

## Palestra no SUPRE

09 junho 2010

- 1) A escola tradicional – uma faculdade de engenharia, por exemplo – costuma ensinar os alunos as variadas técnicas de resolver problemas. Tipicamente, a prova para verificar se o aluno pode ou não “passar” consiste num conjunto de questões objetivas – quem descobriu o Brasil? - ou de problemas matemáticos – qual a raiz quadrada de três ao quadrado mais quatro ao quadrado?
- 2) Mas a escola tradicional não ensina o aluno a enunciar questões. E no mundo real, os problemas não vêm enunciados. Ao contrário, o que encontramos em nossa vida particular ou profissional é em geral um conjunto confuso de fatos e dados. Sem um claro enunciado do que precisa ser resolvido.
- 3) Por exemplo, o presidente da empresa vive dizendo que é preciso diminuir o Opex, para que a empresa seja mais eficiente do que a empresa de referência e esse ganho possa ser apropriado pelo acionista no período compreendido entre revisões tarifárias (como se sabe, por ocasião da revisão esse ganho é apropriado pelo regulador em favor do consumidor). Buscando esse objetivo, o presidente exorta a área de suprimentos a estimular a competição entre os fornecedores, no sentido de conseguir os melhores preços.
- 4) Mas o presidente também diz que é preciso aumentar o faturamento, por meio do combate ao furto e à fraude. E que para isso é preciso adquirir e instalar, o mais rápido possível, cabos blindados e equipamentos eletrônicos de telemedicação.
- 5) Pronto, está armada a confusão: o presidente apresentou um cenário confuso em que há dois objetivos a serem alcançados. Primeiro, conseguir os melhores preços. Segundo, os equipamentos devem ser adquiridos o mais rápido possível.
- 6) O que faz o profissional de suprimentos menos qualificado? (certamente não é o caso de nenhum dos senhores e das senhoras; afinal, nessa audiência encontra-se a nata dos profissionais de suprimentos das empresas do Setor Elétrico). Mas, hipoteticamente, o que faria um profissional menos qualificado?

- 7) Possivelmente esse profissional, possivelmente recém saído dos bancos escolares, e não treinado para enunciar problemas, extrairia da confusa e aparentemente contraditória fala do presidente, os elementos que lhe permitissem formular um problema que ele saiba resolver.
- 8) Ou seja, esse jovem profissional provavelmente formularia o problema a ser resolvido a partir do kit se soluções que tenha a seu dispor.
- 9) Foi treinado em técnicas que visam a minimização do preço de compra dos equipamentos? Então o que o presidente quis dizer é “compre o mais barato possível”. “Aquele outro papo sobre a necessidade urgente de instalação de telemedicação deve ser problema a ser resolvido pela área técnica. Não por mim”.
- 10) E assim, nessa hipotética historinha, o jovem profissional estaria resolvendo precisamente o problema errado. Teria sido preferível que estivesse resolvendo aproximadamente o problema certo.
- 11) E qual seria o enunciado problema certo? Maximizar o ganho dos acionistas, respeitado o direito dos consumidores honestos de terem um serviço de qualidade razoável e de não serem obrigados a pagar parte do custo do serviço que atende aos consumidores desonestos.
- 12) Assim enunciado, o problema é realmente bem mais complexo. Em verdade, não há técnica simples para resolvê-lo. Mas, vou repetir:  
**É preferível...**  
**... resolver aproximadamente o problema certo que**  
**... resolver precisamente o problema errado.**
- 13) No caso específico, suponhamos que o jovem profissional pudesse escolher entre dois equipamentos, de idêntica qualidade. O equipamento A que custa R\$1,0 mil reais e tem prazo de entrega de dois meses; o equipamento B que custa R\$1,5 mil reais e tem prazo de entrega de um mês.

- 14) Se o jovem profissional tivesse escolhido o problema errado para ser resolvido – comprar o mais barato possível – a escolha teria recaído sobre o equipamento A.
- 15) Porém, se ele tiver a maturidade e o treinamento de tentar resolver aproximadamente o problema certo, ele interagirá com a área técnica para qual o custo de oportunidade de atrasar em um mês a telemedicação. E comparará esse custo com os quinhentos reais de diferença de preço entre o equipamento B e A. Se o custo de oportunidade suplantar os quinhentos reais, a escolha será pelo equipamento B.
- 16) Fácil de dizer e difícil de fazer. É claro que na vida real a área técnica quando consultada dirá que é muito difícil calcular o custo de oportunidade. Novamente, porque estará enunciando erroneamente o problema a ser resolvido: não se trata de dar uma resposta precisa e sim a melhor estimativa possível.
- 17) Para que o nosso jovem profissional possa passar por esse tipo de evolução profissional – ter coragem de enunciar o problema a ser resolvido – é preciso que ele seja treinado por profissionais experientes. Afinal, como disse no início, enunciar problemas não é algo que se aprende na escola. É tarefa da educação corporativa.
- 18) E quem são esses profissionais experientes? Vocês, que vieram participar do IV SUPRE.