



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

## GESTÃO PASSADA A LIMPO

Já se foram os tempos em que vivemos uma situação monótona na gestão de nossas empresas. Em um momento como o atual, em que o desconhecido chega cada vez mais depressa e nos surpreende repetidamente, quais são as novas necessidades que devemos atender?

### **Regimes Monótonos**

Foi neles que no passado aprendemos o que sabemos em administração. O trabalho é repetitivo, assim como os dados resultantes, que apresentam pequeno – ou mesmo nenhum – desvio estatístico. Foi um momento em que as médias de apontamento de resultados tinham sentido e funcionavam na alimentação do processo de tomada de decisão.

Resultados mensais tinham sentido e funcionavam dentro das tradições gerenciais baseadas em relatórios mensais. Tradicionalmente extrações de relatórios são levantados para exames de eventuais distúrbios no trabalho, por pesquisa manual, sem filtros automáticos, que, aliás, não se fazem necessários. Regimes monótonos têm esse nome porque os resultados tendem a se repetir. Hoje, os desafios são outros e quase nada repetitivos.

### **Regimes Complexos e Caóticos**

O que hoje se apresenta como cenário é um conjunto complexo e difuso de situações que demanda tomada de decisões a cada momento – convivência entre o monótono, o complexo e o caótico; muitos protocolos/processos diferentes de trabalho.

Processos de trabalho que arcam com variações importantes a cada caso, a cada cliente, a cada situação, em todos os locais de trabalho – tudo acontecendo simultaneamente, seja na indústria, seja no comércio, seja no setor de serviços.

Nessa situação, ocorre que muitos critérios de obediência aos protocolos são bem intencionados, mas praticados de forma diferente e, portanto, com resultados diferentes. Temos situações em que não se consegue seguir os protocolos, que, aliás, são criticáveis, pois as situações mudam a toda hora. Os desvios de consumos de insumos, homens/hora e outros custos variáveis podem ser importantes; os resultados, mais lentos ou mais rápidos, em situações nas quais nada se repete.

Mais uma vez, essas situações acontecem em indústrias, em sistemas pesados de serviços e aeroportos, por exemplo, em projetos de

engenharia, em sistemas de saúde... Em suma, em todo lugar em que a relação entre fornecedor–cliente se faz por um conjunto simultâneo de entrega de produtos, prestação de serviços, assistência técnica e manutenção, projetos, contratos e assim por diante.

### **A questão da avaliação de desempenhos**

Nos regimes monótonos, em que há sempre repetição, tudo continua; nas situações em que os cortes para análise são artificiais, fechamos o mês e vemos o resultado. A questão do esforço na procura do melhor desempenho e dos sistemas de análise necessários a esse objetivo não tem importância realmente estratégica; raramente é levada para análise junto das hierarquias mais elevadas e tipicamente é conduzida pelas hierarquias mais baixas.

Nos regimes complexos e caóticos, nada se repete, nada continua, tudo tem começo, meio e fim: podem ser minutos, horas, dias, mas o ciclo econômico é sempre rápido. Nesse contexto, cada protocolo, cada processo de trabalho precisa de metodologias que permitam a análise de desempenho e margem de resultado imediato. Há desvios de custos que podem ser importantes e precisam ser analisados e interpretados. Os reflexos nos sistemas gerais das empresas precisam ser analisados a todo instante. Essa análise precisa ser feita de forma automática e inserida em sistemas de análise de desempenho operacional e financeiro que fazem parte dos painéis de indicadores que são alimentados continuamente.

### **Decorrências do que acontece nos regimes complexos e caóticos**

Tipicamente nesses regimes, processos e protocolos não se repetem; os resultados são diferentes a cada caso, e as Médias Estatísticas e suas ponderações não têm significado. A curva de Gauss não funciona. Estamos em situações nas quais não há tempo para detectar distúrbios e anomalias.

É comum uma enorme dificuldade em estabelecer análises de desempenhos e falta de dados para discussões entre equipes e gestores a serem apresentados às diretorias, entre outros desafios. A necessidade de capital de giro, portanto, pode ser muito importante – sem contar que, nesse cenário, todos nós sempre temos dificuldade em estabelecer nossos preços e políticas comerciais.

### **Gestão no Complexo e no Caótico - O que faz a Metodologia Floating Point**

Já em operação em diversas empresas brasileiras, a metodologia Floating Point representa uma evolução inteligente e compatível com recursos modernos de soluções antigas de gestão em engenharia. Além disso, coloca em arquivos temporários vinculados a uma linha de tempo, e não a um convencional plano de contas, os seguintes itens:

1. protocolos de referência que devem orientar cada procedimento, cada trabalho, cada consumo de capital de giro e cada margem de resultado;
2. registro dos desempenhos, em termos de desvios em relação ao protocolo/processo, desvios em relação aos custos variáveis, desvios em relação às margens dos variáveis e desvio em relação ao capital de giro consumido;
3. análise encerrada imediatamente após o momento em que o último dado foi fornecido para o sistema (o resultado de cada operação industrial, comercial e de serviços é gerado logo após a conclusão da análise);
4. análise introduzida imediatamente em sistemas superiores de monitoramento em suas bases estatísticas;
5. visão automática do desvio em relação aos objetivos em cada

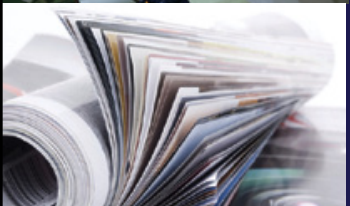
caso, bem como do desvio em relação aos objetivos de cada família de procedimentos e do desvio em relação à somatória de todos os objetivos.

### **Utilização da Metodologia Floating Point**

O uso da metodologia Floating Point não altera em nada os sistemas de gestão já existentes. A metodologia foi desenvolvida com base nos fundamentos do Service Oriented Architecture (SOA), estando alinhada aos demais recursos presentes na organização.

Ela permite apontamento automático dos desvios que vão ocorrendo dia a dia em todos os procedimentos, não importando número e frequência, possibilita geração de dados para formulação de políticas de definição de protocolos/processos em tempo real e alimenta continuamente a condução da gestão para melhoria progressiva de protocolos/processos.

Outro aspecto importante: essa metodologia permite a medição de resultados das políticas comerciais em tempo real com acompanhamento também em tempo real dos resultados da operação do dia a dia, a visão diária sobre a operação e seu ponto de equilíbrio mensal e ainda a agilização dos procedimentos para melhoria de resultado no ciclo econômico e na empresa – ou seja, oferece todas as ferramentas inerentes à gestão moderna. ■



[www.appita.com](http://www.appita.com)



## 2013 Annual Conference & Exhibition

[resources](#) | [pulp](#) | [paper](#) | [print](#) | [packaging](#)

May 8-10, Melbourne Park, Melbourne Australia

Incorporating the Pulp & Paper Occupational  
Health, Safety & Environment Conference

**Forest fibres**  
a new vision for the future