

POR LUIZ BERSOU,

DIRETOR DO INSTITUTO ÉPICO DE ADMINISTRAÇÃO
✉: LUIZBERSOU@BCACONSULTORIA.COM.BR

SÉRGIO BRITO

SETE PASSOS DA MATURIDADE EMPRESARIAL

Ao longo de tantos anos pude vivenciar algumas experiências de gestão muito valiosas para compartilhar com os leitores. Quem não se lembra do velho organograma? Esquecido no passado entre as questões fundamentais das empresas, hoje ressurge como um termo que conhecemos por Governança Corporativa.

Com o tempo, fomos aprendendo que organograma não se define; deve ser deduzido a partir do desafio que a empresa tem pela frente e do Jogo Estratégico, que vai ser referência dessa luta. Trata-se de uma evolução muito importante, na medida em que colocou inteligência antes do recurso.

Da inteligência estratégica colocada a serviço da condição competitiva, chega-se ao recurso a ser utilizado – no caso, o organograma. **ESSE FOI UM PRIMEIRO PASSO DE EVOLUÇÃO.**

Em seguida, veio o importante aprendizado de que a nossa capacidade de Interpretação do negócio, da empresa – a ser implantada ou mantida – está acima dos organogramas e das condições de poder. O importante é o fato de que nessa Interpretação reside toda a lucidez estratégica e sua decorrente operacional, que podemos colocar na produção de resultados que nos interessam. **ESSE FOI O SEGUNDO PASSO DE EVOLUÇÃO.**

Vamos agora para a história do plantador de batatas, que vendia seu produto para o “empório” (palavra antiga), quitanda ou mercadinho. Ele levava sua batata em uma carroça puxada por um burro, fazia a entrega e recebia o pagamento em espécie. Pronto; estava resolvido. Esse plantador de batatas vivia em um contexto que chamamos de Entidade Simples: sabia quanto ganhava; bastava somar e subtrair para conhecer o valor.

Um dia, esse plantador de batatas entendeu que seria bom vender para uma grande rede de supermercados. Logo, descobriu que tinha de conviver com o contrato da gôndola, o contrato do repositor de gôndola, o contrato de participação nas ações promocionais, o contrato de aniversário da loja, o contrato de desconto por volume..., recebendo o pagamento em 90 dias, com um monte de descontos que ele não entendia, entre outros fatores.

Assim, ele percebeu vagamente que estava entrando

em uma armadilha: a relação com a cadeia de supermercados, que chamamos de Entidade Complexa. Todo um conjunto de informações precisa ser convergido em tempo real para um único ponto de análise, para que se faça a Interpretação do que acontece.

Com a visão dessa Interpretação, temos muito mais condições de conviver com os fenômenos e com as entidades simples e complexas que fazem parte da vida de uma empresa. Nasceram, então, os conceitos de Modelos de Análise e Padrões de Análise do cenário do negócio e da empresa como agentes que têm a capacidade de enfrentar as Entidades Complexas e são definidores de decisões e do que deve ser feito.

O Padrão de Análise deve nascer antes do organograma. Em função desse Padrão de Análise é que o organograma deve ser deduzido. **ESSE FOI O TERCEIRO PASSO DE EVOLUÇÃO.**

Seguindo nessa história, chegamos à Tecnologia da Informação (TI). Sempre foi costume construir sistemas de TI como agentes de informação a serviço da contabilidade e das estruturas operacionais do organograma. A decorrência dessa abordagem é o tempo que se gasta em sua implantação, a insatisfação dos usuários e o tempo que se perde lutando contra a falta de informação. É sempre o mesmo ciclo vicioso infernal, que nunca se resolve.

O Padrão de Análise a ser adotado deve ser construído antes do organograma, justamente porque ele é o grande definidor dos fluxos de informação e dos sistemas de TI que vão alimentar os organogramas. Nos casos mais bonitos, foi definido o Padrão de Análise e o Sistema de Informação, para somente depois ser definido o organograma.

A razão é muito simples: de que adianta contratar tantos diretores, gerentes e chefes de departamento se eles têm como principal desafio lutar contra a falta de informação ou a informação incompleta, mal estruturada? Não conseguem lutar pela empresa porque ficam lutando contra a falta de informação.

Grande aprendizado: a informação deve ser desenvolvida para estar a serviço dos Modelos de Análise e Padrões de Análise, em que realmente reside a inteligência

da empresa. Nesses casos, as estruturas organizacionais de fato fazem o melhor uso da informação. O organograma é decorrência dessa evolução também. ESSE FOI O **QUARTO PASSO DE EVOLUÇÃO**.

Dessa forma, entendemos que toda Entidade Complexa pode vir a ser uma armadilha se não tivermos os Modelos e Padrões de Análise adequados para sua Interpretação. Já há muito tempo sabemos que a contabilidade e os antigos BIs não resolvem a Interpretação das Entidades Complexas.

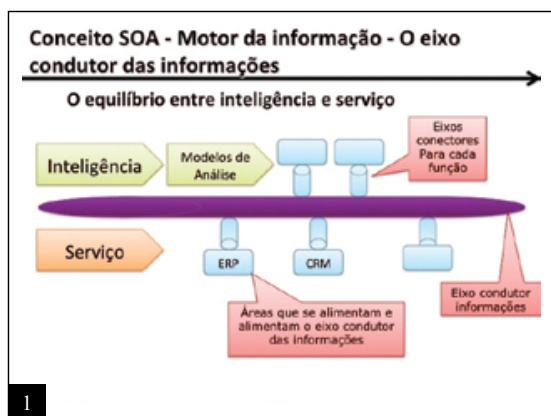
Na medida em que fomos aprendendo a crescente importância das entidades complexas e a necessidade de sua completa e rigorosa Interpretação, nos demos conta da importância ainda maior da Teoria dos Modelos de Análise, fenômenos lineares,

não lineares, a construção de nossa capacidade de conviver com a Teoria do Caos e os jogos caóticos, a necessidade dos modelos matemáticos, estatística avançada e tantos outros recursos cuja complexidade não assustava no passado, mas que hoje percebemos como muito simples, porque têm inteligência. E existem ainda os modernos computadores.

O domínio das entidades complexas e as condições de simulação contínua e simples dos orçamentos de nossas empresas, simulação de estratégias comerciais, de produto e de produção estão nos levando agora para um precioso momento de percepção – algo que muitos no passado tiveram a duras penas, mas que hoje é muito mais disponível graças aos modernos computadores e à facilidade com que os Modelos e Padrões de Análise são implantados.

O grande avanço está na seguinte questão: em que medida estamos mentalmente dentro dos sistemas de informação com todo o seu aparato de análise? Em que medida esses sistemas estão mentalmente dentro de nós, como na ficção científica?

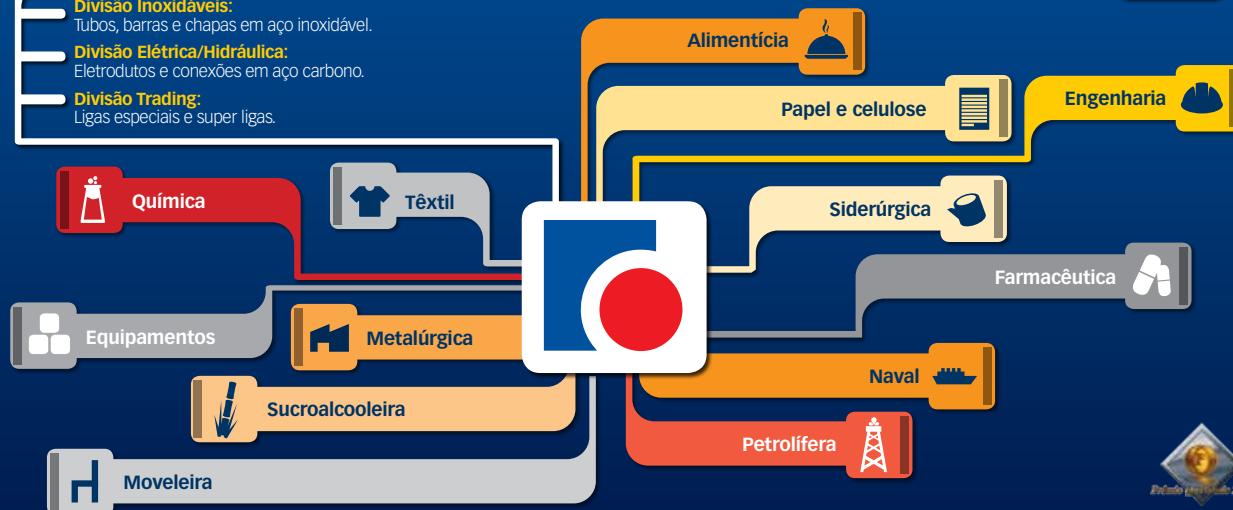
O Gráfico 1, elaborado por nós na década de



Carbinox.

Por dentro das operações de grande parte das empresas.

- Divisão Inoxidáveis:**
Tubos, barras e chapas em aço inoxidável.
- Divisão Elétrica/Hidráulica:**
Eletrodutos e conexões em aço carbono.
- Divisão Trading:**
Ligas especiais e super ligas.



AS linhas de produtos Carbinox são fundamentais para grande parte das indústrias brasileiras há mais de 25 anos. A alta qualidade das soluções, as equipes de vendas especializadas e o moderno sistema de logística garantem os melhores resultados para o seu negócio.

Carbinox
www.carbinox.com.br
Matriz: 11 4795-9000
Filial: 62 3281-6191



1980 (e lá se vão quase 30 anos), apresenta um raciocínio precursor que nos permite chegar aos sistemas de simulação que hoje temos disponíveis. Modernamente, chama-se SOA.

Desse raciocínio precursor, chegamos aos sistemas que já operamos, desenvolvidos no grande centro de inteligência de TI localizado em Santa Rita do Sapucaí (MG).

Os Gráficos 2 e 3 a seguir já representam a capacidade de interação real e natural entre nossos colaboradores e sistemas de análise e informação para processos de tomada de decisão. A primeira etapa dessa evolução, como tradução direta do Gráfico 1, está representada pelo Gráfico 2.

Houve mais evolução; já há alguns anos chegamos ao modelo apresentado pelo Gráfico 3. Entra o conceito de Gestão de Precisão.

Esse conceito nasceu, de certa forma, no Congresso de Atlanta de 2004, onde foi exposto que vale a pena dominar os Modelos de Análise e a informação com rigor, evoluindo das tradicionais médias de fatores que ficam inviáveis nas análises das Entidades Complexas.

O resultado dessa evolução tem sido significativo.

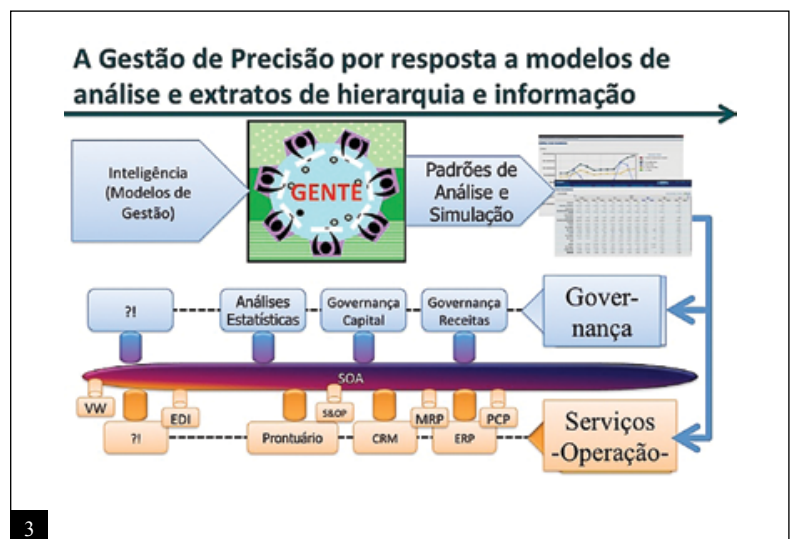
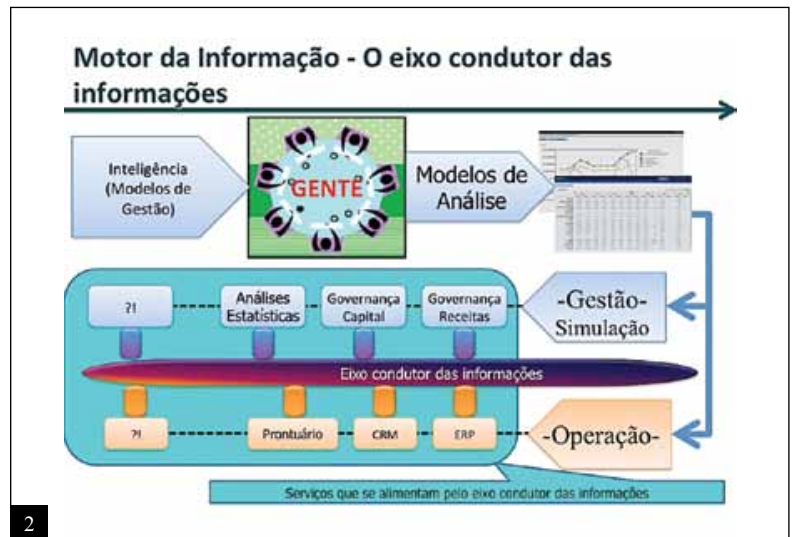
A criação dessa capacidade de interação entre homem e sistemas de inteligência competitiva é a razão de uma experiência emocionante rumo ao caminho dos sete passos da maturidade empresarial.

Tal interação se revela extremamente feliz: dá aos coadjuvantes um inédito sentimento de poder para resolver seus problemas e desafios. Disso decorre a atitude de enfrentamento dos problemas, o alto-astral e tudo o mais que tantas vezes falta às nossas equipes.

As Entidades Complexas começam a ser dominadas – tudo isso porque a empresa entende que precisava enfrentar o falso demônio que são os Modelos de Análise, dos quais tantos fogem. **ESSE É O QUINTO PASSO DE EVOLUÇÃO.**

A partir da interação dos nossos executivos com Modelos de Análise e Padrões de Análise, nossos colaboradores começam a perceber outro importante fenômeno: a existência da informação de origem certificada, a mesma informação para todos, com total rastreabilidade. O que acontece?

Na percepção de que todos compartilham um mesmo sistema de informações, as trocas entre os diversos colaboradores se intensificam. Grupos de pessoas que não se falam pouco a pouco se transformam em equipes com diálogo intenso. O que acontece é



muito bom. **ESSE É SEXTO PASSO DE EVOLUÇÃO.**

Vivemos um momento em que o desconhecido chega cada vez mais depressa e cada vez com mais impacto. Nassim Taleb escreveu um livro muito interessante sobre essa verdade: *A Lógica dos Cisnes Negros*. Com ele, aprendemos que os registros históricos do passado pouco vão nos ajudar.

O que precisamos é que os presidentes e as diretorias de nossas empresas tenham gestão extremamente simples, para disporem de muito mais tempo para percorrer os mercados, gastando sola de sapato, interrogando o desconhecido.

Conviver com o mundo externo de nossas empresas vai ser o "dia a dia" do seu futuro. Estar pronto para esse momento é o **SÉTIMO PASSO DE EVOLUÇÃO.** Prepare-se! ■