



**POR LUIZ BERSOU,**  
 DIRETOR DO INSTITUTO ÉPICO DE ADMINISTRAÇÃO  
 ✉: LUIZBERSOU@BCACONSULTORIA.COM.BR

## GESTÃO EM BUSCA DO EQUILÍBRIO

### Cadeia de Valor, Campo de Valor, Complexidade e Caos, o Ser Livre Pensante e o Equilíbrio entre a Condução Estratégia e a Condução Operacional

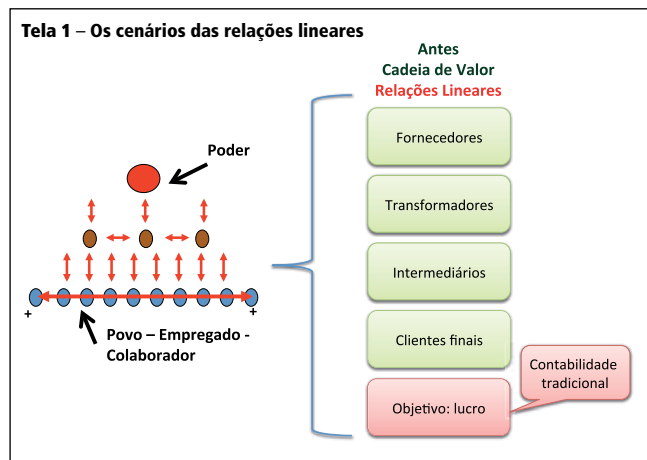
#### FATOR DESCONHECIDO

Nunca me esqueço de que na Europa dos anos 1960 e 1970, quando se trabalhava o planejamento estratégico do setor siderúrgico, o fator desconhecido com que se lutava era a taxa de crescimento do setor: seria 1% ou 1,5%? Tempos felizes aqueles...

Nessa simplicidade de eventos, já tínhamos como referência o conceito de Cadeia de Valor. As empresas japonesas davam valor a essa questão. Valorizaram o conceito. Cadeias de Valor e Linhas de Montagem de cada um dos seus participantes eram correlacionáveis. A visão da época era o ganho adequado entre todos os participantes de cada Cadeia de Valor.

Dessa forma, as relações se fortaleciam na Cadeia de Valor, todos investiam igualmente e se tornavam mais competitivos.

Tela 1 – Os cenários das relações lineares

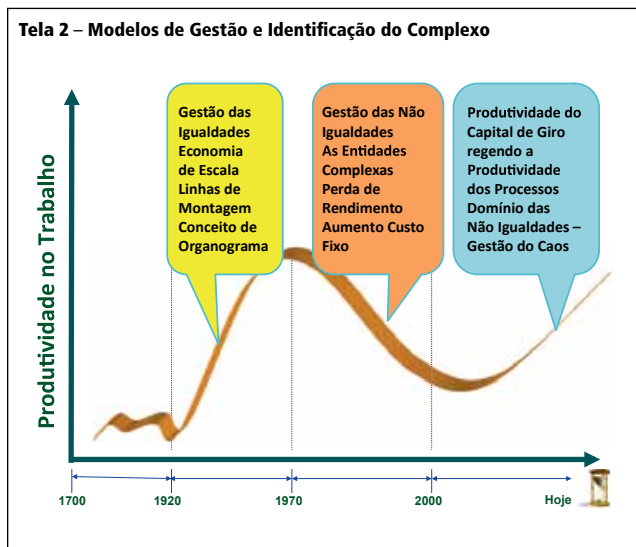


#### FATOR MONOTONIA E FATOR COMPLEXIDADE

A Tela 2 mostra-nos que, quando o mercado se tornou mais complexo, o rendimento do trabalho caiu muito. Esse fenômeno afetou as atividades produtivas e, como um todo, a Cadeia de Valor em que essas atividades estavam inseridas.

A partir dos modelos de gestão e identificação do cenário complexo, conforme destacado na Tela 2, é possível visualizar a fase em que muitas empresas viveram o que chamamos “administração da rotina” – na verdade, da monotonia, conforme demonstrado pela primeira curva da Tela 2. Cresceram muito nessa fase; ficaram ricas – e as ferramentas

Tela 2 – Modelos de Gestão e Identificação do Complexo



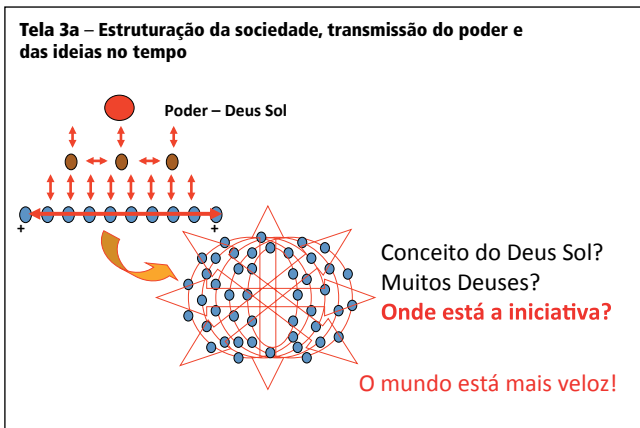
convencionais, como Enterprise Resource Planning (ERP), eram suficientes. Nessa fase houve também a valorização dos *backoffices* como instrumento maior de gestão de uma empresa.

No trecho seguinte da curva, a partir da década de 1970, temos a visão da queda, de como o mercado se tornou complexo, pela manifestação da demanda por mais produtos diferenciados, mais alternativas de produtos, mais produtos e serviços – tudo isso a partir das mesmas bases de produção que estavam disponíveis. A produtividade do trabalho caiu muito e, nesse contexto, muitas Cadeias de Valor se perderam, com cada um buscando resultados de curto prazo e interesse imediato. O grande problema na ocasião foi aprender a administrar atividades que de simples se tornaram complexas e, em seguida, caóticas.

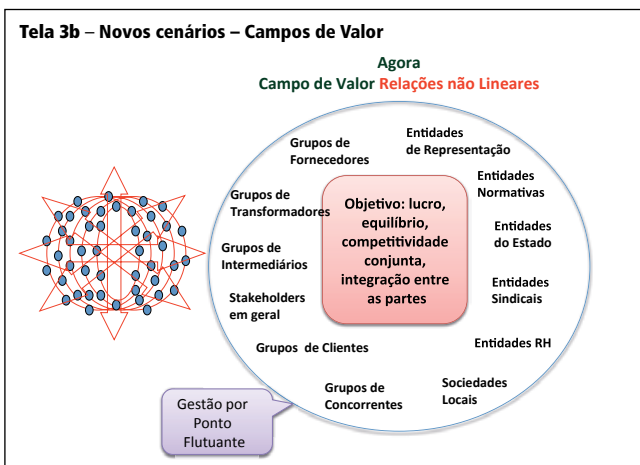
#### FATOR COMPLEXIDADE, CAOS E FATOR VELOCIDADE

Com o advento da “web – www”, tudo o que está na face da Terra se acelerou. As relações de poder se alteraram e, como nunca, a humanidade dependeu da informação para sustentar o trabalho e a inovação. Nassim Taleb, em seu famoso livro *A Lógica dos Cisnes Negros*, fala-nos com muita propriedade de um importante fenômeno: o desconhecido chega cada vez mais depressa e cada vez com

mais impacto. As relações das Cadeias de Valor se transformam em relações em Campos de Valor, como nos ensina Regina de Fátima Migliori, a partir da **Tela 3a**.



Surgem, então, alguns questionamentos: o que anda mais depressa? O que você sabe (ou o que você não sabe)? Complexidade, Caos e Velocidade dos Eventos e Fenômenos de Mercado são fatores profundamente perturbadores. Exemplos clássicos são a velocidade e a complexidade do que acontece em aeroportos, sistemas logísticos, companhias de armazéns gerais, universidades, prontos-socorros/hospitais e outras atividades humanas em que a gestão de uma enorme multiplicidade de fatores passou a ser a ordem do dia, conforme pode ser visto na **Tela 3b**.



Nesse contexto, como fica nossa capacidade de gerenciamento e resposta? O que é a transição de um passado de atividades rotineiras, monótonas, sobre as quais nossos sistemas de gerenciamento foram desenvolvidos, e o que acontece hoje em dia, situação para a qual nossos sistemas de gerenciamento não foram desenvolvidos?

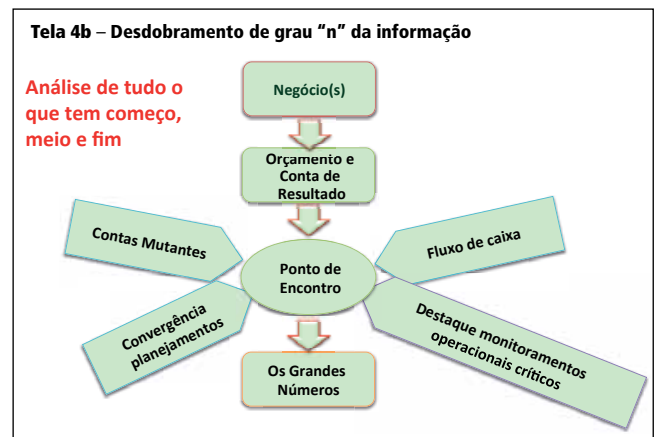
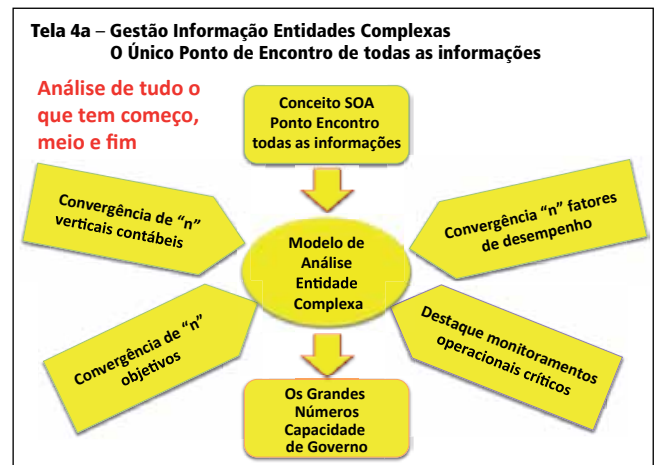
Como resposta a essa questão, dois temas muito interessantes estão se apresentando como processo de solução. Vale lembrar que a energia e a capacidade mental de nossos dirigentes são uma só. O

que se gasta em energia para sustentar o presente deixa um saldo maior ou menor para construirmos nosso futuro. O recado é o seguinte: precisamos simplificar nossos sistemas de gestão de forma que possamos nos dedicar mais a enfrentar o desconhecido, que, aliás, chega cada vez mais depressa.

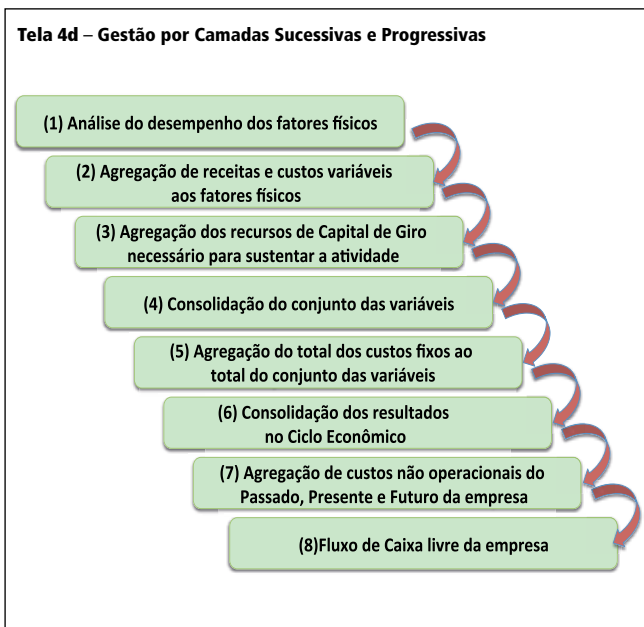
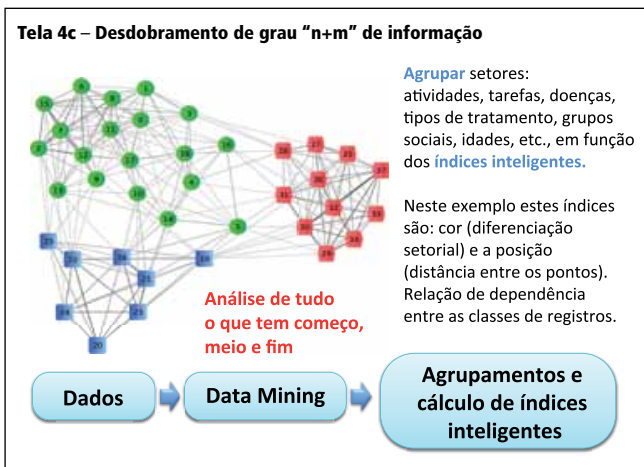
### FLOATING POINT – PONTO FLUTUANTE

O conceito do Floating Point, ponto único de observação, parte do princípio de que tudo o que está no caos e na complexidade tem começo, meio e fim. Sendo verdadeira essa afirmação, em vez de trabalharmos com centros de custos ancorados em planos de contas, trabalhamos com centros de receitas e custos ancorados em linhas de tempo.

Questão essencial, o conceito Floating Point trabalha com os fundamentos de gestão por camadas, ou seja, relacionamos em um único ponto de observação todos os desempenhos físicos operacionais, todos os desempenhos ligados às receitas e aos custos variáveis, todo o desempenho ligado ao uso da estrutura de capital de giro e assim por diante. Para reflexão sobre esse conceito, observe as **Telas 4a, 4b, 4c e 4d**.



“Vale lembrar que a energia e a capacidade mental de nossos dirigentes são uma só. O que se gasta em energia para sustentar o presente deixa um saldo maior ou menor para construirmos nosso futuro”



Aqui entra um raciocínio interessante: na gestão do monótono, da rotina, pouco a pouco fomos afastando de nós a análise dos fatores de desempenho físico, de linha de frente em nossas atividades operacionais. Como tudo é monótono, médias servem; referências do passado servem. Ficamos, então, na análise típica dos *backoffices*, onde se analisa resultado financeiro e contábil.

Quando estamos no universo do que tem começo, meio e fim, o complexo e o caótico, vamos considerar como exemplo o caso de hospitais de nossa linha de frente. Em hospitais, em que temos 30 mil novos pacientes por dia, por exemplo, a análise do desempenho físico é fundamental. Percebemos, assim, que os

bons gestores não abandonam nunca a análise do desempenho físico. Exemplo interessante é o caso da produção automobilística no Japão, a qual consome 40% a menos de energia do que seus concorrentes europeus e americanos.

**COMPLEXIDADE, CAOS, VELOCIDADE, O SER LIVRE PENSANTE E O PENSAMENTO ESTRATÉGICO**

Em nossa empresa, temos referência do tratamento dessa questão desde 1948. Naquela época não tínhamos complexidade, caos e a questão da velocidade, tal como conhecemos e enfrentamos hoje.

Tínhamos, sim, a falta de informação, informações lentas, que levavam meses para ser compiladas e, portanto, a necessidade de elaborar raciocínios a partir de leituras precárias e, por isso, muito suscetíveis ao erro. Muito do que era leitura disponível era passado; quase nada era futuro ou mesmo presente. Era ainda época do telégrafo!

Já tínhamos naquela ocasião o conceito de sinais fracos e sinais fortes. Ao longo dos anos, à medida que acrescentamos aos estudos de engenharia, administração e finanças também a psicanálise, começamos a perceber os fatores condicionantes em nossa capacidade de leitura e interpretação de sinais fracos – fato importante, porque sinais fracos com muita frequência são precursores de sinais fortes. **Veja a Tela 5a.**

**Tela 5a – A tutela dos direitos adquiridos e das obediências impostas**

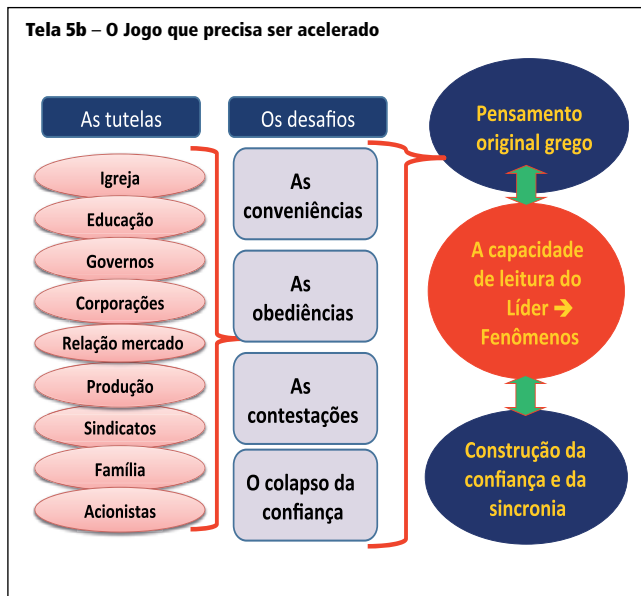
Tutelas	Desafios		
	Objetivos	Princípios	Interpretação Aceitação Fenômenos
O negócio?	Realidades	Necessidade fundamental	
Igreja?			
Educação?			
Governos?			
Corporações?			
Relação mercado?			
Produção?			
Sindicatos?			
Família?			
Acionistas?			

**O que prevalece?**  
**Pressões psicológicas?**  
**Condicionamentos do pensamento?**  
**Pensamento submisso?**  
**Medo?**

→ **O colapso da confiança**

“O conceito do Floating Point, ponto único de observação, parte do princípio de que tudo o que está no caos e na complexidade tem começo, meio e fim. Sendo verdadeira essa afirmação, em vez de trabalharmos com centros de custos ancorados em planos de contas, trabalhamos com centros de receitas e custos ancorados em linhas de tempo”

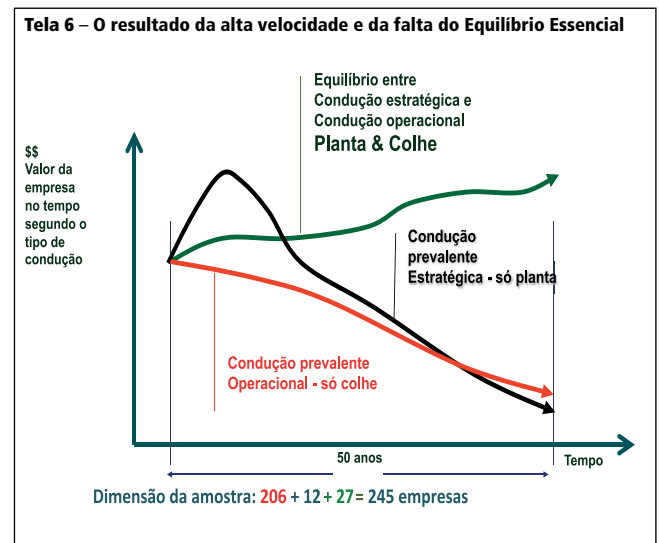
Lembro que em nossos debates (acho que em 1972) se levantou a questão de que o simples fato de se dar nome ao filho que nasce já um fator condicionante para o resto de sua vida. O que dizer, então, do que é o ensino nas escolas brasileiras, altamente doutrinário, dos fatores condicionantes que nos vêm de igrejas, faculdades, corporações e sindicatos, entidades de representação, partidos políticos e até times de futebol? **Observe a Tela 5b.**



Entra em cena, então, o filme de Charles Chaplin: *Tempos Modernos*. O que estava em jogo? Quando Henry Ford construiu suas primeiras linhas de montagem, tinha dificuldade em contratar operários, que, em geral, eram artesãos e trabalhavam pelo todo. Tinham a visão do todo no seu trabalho do dia a dia.

O que foi pedido a eles? Não pensar, não olhar, não falar; só trabalhar! Foi um sucesso econômico. O meio acadêmico adorou o resultado. Pelo suporte, o Taylorismo entrou com tudo em nossa vida. Deixamos nossa condição de seres pensantes e nos transformamos em seres condicionados à exigência da sustentação do trabalho. **Veja a Tela 5c.** Acrescentem-se a isso os condicionantes da vida em sociedade e os tabus que são estabelecidos a cada momento.

Para fechar nossa reflexão sobre o tema chave desta coluna, observe a **Tela 6**, que mostra o desequilíbrio resultante, em termos de condução estratégica e condução operacional.



## CONCLUSÃO

Nossa teoria de administração foi concebida para ciclos lentos, no ambiente da rotina e da monotonia. Foi concebida para empresas que operam no pressuposto de capital de giro à vontade, tal como acontece em países do primeiro mundo. Ainda somos uma sociedade que pratica capitalismo sem capital. Encrenca com os métodos de gestão que adotamos. Ainda por cima, entramos de vez na era da complexidade e do caos. Já existem sistemas de gestão para conviver com essa nova situação: Floating Point é um exemplo. Essa transição pode ser rápida. O que falta ainda é todo um repensar de nossa forma de raciocinar. Essa questão vai levar mais tempo... ■