



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

# BASES DE ADMINISTRAÇÃO E GOVERNANÇA PARA RESULTADOS

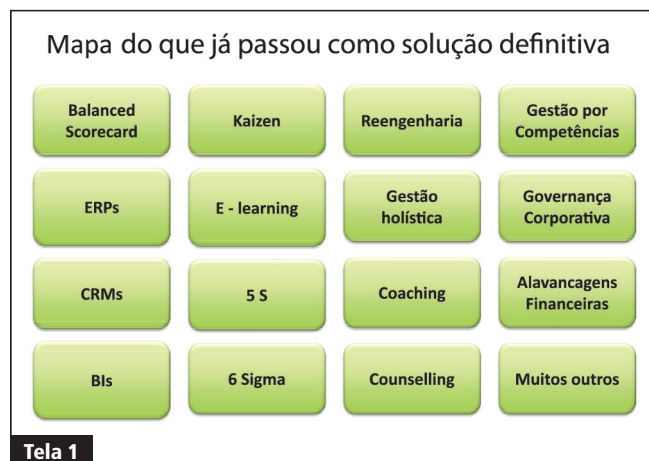
## O que é, exatamente, construir Bases de Administração e ter Governança para Resultados?

Qualquer brasileiro sabe que, tanto no governo quanto na maioria das empresas, há excesso de administração e falta de competitividade – situação, aliás, tipicamente brasileira.

Estamos vivendo neste momento um caso extremamente interessante: uma empresa recebeu aportes importantes de capital, critérios de governança corporativa e auditorias pesadas e caras. Os resultados, porém, são muito pobres. Apesar de tanto investimento e da contratação de equipes originárias de empresas renomadas, os resultados decepcionam. Quem já não viu isso várias vezes? Vamos trabalhar um pouco esse acontecimento.

### AS SOLUÇÕES MÁGICAS

A Tela 1 abaixo funciona como um mapa a nos mostrar tudo aquilo que já foi apresentado como solução definitiva para as empresas.



**Tela 1**

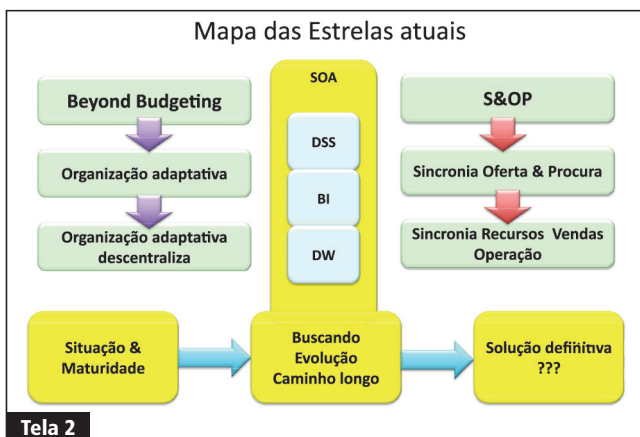
O que temos aqui, de modo geral, são anos de experiências de soluções parciais e incompletas, que raramente conseguiram colocar as empresas de modo permanente em novos patamares de competitividade.

É interessante notar que, em todos os casos, as iniciativas implantadas em pouco tempo se esvaíram.

A título de exemplo, vivemos recentemente um caso em que a tentativa de impor governança corporativa de forma incompatível com a cultura da empresa só produziu resultados negativos.

### AS NOVAS SOLUÇÕES EM MODA

A Tela 2 nos mostra as estrelas atuais, que, sem dúvida, representam uma evolução importante em relação ao que vinha sendo proposto.



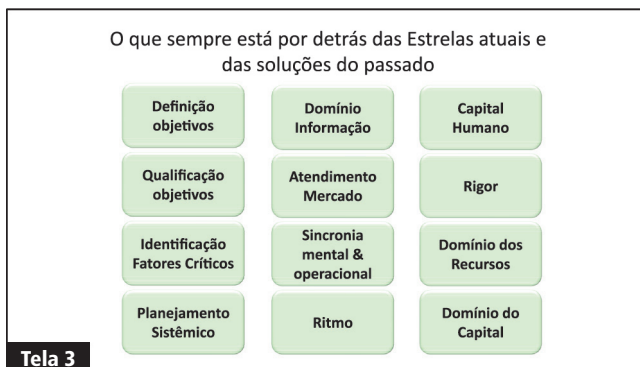
**Tela 2**

De qualquer maneira, já se sabe que, assim como aconteceu nos casos anteriores, não temos – como não se pode mesmo ter – soluções definitivas.

Boa parte do problema ainda está na questão tratada neste artigo: o que é, exatamente, administração para produção de resultados? O que ainda está faltando?

### OS ELEMENTOS COMUNS NA ADMINISTRAÇÃO

A Tela 3 nos revela o “óbvio ululante”, tão bem registrado por Stanislaw Ponte Preta.



**Tela 3**

O que verificamos na Tela 3 – e nem sempre acontece nas empresas – é a prática geral e irrestrita do óbvio.

Para que a prática do óbvio seja consistente, precisamos distribuir a informação da empresa. Prover o domínio da informação é iniciativa absolutamente estratégica, pois permite que cada colaborador potencialize seu trabalho em benefício da empresa.

Registros históricos que estão nos museus validam o conteúdo da Tela 4 abaixo.



## OS REGISTROS HISTÓRICOS

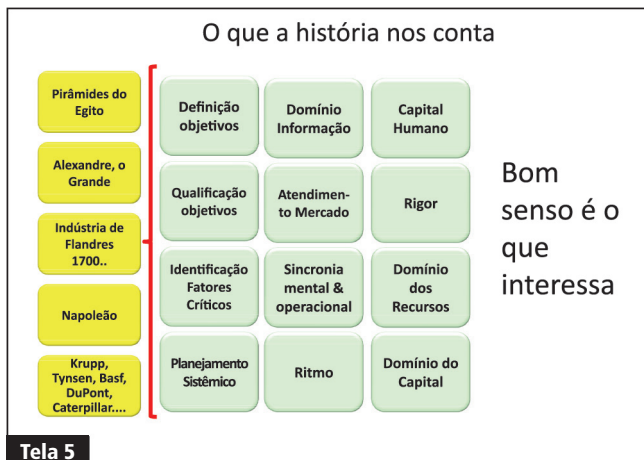
Pensemos um pouco em um dos grandes eventos da engenharia: o que existia de administração por detrás do grandioso esforço para a construção de tantas pirâmides e monumentos da época? Quais eram as razões estratégicas? Quais eram os recursos administrativos?

Por quais razões Alexandre, o Grande, fez sua intendência prover a logística necessária para disponibilizar recursos que lhe permitiram ir tão longe?

O que aconteceu na Inglaterra durante a Revolução Industrial e em Flandres? O que foi a administração da Época Napoleônica?

É interessante verificar que os grupos mais modernos citados na Tela 4 tiveram também momentos de crise – algumas vezes bastante graves.

Refletindo sobre os elementos mostrados na Tela 4, chegamos à Tela 5.



A pergunta que fazemos, então, é a seguinte: onde fica o bom senso? Quem é o dono do bom senso?

Voltando às duas empresas citadas, podemos dizer que, com a atual tendência de concentrar muito recurso nos Back Offices e deixar as linhas de frente com poucos recursos de gestão, o bom senso desaparece tanto do Back Office (porque não vive a vida como ela é) quanto das linhas de frente (onde existe a vida, mas nem sempre com informação no tempo certo e com a qualidade que se requer).

Há aqui uma questão extremamente perturbadora: muitas vezes se percebe que as linhas de frente, comerciais, industriais e de serviços são levadas a trabalhar com as informações que as equipes de Back Office consideram necessárias – visão de controle e perda importante da visão da informação para a sustentação operacional, para a prática do bom senso e para a busca de decisões competentes.

## ORGANOGRAMAS COMO ELEMENTO INICIAL DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Qualquer um que passe por um curso de Administração ou de Governança Corporativa, atualmente tão em moda, recebe como carga de conhecimento a importância dos organogramas.

A vida nos tem imposto uma carga de conhecimento um tanto diferente. A Tela 6 nos leva a uma divisão de base das equipes de qualquer empresa, que seria, então, um pré-organograma.



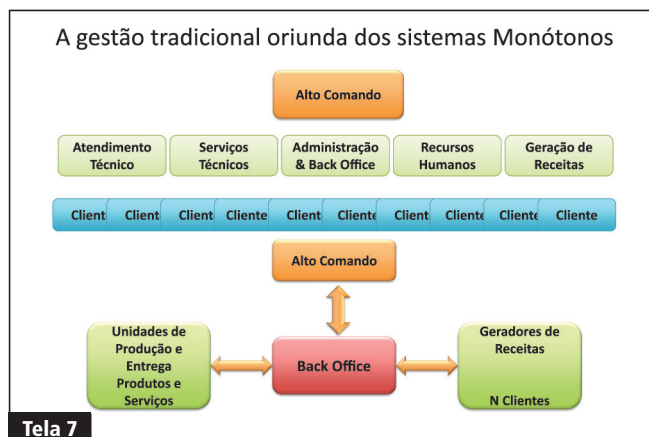
Considerando essa primeira filosofia de base, fazemos o seguinte exercício:

1. Quais informações precisamos ter para analisar o negócio?
2. Estabelecido o que é necessário para analisar o negócio, de que informações precisamos para sustentar o desempenho das atividades do negócio?
3. Estabelecida a análise de desempenho, como instalamos a análise financeira do que foi o desempenho operacional?
4. Como será a demanda de recursos de capital de giro para percorrer o desempenho imposto pelo ritmo dos negócios?
5. A partir dessa base mínima de informação, organogramas que vierem a ser instalados certamente vão funcionar.

O que existe de básico na afirmação do item 5? As linhas de frente estão capacitadas a trabalhar bem porque dispõem de informações verdadeiras para o desempenho operacional.

**O QUE É A TRADIÇÃO DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO — A GESTÃO DO MONÓTONO**

A Tela 7 mostra uma estrutura de recursos e uma estrutura de informação.



Tela 7

O que mais se destaca é o fato de que os desempenhos operacionais aparecem pouco: tudo é EBITDA e Fluxo de Caixa. De certa forma, as empresas que têm como base de trabalho o Planejamento de Fluxo de Caixa já fazem um avanço significativo em termos de gestão.

Esse modelo é resultado do que chamamos de Gestão do Monótono: tudo se repete, a dispersão dos fatores é pequena e a gestão consiste em analisar resultados mensais para saber como andam os resultados.

**AMBIENTES MONÓTONOS COMPLEMENTADOS COM SITUAÇÕES COMPLEXAS E CAÓTICAS**

Fato perturbador: qualquer empresa que conviva com venda de produtos, serviços de campo, assistência técnica e remuneração por desempenho, por exemplo, já convive com o complexo e o caótico.

Os sistemas de administração originários da administração do monótono não sabem ao certo como lidar com a nuvem de informações que vem de todo lado. Os sistemas administrativos baseados em planos de contas de centros de custos fixos não conseguem determinar o resultado proveniente de diferentes tipos de atividades. No fim, o cliente deu lucro ou prejuízo? Disso poucos sabem – aliás, pouquíssimos.

Como já temos comentado em várias palestras e aulas, o que acontece nos ambientes complexo e caótico sempre tem começo, meio e fim. Isso nos permite outra visão: o cliente mantém conosco uma relação contratual com elementos de monotonia, complexidade e mesmo caos, dependendo das dinâmicas dos negócios. Saímos, então, do conceito de Centros de Custos Fixos e entramos no conceito de Centros de Custos Ancorados em Linhas de Tempo.

A Tela 8 representa essa filosofia de administração de negócios, em um conceito muito antigo. Um exemplo interessante verificado na Fundação Zerbini: o governador Mário Covas queria que cada cliente fosse a base de um contrato individual.



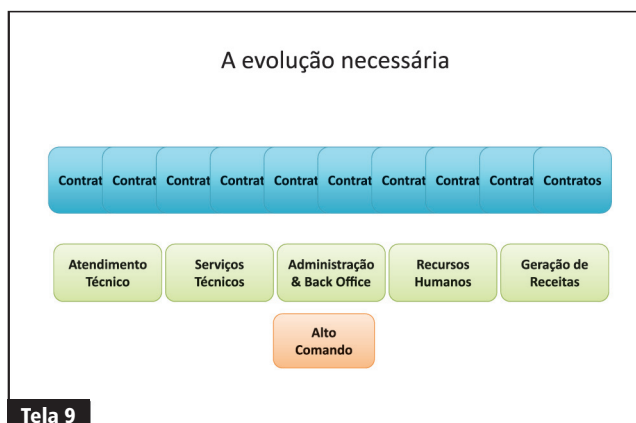
Tela 8

Esse mesmo conceito se aplica de imediato em tudo o que é negócio que nos faz conviver com um mesmo cliente em atividades diferentes dentro de um mesmo negócio.

Os resultados são muito positivos e imediatos. Já existem sistemas de TI que trabalham esse conceito. Filosoficamente, trata-se do Conceito de Gestão Invertida.

Qual é o principal mérito desse modelo de gestão? Informações absolutamente necessárias estão nas linhas de frente de atendimento de clientes em hospitais, produção industrial, prestação de serviços e atividades que requerem gestão comercial complexa.

A Tela 9 mostra uma inversão de organograma: primeiro vem a informação e depois são aplicados os elementos de decisão para uma boa gestão.



Tela 9

Nossa experiência nessa inversão está sendo extremamente bem-sucedida.

Veja-se que os dados de natureza que são de interesse fiscal estão sempre disponíveis nos recursos de gestão tradicional das monotônias. ■