



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

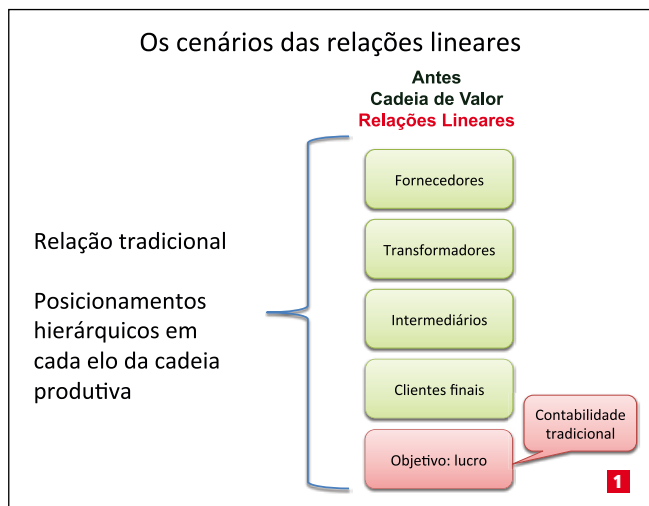
# DESAFIOS DA ATUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL

## Cadeias de valor

Na luta para melhorar a condição competitiva de processos produtivos, trabalho e serviços, nossos empresários buscam toda sorte de soluções. Geralmente essa busca está no âmbito particular de cada empresa ou em soluções por meio de entidades representativas de setores empresariais.

Soluções individuais ou de empresas pertencentes a uma mesma entidade representativa não resolvem as questões demandadas pelas cadeias produtivas e pelas cadeias de valor. Normalmente, o resultado econômico almejado surge como soma das contribuições de cada elo da cadeia produtiva. Muitas vezes falamos de nós, mas não do todo. Justamente aí reside um dos principais desafios da administração atual.

Vamos começar analisando a **Tela 1 (OS CENÁRIOS DAS RELAÇÕES LINEARES)**, que representa um dos cenários que já ficaram no passado. Trata-se de uma imagem típica dos momentos designados pela Gestão da Monotonia. A infraestrutura precária em transporte ferroviário e fluvial, centros intermodais, portos e rodovias afeta a condição competitiva de nossas empresas. Embora não seja novidade, isso sinaliza a falta no alinhamento de interesses que podem conferir mais condição competitiva às cadeias de valor.

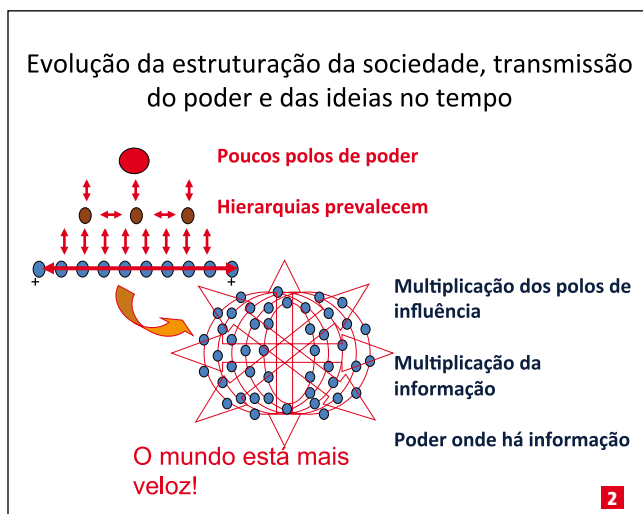


## Evolução das cadeias de valor

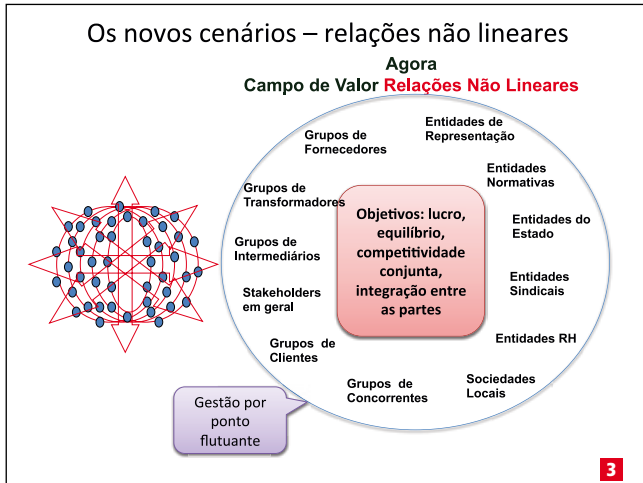
A **Tela 2 (EVOLUÇÃO DA ESTRUTURAÇÃO DA SOCIEDADE, TRANSMISSÃO DO PODER E DAS IDEIAS NO TEMPO)** nos mostra um fenômeno que está por toda parte: estruturas tradicionais de poder são diluídas em muitos centros de influência, em que o exercício do poder se faz muito mais por domínio de informação do que por elementos de poder propriamente ditos.

O fenômeno central de tudo isso é a multiplicação dos polos de influência, do que resulta a seguinte mudança: o diálogo, antes vertical, passa a ter muitos focos diferentes de interesse, poder e capacidade de interação e negociação. Esse fenômeno pode ser bom, mas também muito ruim, se estruturas burocráticas e controladoras com objetivos próprios se interpõem nos processos produtivos.

Vale citar a famosa frase da filósofa russo-americana Ayn Rand: "Os que trabalham precisam, para trabalhar, da licença dos que não trabalham e nada fazem". **Os campos de valor são a base da evolução complexa das cadeias de valor.**



A **Tela 3 (OS NOVOS CENÁRIOS – RELAÇÕES NÃO LINEARES)** simboliza o produto do trabalho intelectual da especialista Regina de



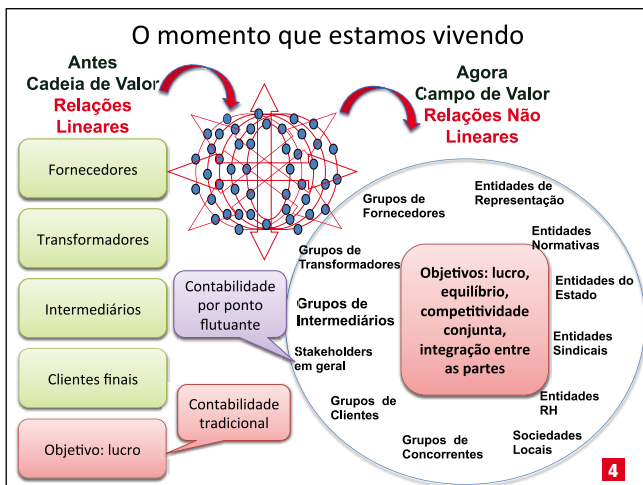
Fátima Migliori, que procura exprimir o que a complexidade do mundo atual injeta como complexidade nas cadeias de trabalho, de fornecimento e de valor.

Não estamos mais nos momentos históricos em que imperava a Gestão da Monotonia, origem de tudo o que aprendemos em administração até pouco tempo atrás. Vivemos o momento em que toda relação tem dezenas de raízes e interfaces às quais se devem satisfações e troca de interesses.

A pergunta: em que medida nós, dirigentes de empresas, estamos preparados para enfrentar toda essa complexidade e caos? A resposta: não estamos; por isso, novos modelos de construção de objetivos, de clareza de planejamento e de condução do planejamento se fazem necessários. A velha máxima "objetivos → planejamento → controle" terá de ser agora substituída por uma nova referência: "objetivos → planejamento → condução do planejamento → controle".

#### O momento de transição

A **Tela 4 (O MOMENTO QUE ESTAMOS VIVENDO)** apresenta simbolicamente a atual situação. Muitos de nossos dirigentes ainda



reagem como se estivessem no universo das relações lineares, mas acontece que, na verdade, todos nós estamos vivendo dois momentos simultaneamente: o do universo das relações lineares e o do universo das relações não lineares. Há aqui uma importante questão para a qual já existem soluções: qual é o valor do tempo na questão da análise dos resultados?

#### A questão do valor do tempo na análise dos resultados

A contabilidade tradicional que nos dá valores em cadência mensal é satisfatória somente no universo das relações lineares, dos momentos monótonos. Como nas atividades monótonas os fatos se repetem, a análise fica muito mais fácil. Quando, porém, estamos no universo das relações não lineares, entramos em um universo em que diferentes fenômenos acontecem rapidamente. Tudo tem começo, meio e fim, sem espaço para a monotonia.

Precisamos saber dos resultados imediatamente; não podemos esperar pelo ciclo contábil tradicional. Essa é uma demanda que faz entrar em cena o uso de novas ferramentas inseridas na Metodologia do Floating Point, já existente no Brasil. A cada dia de trabalho que passa, os resultados são imediatos. É nesse ritmo que estamos caminhando nas organizações em termos de gestão.



#### Novos valores que entram no Jogo de Forças competitivo

A **Tela 5 (OS NOVOS CENÁRIOS E OS CAMPOS DE VALOR)** nos mostra um fenômeno decorrente da situação apresentada: a transmutação do valor do que fazemos e a capacidade de influência do que fazemos. Nesse momento entra a capacidade de praticar o que chamamos de "Escalada Estratégica", prática baseada em redes de relacionamento, menos burocracia e mais valorização de tudo aquilo que pertence ao Bem e ao Bom. Na teoria isso até pode parecer simples, mas na prática da gestão a "Escalada Estratégica" se depara com a complexidade do ser humano diante das mudanças – o divisor de águas entre o fracasso e o sucesso futuro das organizações. ■