social mais saudáveis. Os regimes ditos comunistas fracassaram por asfixiar na origem esse espírito animal.

Precisamente nisso consiste nossa primeira “lição polar”: uma nação que almeja se desenvolver de forma sustentável deve tratar de oferecer as condições para a tomada de risco empresarial. É preciso que os Scotts, Amundsens, Shackletons, Gates, Jobs, Bezos e Pages floresçam. Países amadurecidos apreciam o empreendedorismo, admiram seu sucesso, depreciam ponderadamente seu fracasso. Mal sinal quando no inconsciente coletivo de uma nação prevalece um sentimento de desconfiança em relação ao lucro empresarial. Ou quando predomina como aspiração profissional entre os jovens o desejo pelos ganhos “fáceis” na especulação financeira ou pela estabilidade de um emprego público ao invés da opção mais arriscada no setor privado, e ainda mais incerta do empreendedorismo. Num país de desigualdades como o nosso, não há dúvidas de que temos que perseguir um desenvolvimento socioeconômico mais equilibrado. Mas a experiência externa também demonstra que temos que ficar atentos à dilatação da burocracia pública e até à hipertrofia das garantias sociais, para que essas conquistas não produzam o efeito colateral de inibir a força vital do impulso de empreender, que, no final do dia, é quem dispõe os recursos para as políticas distributivas.

Como investidor, é nosso papel identificar os verdadeiros empresários. Tarefa para nós nada trivial, pois supõe alcançar uma visão de mundo particular, muitas vezes quase incompreensível. O bom empresário está à frente de seu tempo e como tal avança sem o lastro da evidência a cada momento tão estimada pelo investidor. Nosso *mindset* é o de avaliar risco/retorno de forma permanente, nosso reflexo, o de preferir os caminhos mais paramétricos. Formatar o empresário dentro desta lógica – a nossa – pode ser um erro fatal. O que é segurança para o investidor, transforma-se em asfixia para o empresário. É preciso compreender a natureza distinta dos dois papéis, saber conviver com esta aparente dissonância. Um processo de decisão de investimentos organicamente colegiado como o que temos na Dynamo pode ajudar neste aspecto.

Foco

As expedições polares sempre inspiraram a curiosidade de historiadores, jornalistas e pesquisadores. Nestes cem anos, inúmeras publicações e reinterpretações surgiram. Mais recentemente, passaram a despertar o interesse de autores

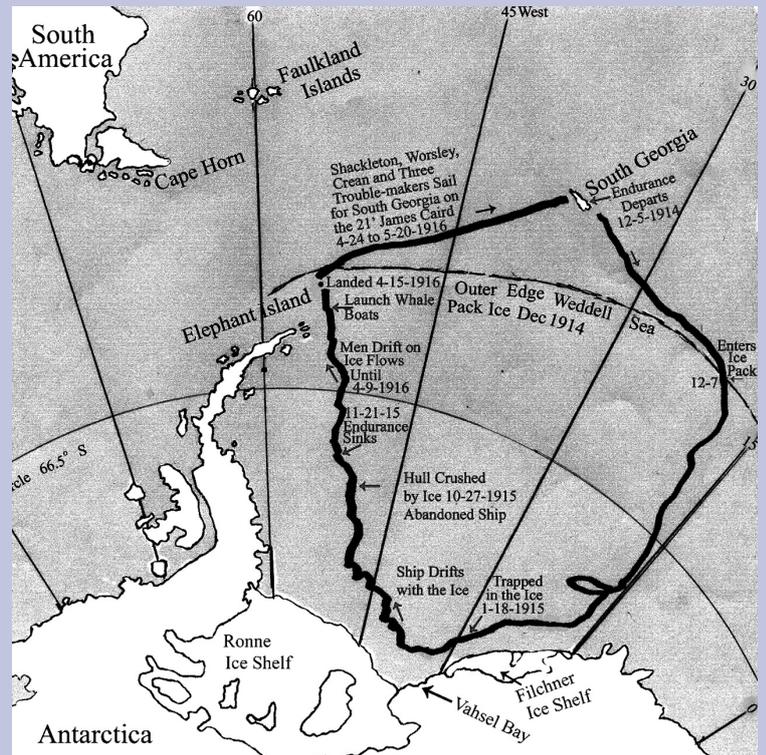
Mapa 2 – Expedição de Shackleton

das áreas de gestão e liderança. Um argumento frequente nesta literatura das 'lições polares' atribui o sucesso de Amundsen ao foco. Chegar primeiro ao Polo constituiu o objetivo único e exclusivo de Amundsen. Já Scott tinha que se dividir entre a conquista do Polo e a pesquisa científica. De fato, a *Terra Nova* consistiu um grande programa científico. Desde a preparação, longamente discutida na Royal Geographical Society, até a execução, onde cerca de oitenta integrantes se envolveram diretamente no trabalho de coleta de material geológico, no catálogo de espécies zoológicas e na aferição de uma grande quantidade de observações meteorológicas. Já Amundsen concentrou os esforços de preparação e de execução em chegar primeiro ao extremo sul, relegando as medições científicas à atividade apenas subsidiária, jamais admitindo qualquer interferência na rotina dos exploradores. Nas palavras do próprio Amundsen: "nosso plano é um, e apenas um, atingir o Polo. Por este objetivo, eu decidi deixar todo o resto de lado".

O argumento do foco sempre nos foi caro. Especialização e respeito aos limites dos círculos de competência são princípios que perseguimos aqui da *Dynamo*. Da mesma forma, vemos com desconfiança companhias que se permitem a liberalidade de atuar em segmentos de negócios diversos e muitas vezes desconexos. Mas a ênfase da literatura de *management* em atribuir ao foco – ou à falta dele – responsabilidade direta pelo sucesso ou fracasso das expedições nos parece excessiva. Embora haja relatos de conflitos entre os times dos cientistas e dos exploradores na expedição de Scott, ao esforço científico não cabe a culpa da tragédia. Não aparenta razoável afirmar, por exemplo, que os 50 quilos de rochas coletadas teriam contribuído, como peso morto, de forma determinante para o insucesso da expedição. O foco certamente desempenha papel estratégico, mas, neste caso, torná-lo protagonista principal, nos parece exagero e merece algumas qualificações.

Primeiramente, o foco não era uma opção para expedição do Scott. A expedição só ocorreu porque foi fundada com recursos da RGS. Ou seja, os objetivos científicos eram um desejo e uma necessidade. Nessa altura, a *Terra Nova* via-se absoluta em relação ao objetivo de atingir o Polo. Não se esperava concorrência. Era, digamos, a empresa incumbente, detinha não apenas a vantagem do *first mover*, mas principalmente se valia de uma mentalidade vigente na época muito mais colaborativa do que competitiva entre os exploradores. Na chamada 'era heróica', não se tem notícia que expedições simultâneas tivessem idêntico objetivo. Nesta situação, atingir o Polo primeiro e produzir pesquisa científica eram objetivos nobres, perfeitamente compatíveis, sem motivos para conflitos.

Neste contexto, entende-se a desconfiança – e depois da morte de Scott o ressentimento –, principalmente entre



britânicos, quando Amundsen resolve mudar de planos e voltar-se para o sul. Apenas nesse momento, quando Amundsen surge como novo entrante, inaugura-se a chamada "corrida para o Polo". O duplo objetivo de Scott, antes visto como algo meritório, se transforma em desvantagem potencial. Scott passaria a conviver com o problema clássico dos incumbentes diante da ameaça do novo entrante focado (*niche player*).

Esta é uma preocupação constante em nosso processo de análise, principalmente em relação às companhias dominantes. Temos que investigar se a opção das empresas por prospectar novas geografias ou segmentos de mercados, por se aventurar em novas linhas de produtos, canais de distribuição, por perseguir um amplo portfólio de objetivos, faz realmente sentido. Se trata-se de uma diversificação saudável, uma decisão consistente de fortalecimento da posição competitiva da empresa, ou se simplesmente deriva daquela sensação de imunidade, que leva à complacência, uma falsa segurança escorada em sua condição de dominância no mercado.

A multiplicidade ou singularidade de objetivos corporativos por si só não determina a priori o sucesso ou o fracasso de uma empresa. O mais importante é a atitude em relação a estas disposições estratégicas. Há companhias dominantes, complexas, com múltiplos interesses, que não perdem o hábito da vigilância permanente, a atenção às

menores frestas por onde a concorrência possa florescer. Há ainda inúmeros exemplos onde a decisão mais acertada foi precisamente uma aposta fora do *core business*. A IBM se reinventou com os PCs, e não nos *mainframes*, a Netflix promoveu uma mudança radical em seu modelo de receitas ao praticamente abandonar as assinaturas de DVDs e optar pelas subscrições *online* de *streaming*. Por aqui, perto de nós, o Grupo Ultra teve a oportunidade de comprar a Copene e, ao invés de dobrar a aposta no setor petroquímico, acabou adquirindo a Ipiranga, mostrando-se o negócio de distribuição de combustíveis bem mais rentável. A Cosan em seguida tomou o mesmo caminho de diversificação, adquirindo os postos da Esso e depois da Shell, diluindo a relevância da atividade sucroalcooleira original. Por outro lado, há casos em que o foco, quando obsessivo, acaba turvando a melhor visão estratégica. Exemplo típico é o da Oi, que entretida com o negócio *cash cow* da telefonia fixa, não percebeu a oportunidade na banda larga, deixando aberta uma brecha por onde a GVT se estabeleceu.

Voltando às aventuras polares, a obstinação/foco por pouco não pôs a perder os planos da *Fram*. Preocupado com o fato de que os trenós mecânicos poderiam trazer uma vantagem importante para Scott, Amundsen decidiu iniciar o ataque ao Polo mais cedo do que o recomendável pelas condições meteorológicas. Tão logo o sol surgiu no final do mês de agosto, Amundsen e sua equipe puseram-se a caminho, apesar da advertência de um de seus tripulantes, Hjalmar Johansen, que teria dito: “eu não chamo isso expedição. Isto é pânico”. Johansen estava certo. Enfrentando temperaturas baixíssimas, a expedição pouco avançou, alguns cães morreram congelados e outros tiveram que ser colocados sobre os trenós, aumentando o desgaste de seus homens. Amundsen reconheceu o erro, retornou à base e aguardou melhores condições para retomar a marcha.

Por outro lado, depois que Scott perdeu a corrida ao Polo, ao tropeçar em seus próprios equívocos, a reputação de sua expedição manteve-se em pé em boa parte devido ao objetivo secundário, antes visto como potencial distração: o valor das conquistas científicas. De fato, foi profícuo o avanço do conhecimento e a produção científica da Terra Nova. Os resultados das pesquisas e coletas foram publicados em oitenta artigos especializados, configurando uma contribuição duradoura para a compreensão do continente antártico (cfr McTurk 2012). A expedição sedimentou o entendimento de que a Antártica deveria ser uma região voltada para a pesquisa científica, o que foi efetivamente transformado em realidade cinquenta anos depois, através do Tratado Antártico. Ou seja, também nas próprias expedições encontramos contra evidências ao argumento tradicional. O foco obsessivo pode ser prejudicial e os múltiplos objetivos podem compensar. Nem que seja por dar chance ao capricho da sorte, como foi o caso da expedição *Beagle*, cujo objetivo principal era o de cartografar o litoral da América do Sul, mas acabou se celebrizando por aceitar a bordo um certo naturalista...

Preparação

A complexidade organizacional e logística das expedições exigia intensa diligência no planejamento e na preparação. As condições extremas no ambiente antártico requeriam uma execução precisa, sem conceder margem para equívocos.

No tema da preparação e execução, Amundsen foi o grande destaque. Não é que Scott não tenha se preparado. Ele se preparou, mas o fez a partir de suas experiências anteriores no *Nimrod* e no *Discovery*, não antecipando os riscos remotos. A Antártica é uma região imprevisível, as condições mudam rapidamente, era preciso esperar pelo pior. Amundsen deixou pouco espaço para o acaso. Acompanhou pessoalmente a manufatura dos esquis, das tendas e até do preparo do tecido que seria usado nas roupas, para se certificar que nada haveria ali senão *lã pura*. Confeccionou equipamentos: óculos, arreios dos cães, *pemmican* (alimento). Adaptou outros: botas, meias, chicotes, trenós e tendas. Construiu abrigos-oficinas no gelo onde os homens pudessem se ocupar trabalhando na preparação. Testou e retestou tudo no acampamento-base. Gastou muito tempo escolhendo os cães. Selecionou um a um seus homens, considerando suas habilidades manuais e experiências.

Os depósitos de provisões são elementos críticos nas expedições. O conceito é simples: ao invés de levar todos os mantimentos para a jornada inteira, o que seria um peso absurdo, dispõem-se os depósitos com precedência ao longo da rota para suprir as necessidades do caminho de retorno. Amundsen demorou um ano inteiro neste trabalho, espaçando regularmente os depósitos, que contavam com dez vezes mais provisões do que os de Scott. Além disso, cuidou de fincar bandeiras pretas a cada meia milha, o que num ambiente de baixa visibilidade, ajudou a orientar sua equipe. Scott não deixou suprimentos suficientes para repor o gasto calórico de seus homens. Pior. O “depósito de uma tonelada” foi disposto a 37 milhas do plano original, o que se provou um descuido fatal, já que seus homens desfaleceram a 11 milhas deste depósito.

Os recipientes de parafina utilizadas como combustível nas duas expedições ilustram bem a importância dos detalhes na preparação. Sabia-se que as vasilhas apresentavam problemas de vazamentos. Amundsen cuidou de soldar as tampas, vedando-as perfeitamente. Scott optou pela solução padrão da época, as arruelas de couro. Na volta do Polo, ao chegarem aos depósitos, Scott e seus companheiros descobriam consternados que a maior parte da parafina havia evaporado. Tinham que ingerir alimento congelado e não conseguiam derreter neve para beber, o que acabou levando-os a desidratação. Uma das vasilhas de parafina de Amundsen foi encontrada cinquenta anos depois, completamente cheia.

Os meios de transporte também são outro aspecto fundamental. Amundsen decidiu usar apenas cães e os homens com esquis, tecnologias perfeitamente dominadas por

ele e por sua tripulação composta por exímios esquiadores. Amundsen previra de antemão os momentos exatos da rota onde parte da matilha seria sacrificada, servindo de alimento para os demais. Scott, por sua vez, desprezou o conselho do experiente explorador norueguês Fridtjof Nansen que havia lhe sugerido levar apenas os cães, preferindo testar tecnologias não provadas na região. Optou por uma combinação de trenós mecânicos, pôneis, cães e força humana. Dos três trenós mecânicos, um perdeu-se afundando num acidente já no desembarque e os outros dois logo pifaram. Os pôneis também pouco ajudaram, pois eram pesados demais para a neve fofa e suavam muito escorregando no gelo duro. Os cães mostraram-se de fato eficientes, ainda que a tripulação de Scott, com pouca prática anterior, tenha encontrado problemas para domesticá-los.

Olhando em perspectiva, a vida de Amundsen pode ser lida como uma longa preparação visando um desafio extremo. Apurava a forma física escalando as montanhas perto de Oslo. Diz-se que tentou uma inédita travessia de esqui de 72 milhas, como teste de resistência. No inverno, dormia com as janelas abertas, a fim de se habituar com o frio. Jovem ainda, embarcou no *Bélgica*, que lhe ofereceu uma experiência valiosa, ao ficar preso na neve. Diz-se que enquanto os demais tripulantes se desesperavam, o impassível Amundsen absorvia todo aquele aprendizado. Depois, passou anos convivendo com os esquimós, onde aprendeu técnicas de sobrevivência, confecção de trajes polares e domesticação dos cães. Desenvolveu uma rede de relacionamentos com os demais exploradores, enviando-lhes cartas, solicitando informações, catalogando suas experiências. Foram anos de constante autoaperfeiçoamento, de intenso estudo e de trabalho duro até chegar ao comando do *Fram*. Ao comentar a conquista do Polo, afirmou: *“Isto não aconteceu de repente. Minha trajetória, desde que eu tinha 15 anos, tem sido um progresso contínuo na direção de um objetivo definitivo”*. E em outra oportunidade, teria dito a frase que ficou famosa e que aqui na Dynamo tratamos de nunca esquecer: *“aventura é apenas mal planejamento”* (cfr. Miller 2012).

O esmero no planejamento e a execução minuciosa da expedição de Amundsen são lições permanentes e ilustram uma receita vencedora para qualquer tipo de atividade empresarial. Como paralelo atual, vale lembrar, a trajetória de Alex Ferguson, o treinador mais vitorioso do futebol mundial. Ferguson aposentou-se recentemente no Manchester United, tradicional equipe inglesa, colecionando recordes e títulos, uma carreira brilhante com resultados fora do comum. Bastante celebrado, sua fama atravessou os gramados, indo despertar a curiosidade das universidades e das firmas de investimento. Michael Moritz, chairman do Sequoia Capital, interessado nos caminhos pelos quais indivíduos podem formatar e influenciar as organizações, escreveu com entusiasmo o epílogo do último livro de Ferguson: *Leading* (2015).

O livro é uma compilação das experiências de vida de Ferguson, um roteiro dos elementos que acabaram transformando-o no melhor treinador-CEO de sua geração.

Preparação é um dos tópicos preferidos. Ferguson enxerga a preparação intensa como um meio para evitar que os jogadores se percam nos momentos críticos da partida, quando a temperatura aumenta e o voluntarismo toma conta, deslocando a boa técnica e o planejamento tático da equipe. Neste momento, a memória automática do treinamento repetitivo age como homeostase emocional, regulando o equilíbrio psicológico individual e devolvendo a capacidade de coordenação coletiva. Ferguson afirma que se tivesse que começar sua carreira novamente o fator a que ele daria mais atenção seria precisamente a atitude dos jogadores em relação aos treinamentos. Quando talento e determinação se fazem presentes, a seriedade no treinamento garante que as coisas vão acontecer. O paralelo com Amundsen continua. Para Ferguson, o segredo de perseguir excelência através de um bom sistema de treinamento consiste em *“eliminar o máximo possível as surpresas, porque a vida é repleta de imprevisibilidades”*. Da mesma forma que Ferguson estudava obsessivamente cada adversário, Amundsen vasculhou toda informação, conhecimento e experiência anterior que poderia lhe ser útil, e assim resumiu sua forma de pensar e agir (que poderia perfeitamente ter sido escrita à la Ferguson):

“Posso dizer que este é o principal fator – a forma pela qual a expedição é equipada – a maneira pela qual cada dificuldade é prevista, e as medidas preventivas que são tomadas para transpô-las ou evitá-las. A vitória espera por aquele que tem tudo em ordem – as pessoas chamam isso de sorte. A derrota é certa para aquele que negligenciou tomar as medidas de precaução a tempo, o que é chamado de falta de sorte” (Amundsen 2001).

Não é incomum empresários queixarem-se da falta de oportunidades ou de sorte. Muitas vezes, não se trata de falta de oportunidade, mas de preparação. Oportunidades surgem, mas as empresas não se encontram devidamente

Dynamo Cougar x IBX x Ibovespa Desempenho em R\$ até fevereiro de 2016

Período	Dynamo Cougar	IBX	Ibovespa
60 meses	75,8%	-18,2%	-36,5%
36 meses	28,7%	-16,3%	-25,5%
24 meses	26,8%	-8,2%	-9,1%
12 meses	7,7%	-16,0%	-17,0%
No ano (2016)	0,7%	-1,3%	-1,3%

Valor da cota em 29/02/2016 = R\$ 518,63481638

DYNAMO COUGAR x FGV-100 x IBOVESPA

(Percentual de Rentabilidade em US\$ comercial)

Período	DYNAMOCOUGAR*		IBOVESPA***	
	NoAno	Desde 01/09/93	NoAno	Desde 01/09/93
1993	38,8%	38,8%	7,7%	7,7%
1994	245,6%	379,5%	62,6%	75,1%
1995	-3,6%	362,2%	-14,0%	50,5%
1996	53,6%	609,8%	53,2%	130,6%
1997	-6,2%	565,5%	34,7%	210,6%
1998	-19,1%	438,1%	-38,5%	91,0%
1999	104,6%	1.001,2%	70,2%	224,9%
2000	3,0%	1.034,5%	-18,3%	165,4%
2001	-6,4%	962,4%	-25,0%	99,0%
2002	-7,9%	878,9%	-45,5%	8,5%
2003	93,9%	1.798,5%	141,3%	161,8%
2004	64,4%	3.020,2%	28,2%	235,7%
2005	41,2%	4.305,5%	44,8%	386,1%
2006	49,8%	6.498,3%	45,5%	607,5%
2007	59,7%	10.436,6%	73,4%	1.126,8%
2008	-47,1%	5.470,1%	-55,4%	446,5%
2009	143,7%	13.472,6%	145,2%	1.239,9%
2010	28,1%	17.282,0%	5,6%	1.331,8%
2011	-4,4%	16.514,5%	-27,3%	929,1%
2012	14,0%	18.844,6%	-1,4%	914,5%
2013	-7,3%	17.456,8%	-26,3%	647,9%
2014	-6,0%	16.401,5%	-14,4%	540,4%
2015	-23,3%	12.560,8%	-41,0%	277,6%

2016	DYNAMOCOUGAR*		IBOVESPA***	
	NoMês	NoAno	NoMês	NoAno
JAN	-5,8%	-5,8%	-10,0%	-10,0%
FEV	4,9%	-1,2%	7,6%	-3,1%

Patrimônio médio do Fundo Dynamo Cougar nos últimos 12 meses: R\$ 2.335.444.850

(*) O Fundo Dynamo Cougar é auditado pela Price Waterhouse and Coopers e sua rentabilidade é apresentada líquida das taxas de performance e administração, ficando sujeita apenas a ajuste de taxa de performance, se houver. (**) Índice que inclui 100 companhias, mas nenhuma instituição financeira ou empresa estatal (***) Ibovespa Fechamento.

organizadas para aproveitá-las. Lembramos a trajetória da Renner. A empresa passou os anos 90 implementando mudanças importantes no modelo de gestão, nos sistemas de informação, intensificando treinamento, desenvolvendo a cadeia de suprimentos, se capitalizando e observando com paciência as aventuras de alguns competidores. Quando veio a crise no final da década e grandes varejistas como a Mesbla e a Mappin faliram, a Renner estava preparada: ocupando o espaço deixado por esses competidores, num ataque ousado, abriu 28 lojas, dobrando de tamanho em dois anos, estabelecendo de forma definitiva sua posição no mercado. Não tivesse feito dessa forma, a Renner provavelmente seria mais uma a resmungar pelos corredores das associações comerciais, acusando a conjuntura como responsável pelas dificuldades.

Em algumas situações, o sentido da causalidade até se inverte e é a preparação quem acaba gerando a oportunidade. Foi o caso de Amundsen. Quando viu o projeto do pioneirismo no Polo Norte se desmanchar, Amundsen não hesitou em apontar imediatamente a bússola de sua expedição para o Sul, mesmo sabendo que as condições dos dois continentes, Ártico e Antártico, eram bastante diferentes. A história corporativa dos cem anos seguintes viria mostrar que mudanças radicais e repentinas nos planos de negócios de companhias sem estrutura de planejamento invariavelmente redundariam em fracasso².

Mantendo a tradição de não abusar do tempo do nosso leitor, interrompemos aqui nossas reflexões polares, deixando outros três tópicos para serem tratados na Carta seguinte: adaptação, escalação e liderança.

Rio de Janeiro, 10 de março de 2016.

- 2 Quem não se lembra do caso da OGX? Que decidiu mudar seu plano de negócios em poucos dias, quando o Governo resolveu de última hora retirar os blocos de pré-sal da 9ª rodada. A companhia redesenhou sua campanha exploratória e acabou arrematando outros 21 blocos, diferentes do plano original. Depois, saberíamos que o albano se mostraria mais enigmático do que se imaginava e a guinada radical de planos provou-se completamente equivocada.

Para comparar a performance da Dynamo e de diversos índices, em períodos específicos, ou para nos conhecer um pouco mais, visite nosso site:

www.dynamo.com.br

Esta carta é publicada somente com o propósito de divulgação de informações e não deve ser considerada como uma oferta de venda do Fundo Dynamo Cougar, nem tampouco como uma recomendação de investimento em nenhum dos valores mobiliários aqui citados. Todos os julgamentos e estimativas aqui contidos são apenas exposições de opiniões até a presente data e podem mudar, sem prévio aviso, a qualquer momento. Performance passada não é necessariamente garantia de performance futura. Os investidores em fundos não são garantidos pelo administrador ou por qualquer mecanismo de seguro ou ainda, pelo fundo garantidor de crédito.

DYNAMO

DYNAMO ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS LTDA.

Av. Ataulfo de Paiva, 1235 / 6º andar – Leblon – 22440-034 – Rio – RJ – Tel.: (021) 2512-9394 – Fax: (021) 2512-5720