

A blurred background image of a modern office. In the foreground, a desk holds a laptop, a smartphone, a pen, and some papers with charts. In the background, three business professionals in suits are engaged in a conversation near a large window with a view of a city. The overall tone is professional and business-oriented.

Gestão Empresarial

Mauro Côrte Real

Este material é parte integrante do acervo do IESDE BRASIL S.A.,
mais informações www.iesde.com.br

Mauro Côte Real

Gestão Empresarial

Edição revisada

IESDE Brasil S.A.
Curitiba
2012

Este material é parte integrante do acervo do IESDE BRASIL S.A.,
mais informações www.iesde.com.br

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

C855g

Côrte Real, Mauro, 1939-

Gestão empresarial / Mauro Côrte Real. - ed., rev. - Curitiba, PR : IESDE Brasil, 2012.

162p. : 28 cm

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-387-2857-3

1. Administração de empresas. 2. Planejamento empresarial. I. Inteligência Educacional e Sistemas de Ensino. II. Título.

12-4740.

CDD: 658.4012

CDU: 005.51

06.07.12 19.07.12

037148

Capa: IESDE Brasil S.A.

Imagem da capa: IESDE Brasil S.A.

Todos os direitos reservados.



IESDE Brasil S.A.

Al. Dr. Carlos de Carvalho, 1.482. CEP: 80730-200

Batel – Curitiba – PR

0800 708 88 88 – www.iesde.com.br

Sumário

Conceito de gestão e concepção de valor | 10

Gestão | 10

Concepção de valor | 13

Atividades | 15

Mitos, realidades e verdades | 16

Empreendedorismo e organizações que aprendem | 20

Empreendedorismo | 20

Organizações que aprendem | 24

Atividades | 27

Mitos, realidades e verdades | 28

Obter, gerir informações e comunicar | 32

Informação | 33

Comunicação | 34

Atividades | 35

Mitos, realidades e verdades | 36

Planejar | 40

O que é planejar? | 40

Tipos de planejamentos e planos na empresa | 43

Atividades | 45

Mitos, realidades e verdades | 46

Organizar | 50

Atividades | 54

Mitos, realidades e verdades | 54

Liderar e dirigir – tomada de decisão | 58

Liderança | 58

Tomada de decisão | 61

Atividades | 63

Mitos, realidades e verdades | 64

Controlar | 68

O que é controlar? | 68

Atividades | 72

Mitos, realidades e verdades | 72

Mudar e inovar | 76

Mudar | 76

Inovação | 79

Atividades | 83

Mitos, realidades e verdades | 84

Análise ambiental e interna – SWOT | 88

Análise ambiental | 88

Análise interna | 88

Atividades | 92

Mitos, realidades e verdades | 93

Estratégia e planejamento estratégico | 96

Estratégia empresarial | 96

Atividades | 103

Mitos, realidades e verdades | 103

Análise de desempenho – BSC | 106

Análise de desempenho | 106

Atividades | 112

Mitos, realidades e verdades | 113

Marketing | 116

Marketing | 116

Atividades | 123

Mitos, realidades e verdades | 123

Pessoas e recursos | 128

Pessoas | 128

Recursos | 131

Atividades | 133

Mitos, realidades e verdades | 134

Produção e serviços | 138

Produção | 138

Atividades | 141

Mitos, realidades e verdades | 142

Contextualização da gestão no milênio | 147

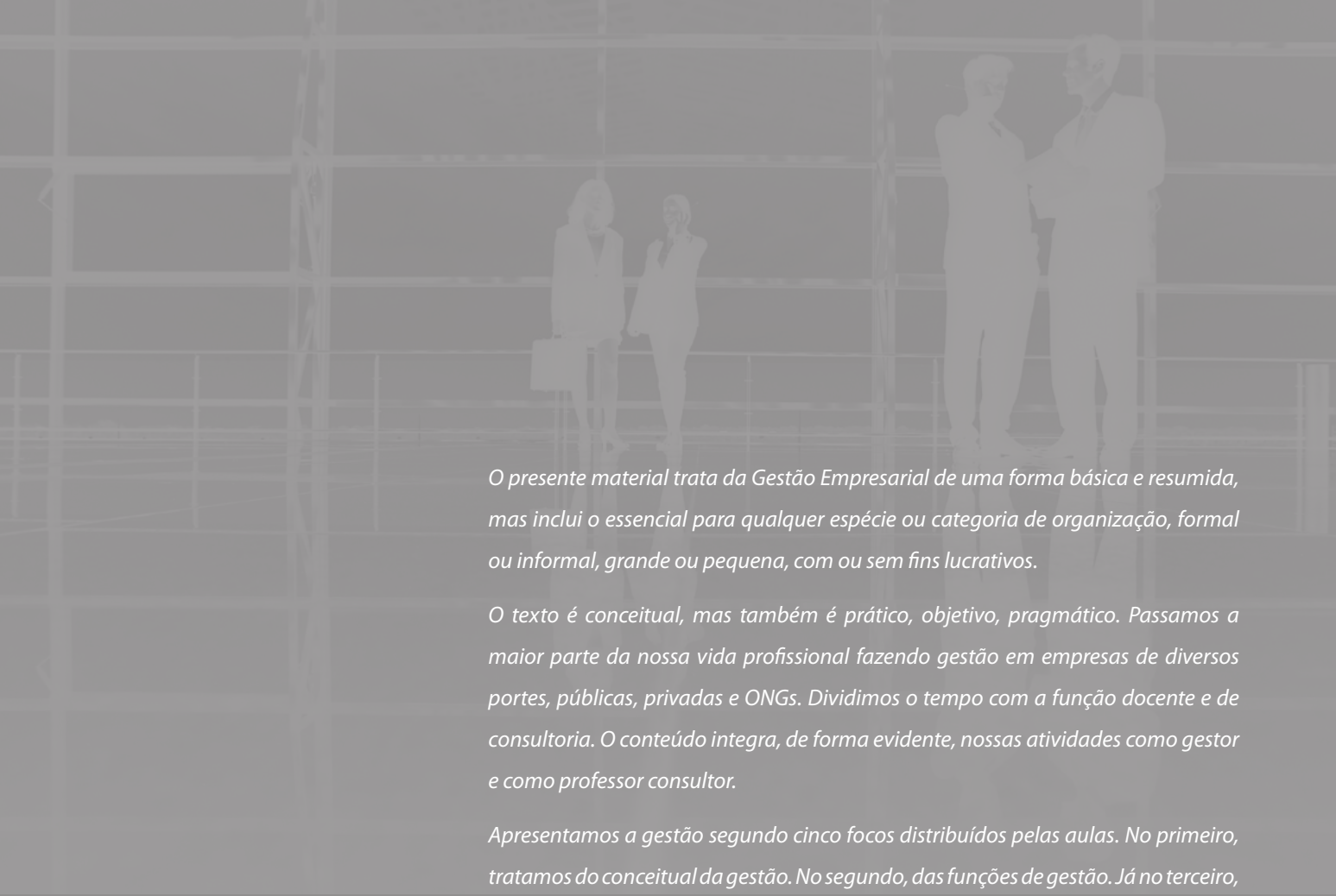
Contextualização | 147

Cenários | 154

Contingência | 155

Atividades | 158

Mitos, realidades e verdades | 159



O presente material trata da Gestão Empresarial de uma forma básica e resumida, mas inclui o essencial para qualquer espécie ou categoria de organização, formal ou informal, grande ou pequena, com ou sem fins lucrativos.

O texto é conceitual, mas também é prático, objetivo, pragmático. Passamos a maior parte da nossa vida profissional fazendo gestão em empresas de diversos portes, públicas, privadas e ONGs. Dividimos o tempo com a função docente e de consultoria. O conteúdo integra, de forma evidente, nossas atividades como gestor e como professor consultor.

Apresentamos a gestão segundo cinco focos distribuídos pelas aulas. No primeiro, tratamos do conceitual da gestão. No segundo, das funções de gestão. Já no terceiro, dedicamo-nos às funções estratégicas de gestão. O quarto trata das funções operacionais de gestão e o último, da contextualização da gestão no milênio. Dessa forma, abrangemos a gestão em todos os seus aspectos essenciais.

Em cada aula, iniciamos com as perguntas-chave que serão respondidas ao longo do texto. Ao final de cada aula, inserimos um resumo e, em seguida, uma reflexão ou tarefa (atividade) constituída de questões a serem respondidas e confrontadas com o texto correspondente. Segue-se um quadro que tem por título Mitos, realidades e verdades. Depois, apresentamos dicas de estudo. Além disso, oferecemos uma auto-avaliação para ser exercitada pelo aluno, conferindo com a grade de respostas.

Tudo isso com uma só finalidade: facilitar a aprendizagem do aluno. Aprender é uma necessidade dos que almejam progredir. E aprender a aprender não é só uma necessidade dos alunos de disciplinas como essa, mas também das empresas que almejam sobreviver com sucesso.

Seja bem-vindo à disciplina de Gestão Empresarial. Desejamos que faça uma boa gestão da sua aprendizagem.

Cordialmente,

Mauro Côte Real

O que é gestão?
O que é valor?

Resumo

Podemos considerar que gestão:

- :: é uma arte;
- :: é aplicação de técnicas;
- :: é aplicação de tecnologias;
- :: é uma ciência;
- :: é uma disciplina;
- :: é a busca da eficácia para alcançar os objetivos da empresa;
- :: é a busca da eficiência para alcançar esses objetivos;
- :: é o alcançar dos objetivos por meio da utilização das funções administrativas essenciais.

E que valor:

- :: é a relação entre os benefícios recebidos pelos clientes ou consumidores e o seu custo para eles;
- :: pode ser criado, desenvolvido ou agregado à organização;
- :: é tal como é percebido pelos clientes ou consumidores da empresa, pelos acionistas e colaboradores;
- :: é o estabelecimento de uma proposição de valor da empresa, de seus produtos e serviços;
- :: e é desenvolvimento de vantagens competitivas.

Conceito de gestão e concepção de valor

Mauro Côrte Real*

Gestão

Gestão, uma palavra quase mágica que aparece em quase tudo. Todo mundo usa. Fala-se muito, pratica-se pouco. Há muita confusão sobre gestão, boa gestão, má gestão e assim por diante. A falta de gestão ou a gestão de baixa qualidade, assim como a ausência de profissionalismo em gestão, estão por trás da maioria dos fracassos empresariais.

O que é gestão?

Originária do latim *gestione*, a palavra se refere ao ato de gerir, gerenciar, administrar. Portanto, é o mesmo que administração. (AURÉLIO, 1999; LAROUSSE, 1999). Em inglês é *management* (PASSWORD, 1998). Gestão, essa “palavrinha mágica”, pode ser considerada a mais importante combinação de técnica, tecnologia, arte e disciplina para buscar o sucesso empresarial na atualidade. Em síntese, podemos dizer que gestão é ação. (REDWOOD *et al.*, 2000)

Peter Drucker é certamente o maior consultor de empresas vivo e possivelmente também é o mais importante da história das organizações em todos os tempos. Vejamos o que ele diz sobre empresas ou negócios – afinal, todas as empresas não são efetivamente negócios?

Vistos de fora, os negócios podem parecer um jogo de azar aparentemente ilógico no qual qualquer idiota pode vencer, desde que seja implacável. Mas é assim, naturalmente, que qualquer atividade humana se parece para um observador externo, a menos que possa ser mostrada como tendo uma finalidade, uma ordem, uma sistemática, ou seja, a menos que possa ser apresentada como o conhecimento generalizado de uma disciplina. (DRUCKER *apud* MAGRETTA, 2002, p. 12).

Em suma, a gestão tem uma finalidade, uma ordem, uma sistemática, é o conhecimento generalizado de uma disciplina. Mas gestão também é arte, técnica, tecnologia e ciência.

Arte

Diz o Aurélio que arte é a capacidade que tem o ser humano de pôr em prática uma ideia valendo-se da faculdade de dominar a matéria. Já o Larousse explica que é o modo pelo qual se obtém êxito, habilidade. Napoleão e Maquiavel tratavam da “arte da guerra”.

* Mestre em Administração. Especialista em Marketing pela UFRGS. Professor de Gestão Empresarial e de Marketing na Ulbra. Professor convidado da UFMG, FGV-SP e Universidad Católica del Uruguay.

A arte difere da ciência pelo subjetivismo e pela ausência do método científico: é mais técnica do que tecnologia, é inspiração, criatividade, sensibilidade. Enfim, a natureza da arte revela-se indefinível, sendo uma atividade humana que percebemos como específica, mas com contornos variáveis ou ins-táveis. Quando se trata com pessoas na ação de gestão, muitas e muitas vezes se usa mais arte do que técnica, tecnologia ou ciência. Liderar pessoas é uma arte. Por isso incluímos a arte na concepção essen-cial da gestão: a gestão é também uma arte. Como bem o afirma Follet (*apud* DAFT, 2005, p. 5), “gestão é a arte de conseguir fazer as coisas através das pessoas.”

Técnica

A técnica refere-se ao modo de fazer as coisas, é uma prática de como fazer as coisas, o conhecido *know-how*. É a ação ou conjunto de procedimentos que constituem uma atividade, gerado no conheci-mento empírico de como fazer e também gerando tal conhecimento. Note-se que o conhecimento em-pírico é aquele derivado diretamente das coisas, derivado da observação da realidade ou baseado na experiência direta – e, portanto, sem caráter científico, embora possa ser verdadeiro e funcional. Muito da gestão é empírico.

A técnica é desenvolvida e utilizada na solução de pro-blemas simples do dia a dia das empresas. Dessas ações, re-sulta um conhecimento empírico acumulado que serve de base à ação, sem contudo conter as explicações ou razões do funcionamento dessa ação, sem aprofundar o conhecimento acerca do fenômeno. Assim, a técnica e o conhecimento técnico nascem, produzem-se e se mantêm na própria ação. A gestão é em grande parte técnica (CÔRTE REAL, 2005, p. 11).

Gestão é arte?
Técnica? Tecnologia?
Ciência? Disciplina?

Tecnologia

Já a tecnologia concentra ferramentas técnicas e científicas e as utiliza de forma sistêmica. Tam-bém se refere ao modo de fazer as coisas, mas busca, por meio da ciência, ultrapassar as fronteiras da ação, decompondo-a, buscando a descrição lógica do como, do porquê, criando um sistema ou corpo de conhecimentos, o *know-why* – de modo lógico, com maior grau de certeza.

O retorno à ação concreta, à técnica, mas agora de modo lógico, científico, constitui a tecno-logia (CÔRTE REAL, 1999, p. 11). Na prática, ela é o como fazer mais o por que fazer (*know-how* + *know-why*). Podemos dizer que a tecnologia é a técnica que frequentou a universidade... A gestão é também uma tecnologia.

Ciência

A gestão também pode ser considerada como uma ciência (AURÉLIO, 1999), pois tem um campo próprio: constitui um conjunto de conhecimentos sociais historicamente acumulados, dotados de uni-versalidade e objetividade que permitem sua transmissão. E os conhecimentos da gestão também são estruturados com métodos, teorias e linguagem próprios, que visam a orientar as atividades humanas. Em muitos dos seus momentos, a gestão utiliza o método científico.

Outra visão de gestão

Por outro lado, Magretta (2002, p. 21), reflete sobre o mesmo tema e conclui conforme a seguir.

- :: Por que trabalhamos juntos e como o fazemos?
- :: Criamos organizações para alcançar objetivos que sozinhos nunca alcançaríamos.

Desempenho conjunto no tempo, no custo, com satisfação. No tempo certo, conveniente, o melhor possível. A um custo exequível, conveniente, o menor possível. Com satisfação dos consumidores e clientes e para a empresa, seus proprietários, acionistas, investidores.

E o porquê da gestão?

Já entendemos que gestão é arte, é técnica, tecnologia ou ciência, é uma disciplina. Mas, e o porquê da gestão? Com que objetivos se pratica tudo isso no ato de gerir ou administrar? Existe um sentido para tudo isso: exatamente o de realizar os objetivos da empresa.

Gestão é a disciplina que torna possível o desempenho conjunto.

Daft (2005, p. 5) disse muito propriamente que gestão ou administração é a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, por meio do planejamento, da organização, da liderança e do controle dos recursos organizacionais.

Atingir, alcançar ou realizar os objetivos de forma eficaz e eficiente implica compreender adequadamente o sentido desses dois termos tão parecidos (semanticamente) e tão diferentes (objetivamente).

Eficazmente: eficácia

A eficácia refere-se ao desempenho, à efetiva conquista dos resultados. A eficácia organizacional é o grau em que uma empresa alcança um objetivo estipulado. Significa que a organização é bem-sucedida na realização daquilo que quer realizar (DAFT, 2005, p. 8): a organização atinge os resultados programados.

Eficientemente: eficiente

A eficiência refere-se à qualidade das ações e dos recursos utilizados para atingir o objetivo estipulado. É o fazer de forma bem-feita, é o atingir os objetivos bem. A melhoria da qualidade, o aumento da produtividade e a otimização de recursos e processos são eficiência.

E como se pode ver no conceito de gestão que estamos analisando, não basta que os objetivos sejam alcançados (eficácia): também é preciso que eles o sejam da melhor maneira possível (eficiência).

Funções ou ferramentas

Ainda analisando o conceito de gestão de Daft, constatamos que os objetivos, eficaz e eficientemente alcançados, foram-no por meio do planejamento, da organização, da liderança e do controle

dos recursos organizacionais. Ora, planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais nada mais são do que quatro das cinco funções administrativas essenciais. Então, o conceito pode ser assim expresso: gestão ou administração é a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, por meio das funções administrativas essenciais.

Concepção de valor

Se a gestão é o alcançar dos objetivos empresariais, o que representam esses objetivos ou o que é representado por eles? Os valores. Em nenhum tempo da história se tratou tanto desse conceito. Estamos vivendo a era do valor e nenhum conceito associado à gestão é mais importante, pois gestão ou gerir é criar, desenvolver ou agregar valor a uma organização. A cadeia de valor, a sequência de atividades e fluxos de informação que uma empresa e seus fornecedores devem executar para projetar, produzir, comercializar, entregar e dar suporte a seus produtos e serviços, ou seja, o valor, foi criada por Porter (*apud* KOTLER, 2002, p. 66) em sua paradigmática obra *Vantagem Competitiva*.

Agregar valor tornou-se uma expressão comum e desprovida de maior responsabilidade. Virou moda falar em “agregar valor”, como se isso fosse óbvio, mas não é. Valor para quem? Como? Qual a métrica (medida) usada para definir o *quantum*? Se não alcançamos essas definições, sendo modismo, desmoralizamos o bom conceito pela sua vulgarização e sua inconsequência, de modo que precisamos recuperar isso. Na verdade, trata-se de uma verdadeira mudança de paradigma!

O que é valor?

Para acionistas, clientes, parceiros estratégicos e funcionários é preciso criar ou agregar valor em tudo que é importante (DORLEY III; DONOVAN, 2000, p. 13). E para isso é preciso empenho, estratégia e capacidade (conhecimento, cultura empresarial, processos, liderança).

Quem é a chave do valor?

A chave para o valor é o cliente ou consumidor (*customer equity*). O valor do cliente é fundamental: sem ele, não há empresa viva. Para Rust (RUST; ZITHALM; LEMON, 2001, p. 16), o valor do cliente de uma empresa é o total dos valores de consumo do cliente ao longo de sua vida de consumo naquela empresa. Trata-se, portanto, de toda a vida de consumo do cliente. Assim, descobrir as vantagens competitivas que a empresa tem em relação ao cliente é fundamental.

Rust descreve o valor da marca, o valor de retenção e o valor do valor. As marcas (qualidade presumida, *status*, desejo, informação) e a retenção (estímulos propiciados pela empresa, bonificações, entrega automática etc.) influenciam menos que o valor do valor.

O que é valor?

Kotler (2000, p. 33) considera que valor é a razão (matemática) entre o que o cliente, ou consumidor, ou proprietário, ou acionista recebe e o que ele dá em troca (qualidade, preço, conveniência, lucro). Podemos até fazer uma fórmula do valor. Vejamos.

$$\text{Valor} = \frac{\text{Benefícios}}{\text{Custos}} \frac{\text{Benefícios funcionais + operacionais + monetários}}{\text{Custos monetários + de tempo + de energia + psicológicos}}$$

Kotler fala de clientes externos, mas também dos clientes proprietários, dos clientes investidores (acionistas) – e dos clientes internos (funcionários). O valor também existe para acionistas e funcionários. Para os acionistas, relaciona-se com suas participações, quotas ou ações, lucros e dividendos. Para os funcionários, relaciona-se com suas satisfações, sejam de realização (profissionais), sejam econômicas ou financeiras, incluindo-se aí os salários e outras vantagens recebidas.

Podemos dizer também que valor é um equivalente em dinheiro, justo e apropriado, por alguma coisa à venda (WEBSTER, 1996, p. 816).

Jack Welch

Jack Welch, presidente e autor do fenômeno General Electric, é considerado o maior executivo do mundo. Philip Kotler, por seu lado, é considerado o maior homem de marketing do mundo. Na introdução a um capítulo de seu livro *Marketing para o Século XXI* (p. 75), ele cita Welch:

Estamos na década do valor. Se você não conseguir vender um produto da melhor qualidade pelo menor preço do mundo, você estará fora do jogo [...] a melhor maneira de reter seus clientes é imaginar constantemente como lhes dar mais por menos.

O autor deixa claro, ao dizer “mais por menos”, que existe uma percepção disso (mais subjetiva do que objetiva) e que existe uma proposição de valor que é percebida e aceita pelos clientes.

Percepção

Na verdade, quando se trata de valor, a percepção é fundamental. O valor não é um dado puramente objetivo: embora inclua dados objetivos, é subjetivo, depende da percepção de quem atribui um determinado valor a alguma coisa. Podemos então tratar de valor percebido pelos clientes, sejam externos, internos ou investidores. Um valor, quando não percebido, deixa de ser um valor real para a empresa, cabendo a ela suprir esse *gap* (diferença, falha). A percepção influencia ambos os lados da troca proposta ou realizada pela empresa, relativizando tanto o montante recebido pelo cliente como o que ele paga: o jogo de percepções tem duas mãos.

Proposição de valor

Toda oferta de um produto ou serviço por uma empresa é uma proposição de valor. Quando os produtos ou serviços de uma empresa atendem às necessidades e aos desejos de um comprador, e este considera justo o preço pago, o negócio produziu valor para o comprador e a proposição de valor funcionou (TUCKER, 1999, p. 29).

Vantagem competitiva

Estamos vivendo uma revolução no conceito e na prática do valor, inclusive no sentido globalizado. Os novos ambientes de negócios mudam rapidamente e o valor também. Muda e migra, de uma

empresa para outra, de um produto ou serviço para outro, de uma marca para outra (SLYWOTZSKY, 1996, p. 19). Agregando valor ao seu negócio, você tem as referências práticas para traduzir a exigência do cliente por maior valor em novas e eficazes fontes de vantagem competitiva (TUCKER, 1999, p. 23).

Vantagem competitiva é uma estratégia que gera o valor que sua empresa é capaz de praticar com competência maior do que os concorrentes e é difícil, ou muito dispendiosa, de ser imitada (HITT *et al.*, 2002, p. 5). No mundo empresarial de hoje, a criação e a manutenção de uma vantagem competitiva pode significar a diferença entre a vida e a morte de uma organização (WAGNER III *et al.*, 2000, p. 3).

Atividades

Proponho fazermos juntos uma reflexão a respeito do conhecimento apresentado. Sugiro que primeiro você responda às questões por escrito no espaço disponível e depois leia e analise novamente o texto, comparando-o com suas respostas. Se for o caso, corrija-as. Todas as respostas estão contidas no texto.

1. Por que gestão é arte?
2. Por que gestão é técnica?
3. Por que gestão é tecnologia?
4. Por que gestão é uma disciplina?
5. Para que se faz gestão?
6. O que é eficiência?
7. O que é eficácia?
8. O que é gestão?
9. Qual a relação entre gestão e objetivos?
10. É possível aprender gestão?
11. É possível criar, mudar, migrar valor?
12. Quem determina o valor: a empresa ou o mercado?
13. O que o valor tem a ver com a vantagem competitiva?

14. O que é vantagem competitiva?
15. Quem é a chave do valor?
16. Como você faria a fórmula do valor?
17. Qual a relação do valor com a sua percepção?
18. O que é uma proposição de valor?
19. Por qual informação o valor é matéria-prima essencial para a gestão?
20. É possível haver gestão sem haver a gestão de valor?

Mitos, realidades e verdades

Sobre o conceito de gestão e concepção de valor existem mitos, realidades e verdades. Vamos apresentar um quadro em que isso aparece de forma sintetizada.

- :: Mito é a representação de fatos distorcidos.
- :: Realidade é aquilo que existe efetivamente, independentemente de ser bom ou ruim.
- :: Verdade é a coisa verdadeira ou certa – o que estamos propondo nesta disciplina.

Vejam os quais mitos, realidades e verdades encontramos em relação aos temas estudados:

Conceito de gestão e concepção de valor		
Mitos	Realidades	Verdades
O gestor já nasce feito, não precisa aprender. Não se desenvolvem gestores: o gestor é uma espécie de super-homem, com <i>status</i> invejável. E o valor que importa é o valor da empresa.	O gestor é improvisado na função: assume por tempo de casa ou por mérito, não precisando se desenvolver. A empresa não persegue os seus valores e desconhece os valores dos clientes e dos consumidores.	Gestão é uma disciplina, arte, técnica, tecnologia e ciência. O valor que importa é o do cliente e o do consumidor, aquele que a empresa é capaz de oferecer com vantagem sobre a concorrência, de forma lucrativa.

Ampliando conhecimentos

Sugiro a leitura dos livros *O que É Gerenciar e Administrar*, de Joan Magretta, e *Administração*, de Richard Daft.

Referências

- CÔRTE REAL, Mauro. **Marketing de Tecnologia**. Porto Alegre: Sebrae-RS, 1999.
- DAFT, Richard. **Administração**. São Paulo: Pioneira, 2005.
- DORLEY III; Thomas L.; DONOVAN, John M. **Crescimento Organizacional Baseado em Valor**. São Paulo: Futura, 2000.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- GRANDE dicionário Larousse cultural da língua portuguesa. São Paulo: Nova Cultural, 1999.
- HITT, Michael *et al.* **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Thomson, 2002.
- MAGRETTA, Joan. **O que É Gerenciar e Administrar**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- PASSWORD: English dictionary for speakers of Portuguese. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- REDWOOD, Stephen *et al.* **Gestão da Ação**. São Paulo: Makron, 2000.
- RUST, Roland T. *et al.* **O Valor do Cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SLYWOTZKY, Adrian *et al.* **A Estratégia Focada no Lucro: the profit zone**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TUCKER, Robert B. **Agregando Valor ao seu Negócio**. São Paulo: Makron, 1999.
- WAGNER III, John *et al.* **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.

Resumo

Com o estudo das organizações que aprendem, concluímos o primeiro foco da nossa disciplina; os conceitos essenciais de gestão. Recapitulemos os aspectos que foram estudados: constituem conceitos essenciais de gestão os que se referem à concepção de valor, ao empreendedorismo como condição de gestão e às organizações que aprendem como filosofia de gestão.

Gestão é a disciplina que torna possível o desempenho conjunto para desenvolver valor. É a utilização de recursos para a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficiente e eficaz, por meio do planejamento, da organização, da liderança e do controle dos recursos organizacionais. É empreender e aprender.

E podemos considerar que:

- :: empreendedorismo é a atividade empreendedora de alguém que está engajado num empreendimento, reconhece viável uma ideia para um produto ou serviço, um negócio, e o leva adiante;
- :: o comprometimento com o empreendedorismo leva à inovação, que se nutre na mudança para criar valor, e que o empreendedor tem senso de oportunidade.
- :: internamente nas empresas, empreendedorismo é o estímulo ao desenvolvimento do *intrapreneur* ou empreendedor interno;
- :: são características dos empreendedores, a autonomia, a disposição para correr riscos, a agressividade em relação à concorrência e a pró-atividade;
- :: é preciso mudar o paradigma de uma organização que trabalha rotineiramente para o de uma organização que aprende;
- :: é preciso adotar esse paradigma como uma filosofia permanente que permeia e envolve toda a empresa;
- :: é preciso ter como técnicas de gestão o compartilhamento da informação e do conhecimento, a disseminação das melhores práticas, o *empowerment* e o aprendizado permanente.

Empreendedorismo e organizações que aprendem

O que é ser empreendedor?
O que são organizações que aprendem?

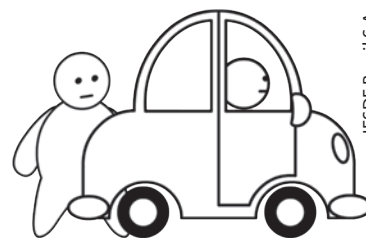
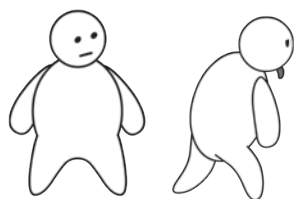
Empreendedorismo

A velocidade das mudanças, os avanços da tecnologia e da comunicação, a globalização, a diversidade e o aumento da concorrência nos lançaram numa nova sociedade. Vivemos em uma sociedade empreendedora, em uma economia empreendedora. Assim, nada mais natural do que praticarmos uma gestão empreendedora. O empreendedor não é apenas um dinamizador: é também um gestor eficiente. O termo empreendedor fez uma longa viagem – surgiu no francês ou no inglês como *entrepreneur*, que significa “o que começa ou organiza uma empresa ou negócio”, especialmente quando envolve desafio e risco (PASSWORD, 2001). Já empreendedorismo vem de *entrepreneurship*, que é o processo de iniciar uma atividade empresarial, organizando os recursos necessários e assumindo os riscos e recompensas.

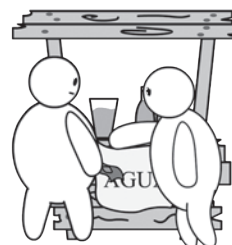
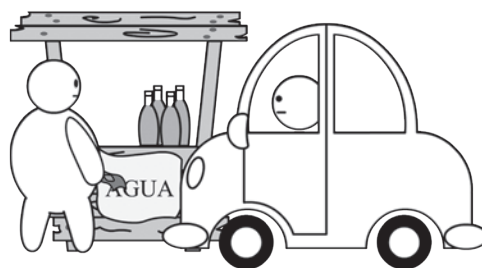
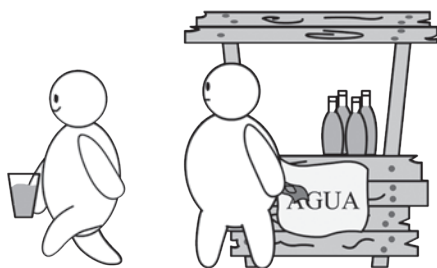
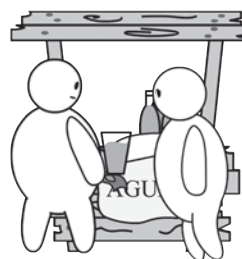
Gestor empreendedor

Na ilustração apresentada a seguir, você verá um empreendedor em ação. Observe a ilustração passo a passo. Primeiro, o bonequinho observa. Identifica uma necessidade: sede. Tem uma ideia. Identifica uma oportunidade: “água à venda”. Ele empreende, realiza, constrói um quiosque e começa a “ganhar dinheiro”. Ele fez um empreendimento. Correu riscos? Sim, mas usufruiu dos resultados.

O empreendedor



IESDE Brasil S.A.

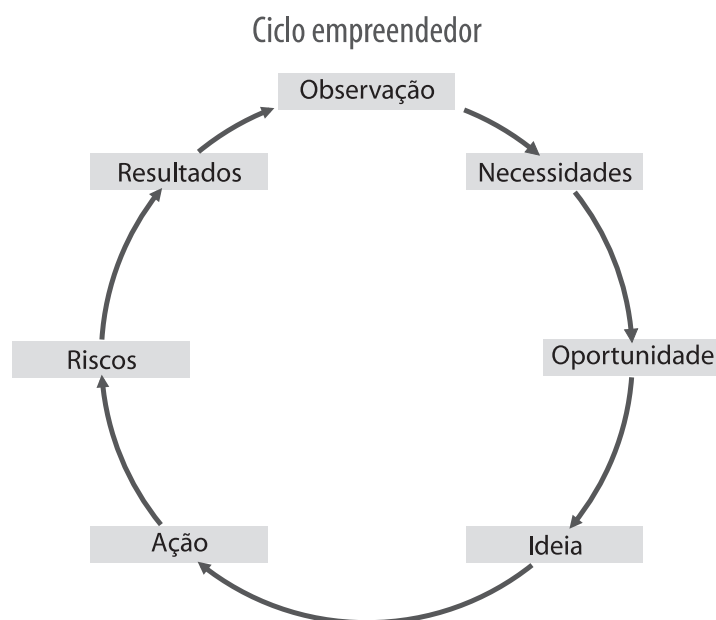


O que é ser empreendedor?

Vimos a ilustração do empreendedor e as fases de um empreendimento. Agora, vamos às fases novamente?

- :: Observação: observar e analisar.
- :: Identificação de necessidades: identificar demandas, necessidades ou desejos.
- :: Vislumbrar oportunidades: identificar oportunidades objetivas.
- :: Ideia: ter ideias de como suprir demandas, necessidades ou desejos.
- :: Partir para a ação: fazer acontecer; mudar e inovar.
- :: Correr riscos: avaliar e correr riscos calculados.
- :: Obter resultados: colher os frutos, os resultados do empreendimento.

Trata-se do círculo virtuoso do empreendedorismo. Observe o diagrama a seguir:



Então, o que é ser empreendedor?

Começemos com um conceito bem objetivo: “um empreendedor é alguém que está engajado num empreendimento, reconhece viável uma ideia para um produto ou serviço, um negócio, e o leva adiante.” (KURATKO; HODGETTS, 1989).

Ele também assume os riscos e colhe os resultados dos negócios.

As características fundamentais dos empreendedores

Empreendedores externos: empreendedor ou *entrepreneur* é aquele que começa ou organiza uma empresa ou negócio, especialmente quando envolve desafio e risco (PASSWORD, 2001, p. 164).

Empreendedores internos: as empresas (principalmente as médias e grandes) começam a perder seus melhores empreendedores para empreendimentos próprios, novos negócios e desafios independentes. A forma de não perder os seus talentos empreendedores e inovadores (com a inovação) é criar condições para eles serem empreendedores dentro da empresa, o que se convencionou chamar de *intrapreneur* ou *intrapreneurship*. A meta é criar clima e condições que incentivem os empreendedores internos. É claro que isso só acontecerá se essas condições e esse clima atenderem às necessidades do “DNA” dos empreendedores: um empreendedor é alguém que está engajado em um empreendimento, reconhece viável uma ideia para um produto ou serviço, um negócio, e o leva adiante. É como se a empresa “fosse dele”, porque é assim que ele sente na sua unidade de serviços ou de negócios – unidade que tem autonomia, em que ele se sente livre (autônomo) e capaz de realizar ao máximo suas ideias e o seu potencial, sem os entraves burocráticos e a rigidez das estruturas das empresas clássicas.

Duas características dos empreendedores são o desejo de serem livres (autônomos) e o desejo de realizar ao máximo suas ideias e o seu potencial. Ora, nas empresas em geral, os empregados possuem uma liberdade restrita (quando não nula) e muitas vezes são impedidos, pela rigidez das estruturas, de realizar ao máximo o seu potencial. E note-se que os empreendedores não temem correr riscos. Para eles, o risco é inerente ao negócio.

A personalidade empreendedora é peculiar e apresenta as seguintes características: alto nível de energia, autoconfiança, controle da situação interna, tolerância à ambiguidade, noção de passagem do tempo e necessidade de realização. Se considerarmos também os papéis do administrador como um conjunto, dentre eles encontraremos, os informacionais, interpessoais e de decisão, o de monitorar, disseminar, ser porta-voz, ser figura de proa, liderar, servir de ligação, resolver problemas, administrar recursos, negociar e ser empreendedor.

Inovação, mudança e valor

Ao considerar a realização de suas ideias e de seu potencial, os empreendedores inovam, são inovadores. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor, é uma característica do seu “código genético”, por assim dizer (DRUCKER, 2001, p. 46). Além disso, a inovação se nutre na mudança, que proporciona oportunidade para a inovação. O empreendedor usa a inovação, que se nutre na mudança, para criar valor.

O empreendedor busca mudar e inovar, criando valor para realizar ao máximo seu potencial.

Poderíamos brincar com a pergunta “quem veio antes, o ovo ou a galinha?” O empreendedor muda para inovar ou inova para mudar? Não faz diferença: fundar é empreender, é mudar, é inovar.

No início do século XX, era de produção industrial, gestão era só planejamento, organização, direção e controle. Agora, na sociedade empreendedora, o importante é inovar e mudar. E empreender não é só arte nem ciência, mas sim, como gestão, a prática de uma disciplina – a prática e o resultado. O grande “guru” do empreendedorismo, o maior consultor de empresas, Peter Drucker, provocou, com suas ideias, um profundo redirecionamento da gestão, de “gerencial” para “empreendedora inovadora”.

Redwood (REDWOOD *et al.*, 2000, p. 27), por sua vez, estabeleceu os dez desafios dos empreendedores de hoje, desafios que apresentamos a seguir:

- :: Planejar para agir.
- :: Alocar para agir.
- :: Liderar para agir.
- :: Fortalecer-se para agir.
- :: Mobilizar para agir.
- :: Esclarecer para agir.
- :: Cultivar para agir.
- :: Integrar-se para agir.
- :: Equipar-se para agir.
- :: Revigorar-se para agir.

Entretanto, não basta o gestor ser empreendedor: é preciso que a atitude ou orientação empreendedora permeie toda a organização, faça parte de sua cultura organizacional, esteja no “DNA” da empresa.

Características da gestão empreendedora

Cinco dimensões-chave caracterizam a orientação empreendedora de uma empresa, conforme a seguir:

- :: Autonomia: independência.
- :: Capacidade de mudança e inovação: mudar e inovar.
- :: Disposição para assumir riscos: controlar riscos.
- :: Agressividade em relação ao mercado: concorrentes, competitividade.
- :: Pró-atividade quanto às oportunidades: criar e agregar valor.

O empreendedor assume os riscos e colhe os resultados dos negócios. E o seu comprometimento leva à inovação, que se nutre na mudança para criar valor. Independentemente de todo o restante, uma característica pode ser considerada como fundamental para que o empreendedor tenha efetivo sucesso: o senso de oportunidade (BERNARDI, 2003, p. 64).

Organizações que aprendem

O que são organizações que aprendem?

As empresas do novo milênio se familiarizaram com as mudanças de paradigma. Todo mundo fala disso, mas o que verdadeiramente significa? Um paradigma é um conjunto de ideias apresentando uma

forma fundamental de pensar, perceber e entender o mundo. É uma “moldura conceitual”. E as grandes constantes do milênio são a mudança e a natureza mutável da administração. A mudança incremental, radical, inclusive a mudança da moldura conceitual, do paradigma. A mudança e a inovação andam de mãos dadas e, mais que isso, elas são “siamesas” – no sentido gerencial. Talvez a mais radical inovação ou mudança de paradigma da gestão no novo milênio seja a de organizações estruturadas e estáveis para organizações em estruturação e instáveis, por meio do aprendizado contínuo: as organizações que aprendem ou *learning organizations*.

De certa forma, essa mudança é tão radical que as organizações estão se reinventando. Os princípios da divisão do trabalho e da especialização, que deram início à administração científica, foram superados. Todos na organização participam da identificação e da solução dos problemas, em um contínuo experimento, desenvolvimento e aumento de capacidade.

No novo paradigma, a principal responsabilidade da administração está em criar capacidade de aprendizado em toda a organização.

Como se caracterizam as organizações que aprendem?

Podemos resumir como sendo seis essas grandes características:

Todos aprendem a aprender

A empresa é um organismo (organização) em aprendizado contínuo, em que todos os participantes aprendem a aprender, em um aprendizado contínuo.

A empresa é, nesse caso, um centro organizado e dinâmico de aprendizado e aprender, sendo a missão primordial de cada um; é preciso que todos saibam “aprender a aprender”.

O conhecimento é compartilhado

Para que o aprendizado contínuo e permanente seja incorporado ao “DNA” de toda a organização, é necessário que seja praticado o compartilhamento de informações. Somente pessoas bem informadas podem aprender e participar eficazmente.

A posse egoísta de conhecimentos, porque pretensamente conhecimento ou informação significa poder, é um dos maiores inimigos da gestão, senão o seu inimigo número um. Por mais que progredam as comunicações, existe gente que ainda considera que ocultar informações dos demais garante poder e empregabilidade. Informação é uma ferramenta que, para lograr sinergia, deve ser dominada e conhecida por todos os que podem utilizá-la para o bem da empresa.

As melhores práticas são disseminadas

Da mesma forma ocorre com a transferência ou disseminação das melhores práticas. O tempo todo, numa organização, algumas áreas desenvolvem práticas melhores que as das outras áreas. Porque práticas melhores numa área ou unidade da empresa serão confinadas nessas áreas ou unidades? Para

que toda a organização possa aprender o bom e o melhor em todo momento, as melhores práticas devem ser comunicadas, transferidas, aprendidas e disseminadas.

Empowerment

Empowerment (empoderamento) não é somente o fato de delegar poder às pessoas, mas o fato de reconhecer o poder que as pessoas têm e liberá-lo para permitir que a empresa funcione de forma mais eficaz. Longe de ser uma moda que passa, é uma forma potencializada de enfrentar problemas e desafios.

Os gestores são os líderes de uma visão de futuro que é amplamente difundida e compreendida por todos na empresa. Isso permite que cada funcionário seja um solucionador de problemas, e sem necessidade de buscar autorização e informação, porque ele já a possui. *Empowerment*, portanto, é também delegar.

Filosofia permanente

O ambiente interno-externo da empresa (não existe nada interno que não se reflita externamente) é informado pela cultura organizacional. Quando falamos em informado é no sentido filosófico que influencia significativamente. A cultura organizacional pode ser uma importante vantagem competitiva.

Por isso é tão importante que a endogenização da gestão eficaz faça parte da cultura empresarial. E cabe aos decisores promover essa endogenização, pois a cultura empresarial não só não é imutável como também pode ser construída ao redor e em função dos objetivos estratégicos – desde que não entrem em conflito, pois sempre que a estratégia se choca com a cultura vigente, a cultura vence a estratégia.

A organização que aprende não é um programa ou projeto, mas sim uma filosofia permanente que permeia e envolve toda a empresa.

Filosofia no “DNA” da empresa

Podemos dizer que o “DNA ou genoma da empresa” condiciona a sua existência, a sua sobrevivência, a sua competitividade e o seu futuro. A cultura é o eixo em torno do qual giram as atividades empresariais.

A cultura relativa às organizações que aprendem surgiu do livro *A quinta disciplina: a arte e a prática das organizações que aprendem* (1990), e mais recentemente *Escolas que aprendem* (2005), de Peter Senge. Para o autor (2005, p. 17), construir uma organização que aprende é uma questão de capacidade dos gestores desenvolverem cinco disciplinas:

- :: *sistemas da mente* – todos compreendem como a empresa funciona e como podem dar melhor apoio;
- :: *visão compartilhada* – toda empresa desenvolve uma visão, um propósito e um comprometimento comuns;
- :: *questionamento* – o desafio das formas de pensamento atuais e dos antigos paradigmas;

- :: *equipe* – as pessoas trabalham conjuntamente para o sucesso da equipe e para se atingir uma visão conjunta, para se aprender em conjunto;
- :: *maestria* – as pessoas conhecem o trabalho que realizam (técnicas e processos) e envolvem-se, comprometem-se com ele.

E o que é, em resumo, uma organização que aprende? Ela pode ser definida da seguinte forma:

A ideia essencial é a de solução de problemas, em contraste com a organização tradicional, projetada para a eficiência. De um lado, está a empresa tradicional, voltada para a eficiência, a produtividade, a qualidade nos processos. De outro lado, está a organização que aprende, voltada para a solução dos problemas, desejos e necessidades de seus clientes, consumidores, usuários. Não é assim que ela “ganha dinheiro”?

Organização que aprende é aquela em que todos estão engajados na identificação e solução dos problemas, permitindo à organização continuamente experimentar a mudança e melhorar, aumentando assim sua capacidade de crescer, de aprender e atingir o seu propósito (DAFT, 2005, p. 42).

Dessa forma, chegamos ao grande desafio das empresas de hoje no futuro: a criação ou transformação das empresas em “organizações que aprendem” é o desafio que os líderes empresariais enfrentam hoje e no futuro.

Atividades

Proponho fazermos juntos uma reflexão a respeito do conhecimento apresentado. Sugiro que primeiro você responda às questões por escrito no espaço disponível e depois leia e analise novamente o texto, comparando-o com suas respostas. Se for o caso, corrija-as. Todas as respostas estão contidas no texto.

1. O que é ser empreendedor?
2. Qual a relação do empreendedor com os riscos e com os resultados?
3. Quais as características dos empreendedores?
4. Qual a relação entre empreendedorismo, mudança, inovação e valor?
5. O que é empreendedor interno?
6. Cite dez desafios dos empreendedores de hoje.
7. Quais são as cinco dimensões-chave da orientação empreendedora de uma empresa?

8. Qual a relação entre o empreendedor e a oportunidade?
9. O que é um paradigma?
10. Qual a relação entre organizações que aprendem e paradigmas?
11. O que é *empowerment*?
12. O que significa compartilhar conhecimento?
13. O que significa disseminar as melhores práticas?
14. Como a cultura organizacional se relaciona com as organizações que aprendem?
15. “A organização que aprende é uma filosofia permanente que envolve toda a empresa.” O que isso quer dizer?
16. Quais são as cinco disciplinas de Senge?
17. Qual o maior desafio dos líderes das organizações e empresas de hoje?
18. Por que é necessário aprender a aprender para que a empresa sobreviva?

Mitos, realidades e verdades

Sobre empreendedorismo e organizações que aprendem existem mitos, realidades e verdades. Vamos apresentar um quadro em que isso aparece de forma sintetizada.

- :: Mito é a representação de fatos distorcidos da realidade.
- :: Realidade é aquilo que existe efetivamente, independentemente de ser bom ou ruim.
- :: Verdade é a coisa verdadeira ou certa que estamos propondo nesta disciplina.

Vejam os quais mitos, realidades e verdades encontramos em relação aos temas estudados:

Empreendedorismo, organizações que aprendem		
Mitos	Realidades	Verdades
Cada um deve fazer apenas o que pertence ao seu cargo. Mudar e inovar é para o departamento especializado. Os problemas são com a chefia. Cada um sabe “o que fazer”. Importante é poder alcançar a maior eficiência possível.	Frases típicas: “Não é do meu departamento.”, “Não ganho para isso.”, “Sempre fizemos assim e deu certo.”, “Aqui quem decide sempre são os superiores.”, “Já sei tudo que preciso.”, “Tomar iniciativa é se dar mal, quebrar a cara.”	A atividade da forma empreendedora é a chave do sucesso nas empresas. Ela conduz à inovação, que se nutre na mudança para criar valor. As empresas são hoje organizações que aprendem, para todos resolverem problemas.

Ampliando conhecimentos

Sugiro a leitura dos livros *Empreendedorismo*, de Robert Hisrich e Michael Peters, e *Inovação e Espírito Empreendedor*, de Peter Drucker.

Referências

- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão**: fundamentos, estratégias e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2003.
- CÔRTE REAL, Mauro. **Gestão Empresarial**: conceitos e funções. Canoas: Editora da Ulbra, 2005.
- DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- _____. **Administrando o Futuro**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- _____. **O melhor de Peter Drucker**. São Paulo: Nobel, 2001.
- HISRICH, Robert; PETERS, Michael. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.
- PALMEIRA, Mirian. Empreendedorismo e plano de negócio. In: BULGACOV, Sérgio. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PASSWORD: English dictionary for speakers of Portuguese. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- REDWOOD, Stephen et al. **Gestão da Ação**. São Paulo: Makrons, 2000.
- SENGE, Peter. **Escolas que Aprendem**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

Resumo

Podemos considerar que:

- :: informação é a matéria-prima essencial para a gestão;
- :: informação são dados com significação para o gestor;
- :: as informações para a gestão devem ser necessárias, pertinentes, confiáveis, oportunas e precisas;
- :: SIG é o sistema de informações para a tomada de decisão do gestor;
- :: o SIG é constituído de registros internos, inteligência, pesquisa e análise;
- :: observação é a primeira forma técnica de obter informações;
- :: a informação está em toda parte;
- :: tudo é comunicação;
- :: o gestor é um comunicador;
- :: o gestor recebe informações externas e internas, disseminando-as internamente e sendo o porta-voz da empresa para o meio externo.

Obter, gerir informações e comunicar

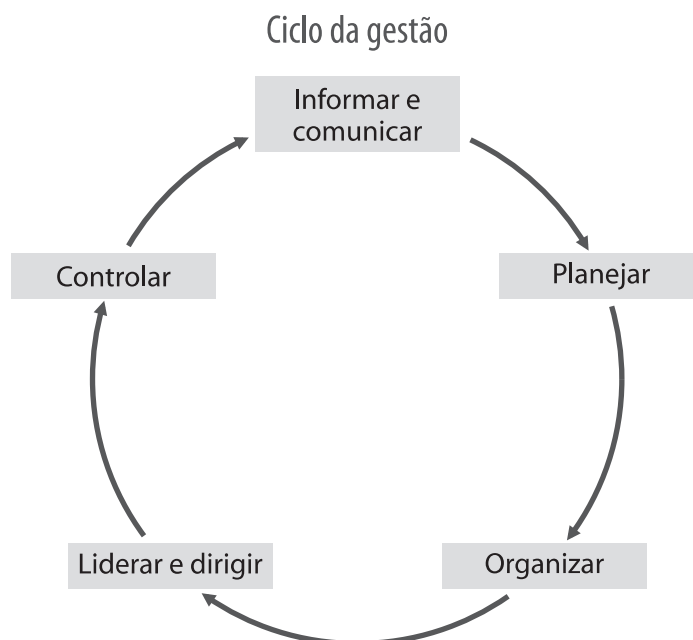
Você conhece a música “Caminhando”, também chamada de “Pra não dizer que não falei de flores”, de Geraldo Vandré¹? Nela há um trecho que nos faz pensar, e diz quase tudo sobre saber e gestão: quem sabe faz a hora, não espera acontecer.

Para fazer acontecer, para “fazer a hora”, para gerir, para administrar, é preciso saber. Mas saber o quê? O que é preciso saber para “fazer acontecer” em vez de esperar? É preciso saber as funções essenciais de gestão.

Funções essenciais da gestão:

- :: obter e gerir informações, comunicar;
- :: planejar;
- :: organizar;
- :: liderar, tomar decisões;
- :: controlar.

Essas funções não são isoladas: elas são integradas, sucessivas e dinâmicas, formando um ciclo – o ciclo da gestão. No diagrama ao lado, pode-se observar o ciclo virtuoso da gestão.



¹ O cantor e compositor Geraldo Pedrosa de Araújo Dias (1935) adotou o pseudônimo Geraldo Vandré e se tornou conhecido por suas canções de forte conteúdo social, a chamada canção de protesto. Além de “Caminhando”, é autor de “Disparada” (com Téo de Barros), “Aruanda” (com Carlos Lyra) e “Fica mal com Deus”, entre outras.

Informação

Informação, saber: essa é a matéria-prima essencial para a gestão. É sua principal ferramenta: não há gestão sem informação (FREITAS, 1993, p. 19). Sem informação não se pode planejar, não se pode organizar nem dirigir, tomar decisões, controlar. É preciso, antes de qualquer outra coisa, esclarecer que informações não são dados recolhidos e caoticamente justapostos, montanhas de dados ajuntados, agrupados ou empilhados: informações são dados com significações.

O que é informação?
Como fazer a gestão da informação?
Qual a importância da comunicação?

Informações são dados organizados, estruturados em função das informações que deles devam ou necessitem ser extraídas. Resulta evidente que nós precisamos organizar e preparar os dados para obter informações a partir desses dados, e gerir essas informações de maneira que elas suportem, subsidiem e potencializem a nossa ação de gestão. E para que isso ocorra é necessário que elas sejam pertinentes, oportunas, confiáveis e relevantes. Assim, elas precisam ser ou estar organizadas.

Há muitas formas de organizar as informações. Você possivelmente já ouviu falar de SIG ou SIEs, que nada mais são do que sistemas de informações gerenciais, ou sistemas de informações de gestão ou de informações executivas. São a mesma coisa, levem o nome que levarem.

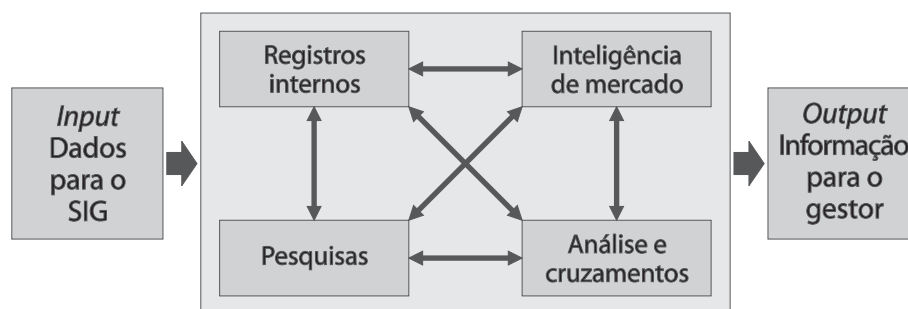
Sistemas de informações de gestão – SIG

Um sistema de informações de gestão pode ser composto de:

- :: registros internos do dia a dia;
- :: inteligência, observação da concorrência, do mercado;
- :: pesquisa, busca técnica de informações;
- :: análise de informações, cruzando e interpretando as anteriores.

Para funcionar, um SIG necessita de pessoas dedicadas, equipamentos (se for o caso) e procedimentos para reunir, classificar, analisar, avaliar e distribuir informações necessárias, oportunas e precisas para os tomadores de decisões, os gestores (KOTLER, 2000, p. 122). Trata-se de uma função contínua e voltada para o futuro.

Vejamos como o SIG se apresenta em diagrama.



A tecnologia da informação (TI) se desenvolveu de forma exuberante nos anos recentes. Hoje, existem sistemas e *software* para a coleta de dados e extração ou organização de informações, o que

muito facilita a vida do gestor. Muitas vezes, a informática propicia que as informações já se apresentam preparadas para a próxima função essencial que analisaremos, o planejamento. São conhecidos e utilizados pela maioria das empresas médias e grandes os sistemas *enterprise resource planing* (ERP), que são *software* de informações, planejamento, direção e controle, também chamados de *software* de gestão.

Observação

A mais óbvia forma de obter dados e subseqüentes informações é a própria e milenar observação: quem não quer ver, não vê. Existem pessoas assim nas empresas e existem empresas assim. Se quisermos ter sucesso, devemos fugir desse silogismo.

Observar pode parecer a coisa mais fácil do mundo, mas não é. Para ser verdadeiramente útil, a observação deve ser feita da maneira certa, com a técnica ou o método certo, mantendo independência e objetividade suficientes para não contaminar ou deturpar o ato de observar.

O pior cego é aquele
que não quer ver.

Em gestão, precisamos observar eficazmente – nada que não possa ser desenvolvido ou treinado pelo gestor. Para tal fim, é muito útil um instrumento de observação, explicitando por que queremos observar, qual a necessidade da observação, o que queremos observar, como iremos observar e quando o faremos. Ora, isso tudo nada mais é do que um pequeno plano de observação. Também é muito útil o instrumento de registro das observações, as quais até poderão, quando em volume considerável, levar inclusive à utilização de ferramentas estatísticas. Observações não registradas podem gerar confusão, e o registro garante a autenticidade sem que a subjetividade da opinião prevaleça. Mas, por outro lado, informação bem obtida, bem gerida, pertinente, oportuna, confiável e relevante não serve para nada se não for comunicada a quem dela necessita.

Comunicação



IESDE Brasil S.A.

Ao contrário dos clássicos macaquinhos que não se comunicam, não veem, não escutam e não falam, o gestor observa o tempo todo, ouve tudo, o tempo todo, e fala o tempo necessário e suficiente. A comunicação está por toda parte e tudo é comunicação: gestão é comunicação, o gestor é um comunicador, pois a comunicação, a boa comunicação, facilita tudo, aumenta a eficiência e a eficácia da empresa. O gestor é um comunicador que recebe informações externas à empresa, recebe as informações internas, dissemina internamente as informações externas e internas necessárias à boa gestão e serve como porta-voz da empresa para o exterior.

No diagrama a seguir, pode-se observar, de forma esquemática, o papel do gestor enquanto comunicador.



Atividades

Proponho fazermos juntos uma reflexão a respeito do conhecimento apresentado. Sugiro que primeiro você responda às questões por escrito e depois leia e analise o texto, novamente comparando-o com suas respostas. Se for o caso, corrija-as. Todas as respostas estão contidas no texto.

1. Por que informação é a matéria-prima essencial para a gestão?
2. Qual a diferença entre dados e informação?
3. O que é um SIG?
4. De que se constitui o SIG?
5. Que atributos ou características as informações devem ter para serem eficientes para o gestor tomar decisões?
6. O que é a TI e em que ela ajuda a utilização de informações?

7. Qual é a primeira e mais óbvia forma de obter informações?
8. Como a observação pode ser utilizada para a captura de informações?
9. Qual a importância do registro e do plano de observações?
10. Por que podemos dizer que sem informação não há gestão?
11. Por que podemos dizer que gestão é comunicação?
12. Quais as quatro formas de agir que caracterizam o gestor enquanto comunicador?
13. Por que o gestor deve ser um comunicador eficiente?

Mitos, realidades e verdades

Sobre obter e gerir informações e comunicar existem mitos, realidades e verdades. Vamos apresentar um quadro em que isso aparece de forma sintetizada.

- :: Mito é a representação de fatos distorcidos da realidade.
- :: Realidade é aquilo que existe efetivamente, independentemente de ser bom ou ruim.
- :: Verdade é a coisa verdadeira ou certa. É o que estamos propondo nesta disciplina.

Vejam os quais mitos, realidades e verdades encontramos em relação aos temas estudados:

Obter e gerir informações, comunicar		
Mitos	Realidades	Verdades
O gestor tem todas as informações de que precisa. E as que não tem, colhe facilmente. Sua intuição é o mais importante. Gestor não é comunicador: isso é foco de área própria.	O gestor não tem as informações de que precisa: ele as colhe de forma inadequada, não tem um sistema de informações. Usa mais a intuição do que a razão e se comunica mal ou deficientemente.	O gestor tem um SIG capaz de captar, obter, reunir, classificar e disponibilizar todas as informações necessárias, oportunas e precisas para a comunicação e para a tomada de decisão. Gerir é comunicar.

Ampliando conhecimentos

Sugiro a leitura dos livros *Administração*, de Richard Daft; *Sistemas de Informações Gerenciais*, de Tadeu Cruz e *Comunicação Empresarial*, de Francisco Viana.

Referências

CAVALCANTI, Marcos *et al.* **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de Informações Gerenciais**. São Paulo: Atlas, 2003.

DAFT, Richard. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005.

DAVENPORT, Thomas H. **Missão Crítica**: obtendo vantagem competitiva com os sistemas de gestão empresarial. São Paulo: Bookman, 2002.

FREITAS, Henrique; LESCA, Humbert. **A Informação como Ferramenta Gerencial**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

JENNINGS, Jason; HOUGHTON, Laurence. **Não São os Grandes mas os Rápidos que Ganham**: empresa e a velocidade. Rio de Janeiro: Campus. 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VIANA, Francisco. **Comunicação Empresarial**: de A a Z. São Paulo: CLA Editora, 2004.



Resumo

Podemos considerar que:

- :: planejar é utilizar um método para dirigir, coordenar e controlar o futuro;
- :: planejar é definir objetivos, cursos de ação, a forma de alcançá-los, os recursos necessários e o controle;
- :: plano é o documento formal do planejamento;
- :: planejar evita a confusão, o desperdício de esforço e de tempo, e evita a perda de participação de mercado;
- :: o melhor do planejamento é a sinergia resultante da cooperação dos diversos personagens ou segmentos;
- :: a sinergia existe quando existe coordenação;
- :: os planos podem ser de ação, de projeto, de negócios, estratégico e de contingência;
- :: cada plano tem um caminho para alcançar o tipo de objetivo a que se propõe.

Planejar

O que é planejar?

Por que planejar?

Como planejar?

Há pessoas que planejam e outras, não; há empresas que planejam e outras, não. Existe inclusive a falsa ideia de que em contextos de alta turbulência ou mudança é impossível planejar – o que no Brasil seria um contexto familiar. Na verdade, o que existe é maior ou menor “valor” que a empresa atribui ao planejamento.

Dois extraordinários professores estrategistas, C. K. Prahalad e Gary Hamel, escreveram um livro fundamental para a gestão empresarial no século XX, *Competindo pelo futuro*, no qual se encontra um pensamento que desejo transformar em nossa reflexão inicial sobre o planejamento: “estamos vivendo uma realidade na qual ser melhor não basta; uma realidade na qual a empresa incapaz de imaginar o futuro não estará lá para desfrutar dele.”(HAMEL; PRAHALAD).

O que é planejar?

Planejar é utilizar um método para dirigir, coordenar e controlar o futuro. Planejar significa definir objetivos ou metas e a forma de alcançá-los. É a seleção de objetivos e a maneira de realizá-los. Os objetivos são futuro e, por isso, o planejamento define onde a empresa deseja estar no futuro.

Planejamento significa definir objetivos ou metas para o desempenho organizacional futuro e decidir sobre as tarefas, as ações e o uso dos recursos necessários para a sua realização (DAFT, 1999).

Assim, podemos considerar que os aspectos centrais do planejamento são:

- :: estabelecer objetivos ou metas;
- :: definir cursos de ação;
- :: determinar necessidades de recursos (THOMAZ; LOPES, 1978);
- :: estabelecer elementos de controle.

Plano

Ao conjunto de medidas prioritárias e suficientes para se atingir a meta ou objetivos dá-se o nome de *plano* (FALCONI, 1996), e o plano é o documento formal do planejamento: a todo planejamento corresponde um plano documental e ele é consultado o tempo todo, pois contém as medidas para monitorar o que acontece no planejado e verificar se o planejamento atingiu o seu objetivo. Pensa-se o planejamento e escreve-se o plano.

Plano de voo

A falta de planejamento ou a existência de um planejamento débil, precário, comprometem o desempenho da organização. Pensemos, como figura didática, no plano de voo de um avião. Ele tem definido o objetivo (de onde quer sair e onde quer chegar), as metas ou etapas intermediárias, os pontos de referência ou contato (pelo rádio ou radar), o tempo que deverá usar para cada etapa, as alternativas de pouso caso aconteçam imprevistos durante a viagem planejada, as bases que podem auxiliar ou apoiar ao longo do trajeto.

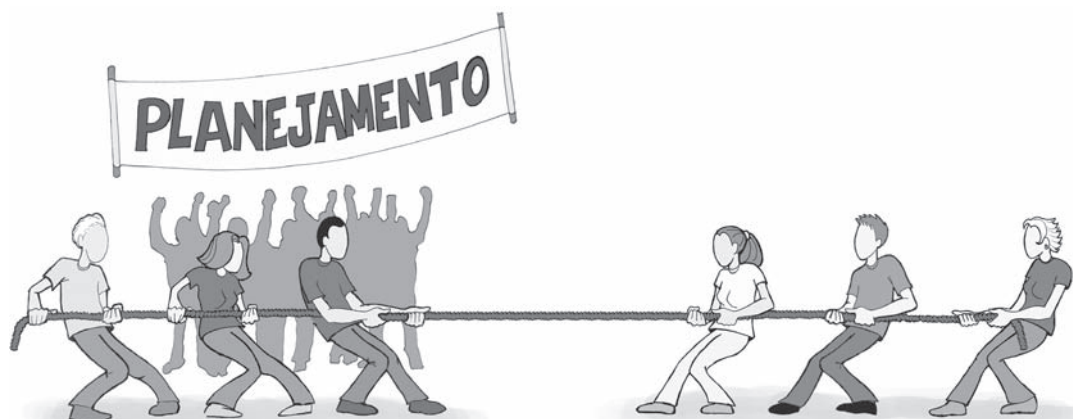
Agora, imaginemos um voo sem plano de voo. Você não sabe onde está, o tempo que deverá levar, as alternativas para imprevistos, e ninguém pode ajudar ou apoiar você, porque ninguém conhece o seu plano de voo – que não existe. Trata-se de um voo cego, e os voos cegos, com ausência de planos, podem muito facilmente levar as empresas ao desastre, à falência.

Confusão e desperdício

Um dos piores problemas para quem não planeja e não tem tudo sob controle é a confusão, o desperdício de tempo e a incerteza dos dados. Cada vez que se quer saber “onde estamos?”, “como vão as coisas?”, é preciso fazer um trabalho extra, reunir gente, retirando-a das suas atividades habituais, muitas vezes interrompendo processos, para buscar informações e organizá-las de modo a se poder chegar no ponto que um bom plano com controles conexos forneceria praticamente de forma instantânea, e sem confusão, sem desperdício de esforço e de tempo. Ora, tempo vale dinheiro, o seu desperdício diminui o resultado.

Por causa do comportamento em boa parte imprevisível de sua economia, o Brasil (THOMAZ; LOPES, 1978) tem levado gestores a desconsiderarem o planejamento, preferindo as soluções de momento, as soluções circunstanciais ou intuitivas, fundamentadas na experiência pessoal de cada um. Existe uma resistência ao planejamento porque, até uma determinada época, tudo dava certo, mesmo sem planejar. E o que não dava certo sumia, não deixava referência: só conhecíamos o que teve sucesso.

Mas o mundo mudou, o Brasil está hoje inserido numa economia global e a competitividade é mais do que acirrada: é predatória. A arena competitiva não perdoa erros ou falhas – exatamente os erros ou falhas que o planejamento ajuda a evitar ou ao menos reduzir a níveis suportáveis. Quando se diz que “é impossível planejar com essa confusão toda”, deveríamos na verdade dizer “é impossível não planejar nessa confusão toda”, pois a ausência de um planejamento do futuro é desistir de estar nesse futuro. O planejamento não é uma camisa de força, mas sim uma antecipação de futuros possíveis e a forma de influir neles.



IESDE Brasil S.A.

Participação de mercado e vantagem competitiva

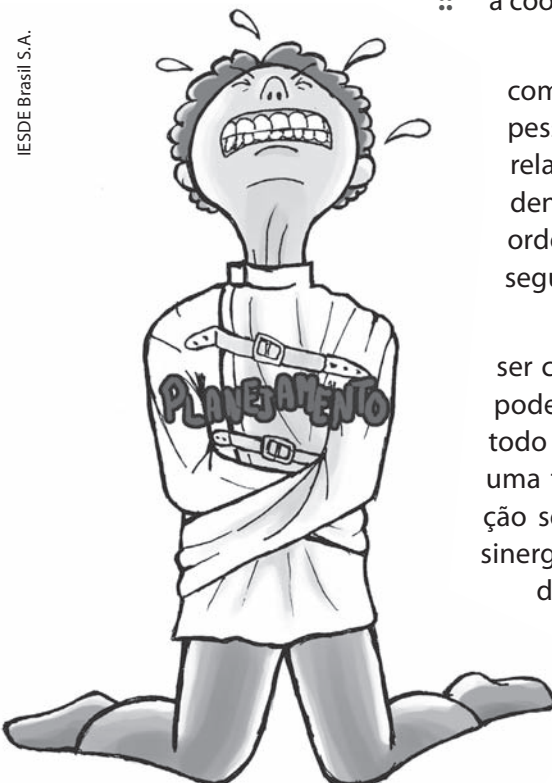
A ausência de planejamento, o planejamento “só para constar” ou para satisfazer os superiores hierárquicos ou normas da empresa, ou o mau planejamento, o planejamento deficiente, muitas vezes são responsáveis por um dos maiores insucessos empresariais: a perda de participação no mercado, percentual ou fatia de mercado, *market share*. Isso acontece por uma razão muito óbvia: enquanto fazemos trabalho extra, concentramos esforços e desperdiçamos tempo para saber “como vão as coisas?” e “onde estamos?”; os concorrentes mais organizados, aqueles que planejam e controlam, vão em frente, deixando-nos para trás, fazendo-nos “comer poeira”. Eles ganham tempo e eficácia, participação de mercado, clientes, receitas, resultados. Enquanto isso, nós encolhemos no mercado. Ou, no mínimo, perdemos oportunidades, deixamos de aproveitá-las ou de antecipá-las. Resulta lógico que quem leva o planejamento a sério ganha uma incontestável vantagem competitiva sobre quem não planeja ou não leva o planejamento a sério. E obter vantagens competitivas é a maior meta de mercado das empresas na contingência atual.

O planejamento é a principal ferramenta de sinergia na empresa.

Sinergia e cooperação

As duas principais forças ou vantagens que o planejamento estimula ou propicia na e para a empresa são:

- :: a sinergia – todos conspiram para o mesmo objetivo; e
- :: a cooperação – uns ajudam os outros.



Ele começa por ser uma abordagem disciplinada de como atingir os objetivos, uma ação coordenada de várias pessoas, áreas ou unidades empresariais. Coordenação é a relação entre elementos que funcionam de forma articulada dentro de uma totalidade ordenada (AURÉLIO, 1999), e a coordenação aumenta a eficiência e a produtividade – por conseguinte, a eficácia.

Quando o planejamento é publicado, ou seja, vem a ser conhecido de todos, disseminado, transparente, cada um pode fazer a sua parte e ajudar aos outros, de modo que o todo se torna maior do que simples soma das partes, ganha uma força extra de coesão, ganha sinergia. Talvez a cooperação seja a maior vantagem disso tudo. E, etimologicamente, sinergia significa isso mesmo: “cooperação”. Quando as partes da organização interagem e cooperam para produzir um efeito combinado que é maior do que a soma das partes agindo sozinhas, temos sinergia (DATF, 1999). Mas o planejamento deve ser flexível o suficiente para não se tornar uma espécie de camisa de força para quem o utiliza: ele deve agilizar e não inibir.

Tipos de planejamentos e planos na empresa

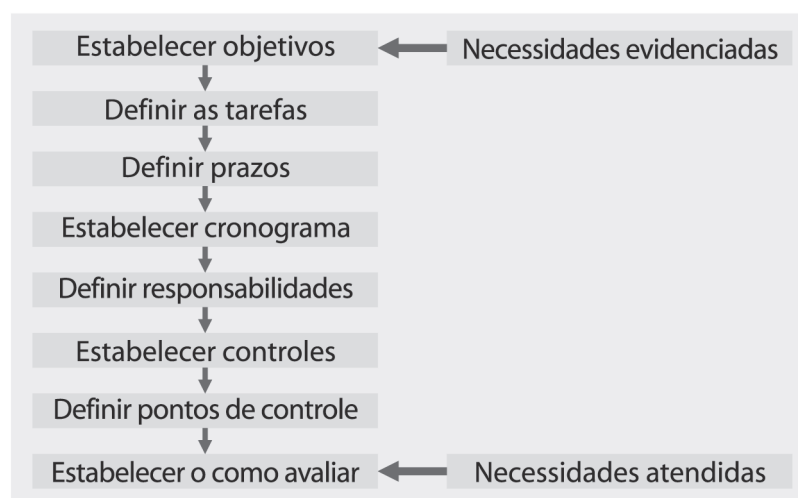
Existem muitos planejamentos, pois cada atividade ou ação pode e deve ser planejada. É o plano de ação. Existem também o planejamento das operações da empresa (que pode receber o título de plano operacional) e o planejamento dos setores, áreas ou unidades de serviço ou negócios, o plano setorial, que pode corresponder a funções como o plano de produção, o plano de marketing, o plano de RH e assim por diante. Alguns enfoques de planejamento são essenciais à empresa:

- :: plano de ação;
- :: plano de projetos;
- :: plano de negócios ou *business plan*;
- :: plano estratégico;
- :: plano de contingência.

Vamos ver o esquema básico ou esqueleto de cada um deles. O desenho é praticamente autoexplicativo. Percorra-o no sentido vertical, de cima para baixo.

Plano de ação

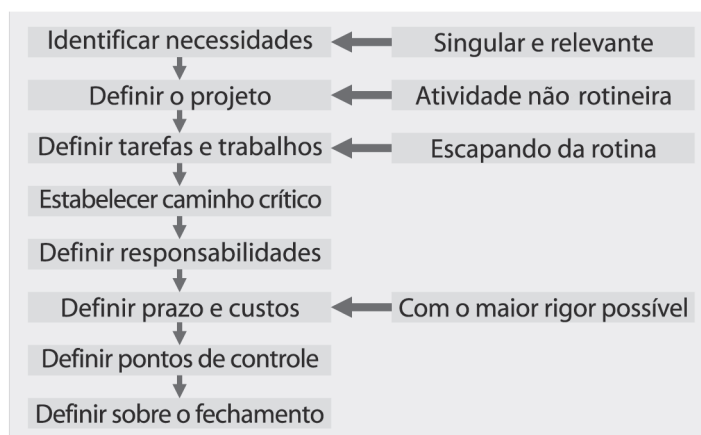
Veja abaixo o esquema básico de um plano de ação. Os planos de ação servem para todas as atividades da empresa e podem ser de áreas, de funções, de diretorias, gerências, departamentos, de unidades de negócios, de unidades de serviços e assim por diante.



Partindo das necessidades evidenciadas, são estabelecidos os objetivos, são definidos os prazos e as tarefas, é estabelecido um cronograma, são definidos controles e responsabilidades, são definidos pontos de controle e como avaliar, verificando desse modo se as necessidades que iniciaram o processo estão sendo ou serão atendidas.

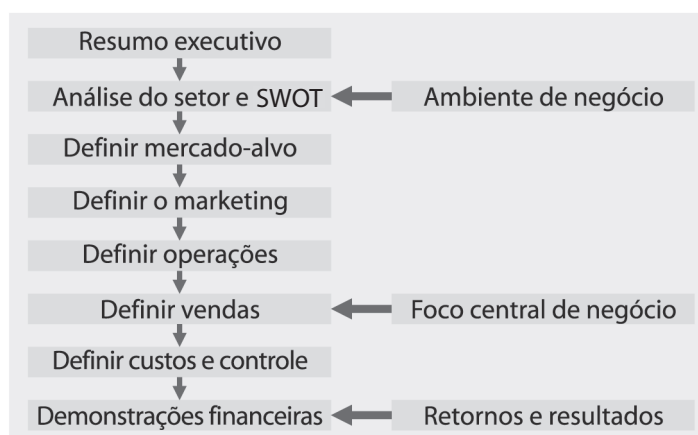
Plano de projetos

Partindo das necessidades evidenciadas, singulares e relevantes, devidamente identificadas, é definido o projeto, que é uma atividade não rotineira, são definidas as tarefas e o trabalho – escapando da rotina, é estabelecido o caminho crítico, são definidas responsabilidades, prazos e custos com o maior rigor possível, são definidos os pontos de controle e o fechamento para avaliar se as necessidades que iniciaram o projeto estão sendo ou serão atendidas.



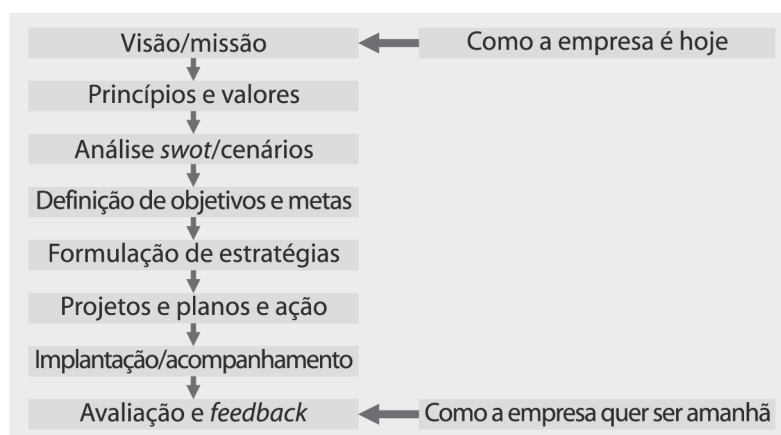
Plano de negócios

O resumo executivo é uma síntese que fica no início do plano, mas é feita ao final de sua elaboração. Na verdade, começa-se com a análise do setor, do ambiente do negócio, utilizando a análise situacional ou a ferramenta SWOT. Segmenta-se o mercado e define-se o mercado-alvo, o marketing para o mercado-alvo, as operações necessárias, as vendas (que são o foco central do negócio), definindo-se custos e controle, bem como as demonstrações financeiras – que tratam do fluxo de caixa, dos retornos dos investimentos e dos resultados propostos no plano de negócios.



Plano estratégico

Partindo de como a empresa é hoje, é definida uma visão estratégica de como ela deverá ser no futuro. Essa visão é consubstanciada na missão da empresa, que a coloca em prática, sempre atendendo aos princípios e aos valores dos acionistas e controladores. A análise situacional feita pela ferramenta SWOT e pela análise de cenários construídos especialmente com esse fim permite a definição de objetivos e de metas. Eles levam à formulação de

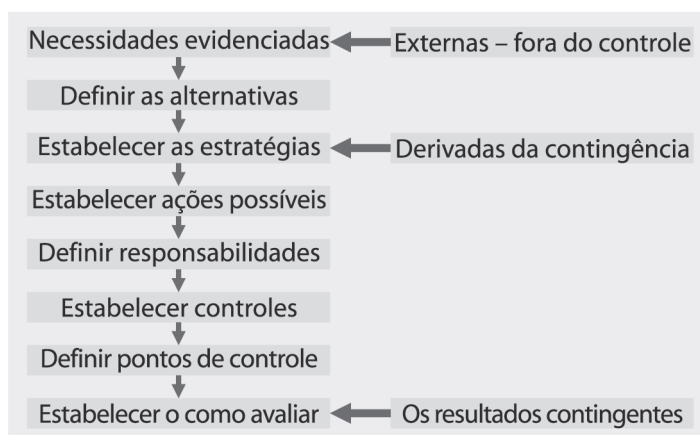


estratégias para alcançá-los e de projetos e planos de ação para pôr em curso as estratégias. Seguem-se a implantação e o acompanhamento, segue-se o controle, projetando-se, em períodos definidos previamente, a avaliação e o *feedback* de como a empresa está conseguindo alcançar a sua visão de como ela quer ser amanhã.

Plano de contingência

A partir de necessidades evidenciadas por forças externas à empresa, portanto fora do seu controle, são definidas alternativas possíveis, que demandam estratégias específicas, derivadas da contingência. Estas, por sua vez, estabelecem ações possíveis, sendo necessário redefinir responsabilidades, estabelecer controles e definir pontos de controle, bem como estabelecer como avaliar se os resultados contingentes atenderam às necessidades evidenciadas ao início do processo.

Os planos de contingência definem respostas da empresa, a serem adotadas em caso de emergências ou contratemplos, e são elaborados a partir de variáveis incontroláveis, prevendo os piores cenários possíveis (DAFT, 1999). Dessa forma, o planejamento abrange inclusive esses cenários ou alternativas.



Atividades

Proponho fazermos juntos uma reflexão a respeito do conhecimento apresentado. Sugiro que primeiro você responda às questões por escrito no espaço disponível e depois leia e analise novamente o texto, comparando-o com suas respostas. Se for o caso, corrija-as. Todas as respostas estão contidas no texto.

1. O que é planejar?
2. Qual a relação entre planejamento e futuro?
3. Qual a relação entre o plano de voo e o planejamento empresarial?
4. Por que existe resistência ao planejamento nas empresas brasileiras?
5. Qual a relação entre planejamento e perda de participação no mercado?
6. O planejamento empresarial bem feito constitui uma vantagem competitiva?

7. O que é sinergia e em que ponto do planejamento ela se insere?
8. O que são e para que são elaborados planos de ação?
9. O que são e para que são elaborados planos de projetos?
10. O que são e para que são elaborados planos de negócios?
11. O que são e para que são elaborados planos estratégicos?
12. O que são e para que são elaborados planos de contingência?
13. Explique a relação entre planejamento e o pensamento de Gary Hamel e C. K. Prahalad apresentado ao início desta aula.

Mitos, realidades e verdades

Sobre planejar existem mitos, realidades e verdades. Vamos apresentar um quadro em que isso aparece de forma sintetizada.

- :: Mito é a representação de fatos distorcidos.
- :: Realidade é aquilo que existe efetivamente, independentemente de ser bom ou ruim.
- :: Verdade é a coisa verdadeira ou certa – o que estamos propondo nesta disciplina.

Vejam os quais mitos, realidades e verdades encontramos em relação aos temas estudados:

Planejamento		
Mitos	Realidades	Verdades
Não é possível planejar em épocas de alta turbulência. Isso é coisa para empresa grande. É um exercício teórico que não serve para nada. A empresa planeja, mas o plano não acontece.	Os gestores sempre têm resistência ao tal de planejamento. Ele é feito por poucos para muitos. O planejamento é engavetado, é uma peça decorativa. Serve como uma camisa de força.	Planejar é um método para controlar o futuro. É estabelecer objetivos e maneiras de alcançá-los. É feito por todos. Não é camisa de força: é a antecipação de futuros possíveis e a forma de influir neles.

Ampliando conhecimentos

Sugiro a leitura dos livros *Administração*, de Richard Daft; *Manual Prático do Plano de Projeto*, de Ricardo Vargas; e *Construindo Planos de Negócios*, de César S. Salim.

Referências

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2003.

COORDENAÇÃO. *In*: FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

DAFT, Richard. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Belo Horizonte: UFMG, 1996.

FELDMAN, Mark L. *et al.* **Cinco Sapos num Tronco**: decisão *versus* ação. São Paulo: Makron, 2000.

LOPES, Carlos Thomaz Guimarães. **Planejamento e Estratégia Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1978.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceito, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2003.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SALIM, César Simões *et al.* **Construindo Planos de Negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

VARGAS, Ricardo. **Manual Prático do Plano de Projeto**. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

Resumo

Podemos considerar que:

- :: a organização consiste em uma rede ou cadeia relativamente estável de interligações de pessoas e o trabalho que realizam;
- :: a organização prepara a empresa para realizar seus planos;
- :: a organização envolve tarefas, unidades, alocação de recursos e responsabilidades para a execução de ações programadas;
- :: organizar consiste em fazer a divisão do trabalho e instituir centros de poder (delegar);
- :: coordenação é um processo no qual as ações são integradas de forma a produzir o resultado desejado;
- :: os meios básicos de coordenação são ajustamento mútuo, supervisão direta e padronização;
- :: as tarefas são realizadas de acordo com fluxos de trabalho e os produtos e serviços são o resultado de processos;
- :: a empresa centraliza todas essas informações no manual de organização.

Organizar

O que é organizar?
Quando se organiza a empresa?
Em que consiste a organização da empresa?

Ao iniciar esta aula sobre o organizar, convido os leitores a uma reflexão sobre responsabilidade, encontrada no livro *O que é gerenciar e administrar*, de Joan Magretta (2002, p. 214):

“A responsabilidade pode se tornar uma das palavras mais importantes nos próximos dez anos.”

E o que é organizar? Em que consiste uma organização? Uma empresa?

“Toda empresa caracteriza-se por um padrão de tarefas inter-relacionadas, que é essencial ao seu funcionamento eficiente. Essa organização identificável consiste em uma rede ou cadeia relativamente estável de interligações entre pessoas e o trabalho que realiza a empresa.” (DAFT, 2005, p. 8).

A organização sucede o planejamento e reflete o esforço da empresa em preparar-se para realizar seus planos.

Tarefas e responsabilidades

A função organização envolve:

- :: a designação de tarefas;
- :: o agrupamento de tarefas em unidades operacionais;
- :: a alocação de recursos nestas unidades (DAFT, 2005, p. 8);
- :: a designação de responsabilidades pela coordenação e pela execução das tarefas nas unidades.

São muitas e variadas as forma de organização: as com fim lucrativo ou empresas, as sem fins lucrativos ou instituições, e muitas outras, como as associações, as organizações não governamentais (ONGs) e assim por diante. Mas todas elas têm ou deveriam ter algo em comum: a organização é intencionalmente construída e reconstruída a fim de realizar seus planos para atingir objetivos específicos.

Em outras palavras, os objetivos e a sua definição no planejamento antecedem, vêm antes da organização, e não depois. Quantas vezes vemos organizações que são estruturadas (organizadas) e depois se dedicam a planejar, de modo que a estrutura não é moldada para realizar os seus planos, para viabilizá-los, como deveria ser. Ora, o ciclo da gestão começa com planejar, segue com organizar, depois vêm dirigir e liderar, fechando-se com controlar. Planejar vem antes de organizar

simplesmente porque primeiro precisamos saber onde queremos chegar para depois nos organizarmos para chegar lá.

Em que consiste a organização?

Pode-se dizer que organizar consiste em:

- :: *dividir* o trabalho, o poder e as responsabilidades de comunicação de forma deliberadamente planejada para favorecer a realização de fins específicos;
- :: *instituir* um ou mais centros de poder que controlam os esforços concentrados de todos os participantes de uma unidade de trabalho e os dirigem até seus fins (CURY, 1994, p. 118) – delegação.

Uma outra visão

Uma outra maneira de enxergar organização apresenta seis questões fundamentais (ROBBINS, 2005, p. 2):

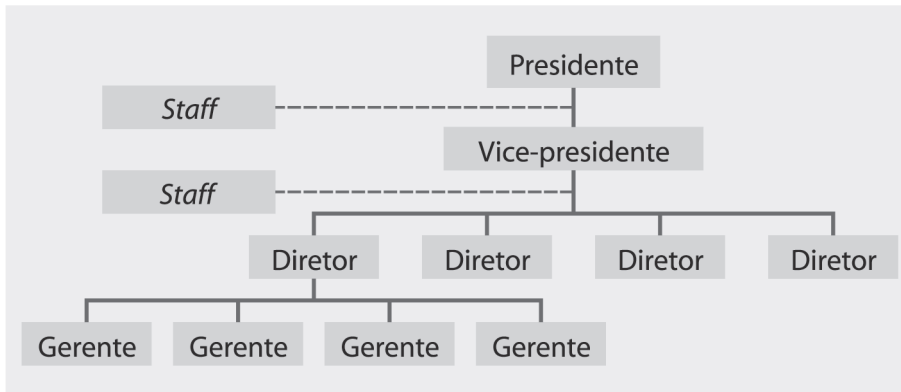
- :: especialização do trabalho;
- :: departamentalização;
- :: cadeia de comando;
- :: amplitude de controle;
- :: centralização e descentralização;
- :: formalização.

Em verdade, existe uma certa superposição entre a visão anterior e a nova. No fundo, a especialização do trabalho e a departamentalização constituem a divisão do trabalho; a cadeia de comando constitui a instituição de centros de poder; a amplitude do controle é a alocação de recursos e responsabilidades, e a formalização é o organograma ou desenho organizacional. A contribuição do novo enfoque pode ser mais bem absorvida no que tange ao aspecto de centralização ou descentralização. Esse é um dilema da gestão organizacional e deve ser pensado, ponderado e decidido de acordo com os planos e respectivos objetivos. De qualquer maneira, as questões básicas sugeridas pela nova visão reforçam a forma de apresentar escolhida.

Estruturas organizacionais

Para atingir seus objetivos, uma unidade empresarial sentirá a necessidade de ter uma forma compreensível de estrutura organizacional conceitual, mas não se trata de reproduzir um clássico organograma. Muitas são as opções, e o importante é que essa estrutura organizacional conceitual seja deliberadamente construída e reconstruída, tantas vezes quantas forem necessárias, para facilitar a compreensão das relações interno-externas e tendo em vista essencialmente a realização de seus planos, bem como o alcance dos objetivos ou metas propostos para a unidade e a empresa. A estrutura é função desses fins.

Atualmente, a clássica estrutura piramidal hierárquico-funcional vem perdendo terreno, vertiginosamente, para outros desenhos conceituais. Fala-se em fim das pirâmides e em organizações moleculares (ROSS; KAY, 2000). Em organizações empresariais celulares (PAIVA, 1999), em organizações sem centro – *centerless* (PASTERNAK; VISCIO, 1998), em organizações sob forma de rede e até em empresas virtuais. O que importa é que o *design* organizacional conceitual, o paradigmático e secular organograma, tenha como objetivo não o de se constituir no mapa da distribuição do poder na empresa, mas sim que seja deliberadamente construído para realizar seus planos para alcançar as metas e objetivos propostos pela unidade organizacional.



Coordenação

Todo inter-relacionamento relativamente estável em uma cadeia ou rede de pessoas e trabalho, de *workflow* e processo, oferece um importante desafio para a gestão organizacional: obter uma integração eficaz e eficiente. Como chave dessa integração, aparece a função de coordenação.

E quais são os meios de coordenação? Quais são os modos de realizar esse processo? Quais são as formas de agir? Eis os meios básicos de coordenação:

- :: o ajustamento mútuo é a troca de informações realizada por processos de comunicação interpessoal nos quais os que trabalham juntos compartilham informações de trabalho;
- :: a supervisão direta ocorre quando uma pessoa assume responsabilidade pessoal pelo trabalho de um grupo de pessoas; e
- :: a padronização propicia modelos e procedimentos estáveis que ajudam as pessoas na definição do modo de executar as tarefas e se exercita em normas, habilidades em fazer, produtos e serviços (WAGNER III; HOLLEMBECK, 2000, p. 301).

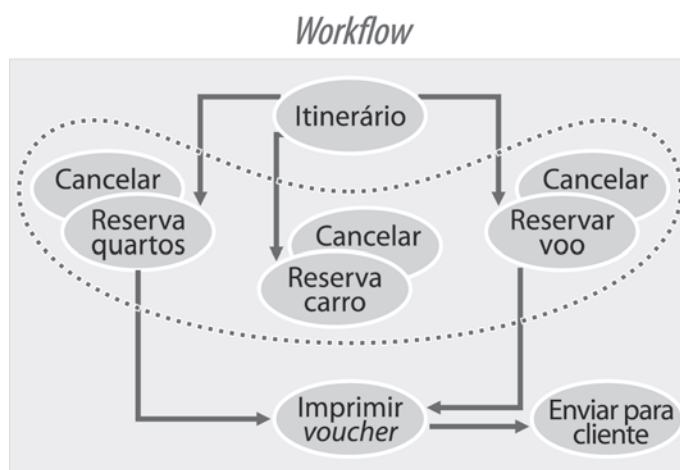
Coordenação é um processo no qual as ações, de outro modo desordenadas, são integradas de forma a produzir um resultado desejado (WAGNER III; HOLLEMBECK, p. 301).

Pela coordenação, os componentes de uma organização podem trabalhar juntos para realizar tarefas ou objetivos comuns.

Processos e *workflow*

Para que as tarefas sejam perfeitamente entendidas e realizadas, bem como as unidades operacionais definidas e os responsáveis caracterizados, é preciso registrar esses elementos de forma escrita, em papel ou magneticamente, de modo que a cada dúvida ou divergência seja possível uma consulta.

Além disso, tarefas ou ações não são isoladas nem podem ser feitas em qualquer ordem, e o ato de organizá-las em sequências ou ordenações lógicas, coerentes, eficientes e eficazes, visando à sua otimização, leva-nos ao conceito de processos: as tarefas ou ações são organizadas em processos administrativos ou de gestão. Tarefas e ações implicam trabalho organizado ou estruturado em fluxos de trabalho ou *workflows*. Em geral, usa-se mais o termo *processo* para os fluxos industriais e *workflow* para os fluxos de trabalho das pessoas, mas ambos são fluxos e processos.



Registro e manualização

Tudo o que foi até agora apresentado em organização, e devidamente registrado, por razões práticas é concentrado em um manual de organização. Esse registro pode ser em papel ou meio magnético (CD, pendrive) ou nos próprios HDs dos computadores, como também pode e deve ser centralizado e estar disponível numa intranet da empresa. Entretanto, também por razões práticas, deve haver cópia em papel em um lugar acessível, para uso quando necessário.

Constam do manual:

- :: a estrutura organizacional;
- :: a estrutura e o funcionamento da coordenação;
- :: as normas;
- :: os procedimentos;
- :: os métodos de trabalho;
- :: os fluxos de trabalho e as rotinas;
- :: os processos; e
- :: os formulários e elementos padronizados.

Atividades

Proponho fazermos juntos uma reflexão a respeito do conhecimento apresentado. Sugiro que primeiro você responda às questões por escrito no espaço disponível, e depois leia e analise o texto novamente, comparando-o com suas respostas. Se for o caso, corrija-as. Todas as respostas estão contidas no texto.

1. Que tipo de rede ou cadeia forma a organização?
2. O que envolve a organização em termos de tarefas, recursos e responsabilidades?
3. Qual é a intenção ou objetivo de construir a organização na empresa?
4. Por que é necessária a existência de uma estrutura organizacional conceitual ou *design* organizacional conhecido?
5. O que são processos?
6. O que é *workflow*?
7. Qual a importância da estruturação de processos e fluxos de trabalho para a organização da empresa?
8. O que é função de coordenação?
9. Qual a importância da coordenação?
10. O que é manual de organização?
11. Qual a importância do manual de organização?
12. O que consta do manual de organização?

Mitos, realidades e verdades

Sobre organizar existem mitos, realidades e verdades. Vamos apresentar um quadro em que isso aparece de forma sintetizada.

- :: Mito é a representação de fatos distorcidos.
- :: Realidade é aquilo que existe efetivamente, independentemente de ser bom ou ruim.
- :: Verdade é a coisa verdadeira ou certa – o que estamos propondo nesta disciplina.

Vejam os quais mitos, realidades e verdades encontramos em relação aos temas estudados:

Organizar		
Mitos	Realidades	Verdades
Organizar é o primeiro passo e planejar vem depois. Organização é coisa para as empresas grandes. Com o tempo, a gente se organiza. O que importa é que todo mundo faça o máximo que puder ser feito.	Primeiro é organizar a casa, depois se planeja. Quanto ao organograma, é feito para se “botar na parede”. Tarefas, processos e os recursos vão sendo decididos na hora. Em primeiro, o que for mais urgente! Depois o resto.	A organização prepara toda a empresa para realizar seus planos e envolve a estrutura, as tarefas, a alocação de recursos e a definição das responsabilidades sobre as ações do plano para então chegar ao resultado desejado.

Ampliando conhecimentos

Sugiro a leitura dos livros *Administração*, de Richard Daft; *Comportamento Organizacional*, de John Wagner III e John Hollembeck e *O Fim das Pirâmides: a organização molecular e a nova estrutura das empresas*, de Michael Kay e Gerald Ross.

Referências

- CURY, Antonio. **Organização e Métodos**: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 1994.
- DAVIDOW, William H.; MALONE, Michael S. **A Corporação Virtual**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DAFT, Richard. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005.
- MAGRETTA, Joan. **O que É Gerenciar e Administrar**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- PAIVA, Aerton. **Organizações Empresariais Celulares**. São Paulo: Makron, 1999.
- PASTERNAK, Bruce A.; VISCIO, Albert J. **The Centerless Corporation**. Nova Iorque: Simon, 1998.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.
- ROSS, Gerald; KAY, Michael. **O Fim das Pirâmides**: a organização molecular e a nova estrutura das empresas. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
- WAGNER III, John; HOLLEMBECK, John. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.

Resumo

Podemos considerar que:

- :: os gestores autocráticos estão sendo cada vez mais substituídos pelos líderes de valor;
- :: liderança é criar uma cultura e um sistema de valores que influenciam os demais;
- :: liderar é motivar e promover o alcance dos objetivos empresariais;
- :: o líder motiva, direciona, delega, estimula, lida bem com o conflito, integra, comunica, escolhe e influencia;
- :: o líder carismático tem habilidades interpessoais, objetividade, percepção de seu papel, alto envolvimento e gera sentimentos positivos;
- :: a liderança transformacional se destaca pela mudança e inovação;
- :: o *roadmap* decisório vai da necessidade e da informação, passando pela informação, o diagnóstico, as alternativas, a ponderação, o *insight*, a escolha, a comunicação, chegando até a implementação;
- :: os gestores líderes tomam decisões nos modelos clássico ou administrativo, influenciados pelo seu estilo de liderança que varia de autocrático a democrático;
- :: cabe aos líderes gestores promover o alinhamento dos recursos humanos da organização.



Liderar e dirigir – tomada de decisão

O que são líder e liderança?
Qual a diferença entre liderar e dirigir?
Como são tomadas as decisões na empresa?

Iniciemos com uma reflexão sobre o empenho coletivo e a liderança. Qual a relação entre esses dois conceitos?

“O líder pode explicar a essência do empenho coletivo.” (Nigel Nicholson).

Liderança

O sucesso das empresas na arena competitiva do milênio demanda mais do que um bom sistema de informações, um bom planejamento, uma boa organização eficientemente coordenada: os desafios nos negócios empresariais integram estratégia e coordenação, envolvem mais do que a empresa, o ambiente, as variáveis externas, a inteligência competitiva. Nesse cenário, a eficácia da gestão depende mais da liderança dos gestores do que da eficiência dos sistemas organizacionais. A liderança efetiva, dinâmica e racional é um indicador básico da excelência do comportamento humano dentro das organizações (CURY, 1994).

Entretanto, até bem pouco – e em muitas das empresas atuais, em pleno século XXI, no novo milênio – havia ou há “liderança” exclusivamente do tipo autoritário, impositivo, que se deve ao cargo para o qual o “líder” foi investido. Mas isso vem mudando ainda que, em boa parte, mais na retórica do que na realidade. A liderança de valor, portanto autêntica, vem ocupando seu lugar nas empresas, independentemente da forma pela qual foi investida. E vem demonstrando que pode levar a empresa a atingir seus objetivos de maneira muito mais efetiva.

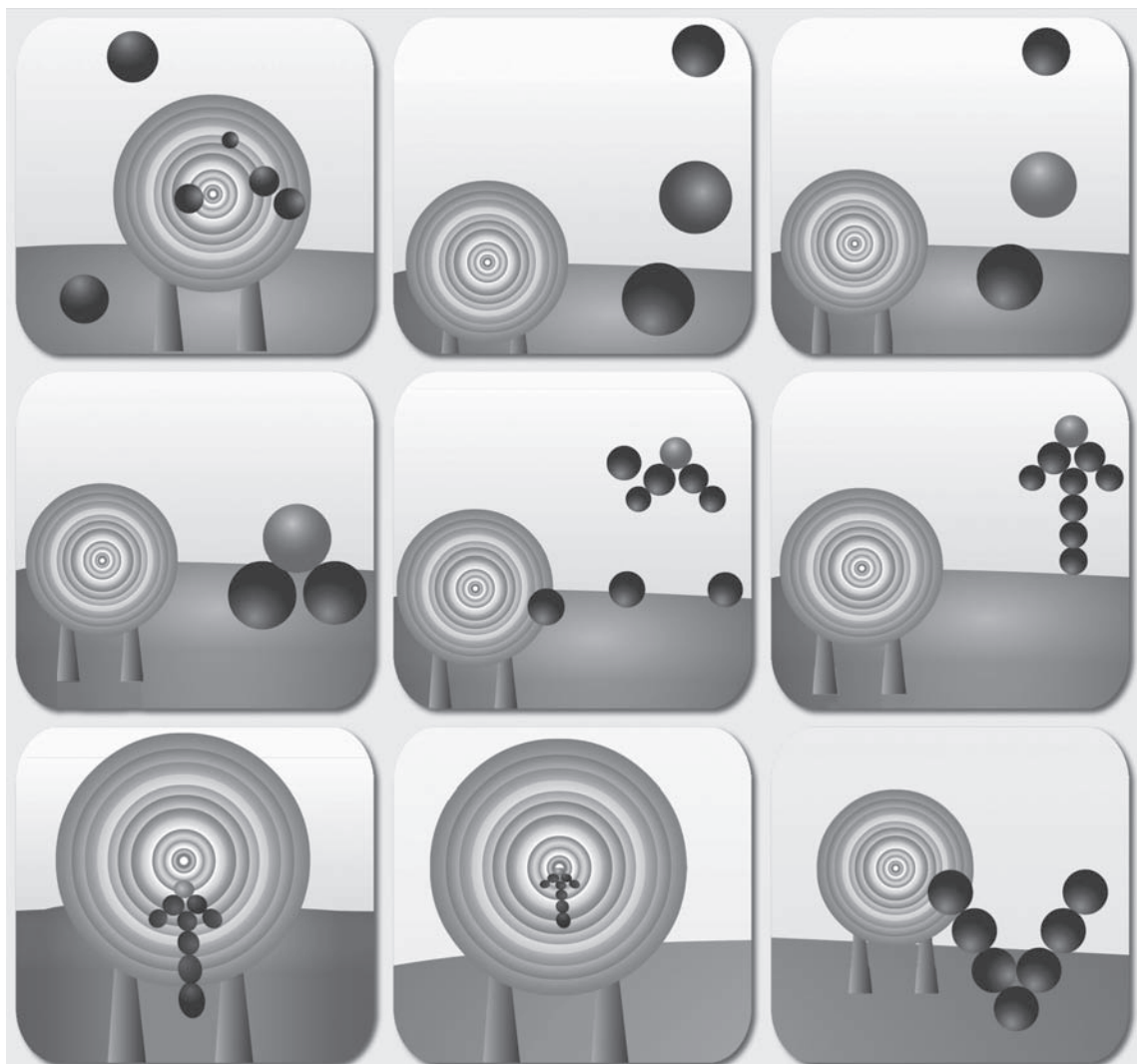
O que é liderança?

Em se tratando de empresa, podemos assim definir liderança: “liderança é o uso da influência para motivar os funcionários a atingirem as metas organizacionais”. (DAFT).

Significa criar uma cultura e sistema de valores comuns à empresa, transmitir a todos a ideia dos objetivos e metas e incutir ou despertar neles o desejo de se empenharem num nível mais elevado, motivando-os. Visto de outra forma, o líder é capaz de influenciar os liderados, motivando-os e moldando culturas, bem como transmitindo o conhecimento e conduzindo os liderados na consecução

dos objetivos comuns, e é capaz de transmitir sua visão para toda a empresa e estimular seus liderados à ação. E a liderança pode ou não se superpor à autoridade delegada. Trata-se de um reconhecimento tácito da competência do líder por parte dos liderados, pois líder é aquele que conduz os demais, não importa o cargo ou função que formal ou teoricamente ocupe.

Na ilustração a seguir, é representado graficamente o papel que o líder exerce na conquista do alvo (objetivos empresariais) e a formação do V da vitória. O líder vai desenvolvendo uma cultura comum a quase todos, cultura capaz de fazer com que os liderados sigam na direção sinalizada pelo líder e atinjam o alvo. Essa adesão voluntária representa o comportamento dos liderados empresariais na perseguição e no alcance dos objetivos empresariais.



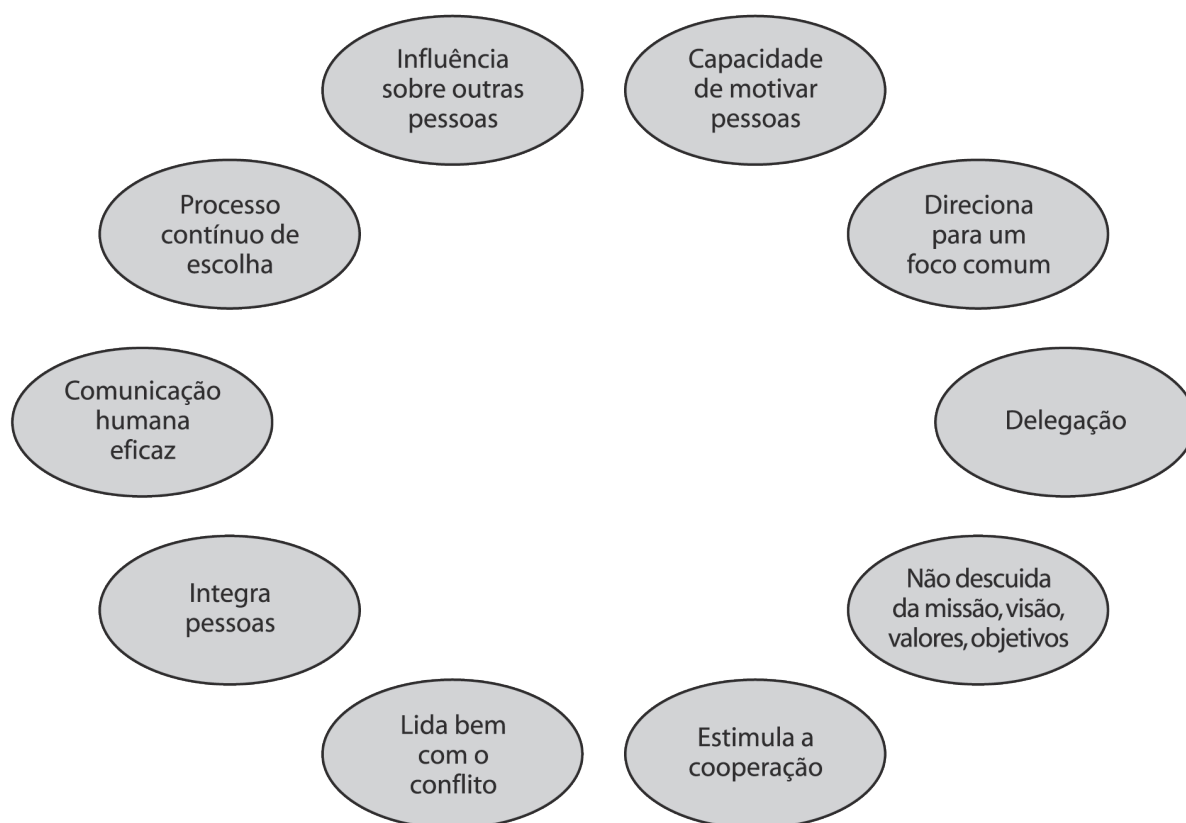
Outra definição

Outra definição nos leva a uma reflexão sobre a paixão relacionada com a liderança – o lado do coração comandando a atitude: “liderar é a capacidade de criar uma visão apaixonante, transformá-la em realidade e mantê-la por um longo período (Warren Bennis).”

Essa atitude pode ser mantida por um longo tempo quando os líderes são íntegros e congruentes, quando têm carisma.

Desdobramento do conceito de liderança

De acordo com as professoras Rosa Maria Quiterio e Cleuza Boelter (2005), o desdobramento do conceito de liderança pode assim ser visualizado.



Acompanhando a ilustração, podemos ver que o conceito desdobrado mostra o líder como alguém que:

- :: influencia outras pessoas;
- :: tem a capacidade de motivar pessoas;
- :: direciona para um foco comum;
- :: delega;
- :: não descuida da missão, da visão, dos valores e objetivos;
- :: estimula a cooperação;
- :: lida bem com o conflito;
- :: integra as pessoas;
- :: tem uma comunicação humana eficaz; e
- :: realiza um processo contínuo de escolha.

Liderança carismática e transformacional¹

A liderança carismática se caracteriza:

- :: pelo domínio de habilidades interpessoais;
- :: pela objetividade (discernimento, integridade);
- :: pela percepção do seu papel na liderança;
- :: pelo alto envolvimento com o que faz;
- :: pela geração de sentimentos positivos.

Já os líderes transformacionais se destacam por suas habilidades especiais em trazer mudança e inovação.

Síndromes

Nicholson (2000) afirma que o líder tem contra si um *handicap* desfavorável de administrar contra a natureza humana representado pelas sete síndromes fatais que afetam as organizações atuais:

- :: emoção reprimida e estresse – a tirania da racionalidade;
- :: falta de autonomia;
- :: política de baixa confiança;
- :: discriminação;
- :: equipes ineficazes;
- :: decisões ruins;
- :: gerenciamento pelo medo.

Tomada de decisão

Uma decisão é uma escolha feita dentre as possibilidades disponíveis ou imagináveis. A escolha é apenas uma parte da tomada de decisão. Existem decisões tomadas de forma programada e rotineira, e outras de forma não programada e não rotineira.

A tomada de decisão envolve certeza, risco, incerteza e ambiguidade, mas informações adequadas podem reduzir riscos e incertezas.

Na tomada de decisão existe uma certa probabilidade de acerto ou erro que varia num *continuum*, de incerteza absoluta (100% de erro) até a certeza absoluta (0% de erro). A ambiguidade dificulta a tomada de decisão. Daft (2005) considera que existe uma escala de probabilidades de acerto ou erro

Tomada de decisão é o processo de identificar problemas ou oportunidades e então resolver os problemas ou aproveitar as oportunidades.

¹ Ainda segundo Quitério e Boelter (2005).

na decisão: quando o gestor tem certeza, é baixa a possibilidade de erro; quando há algum risco, começa a aumentar essa possibilidade; quando há incerteza, é grande a possibilidade de erro; e ela é alta quando há ambiguidade (*apud* HOWARD, 1999). Ainda segundo o mesmo autor, há dois modelos mais conhecidos de tomada de decisão: o clássico e o administrativo.

- :: O modelo clássico baseia-se na suposição econômica de que o gestor tem tudo sob controle, ou seja, atua para cumprir metas, esforça-se para ter condições de certeza, conhece os critérios para avaliação das alternativas e é racional em sua lógica. O modelo clássico de tomada de decisão é normativo, define como o gestor deve fazê-lo.
- :: Já o modelo administrativo supõe que o gestor se vê frente a uma situação de incerteza, risco e ambiguidade, ou seja, não a tem sob controle: as metas são vagas ou conflitantes, há dificuldade no uso dos procedimentos racionais, o conhecimento de alternativas é precário e o gestor acomoda-se com a solução satisfatória, em vez de perseguir a otimizada. A racionalidade é limitada e só satisfatória. O modelo administrativo é descritivo, isto é, descreve como os gestores tomam decisões.

Etapas na tomada de decisão – *Roadmap*

Independentemente do modelo decisório seguido pelo gestor, sucessivamente serão cumpridas as seguintes etapas:

- :: reconhecimento da necessidade;
- :: busca de mais informação;
- :: diagnóstico e análise das causas;
- :: desenvolvimento de alternativas;
- :: ponderação entre as alternativas;
- :: *insight* – compreensão;
- :: escolha da alternativa desejada;
- :: comunicação da decisão;
- :: implementação da alternativa escolhida;
- :: avaliação e *feedback*.

Essas etapas serão seguidas, seja qual for o estilo de liderança na decisão.

Estilo de liderança na decisão

A decisão pode ser um ato solitário e a retórica empresarial chega a afirmar que toda decisão é necessariamente individual e solitária, sendo assumida ou tomada pelo gestor. De certa forma, isso é verdade, pois o gestor tem a última palavra, mas ela pode ser exclusivamente sua ou pode ser compartilhada.

As decisões do gestor podem ser tomadas a partir de uma atitude ou estilo autocrático, de cima para baixo, sem levar em conta os subordinados, ou de forma democrática, dividindo essas decisões com o grupo de liderados. Vejamos uma escala de como isso pode acontecer, partindo do autocrático para o democrático (AVROOM; JAGO *apud* DAFT, 2005, p. 198):

- :: decisão altamente autocrática – o gestor, de posse das informações disponíveis, toma a decisão sozinho;
- :: decisão autocrática – o gestor busca as informações junto aos subordinados e toma a decisão sozinho;
- :: decisão intermediária – o gestor ouve os subordinados individual e separadamente e toma a decisão;
- :: decisão democrática – o gestor ouve seus liderados como grupo, busca ideias e sugestões e então toma a decisão; e
- :: decisão altamente democrática – o gestor ouve e divide as informações com seus liderados como grupo e assume a decisão que predomina nesse grupo.

Alinhamento

Uma organização progride quando todos os recursos humanos estão alinhados, têm um objetivo comum, “remam para o mesmo lado”, com suas ações conferem sinergia ao grupo, cada um fazendo a sua parte para maior eficiência e eficácia do todo. Estão todos comprometidos com as metas, os planos e as ações. A isso se chama alinhamento: todos os recursos humanos, líderes e liderados estão alinhados.

Assim, uma organização tem problemas quando certos recursos humanos não estão alinhados, têm objetivos diferentes ou alternativos, “cada um rema para um lado” e, com suas ações, conferem entropia ao grupo, não estando comprometidos com as mesmas metas, planos e ações, divergindo: alguns recursos humanos, líderes ou liderados não estão alinhados com os demais.

Ao líder cabe promover o alinhamento de todos e isso vai até a responsabilidade de tentar alinhar os que não estiverem alinhados e até a descartá-los ou excluí-los. Os recursos humanos não alinhados causam mais problemas do que soluções, por mais competentes, entusiasmados e talentosos que sejam: não adianta correr muito e correr bem se essa corrida se dá “fora da raia da empresa”.

Atividades

Proponho fazermos juntos uma reflexão a respeito do conhecimento apresentado. Sugiro que primeiro você responda às questões por escrito no espaço disponível e depois leia e analise novamente o texto, comparando-o com suas respostas. Se for o caso, corrija-as. Todas as respostas estão contidas no texto.

1. O que significa dizer que “os gestores líderes de valor vêm cada vez mais substituindo os gestores chefes autocráticos”?
2. O que é liderança?
3. Como atua a liderança em relação à cultura e aos valores empresariais?
4. O que faz o líder? (Desdobramento do conceito de liderança)
5. Como se caracteriza um líder carismático?
6. O que se destaca na liderança transformacional?
7. Que síndromes fatais afetam as organizações atuais em relação à liderança?
8. O que é decidir ou tomar decisão?
9. Qual o *roadmap* decisório ou a sequência que leva à decisão?
10. O que certeza, risco, incerteza e ambiguidade têm a ver com decisão?
11. Qual a diferença entre o modelo clássico e o administrativo da tomada de decisão?
12. A tomada de decisão do gestor é um ato solitário?
13. Existem estilos de tomadas de decisão mais ou menos democráticos?
14. Faça uma escala de tomada de decisão partindo do líder democrático para o autocrático.
15. Por que é importante que os líderes promovam o alinhamento entre os recursos humanos de uma empresa?

Mitos, realidades e verdades

Sobre liderar, dirigir e tomar decisão existem mitos, realidades e verdades. Vamos apresentar um quadro em que isso aparece de forma sintetizada.

- :: Mito é a representação de fatos distorcidos.
- :: Realidade é aquilo que existe efetivamente, independentemente de ser bom ou ruim.
- :: Verdade é a coisa verdadeira ou certa, o que estamos propondo nesta disciplina.

Vejamos que mitos, realidades e verdades encontramos em relação aos temas estudados:

Liderar e dirigir, tomada de decisão		
Mitos	Realidades	Verdades
Os gestores são líderes já por consequência. Liderar é o mesmo que dirigir. O líder do tipo autocrático é mais eficaz do que o democrático. Tomar decisão é um ato subjetivo e intuitivo, não é sistêmico.	Os gestores são, por consequência, líderes. Liderar é o mesmo que dirigir. O tipo autocrático é mais eficaz do que o democrático. Tomar uma decisão é mais um ato subjetivo e intuitivo, pois não é sistêmico.	Gestão é uma disciplina, arte, técnica, tecnologia e ciência. O valor que importa é o do cliente e o do consumidor, aquele que a empresa é capaz de oferecer com vantagem sobre a concorrência, de forma lucrativa.

Ampliando conhecimentos

Sugiro a leitura dos livros *Check-List dos Líderes*, de Chris Clarke-Epstein; *Administração*, de Richard Daft e *O Drama da Liderança*, de André Tadeu.

Referências

- CLARKE-EPSTEIN, Chris. **Check-List dos Líderes**. São Paulo: Thomsom, 2005.
- COVEY, Stephen R. **Liderança Baseada em Princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DAFT, Richard. **Administração**. São Paulo: Thomsom, 2005.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. **Liderança de Classe Mundial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KOTTER, John P. **Afinal, o que Fazem os Líderes?** Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KRAMES, Jeffrey. **O Estilo Jack Welch de Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KUCZMARSKI, Susan Smith; KUCZMARSKI, Thomas D. **Liderança Baseada em Valores**. São Paulo: Educator, 1999.
- OLIVEIRA, Jayr Figueiredo; MARINHO, Robson M. **Liderança, uma Questão de Competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- PANDAYA, Mukul; SHELL, Robbie. **Liderança Duradoura**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- QUITÉRIO, Rose Maria; BOELTER, Cleusa. **MBA: gestão de unidades educacionais**. Canoas: Ulbra, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.
- TADEU, André. **O Drama da Liderança**. São Paulo: Educator, 2002.
- TOPPING, Peter A. **Liderança e Gestão**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Resumo

Podemos considerar que:

- :: controlar é o conjunto de procedimentos formais baseados na informação e utilizados pelos gestores para manter ou alterar padrões em atividades organizacionais;
- :: controlar é monitorar as atividades e ações do planejamento para verificar se o programado está sendo feito no tempo estabelecido, por quem de direito e na forma adequada, para que os objetivos e metas da empresa sejam alcançados;
- :: as funções de controle são observar, mensurar, monitorar, verificar possíveis desvios e atuar corretivamente de forma a garantir a conquista dos objetivos organizacionais;
- :: em uma empresa, todos são controladores;
- :: o PDCA (*plan, do, check, act*, ou “planejar, fazer, checar, agir”) é uma excelente ferramenta de controle;
- :: o PDCA também é uma excelente ferramenta de delegação e *empowerment* (“empoderamento”) – delegar não é abdicar;
- :: girando o PDCA sucessivamente em um mesmo processo ou fluxo de trabalho, é obtida a melhoria contínua.



Controlar

O que é controle?
O porquê do controle?
Como se faz o
controle na empresa?

A gestão é feita para alcançar resultados, mas como sabemos que eles serão alcançados? Vamos refletir com Magretta (2002) nesse pensamento inicial do tema controle.

“Desenvolver uma autêntica responsabilidade no tocante a resultados é o trabalho primordial da empresa.” (MAGRETTA, 2002).

Fazer acontecer é a função do gestor e controlar é a quinta função essencial da gestão empresarial, do processo administrativo.

Ela completa e complementa as funções de informar-se, planejar, organizar, liderar e dirigir, de uma forma integrada e integradora, pois busca verificar se tudo está acontecendo a contento.

Controlar é o conjunto de procedimentos formais, baseados na informação, utilizados pelos gestores para manter ou alterar padrões em atividades organizacionais (Michael Hitt).

O que é controlar?

Controlar é monitorar as atividades e ações do planejamento para verificar se o programado está sendo feito no tempo, por quem de direito e na forma adequada, de modo a reduzir ao mínimo o grau de incerteza de que os objetivos e metas da empresa serão alcançados. A maioria das empresas que fracassam não têm um controle eficiente (que funciona bem) e eficaz (que tem bons resultados). Para tanto, é preciso que as funções de controle funcionem eficiente e eficazmente.

Funções de controle

Basicamente, as funções de controle são:

- :: *observar*, mensurar, monitorar as atividades da empresa em seu ambiente;
- :: *verificar* possíveis desvios relativamente aos objetivos, metas, planos de ação e desempenho das funções da organização;
- :: *atuar* corretivamente, tomando as decisões necessárias em tempo hábil no sentido de garantir a conquista dos objetivos empresariais.

Os gestores precisam se certificar o tempo todo de que a empresa está caminhando para seus objetivos e metas e que irá alcançá-los.

Quem controla?

Antigamente, todo o controle era centralizado pelos gestores (DAFT, 2005, p. 485) e seus prepostos ou fiscais, que permeavam toda a organização ou se concentravam em determinados pontos em que era mais fácil medir.

Hoje, as empresas vêm evoluindo para a diluição e a disseminação do controle por toda a empresa: todos são controladores, todos velam pelo cumprimento dos objetivos e metas e pela realização das ações que os garantam. Os funcionários fazem o automonitoramento e a autocorreção, naturalmente. Isso é tanto melhor quanto mais valor tem o gestor líder.

Na empresa todos são controladores.

A falta de controle aumenta o grau de incerteza em relação à conquista dos objetivos e metas e em relação ao grau de risco, anulando todas as vantagens competitivas obtidas pelas funções essenciais anteriores. E a ausência de controle e o controle deficiente ou insuficiente, longe de serem exceção, são bem mais comuns do que se poderia esperar.

Crescimento e lucro

Crescer e dar lucro aos seus acionistas e investidores, pelo sucesso no mercado e a satisfação dos consumidores, é em última instância o objetivo maior e universal da empresa e, por isso, dificilmente uma empresa não apresenta controles financeiros. Afinal, se nada mais fosse controlado, o lucro ou prejuízo verificados no balanço e nos lucros e perdas seriam itens de controle compulsório. Mas para chegar ao lucro, pelo sucesso no mercado e a satisfação dos consumidores, para chegar ao lucro que, afinal, é o objetivo maior da empresa, geralmente associado ao crescimento, é preciso controlar todo o restante.

Existe um sistema de controle conhecido como *balanced scorecard* – BSC, que é uma forma sistêmica e integrada de levar em conta e controlar não só o lado financeiro e econômico, que é o foco dos investidores e acionistas, mas também o foco dos consumidores e clientes, os potenciais internos de crescimento e de potencialização do lucro pela eficiência e os custos, e o da capacidade de aprender e de inovar da empresa.

PDCA

Entretanto, existe um modelo extremamente simples e extremamente eficiente de controle que pode ser utilizado no dia a dia, no planejamento, na organização, na direção e, sobretudo, no controle da empresa. Trata-se do ciclo de Shewhart de melhoria contínua, que, utilizado por Deming (*apud* DAFT, 2005) e pelo sistema de qualidade total, ficou mais conhecido como PDCA. Tudo o que se faz na empresa pode ser controlado pelo ciclo em questão, representado por um círculo com quatro quadrantes internos que se sucedem continuamente:

- :: *plano* – decidir que mudanças são desejáveis e planejar uma mudança-teste;
- :: *fazer* – cumprir a mudança ou testar;
- :: *checar* – observar os resultados;
- :: *agir* – analisar os resultados e colocar o aprendizado em ação.

Como se pode ver, o terceiro e o quarto itens do ciclo de Shewhart são essencialmente de controle sobre os itens primeiro e segundo. O mesmo ciclo, com termos semelhantes e ações derivadas, aparece na qualidade total (FALCONI, 1996).

PDCA

- :: *Plan* – “planejar”:
 - estabelecer as metas;
 - determinar os métodos para alcançá-las.
- :: *Do* – “fazer”:
 - educar e treinar; e
 - executar o trabalho.
- :: *Check* – “checar”:
 - verificar os efeitos do trabalho executado.
- :: *Action* – “agir corretivamente, refazer, melhorar”:
 - atuar no processo em função dos resultados.

Observe como fica o PDCA de uma forma esquemática:



Passar, na sequência, as diversas partes e recomeçar novamente chama-se “rodar o PDCA”. Cada vez que o PDCA é rodado, você fecha um ciclo completo de controle.

Delegação

Além de ser um modelo controlador, o PDCA é extremamente útil para delegar com controle: dar poder às pessoas – *empowerment*, “empoderamento”, uma característica essencial das empresas que aprendem.

Como delegar com o PDCA?

- :: O gestor solicita que a pessoa a quem vai delegar a tarefa faça o plano (*plan*) e então o analisa e discute, fazendo as modificações que desejar até o plano estar pronto, estabelecendo pontos de checagem (*check*) ou controle ao longo do tempo previsto no fluxograma do plano;
- :: então, delega a execução do mesmo até o próximo ponto de controle, autorizando o fazer até ali (*do*);

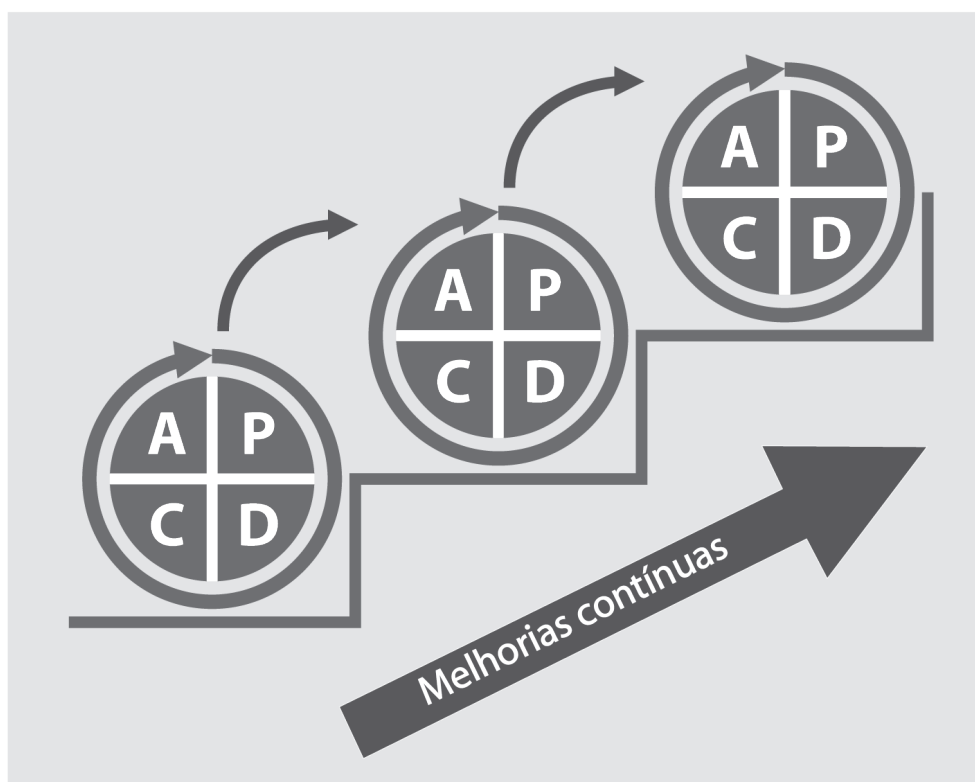
- :: no momento do ponto de checagem (*check*), são verificadas as diferenças entre o previsto e o realizado;
- :: então são determinadas pelo gestor, como executor, possíveis correções de curso, se necessárias – agir (*action*);
- :: o executor novamente volta à ação (*do*) até o novo ponto de controle (*check* e *action*) – e assim por diante.

Dessa forma, há uma delegação com controle, e não uma abdicação, sem controle.

Delegue, não abdique.

Melhoria contínua

O ciclo é contínuo, só que um segundo planejamento de uma mesma ação terá incorporado uma significativa melhoria. Se imaginarmos uma escada, cada vez que “rodarmos” o PDCA chegamos a um melhorado patamar ou degrau imaginário. E assim sucessivamente, “subindo a escada”, o PDCA se constitui num mecanismo de controle para a melhoria contínua.



Em síntese, de nada vale ao gestor da empresa ter informações, comunicar, planejar, organizar, liderar e dirigir, tomando decisões, se não quiser controlar, se não souber controlar, se não puder controlar, se não controlar!

Atividades

Proponho fazermos juntos uma reflexão a respeito do conhecimento apresentado. Sugiro que primeiro você responda às questões por escrito no espaço disponível e depois leia e analise novamente o texto, comparando-o com suas respostas. Se for o caso, corrija-as. Todas as respostas estão contidas no texto.

1. Por que o gestor necessita exercer funções de controle?
2. O que é controlar?
3. O que é atuar corretivamente?
4. Quais são as funções básicas de controle?
5. Todo controle é centralizado no gestor ou todos são controladores?
6. Qual a relação entre controle, crescimento e lucro?
7. O que é ciclo de Shewhart de melhoria contínua?
8. O que é PDCA?
9. Quais as partes ou quadrantes do PDCA?
10. O que constitui o “planejar” (*plan*) no PDCA?
11. O que constitui o “fazer” (*do*) no PDCA?
12. O que constitui o “cheçar” (*check*) no PDCA?
13. O que é o “agir” (*action*) no PDCA?
14. Qual a relação entre o PDCA e a delegação?
15. Qual a relação entre o PDCA e a melhoria contínua?

Mitos, realidades e verdades

Sobre controlar existem mitos, realidades e verdades. Vamos apresentar um quadro em que isso aparece de forma sintetizada.

- :: Mito é a representação de fatos distorcidos.
- :: Realidade é aquilo que existe efetivamente, independentemente de ser bom ou ruim.
- :: Verdade é a coisa verdadeira ou certa, que estamos propondo nesta disciplina.

Vejamos que mitos, realidades e verdades encontramos em relação aos temas estudados:

Controlar		
Mitos	Realidades	Verdades
Uma boa gestão se autocontrola. Fazer o controle gasta um tempo precioso que pode ser usado para produzir e vender mais. O controle é feito após, não durante as ações. É feito por controladores, não por executores.	As empresas não têm quase nenhuma função de controle, ou as têm falsas, fictícias, aparentes e inúteis. A maioria das empresas conhece os dados apenas no "fluxo de caixa" ou no balanço. O controle é feito por poucos e é centralizado.	Controlar são todos os procedimentos baseados na informação e utilizados para manter ou alterar padrões em atividades empresariais, visando ao alcance dos objetivos. Na empresa, todos os que trabalham são controladores.

Ampliando conhecimentos

Sugiro a leitura dos livros *Cinco Sapos em um Tronco: decisão versus ação*, de Mark Feldamn e Michael Spratt e *Controladoria: seu papel na administração de empresas*, de Clara Mosimann e Silvio Fisch.

Referências

- CURY, Antonio. **Organização e Métodos**: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 1994.
- DAFT, Richard. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005.
- FALCONI, Vicente. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Belo Horizonte: UFMG, 1996.
- _____. **TQC**: controle da qualidade total. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1992.
- FELDMAN, Mark L. *et al.* **Cinco Sapos num Tronco**: decisão versus ação. São Paulo: Makron, 2000.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. **Medindo o Desempenho Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HITT, Michael A. *et al.* **Administração Estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Thomson, 2002.
- MAGRETTA, Joan. **O que É Gerenciar e Administrar**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.
- WAGNER III, John; HOLLEMBECK, John. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.

Resumo

Podemos considerar que:

- :: a inovação se nutre na mudança e a mudança proporciona oportunidade para criar ou migrar valor – nada é mais estratégico para a empresa;
- :: a mudança é uma resultante natural em uma organização que aprende;
- :: a mudança é feita a partir da sua necessidade, que é percebida e aceita, planejada e implementada pela empresa;
- :: quase sempre existe resistência à mudança, que é quebrada pela análise do campo de forças, remoção ou redução das forças que resistem e utilização das táticas de implementação;
- :: invenção é a geração de uma ideia; inovação é a conversão da ideia em negócio; inovação é invenção + exploração econômica;
- :: a inovação pode ser total, substitutiva ou integrativa, e pode ser incremental ou radical;
- :: é estratégico inculcar um pensamento inovador na cultura da organização, pois nenhuma empresa atual poderá obter vantagem competitiva a não ser que seja capaz de inovar;
- :: as chances de uma empresa criar valor são diretamente proporcionais aos números de seu *portfolio* de ideias fomentadas e ao número de experimentos novos iniciados;
- :: o ciclo da inovação – IDEAS – começa pela imaginação, continua pela elaboração do *design* (desenho), passa pela experimentação, seguindo-se a avaliação e então sobe (ganha) na escala (volume);



Mudar e inovar

O que é mudar?
O que é inovar?
Qual a importância de mudar e inovar?

Mudar

O mundo mudou e muda a cada instante. A única constante do mundo atual é a mudança, que, na gestão, tem o seu exponencial no empreendedorismo. É característico do gestor que ele seja empreendedor, com a resultante vinculação com a inovação, a mudança e o valor. Os empreendedores inovam, são inovadores, e a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. A inovação é uma característica do “código genético” dos empreendedores, por assim dizer.

A inovação se nutre na mudança, que proporciona oportunidade para a inovação. Por sua vez, o empreendedor usa a inovação, que se nutre na mudança para criar valor.

Peter Drucker provocou um profundo redirecionamento da gestão no mundo com suas ideias, de gerencial para empreendedora inovadora, com seu livro Inovação e espírito empreendedor.

Independentemente de todo o restante, uma característica pode ser considerada fundamental para que o empreendedor de fato alcance sucesso – o senso de oportunidade. Mudança, inovação, oportunidade para criar valor: nada mais estratégico para a empresa, nada dá mais garantias para a sobrevivência da empresa.

As empresas do novo milênio são empresas que se familiarizaram com as mudanças. A grande constante do milênio é a mudança e a natureza mutável da administração.

A mudança e a inovação andam de mãos dadas e, mais do que isso, são “siamesas” no sentido gerencial.

Tipos de mudanças

Podemos considerar três tipos fundamentais de mudança: a incremental, a radical e a paradigmática – que correspondem aos diferentes graus de inovação que propiciam.

As mudanças incrementais se situam num primeiro nível, sendo graduais, marginais ou periféricas, desenvolvendo-se de modo mais ou menos contínuo, constituindo-se em simples adaptações ou melhoramentos, podendo ser fruto do desenvolvimento. Muitas mudanças incrementais se realizam no dia a dia da empresa, na solução rotineira dos problemas (CÔRTE REAL, 1999, p. 15).

A mudança radical se situa num segundo nível, causa impacto essencial, modificações drásticas nos processos, no modo de fazer as coisas, nos produtos e nos serviços. Nesse caso, não existe a condição de gradualismo das mudanças incrementais: existem os pontos de ruptura ou *breakpoints* (STREBEL, 1993).

A mudança paradigmática se situa num terceiro nível, é a mais ampla ou drástica de todas e pode inclusive açambarcar as anteriores. É uma mudança que atinge inclusive toda a moldura conceitual ou paradigma (TAPSCOTT; CASTON, 1995).

Organização que aprende

Talvez a mais radical inovação ou mudança de paradigma da gestão do nosso milênio seja a de organizações estruturadas e estáveis para organizações em estruturação e instáveis, por causa do aprendizado contínuo e por meio dele. São as organizações que aprendem ou *learning organization*. No novo paradigma, a principal responsabilidade da administração é a de criar capacidade de aprendizado em toda a organização.

As organizações que aprendem são “feitas para durar”.

Essa mudança é tão radical que as organizações estão se “reinventando”: os princípios da divisão do trabalho e da especialização que deram início à administração científica foram superados, pois na organização todos participam da identificação e da solução dos problemas, num contínuo experimento, desenvolvimento e aumento de capacidade. E o que é uma organização que aprende? É aquela em que todos estão engajados na identificação e na solução dos problemas, permitindo à organização experimentar a mudança continuamente, melhorando, e assim aumentando sua capacidade de crescer, de aprender e atingir o seu propósito.

Sequência da mudança

Como se pode ver, a mudança está na raiz e na resultante das ações de gestão. Quatro eventos compõem a sequência da mudança:

- :: a análise ambiental e suas forças e a análise interna e suas forças indicam a necessidade de mudanças;
- :: a necessidade de mudança é percebida e aceita;
- :: a mudança é planejada;
- :: a mudança é implementada (DAFT, 2005, p. 270).

Muitas vezes, para haver a mudança são necessários novos recursos buscados fora da organização (procura) ou desenvolvidos na organização (criatividade).

Na mudança organizacional inovadora, quatro papéis podem se destacar:

- :: criadores ou inventores;
- :: defensores;

A organização que aprende não é um programa ou projeto, mas sim uma filosofia permanente que permeia e envolve toda a empresa.

- :: patrocinadores;
- :: críticos.

O primeiro, o criador, não sabe como conquistar a adesão nem como fazer dela um negócio e, por isso, precisa do defensor, que busca a adesão da empresa e do patrocinador, que faz dela um negócio. Os quatro papéis viabilizam a mudança inovadora auxiliados pelo espírito crítico (ANGLE; VAN DE VEN, *apud* DAFT, 2005, p. 274).

Resistência

Quase sempre, na empresa, existe resistência interna à mudança e as causas disso são as mais variadas: risco de perder a “área de conforto”, insegurança, medo de perda de alguma coisa mesmo que indefinida, incerteza, diferenças de percepção, falta de compreensão, desconfiança, comodidade... Lewin (*apud* DAFT, 2005, p. 277) sugeriu a existência de um “campo de forças” em relação à mudança e sua análise: haveria sempre uma competição entre as forças que conduzem à mudança e as que resistem a ela, de modo que, para implementar a mudança, o gestor deve remover ou reduzir seletivamente as forças que resistem.

As táticas de implementação da mudança, seja ela estrutural, cultural ou tecnológica, seja ela de produtos ou serviços, passam pela comunicação, a negociação, o comprometimento, a educação e até a coerção.

É preciso dominar o processo de difusão e inoculação da mudança na organização, os passos para sua efetiva implementação e seus impactos. Uma mudança deve ser planejada, organizada, dirigida e controlada. Isso é gestão.

As mudanças não se fazem facilmente. Para serem [...] efetivas, as mudanças deverão abordar as questões intelectuais e emocionais – os corações e as mentes – assim como as máquinas e sistemas (Jeanie Daniel Duck).

As dez chaves do sucesso nas mudanças

Ground e Meston (2001) estabeleceram as dez chaves para o sucesso nas mudanças empresariais:

- :: definição da visão – estabelecer objetivos claros, prever o planejamento e a implementação;
- :: mobilização – criar uma dinâmica para a mudança;
- :: catalisação – definir a estrutura de apoio e como ela atuará;
- :: direção – estabelecer medidas de condução do processo;
- :: realização – implantação da mudança e mudança da cultura para obter os resultados almejados;
- :: obtenção da participação – garantia de que todos participem e facilitem;
- :: formas de lidar com as emoções – superação das resistências e bloqueios;
- :: formas de lidar com as questões de poder – redirecionamento das relações de poder;

- :: treinamento e *coaching* – para as habilidades técnicas e interpessoais.
- :: comunicação ativa – uma explosão de comunicação em apoio às mudanças.

Inovação

As empresas podem ocupar diversas posições na arena concorrencial e, talvez, a mais desejada de todas seja a de líder. Quando uma empresa ocupa a posição de liderança num determinado mercado, o que pode ela fazer para garantir sua posição? A resposta mais encontrada entre os *experts* do marketing (KOTLER, 2002) é inovar, inovar sempre, inovar e inovar.

E quando perguntados sobre o que deve fazer uma empresa seguidora para desafiar o líder, a resposta é a mesma: inovar, inovar no produto ou serviço, inovar na distribuição. É claro que, em ambos os casos, existem também outras possibilidades, mas a constante é a inovação. Existem oportunidades ilimitadas para a inovação.

Quase todo mundo já ouviu falar no Vale do Silício, onde as inovações digitais e a alta tecnologia parece ter encontrado o seu paraíso. Pois bem, Gary Hamel, que revolucionou a gestão contemporânea com a definição de competências centrais, considera que o sucesso do Vale do Silício não é **e** de eletrônico, mas sim o **i** de inovação e imaginação.

O que é inovação?

O que é inovação? Qual a diferença fundamental entre invenção e inovação? Essas perguntas não são fáceis de responder e muita gente boa erra nas respostas. Vamos deixar bem claro.

- :: Invenção é a geração de uma ideia que poderá resultar em um produto ou serviço.
- :: Inovação é a conversão da ideia gerada em negócio.

Isso pode ser mais bem compreendido por meio de uma equação sintetizada na seguinte fórmula:

$$\text{Inovação} = \text{invenção} + \text{exploração econômica}$$

Ordens de inovação

Podemos considerar que as inovações podem ser de três ordens (SZABO *apud* CÔRTE REAL, 2002).

- :: Inovação total, quando se desenvolvem processos, produtos ou serviços que respondem a necessidades às quais não foi possível satisfazer mediante os produtos e serviços anteriores.
- :: Inovação substitutiva, quando se desenvolvem processos, produtos ou serviços que substituem vantajosamente os anteriores, já existentes no mercado, cumprindo as mesmas funções.

- :: Inovação integrativa, quando se desenvolvem processos, produtos ou serviços no sentido de facilitar um aproveitamento melhorado, no sentido de contribuir para aumentar a rentabilidade (financeira ou social) da cadeia produtiva.

Como é um negócio, o processo de inovação pode ajudar a empresa a suplantar seus concorrentes: a inovação é, por assim dizer, a “fonte da juventude” da empresa, o combustível da sua longevidade. Por isso é estratégico inculcar o pensamento inovador na cultura da organização.

Pecados mortais

A empresa de sucesso, ou que almeja o sucesso, deve evitar cometer os pecados mortais da estagnação da empresa (ROBERT, 1996) que apresentamos a seguir:

- :: A nossa empresa e o mercado estão maduros. Não há mais possibilidade de inovação.
- :: Temos que proteger a nossa “galinha dos ovos de ouro” a qualquer custo.
- :: A criação de novos produtos e serviços é muito arriscada.
- :: Inovadores já nascem feitos. Nós não os temos conosco.
- :: Não dispomos dos recursos necessários para inovar.
- :: Somente empreendedores de pequenas empresas (nas grandes) ou de grandes empresas (nas pequenas) podem inovar.

É preciso criar ou desenvolver o espírito de inovação na cultura organizacional, converter a inovação em capacidade organizacional arraigada, e não estamos tratando apenas de pequenas inovações ou inovações incrementais, mas sim, e principalmente, de inovações radicais.

Categorias de inovação

As inovações, como as mudanças, e em correspondência com elas (mudanças e inovações não são irmãs siamesas?), enquadram-se em categorias. Existem várias categorias de inovação, mas elas podem ser agrupadas em duas principais: as inovações incrementais e as inovações radicais.

- :: As *inovações incrementais* devem-se a mudanças incrementais e são as modificações ou melhorias de pequeno porte, apropriadas aos produtos e serviços, de forma mais ou menos contínua, e por isso são chamadas também de inovações ou melhorias contínuas.
- :: As *inovações radicais* devem-se a mudanças radicais e são modificações amplas, de grande porte, apropriadas aos produtos ou serviços de forma abrupta ou descontínua, e por isso são chamadas também de inovações descontínuas.

As inovações radicais possuem um potencial competitivo maior que o das incrementais e são capazes de sustentar vantagens competitivas por mais tempo, apropriando mais significativos recursos de caixa. Cada vez mais, num mundo dinâmico e global, as empresas dependem de sua capacidade tecnológica. Tendo em vista que toda a capacidade tecnológica será eventualmente difundida (BETZ; KEYS; KHALIL; SMITH, 2001), nenhuma empresa poderá obter vantagem competitiva, a não ser que seja capaz de inovar.

O ciclo da inovação – IDEAS

As chances de uma empresa criar nova riqueza (ou seja, criar valor) são diretamente proporcionais ao número de ideias fomentadas e ao número de experimentos novos iniciados.

O conjunto, estoque ou carteira de inovações de uma empresa é chamado de *portfolio* de inovações, e ele é constituído de três conjuntos:

- :: o primeiro é o portfólio de ideias, ou seja, de conceitos de negócio confiáveis, mas não testados (imaginar e desenhar);
- :: o segundo é o portfólio de experimentos, em que as ideias do portfólio anterior são validadas por meio de incursões de baixo custo no mercado (experimentar e avaliar);
- :: o terceiro é o portfólio de novos empreendimentos, pelo qual a meta é aumentar a escala dos experimentos das ideias para lograr resultados econômicos e, portanto, chegar a uma verdadeira inovação (subir na escala).

As fases do ciclo de inovação são (IDEAS)

I – Imaginar

D – Desenhar

E – Experimentação

A – Avaliação

S – Subir na escala ou ganhar escala (volume)

Num quadro, os portfólios e as fases são associados conforme abaixo.

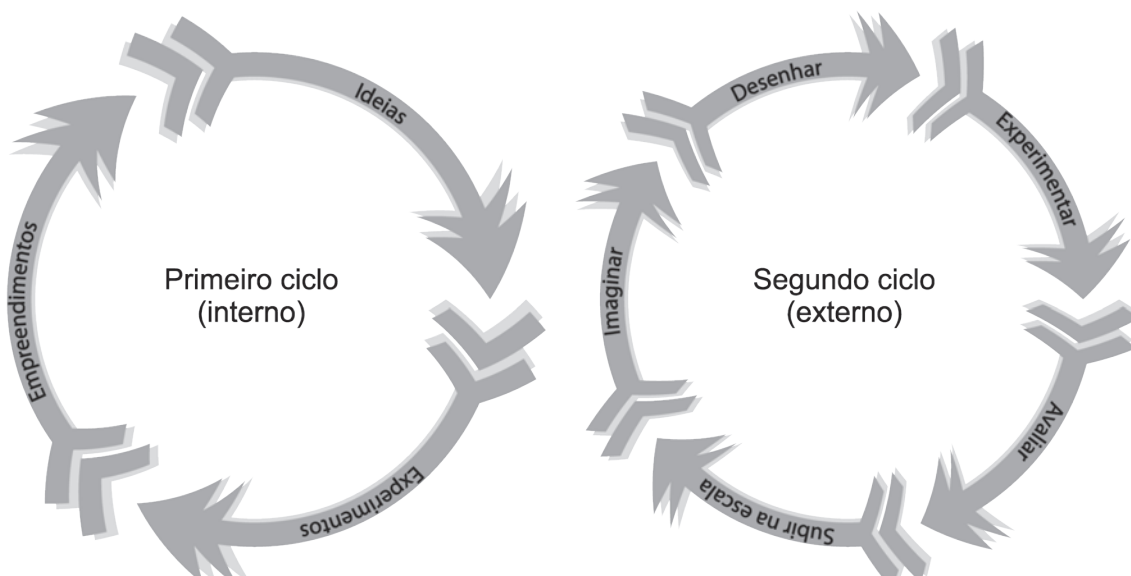
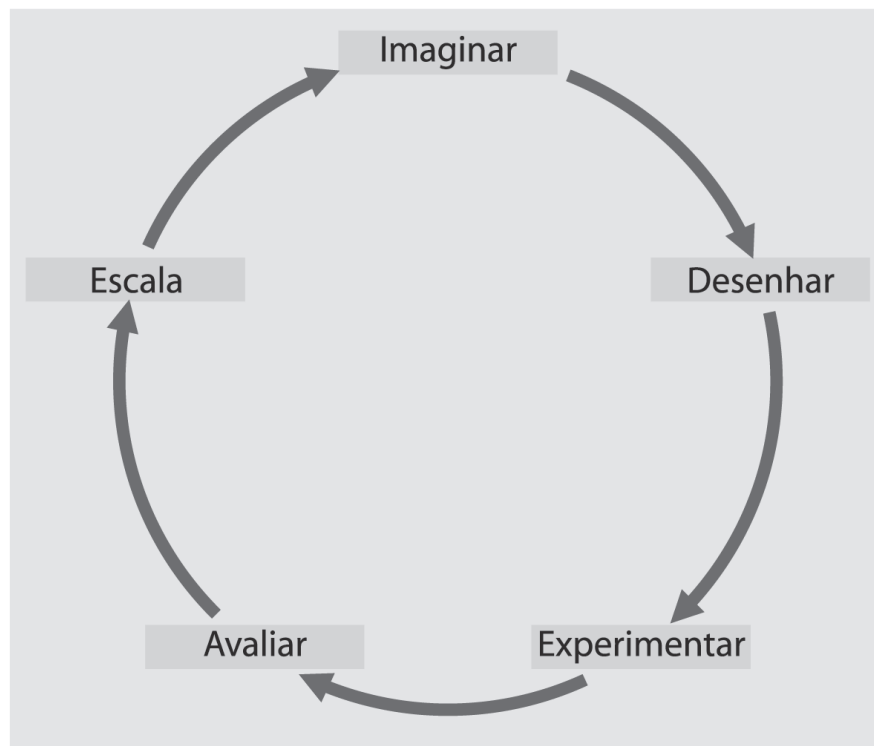
Primeiro portfólio	Ideias	Imaginar desenhar
Segundo portfólio	Experimentos	Experimentação avaliação
Terceiro portfólio	Novos empreendimentos	Ganhar escala (volume)

O ciclo da inovação como processo

Primeiro portfólio	Ideias	Imaginar desenhar
Segundo portfólio	Experimentos	Experimentação avaliação
Terceiro portfólio	Novos empreendimentos	Ganhar escala (volume)

Na verdade, isso ocorre numa sequência lógica: as ideias imaginadas e desenhadas (*design*) levam à realização de experimentos reais e práticos, que são observados e avaliados. Quando houver indícios positivos e forem identificadas características de viabilidade econômica, resultam novos empreendimentos em que existem ganhos de escala (volume) capazes de os viabilizar no mercado. Isso se dá continuamente, como um ciclo, ou melhor, dois ciclos concêntricos como os representados adiante.

O ciclo da inovação como processo



Fica claro que a inovação não surge “do nada”, “ao acaso”, “por sorte” da empresa. Quanto maior for o seu estoque de ideias e experimentos em curso, maior será a probabilidade de a empresa vir a inovar antes da concorrência e lograr uma vantagem competitiva. É por isto que Foster (1988) chama a inovação de *a vantagem do atacante*, quando explica por que muitas empresas líderes perdem posições e como um bom contra-ataque de inovações pode vir a ser a melhor defesa. Segundo Tom Peters (*in KANTER et al.*, 1998, p. 7), o guru da administração, as empresas que, pela constante inovação, empreendem esforços em meio ao caos são as únicas destinadas a sobreviver nos anos que virão.

Atividades

Proponho fazermos juntos uma reflexão a respeito do conhecimento apresentado. Sugiro que primeiro você responda às questões por escrito no espaço disponível e depois leia e analise novamente o texto, comparando-o com suas respostas. Se for o caso, corrija-as. Todas as respostas estão contidas no texto.

1. O que é mudar?
2. Qual a diferença entre mudar e inovar?
3. Por que se diz que “a inovação se nutre na mudança para criar valor”?
4. Qual a relação entre a mudança e a organização que aprende?
5. Que eventos compõem a sequência da mudança?
6. Por que sempre existe resistência à mudança?
7. Por que, para serem efetivas, as mudanças precisam conquistar “os corações e as mentes”?
8. Qual a diferença entre invenção e inovação?
9. Na equação básica da inovação, podemos dizer que inovação é igual a quê?
10. Quais as três ordens de inovação?
11. Quais as duas grandes categorias de inovação e o que significam?
12. Quais os três *portfolios* de ideias e seus significados?
13. Quais as fases do ciclo de inovação?

14. Por que dizemos que empresas inovadoras são as que têm em seus *portfolios* de ideias um bom estoque?
15. Qual a relação entre inovação e vantagem competitiva?
16. Por que se diz que gerenciar empresas é gerenciar mudanças?

Mitos, realidades e verdades

Sobre organizar existem mitos, realidades e verdades. Vamos apresentar um quadro em que isso aparece de forma sintetizada.

- :: Mito é a representação de fatos distorcidos.
- :: Realidade é aquilo que existe efetivamente, independentemente de ser bom ou ruim.
- :: Verdade é a coisa verdadeira ou certa, o que estamos propondo nesta disciplina.

Vejam os quais mitos, realidades e verdades que encontramos em relação aos temas estudados:

Mudar e inovar, sobrevivência e competitividade		
Mitos	Realidades	Verdades
A mudança e a inovação só são necessárias se a empresa vai mal. São coisas de empresa grande. "Não se mexe em time que está ganhando." Não é a inovação que garante o sucesso dos produtos.	A empresa pensa que a demanda por seus produtos e serviços vem da sua tradição e do conservadorismo. Não muda nem inova. Há uma grande resistência à mudança e à inovação. É um boicote. Até ser tarde demais.	A inovação se nutre na mudança para criar valor. E isso é essencial para garantir a sobrevivência e a competitividade da empresa, ao gerar vantagens competitivas. Isso é bem estratégico. Existe resistência à mudança.

Ampliando conhecimentos

Sugiro a leitura dos livros *Empresa em Movimento*, de Benoit Grouard e Francis Meston e *O Monstro da Mudança nas Empresas*, de Daniel Duck.

Referências

- BETZ, Frederick *et al.* **Inovação e Mudança**. São Paulo: Publifolha, 2001.
- CÔRTE REAL, Mauro. **Marketing de Tecnologia**: para empresas de base tecnológica. Porto Alegre: Sebrae-RS, 1999.
- DAFT, Richard. **Administração**. São Paulo: Thomsom, 2005.
- DUCK, Jeanie Daniel. **O Monstro das Mudanças nas Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- FOSTER, Richard. **Inovação**: a vantagem do atacante. São Paulo: Best Seller, 1988.
- GROUARD, Benoit; MESTON, Francis. **Empresa em Movimento**. São Paulo: Negócio, 2001.
- HAMEL, Gary. **Liderando a Revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KANTER, Rosabeth Moss *et al.* **Inovação**. São Paulo: Negócio, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.
- MAÑAS, Antonio Vico. **Gestão da Tecnologia e Inovação**. São Paulo: Érica, 2001.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.
- ROBERT, Michel. **A Estratégia da Inovação do Produto**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1996.
- STREBEL, Paul. **Breakpoints**: como as empresas exploram mudanças nos negócios. São Paulo: Atlas, 1993.
- TAPSCOTT, Don; CASTON, Art. **Mudança de Paradigma**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- WAGNER III, John; HOLLEMBECK, John. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.

Resumo

Podemos considerar que:

- :: as empresas possuem pontos fortes e fracos, forças e fraquezas, o que se refere à concorrência e à nossa própria empresa;
- :: a análise ambiental e a análise interna da empresa, combinadas, configuram a análise da situação e é feita pela análise SWOT;
- :: a análise SWOT é um modelo simples e direto que estuda os pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças originadas pela relação desses pontos com o mercado e a concorrência;
- :: a análise situacional deve ser simples e flexível, deve ser um exercício de integração e colaboração, com foco, pesquisando extensivamente os concorrentes e tendo como base a perspectiva dos consumidores;
- :: a empresa buscará eliminar ou reduzir os pontos fracos que podem resultar em ameaças e potencializar ou aproveitar os pontos fortes para aproveitar oportunidades;
- :: pontos neutros ou “empates” podem ser transformados em oportunidades ou resultar em ameaças;
- :: a análise situacional é um exercício de inteligência empresarial e pode ser praticada para subsidiar o plano de marketing, o planejamento estratégico e o *business plan* ou plano de negócios.



Análise ambiental e interna – SWOT

Análise ambiental

De que é constituído o mercado? O mercado é a arena concorrencial, sendo constituído por consumidores dos produtos ou clientes dos serviços da empresa. Ele também é constituído dos concorrentes, aqueles que ofertam, como a empresa, produtos e serviços que atendem às mesmas necessidades e desejos dos consumidores e clientes. Focando os concorrentes, sabemos que eles atendem melhor ou pior às necessidades e desejos dos consumidores e clientes do nosso mercado-alvo. Podemos chamar isso de pontos fortes e pontos fracos dos nossos concorrentes em relação ao mercado.

O que é análise ambiental e interna?
O que é matriz SWOT?
Como se usa a SWOT?

As empresas existem para atender às demandas do mercado. Os pontos fortes atendem melhor e os pontos fracos, pior – o que vale dizer com maior ou menor competência, a qual confere maior ou menor competitividade. Aos pontos fortes, também podemos chamar forças e aos fracos, fraquezas. Forças e fraquezas, pontos fortes e fracos: cada empresa que atua no mercado os têm. A embalagem, a marca, a distribuição, a entrega, a qualidade percebida, o preço, a promoção, sejam lá quais forem os atributos considerados, todos têm pontos fortes e fracos. Tudo têm pontos fortes e fracos na vida real, e o mercado é real.

A análise ambiental é a análise externa à empresa, a análise do seu ambiente concorrencial, com foco nos concorrentes, que têm pontos fortes e fracos. Mas, e nós, como empresa? Também os temos? Certamente que sim, o que nos leva à análise interna.

Análise interna

A nossa empresa também tem pontos fortes e fracos, como todas. Há coisas que fazemos melhor e outras, ao contrário. São nossas forças e fraquezas. Quando pensamos nelas, estamos fazendo a nossa análise interna: tratamos de nós, da nossa empresa, internamente. Assim, a análise interna é feita em relação a todos os fatores percebidos como importantes por nossos clientes ou consumidores. Tais fatores variam desde os mais gerais (marca, imagem, índice de conhecimento etc.) até os relativos ao desempenho de nossos produtos e serviços (preço, distribuição, promoção e comunicação).

A distinção entre forças e fraquezas, da empresa e da concorrência, fazem toda a diferença.

Comparemos nossas forças e fraquezas, pontos fortes e fracos, com os dos concorrentes. São idênticos ou distintos? Há sempre uma diferença. E essa diferença é fundamental.

Na diferença entre os nossos pontos fortes e fracos para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes e consumidores que queremos e podemos atender, entre os pontos fortes e fracos dos nossos concorrentes, reside a dimensão da verdadeira competitividade. Esse é o jogo do mercado. Mas atencemos para um aspecto muito importante: a diferença é mesmo importante para os clientes ou consumidores que podemos e queremos atender, não para todo mundo. E os clientes e consumidores que queremos e podemos atender de forma superior, de forma competitiva, constituem o nosso mercado-alvo, o mercado-alvo da empresa.

Como empresa, não concorremos no mercado global para ter como clientes e consumidores todos os habitantes da Terra: nós segmentamos a população e nos interessamos por uma reduzida parte dos habitantes, potencialmente capazes de serem nossos clientes ou consumidores. Essa segmentação pode ser feita por sexo, faixa etária, área geográfica, classe social e assim por diante. Essa é a ideia: segmentar, cortar até chegar ao nosso mercado-alvo. É para esse mercado-alvo que queremos ser a melhor opção de compra, de consumo, de utilização dos serviços.

Mercado-alvo da empresa é o segmento ou grupo de clientes e consumidores que ela pode atender melhor do que os seus concorrentes.

Como saberemos se podemos ser, se somos ou se não somos a melhor opção? A forma mais prática e objetiva é nos compararmos com a concorrência que oferece os mesmos (ou equivalentes, correspondentes) produtos ou serviços. Tal comparação se baseia nas forças e fraquezas de cada um, nos pontos fortes e fracos, nossos e dos nossos concorrentes. Para facilitar essa comparação, que é a chave para sabermos se temos capacidade para ser competitivos – e existe outra finalidade para a empresa? –, utilizamos uma ferramenta lógica, muito simples e muito eficiente, conhecida como SWOT.

SWOT

A análise situacional ou da situação (*situational analysis*), também conhecida como análise SWOT, é uma combinação de análise ambiental com análise interna da empresa (TOFFLER; IMBER, 1994). A sigla, em língua inglesa, vem de forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). As forças e fraquezas são os pontos fortes e fracos da organização; as oportunidades e ameaças, a relação desses pontos com o ambiente, o mercado e a concorrência (KOTLER, 2000).

Quando se refere à análise interna, a análise da situação estabelece os pontos fortes e fracos da empresa. Todas as organizações têm pontos fortes e fracos. Os pontos fortes são as características internas positivas que a empresa pode explorar para atingir suas metas, enquanto os pontos fracos são as carências internas.

Oliveira (2003) apresenta uma terceira categoria: a dos pontos neutros, que são variáveis identificadas pela empresa como intermediárias (nem fortes, nem fracas) ou para as quais, no momento, não existem critérios ou parâmetros de avaliação.

Entretanto, a empresa deve ter máxima atenção aos pontos neutros, pois eles podem evoluir para fracos e resultar em ameaça não percebida. Da mesma forma, os pontos neutros podem ser trabalhados no sentido de se constituírem em fortes, se não forem pontos fortes da concorrência.

Mas a análise SWOT vai mais além: ela conduz à identificação de oportunidades e ameaças, dois novos termos-chave.

Oportunidades e ameaças

Na análise da situação (OXFORD DICTIONARY OF BUSINESS ENGLISH, 1994) externa relativa a mercado e concorrência, uma oportunidade se configura potencialmente quando um ponto forte da empresa corresponde a uma apetência ou demanda significativa do mercado e se configura como fraqueza da concorrência no nosso mercado-alvo. Ora, se somos mais fortes do que nossos concorrentes em relação à demanda que podemos e queremos atender, temos configurada uma oportunidade real de ganhar dinheiro, de fazer bons negócios, de fazer melhor que a concorrência. Isso é oportunidade.

E se for ao contrário? Se as nossas fraquezas se encontrarem com as forças dos concorrentes? Uma ameaça se estabelece quando se apresenta no mercado potencialmente um ponto fraco da empresa que se configura como ponto forte da concorrência. Ora, se somos mais fracos do que nossos concorrentes em relação à demanda que podemos e queremos atender, temos configurada uma ameaça real de perder dinheiro, de fazer maus negócios, de fazer pior que a concorrência; isso é ameaça.

O quadro apresenta graficamente tudo o que explicamos.

		SWOT	
		Empresas	
		Forças	Fraquezas
Concorrência	Fraquezas	Oportunidade	Oportunidade potencial
	Forças	Divisão do mercado ou desgaste	Ameaça

Mas, e quando houver empate? Existe uma demanda ou apetência de mercado, mas nossas forças coincidem com as de nossos concorrentes. Nesse caso, é briga séria. Se ambos tentarem aproveitar a oportunidade, vai haver um grande desgaste de lado a lado. Valerá a pena? Ou não? Ambos sairão ganhando. Uma espécie de sinergia de mercado. A briga amplia o mercado para ambos. Porém, vai haver uma divisão desse mercado, o que pode ser bom hoje, mas para amanhã será uma incógnita. De alto risco.

E no caso de fraquezas encontrarem fraquezas? Nesse caso, quem decidir (e agir para) ser forte pode chegar a ter uma grande oportunidade. Desde que ambos não invistam com a mesma intensidade no mesmo sentido...

Em todos os casos, sejam oportunidades ou ameaças, presume-se que exista uma demanda explícita ou potencial, uma apetência do mercado pelos produtos ou serviços considerados, vontade de consumir e capacidade financeira, econômica, para fazer a troca, o pagamento. Mas a demanda em si não se configura como oportunidade se não somos competitivos em relação a ela. Oportunidades não são alienadas ou aleatórias, mas sim contingentes, oferecem-se aos mais competentes, aos pontos fortes, às forças. A análise da situação permite à empresa conhecer o ambiente concorrencial em que atua, conhecer o mercado e “usar a razão” – condição para entrar na arena ou palco do jogo. Por isso são fundamentais, para uma empresa que almeja o crescimento e o sucesso na arena competitiva, a realização e a frequente atualização da análise da situação, o que se faz por meio do levantamento de informações junto a toda a empresa e é tão mais significativa quanto mais envolver todos os seus componentes e não só os gestores seniores.

É óbvio que a gestão eficiente e eficaz fará essa análise periodicamente e buscará reduzir ou eliminar os pontos fracos, transformar os pontos neutros em fortes e potencializar ou aproveitar os pontos fortes da empresa. As prioridades poderão ser definidas pelas oportunidades e pelas ameaças ambientais, associadas aos índices de probabilidade de se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

Fazendo a análise

Em *Estratégia de marketing*, Ferrel, Harline, Lucas Jr. e Luck (2000) dedicam um capítulo inteiro a SWOT. Salientam os autores que, quando utilizada corretamente, a análise em questão pode impulsionar a criação de um plano consistente, capaz de identificar as vantagens estratégicas a serem exploradas pela empresa. Trata-se de um modelo simples e direto que fornece direção e serve como catalisador para o desenvolvimento de planos, principalmente o planejamento estratégico e o plano de marketing.

Suas vantagens são:

- :: a simplicidade;
- :: a flexibilidade;
- :: o exercício da integração e da colaboração.

A simplicidade: tudo é lógico e simples. A flexibilidade dá indicações, ajuda, mas é a partir da matriz que são tomadas decisões e empreendidas ações. O exercício da colaboração e da integração entre os que a constroem e analisam: são times que se integram em conclusões gerais e consensuadas sobre pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças...

Os mesmos autores estabelecem diretrizes para a análise ser feita corretamente:

- :: fique focado – nada de análise genérica;
- :: pesquise extensivamente os concorrentes;
- :: faça uma análise que seja um fruto colaborativo das diversas áreas da empresa;
- :: examine os aspectos com base na perspectiva dos consumidores.

Assim, foco, pesquisa, colaboração e sempre examinar tudo da perspectiva dos consumidores. Não se trata de focar no consumidor: trata-se de “sentar na cadeira dele”! Ver como ele vê, como ele percebe, como ele sente os pontos fortes e fracos de cada coisa. Como ele vê, atendidas ou não, suas necessidades e desejos. O que ele percebe sobre o valor (*customer equity*) (RUST, 2001) dos nossos produtos e serviços e dos produtos e serviços dos concorrentes. É esse valor percebido que interessa na arena competitiva.

Indo além

Mas é preciso ir além da análise de situação ou SWOT, que fornece muitas direções potenciais. Como a empresa – ao menos a maioria das empresas – possui recursos limitados, e para manter o foco como dominante, não dá para converter em planos tudo de uma vez. É preciso priorizar as atividades potenciais e desenvolver metas e objetivos específicos para cada plano priorizado.

A análise de situação se constitui no primeiro passo para a elaboração do planejamento estratégico da empresa. Na realidade, mais do que uma forma de planejamento, é um processo da organização, um processo orientador de todo o restante, pois responde a perguntas como “onde estamos?” e “onde queremos estar?”. Para potencializar o aproveitamento de oportunidades e evitar ameaças que põem em risco a competitividade e a resultante sobrevivência da empresa, ela precisa mudar e inovar, inovar e mudar.

A análise proposta se presta ao uso intensivo da inteligência empresarial, podendo ser feita no plano de marketing, no planejamento estratégico, no plano de negócios. Mas é preciso ir além.

Atividades

Proponho fazermos juntos uma reflexão a respeito do conhecimento apresentado. Sugiro que primeiro você responda as questões por escrito no espaço disponível e depois leia e analise novamente o texto, comparando-o com suas respostas. Se for o caso, corrija-as. Todas as respostas estão contidas no texto.

1. O que é análise situacional?
2. O que significa a sigla SWOT?
3. O que são os pontos fortes e os pontos fracos da empresa?
4. O que são os pontos chamados neutros? Qual a sua importância?
5. Quais as vantagens da utilização da matriz ou modelo SWOT na análise situacional?
6. Quais as diretrizes a serem seguidas para que a SWOT seja bem utilizada?
7. O que são ameaças? Explique a relação das ameaças com a empresa e com a concorrência.
8. O que são oportunidades? Explique sua relação com a empresa, com a concorrência e com as forças de mercado.
9. Por que se diz que “é preciso ir além” na análise situacional?
10. Qual a relação entre a análise situacional e a estratégia e o planejamento estratégico da empresa?
11. Qual a relação entre a análise situacional e o plano de marketing e o plano de negócios da empresa?

Mitos, realidades e verdades

Sobre análise ambiental e interna – SWOT – existem mitos, realidades e verdades. Vamos apresentar um quadro em que isso aparece de forma sintetizada.

- :: Mito é a representação de fatos distorcidos.
 - :: Realidade é aquilo que existe efetivamente, independentemente de ser bom ou ruim.
 - :: Verdade é a coisa verdadeira ou certa, o que estamos propondo nesta disciplina.
- Vejamos que mitos, realidades e verdades encontramos em relação aos temas estudados.

Análise ambiental e interna – SWOT		
Mitos	Realidades	Verdades
A boa empresa se garante, pouco importa o que os concorrentes façam, ou as tendências de mercado. Só é preciso trabalhar bem, com dedicação, e o sucesso virá naturalmente, decorrendo da competência.	Poucas empresas fazem algum tipo de análise mais técnica. Cegas aos seus pontos fracos, não veem os fortes dos seus concorrentes. Acreditam que basta produzir qualidade que a venda ocorrerá.	A análise ambiental, combinada com a interna, é feita pela SWOT. É um modelo simples e direto que estuda os pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças em todas as suas relações com o mercado. E que mostra a competitividade.

Ampliando conhecimentos

Sugiro a leitura dos livros *Vacas Sagradas Dão os Melhores Hambúrgueres*, de Robert Kriegel e David Brandt e *Estratégia de Marketing*, de O. C. Ferrel et al.

Referências

CÔRTE REAL, Mauro. **Marketing de Tecnologia**: para empresas de base tecnológica. Porto Alegre: Sebrae-RS, 1999.

DAFT, Richard. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005.

DIAS, Sergio Roberto (Coord.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

FERREL, O. C. et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

HITT, Michael A. et al. **Administração Estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Thomson, 2002.

HOOLEY, Graham J. *et al.* **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2003.

OXFORD Dictionary of Business English. Oxford: Oxford University Press, 1994.

PERREAUULT JUNIOR; William D.; McCARTHY, E. Jerome. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

RUST, Roland T. *et al.* **O valor do Cliente**: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

TOFFLER, Betsy-Ann; IMBER, Jane. **Dictionary of Marketing Terms**. Nova Iorque: Barron's, 1994.

Resumo

Podemos considerar que:

- :: estratégia é um conjunto de decisões tomadas hoje e ações a serem realizadas no tempo para a empresa atingir seus objetivos e metas no futuro;
- :: estratégia é um conjunto integrado de compromissos e ações cujo objetivo é gerar valor para o cliente e alavancar uma vantagem competitiva para a empresa;
- :: estratégia é a criação de uma posição única de valor;
- :: o cenário competitivo é formado pelas forças da rivalidade, dos novos entrantes, dos fornecedores, dos compradores e dos produtos substitutos;
- :: há somente três formas de competir genericamente – pelo custo (preço), pela diferenciação e pelo foco (nicho de mercado);
- :: a arquitetura estratégica define o que precisamos fazer agora para interceptar o futuro;
- :: o planejamento estratégico não é apenas uma afirmação de aspirações, pois inclui também o que deve ser feito para transformá-las em realidade;
- :: as diferentes arquiteturas estratégicas possuem em comum visão, missão, princípios, análise situacional, objetivos, estratégias, planos de ação, implantação, controle e avaliação;
- :: todos na empresa são responsáveis pelo planejamento estratégico da empresa.

Estratégia e planejamento estratégico

As sementes de hoje, nas empresas, são as estratégias que irão desabrochar no futuro. Entretanto, a estratégia não começou com flores e sim com guerra. A palavra estratégia vem de *strategós*, do grego, que quer dizer “a arte da guerra”, ou a “arte de vencer a guerra”. Desde sempre, ouve-se falar em estratégias dos países e dos exércitos para vencer as guerras. Só mais recentemente é que o termo foi apropriado pela gestão para significar, por similitude, a arte de ganhar a guerra do mercado, a arte de ter sucesso empresarial. De uma forma bem simplificada, podemos dizer que estratégia é a constatação de onde a empresa se encontra hoje, e de onde ela quer estar no futuro. Isso num determinado horizonte de tempo, a médio e longo prazos.

“Todas as flores do futuro estão nas sementes de hoje.”
(Provérbio chinês).

Praticamente, todas as empresas possuem uma estratégia, uma ideia da arte de vencer no mercado empresarial, de ter sucesso na guerra empresarial. Essa estratégia está num plano formal, ou até mesmo na mente de seu fundador ou seus fundadores, de seu presidente e de seu conselho – e de ninguém mais, mas está lá. Uma empresa que não tem estratégia ou não existe ou não vai existir mais, porque há uma evidente guerra pelo mercado, pelo consumidor, pelo cliente, pelo lucro, seja ele financeiro, político ou social, na empresa privada, na instituição social ou na ONG. Assim, ser competitivo, entrar nessa guerra para ganhar, é condição essencial para permanecer no mercado. Michael Hitt, autor principal do livro *Administração estratégica: competitividade e globalização*, deixou muito claro o que é “a alma” da estratégia empresarial: a busca da competitividade é a alma da estratégia.

Estratégia é futuro, estratégia é competitividade, estratégia é sobrevivência. Vamos a ela?

Estratégia empresarial

Começemos por arrolar uma série de conceitos ou definições, reportando fontes de relevância no mundo da estratégia. Começemos por Richard Daft (2005, p. 172):

“Estratégia é um conjunto de decisões e ações usado para formular e implantar estratégias e ações que irão fornecer um ajuste competitivamente superior entre a organização e o seu ambiente para atingir as metas da organização.”

Decisões e ações que buscam um ajuste competitivamente superior na arena concorrencial. Ajuste de uma “sintonia fina” entre a empresa e o seu ambiente, para torná-la superior.

Vejamos também a formulação de Michael Hitt e outros (*et al.* 2002) para a expressão estratégia empresarial:

“Estratégia ao nível de negócios é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é gerar valor para o cliente e alavancar uma vantagem competitiva [por meio] da exploração das competências essenciais em mercados de produtos ou serviços específicos.”

Conjunto de compromissos e ações capazes de gerar valor para o cliente, o valor que importa: a empresa usa suas competências essenciais para implementar estratégias de agregar valor e satisfazer às necessidades dos clientes.

E vejamos ainda o conceito ou definição de Michael Porter (*apud* KOTLER, 2002):

Estratégia de uma organização é a criação de uma posição única e de valor envolvendo um diferente conjunto de atividades. Uma organização estrategicamente posicionada realiza atividades diferentes de seus rivais ou realiza atividades similares de maneiras diferentes.

Posição única de valor, singular, diferenciada: esta é, para o autor, a outra essência da estratégia. A importância de Michael Porter na estratégia é gigantesca. A partir da década de 1980, com o livro *Estratégia competitiva*, ele vem norteando muito da estratégia empresarial.

No filme *Mensagem para você*, da Warner Bros, dirigido por Nora Ephron, a atriz Meg Ryan representa um dos papéis principais. Sua personagem argumenta que as pequenas livrarias não vão resistir à competição com uma megalivraria. Frente a isso, as livrarias estabelecem estratégias diferenciadas para “ganhar a guerra” do mercado e sobreviver.

Cenário competitivo

Porter (1986) estudou e configurou o cenário competitivo das empresas nos diferentes setores e concluiu que a intensidade da concorrência não é uma questão de coincidência ou sorte, indo bem além do comportamento dos atuais concorrentes e dependendo de cinco forças competitivas básicas, cinco forças que afetam a competição, as quais ele apresentou em um modelo original:

- :: *rivalidade entre as empresas* – como centro do modelo, situa-se a força dessa rivalidade que cada uma das empresas apresenta em relação aos seus concorrentes;
- :: *novos entrantes potenciais* – a ameaça de novos concorrentes na arena competitiva na qual a empresa se insere é permanente;
- :: *poder de barganha dos fornecedores* – o seu poder de negociação paira sempre na arena competitiva;
- :: *poder de barganha dos compradores* – mais ainda do que o dos fornecedores (porque esses você pode trocar), o poder de barganha dos clientes ou compradores é o determinante maior da arena competitiva;

- :: *produtos ou serviços substitutos* – a ameaça de, por razões diversas, novos produtos ou serviços substituírem os atuais para constantemente na arena competitiva.

No diagrama apresentado a seguir as cinco forças estão representadas.



Além das cinco forças competitivas, Porter enunciou as estratégias de negócios genéricas que convivem com as estratégias instrumentais, formuladas especificamente para um determinado e específico negócio ou objetivo.

Estratégias competitivas genéricas

Tratemos primeiro das estratégias competitivas genéricas. Michael Porter (1986, p. 49) estabeleceu as estratégias de negócios ou genéricas, ou ainda opções estratégicas, que dizem respeito à posição da empresa no setor em comparação com seus concorrentes, visando à competitividade. Há, somente, três formas de ser competitivo, conforme a seguir:

- :: *Liderança total em custos* – a empresa busca estabelecer uma base de custos menores e oferecer preços mais baixos que os praticados pelos concorrentes, com o que obtém uma grande participação de mercado. As *commodities* podem utilizar essa opção, mas não para produtos e serviços de alto valor agregado, como o conhecimento.
- :: *Diferenciação* – a empresa busca um desempenho superior aos concorrentes numa área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado. Os atributos e as características singulares do produto de uma empresa, que não o custo/preço, geram valor para os clientes, aplicando-se a produtos ou a serviços de alto valor agregado, como o conhecimento.
- :: *Foco* – a empresa busca concentrar-se ou especializar-se em um ou mais nichos de mercado (segmentos restritos), buscando aí a liderança em custos ou a diferenciação. Também se aplica a produtos ou serviços de alto valor agregado, como o conhecimento. Neste grupo, encontram-se os produtos de consumo por indução ou de consumo compulsório, como, por exemplo, a insulina para diabéticos; os produtos contra a queda de cabelos para os indivíduos que perdem mais cabelos do que o normal; os produtos *light* para os que têm tendência à obesidade e assim por diante.

Independentemente da estratégia genérica definida, a tarefa essencial de qualquer negócio é fornecer valor ao mercado, de forma lucrativa, isto é, obtendo lucro.

Segmentação de mercado é um processo por meio do qual clientes de necessidades semelhantes são agrupados em conjuntos separados e identificáveis. Desse modo, no nível dos negócios, a estratégia espelha a convicção de uma empresa sobre onde e como possuir uma vantagem em relação aos seus rivais, atendendo a um ou mais segmentos do mercado.

A estratégia se desenvolve e evolui no tempo para enfrentar as condições em mutação impostas pelo mundo real (KAPLAN; NORTON, 2001).

Toda estratégia possui um objetivo, antecede a adoção de medidas às quais se aplica e demonstra um entendimento comum da intenção e da missão da empresa. O objetivo atende às necessidades de um ou mais segmentos de mercado escolhidos como sendo o segmento-alvo ou mercado-alvo da empresa. Todos os esforços se concentrarão nesse segmento de clientes potenciais.

Arquitetura estratégica

Uma arquitetura estratégica (HAMEL; PRAHALAD, 1995) define “o que precisamos fazer agora” para interceptar o futuro, sendo o vínculo essencial entre o hoje e o amanhã, entre o curto e o longo prazo. A arquitetura estratégica é um plano amplo para abordar a oportunidade. A pergunta que ela faz não é “o que precisamos fazer para maximizar o nosso faturamento ou fatia de mercado de um produto ou serviço existente?”, mas sim “o que precisamos fazer hoje, em termos de aquisição de competências, para nos prepararmos para capturar uma fatia significativa de faturamento futuro em uma arena de oportunidades emergente?”.

Planejamento estratégico

Já vimos diversos e complementares conceitos ou definições do que é estratégia. Vimos também o conjunto das cinco forças do cenário competitivo e quais são as três estratégias genéricas ou formas de ser competitivo. Vamos ver agora o que é planejamento estratégico.

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2003).

Estabelecer a melhor direção a ser seguida: aí está a chave de todo o processo do plano estratégico. E planejamento estratégico (DAFT, 1999) é um plano de ação que prescreve a alocação de recursos e outras atividades para lidar com o ambiente e ajudar a organização a cumprir suas metas.

- :: Em nível corporativo: qual é o nosso negócio? Isto se refere à corporação como um todo e à combinação de unidades de negócios e linhas de produtos e serviços que a compõem: plano principal de ação segundo o qual a organização pretende atingir suas metas de longo prazo.

- :: Em nível de negócios: como nós competimos? Isso pertence a cada unidade de negócios, estando centrado em como a unidade de negócios compete por clientes dentro do setor ou da indústria.

A formulação de estratégia inclui o planejamento e a tomada de decisão, os quais estabelecem as metas da empresa e o desenvolvimento de um plano estratégico específico.

A implantação da estratégia usa as ferramentas administrativas e organizacionais a fim de direcionar os recursos para obter os resultados estratégicos.

Metodologias de planejamento estratégico

Toda empresa tem alguma forma de estabelecer suas decisões estratégicas, seja de maneira informal ou de modo estruturado, completo, com a elaboração de um plano.

Quando o modo é estruturado e formal, geralmente há metodologias diferentes, mas todas contêm grandes aspectos comuns às diferentes metodologias (OLIVEIRA, 2003). O conjunto do processo que resulta em um plano formal é chamado genericamente de planejamento estratégico. O que a empresa deve esperar do seu planejamento estratégico?

Pensa-se planejamento.
Escreve-se o plano.

- :: Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes.
- :: Conhecer e reduzir ou eliminar seus pontos fracos.
- :: Conhecer e aproveitar as oportunidades ambientais.
- :: Conhecer e defender-se das ameaças ambientais ou evitá-las.
- :: Estruturar um plano.

O plano deve estabelecer, de forma clara,

- :: as premissas básicas do processo;
- :: os objetivos e as expectativas de situações almejadas;
- :: os caminhos a serem seguidos, inclusive os alternativos;
- :: os planos de ação;
- :: a alocação de recursos (OLIVEIRA, 2003).

O planejamento estratégico deverá se constituir num documento que substancie e apresente

- :: consolidação do entendimento de todos sobre os aspectos que o envolvem (como negócio, intenção, visão, princípios, missão, objetivos, estratégias competitivas, planos de ação);
- :: direcionamento de esforços de todos para objetivos e metas comuns;
- :: estabelecimento de uma agenda de trabalho com planos de ação para um período definido.

Aspirações e realidade

Charles Handy (*apud* VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001), renomado professor da London Business School (uma das maiores escolas de administração do mundo, juntamente com a Harvard Business School), provoca as empresas estacionadas na *zona de conforto* quando afirma que no século XXI as empresas vencedoras serão as que praticarem a estratégia de ficar à frente na curva de mudança, criando novos mercados, novos caminhos, impondo novas regras, inovando para competir e desafiando o *status quo*.

Zona de conforto é aquela em que se situam empresas na curva de distribuição normal, numa situação nem tão má que precise necessariamente ser mudada de imediato, nem tão boa que garanta a sobrevivência e a liderança da empresa. A zona de conforto apresenta uma farta cartela de pontos neutros (nem fortes nem fracos). Cresce, mas em um crescimento discreto; é lucrativa, mas um lucro discreto. Está muito confortável para ser instada a mudar radicalmente.

A empresa tem aspirações, quer transformá-las em realidade e para isso é preciso sair da zona de conforto, tentar, fazer. Quem faz pode errar; quem não faz, já errou.

O planejamento estratégico de uma empresa não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar estas aspirações em realidade (OLIVEIRA, 2003, p. 47).

Vejamos como a formulação de Oliveira aparece de forma gráfica:



No presente, nutrimos aspirações que serão transformadas em ações planejadas para que, no futuro, essas aspirações se tornem realidade.

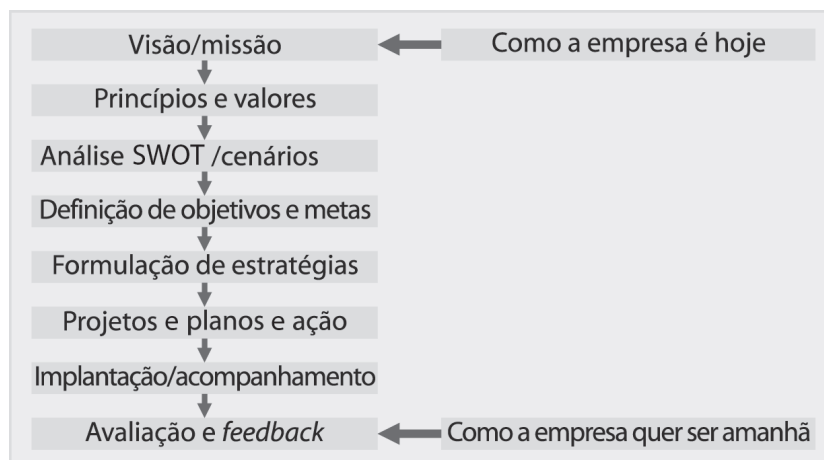
Nossa proposta metodológica

Muitas e variadas são as metodologias do planejamento estratégico. Há quem afirme que não existe uma metodologia única: para cada empresa, ela é diferente. Analisamos criticamente as metodologias apresentadas por Oliveira, Vasconcelos e Pagnoncelli, Kaplan e Norton, Hitt *et al.*, Daft, Kotler e Gaj, todos já citados na bibliografia e nas notas explicativas. As expressões visão, missão, princípios, objetivos, diagnóstico ou análise interna e ambiental, estratégias, ações e controle aparecem em praticamente todos os modelos. Já negócio e intenção estratégica aparecem em poucos modelos. Buscando os aspectos mais constantes, mas principalmente a nossa própria experiência como gestor, como consultor, como implantador de planejamento estratégico, como professor e como coordenador de um programa do Centro de Excelência Empresarial (CENEX), apresentamos também a nossa proposta (CÔRTE REAL, 2005, p. 55). Cada empresa fará as modificações que considerar necessárias.

Etapa	Caracterização da etapa
Primeira etapa	Visão estratégica e formulação da missão
Segunda etapa	Explicitação dos princípios e valores essenciais
Terceira etapa	Análise interna e externa – SWOT, cenários, matrizes
Quarta etapa	Definição de desafios, objetivos e metas
Quinta etapa	Definição e formulação de estratégias
Sexta etapa	Definição de projetos e estabelecimento de planos de ação
Sétima etapa	Implantação e acompanhamento (controle)
Oitava etapa	Avaliação e <i>feedback</i>

A primeira etapa resulta de como a empresa é hoje. A partir da averiguação do seu estado atual, a empresa tem a sua visão estratégica de como quer ser amanhã. A empresa estabelece sua missão, que é como tornar realidade a visão. Define os princípios e valores essenciais de seus acionistas e controladores, princípios e valores que constituirão a ética da empresa. Parte para a análise situacional, externa e interna, por meio da SWOT e do estudo de cenários. Define seus objetivos e metas. Formula as estratégias necessárias para atingi-los. Define os projetos e planos de ação a serem postos em curso. Estabelece as formas de implantação e acompanhamento, os monitoramentos e controles, e define a forma de fazer a avaliação e o *feedback* de como a empresa quer ser amanhã.

Esse processo todo pode ser mais bem visualizado no modelo apresentado a seguir.



Quem faz e quem usa o planejamento estratégico? Para ser real e para transformar as aspirações em realidade, de como a empresa é hoje para como ela quer ser amanhã, é fundamental que o planejamento estratégico seja um projeto de todos, vivenciado por todos, construído por todos, com o envolvimento, o comprometimento e a responsabilidade de todos. Trata-se do futuro. Trata-se das sementes. Lembre-se: “todas as flores do futuro estão nas sementes de hoje”.

Atividades

Proponho fazermos juntos uma reflexão a respeito do conhecimento apresentado. Sugiro que primeiro você responda às questões por escrito no espaço disponível. Depois, leia e analise novamente o texto, comparando-o com suas respostas. Se for o caso, corrija-as. Todas as respostas estão contidas no texto.

1. Explique o que entende por estratégia empresarial.
2. Quais as cinco forças que constituem o cenário competitivo?
3. Quais as estratégias competitivas genéricas?
4. O que faz a arquitetura estratégica?
5. Explique o que é zona de conforto e suas implicações na estratégia.
6. Por que se diz que o planejamento estratégico não é apenas uma afirmação das aspirações da empresa?
7. O que é planejamento estratégico?
8. Apresente uma arquitetura ou um roteiro básico de planejamento estratégico com pelo menos oito etapas.
9. O processo do planejamento estratégico permite conhecer a empresa melhor em pelo menos quatro aspectos. Quais são eles?
10. O que deve estabelecer de forma clara o plano estratégico efetivo?
11. Explique o que o planejamento estratégico deve conseguir quanto ao entendimento de todos, os esforços de todos e a participação de todos.

Mitos, realidades e verdades

Sobre estratégia e planejamento estratégico existem mitos, realidades e verdades. Vamos apresentar um quadro em que isso aparece de forma sintetizada.

- :: Mito é a representação de fatos distorcidos.
- :: Realidade é aquilo que existe efetivamente, independentemente de ser bom ou ruim.
- :: Verdade é a coisa verdadeira ou certa, o que estamos propondo nesta disciplina.

Vejamos quais mitos, realidades e verdades encontramos em relação aos temas estudados:

Estratégia e planejamento estratégico		
Mitos	Realidades	Verdades
O planejamento dito estratégico é feito quase que exclusivamente pela cúpula da empresa – para o seu deleite ou para granjear investidores. Planejamento é só para empresa grande. Não se pode fazê-lo, a médio ou longo prazo, no Brasil.	A maioria das empresas não faz planejamento estratégico, nem sequer tem as estratégias para atingir objetivos. Quando o faz, apenas a cúpula participa, não se permeia toda a empresa. É para constar, pura ficção.	O planejamento dito estratégico é um amplo conjunto de decisões e de ações usadas para formular e para poder implantar ações que irão fornecer um ajuste ou uma posição, competitivamente superior, entre a organização e o seu ambiente, e atingir os objetivos.

Ampliando conhecimentos

Sugiro a leitura dos livros *Administração Estratégica*, de Michael Hitt *et al.* e *Planejamento Estratégico*, de Djalma Oliveira.

Referências

CÔRTE REAL, Mauro. **Gestão Empresarial**: conceitos e funções. Canoas: Editora da Ulbra, 2005.

DAFT, Richard. **Administração**. São Paulo: Thomsom, 2005.

FERREL, O. C.; LUCK, David J.; LUCAS Junior, George; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GAJ, Luis. **Administração Estratégica**. São Paulo: Ática, 1987.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HITT, Michael A. *et al.* **Administração Estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Thomson, 2002.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2003.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

VASCONCELOS FILHO, Paul de; PAGNONCELLI, Ronald. **Construindo Estratégias para Vencer!**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Resumo

Podemos considerar que:

- :: as empresas necessitam avaliar o seu próprio desempenho e o das unidades que as constituem;
- :: a avaliação se destina ao controle das ações e aos processos para mudar o que for preciso, destinando-se também à aprendizagem e ao controle do alcance dos resultados;
- :: visando a monitorar, a acompanhar e a controlar o desempenho, são utilizados indicadores que revelam ou indicam categorias e quantidades;
- :: uma sucessão de indicadores no tempo revelam tendências – “onde estávamos?”, “para onde estamos indo?”;
- :: uma boa tendência é estar acima da média de mercado;
- :: *benchmarking* é o foco no desempenho do líder;
- :: até há bem pouco tempo, os únicos indicadores existentes eram os financeiros;
- :: o *balanced scorecard* (BSC) utiliza um conjunto de indicadores que, além de manter os financeiros, agrega outras categorias, as quais se referem ao futuro e estão centradas na estratégia da empresa;
- :: o BSC utiliza indicadores das perspectivas financeira, do cliente, interna de excelência e de inovação e aprendizado da empresa;
- :: o BSC reúne, num único relatório para gestão, indicadores de perspectivas distintas e competitivas – a cada meta estabelecida no planejamento estratégico, é atribuído e acompanhado (controlado) um indicador;
- :: toda a empresa, todos os colaboradores ou parceiros, participam da construção do BSC e de seu acompanhamento.

Análise de desempenho – BSC

“Não sabendo que era impossível, ele foi lá e fez.” (Jean Cocteau)

Ele foi lá e fez – a citação se refere a desempenho, performance. Muitos são os graus de desempenho: extraordinário, excepcional, bom, médio, medíocre, ruim, péssimo. E o desempenho na empresa? Há muita coisa a estudar em gestão empresarial, mas nada é mais importante do que a análise ou avaliação do desempenho. E nada é mais difícil.

Como avaliar o desempenho empresarial?

Por que usar indicadores?

O que é *balanced scorecard* (BSC)?

Análise de desempenho

Análise de desempenho: avaliar, julgar, atribuir mérito ou demérito, decidir se está certo ou errado, se foi bem ou mal, se foi muito ou pouco. E como ser justo? Como não falhar na avaliação das pessoas, das unidades empresariais, da empresa toda? No esporte talvez seja mais fácil, pois o *team* ou o atleta ganhou ou perdeu. Foi campeão ou desclassificado. Medalha de ouro ou de prata. Na escola também: as provas ou os graus, as avaliações dizem se o aluno passou ou foi reprovado, se foi bem ou mal, se teve conceito ou nota alta, ou baixa. Mas, e na empresa? E a própria empresa? Como analisar o desempenho? Como avaliar? E por que avaliar?

Por que avaliar?

Por que se avalia o desempenho empresarial? Basicamente com dois objetivos: controle e aprendizagem.

- :: Controle: verificar onde estamos? Como vamos em relação a nossas metas? E em relação à nossa produtividade, à nossa venda, e assim por diante? Isso é controle, em relação à conquista de metas e objetivos e em relação aos resultados.
- :: Aprendizagem: permitir que melhoremos o nosso desempenho, superando até mesmo as metas, ou nos superando onde não existam objetivos e metas. Melhoria em qualquer processo, rotina, fluxo de trabalho, organização, planejamento, liderança e muito mais. Rodando a ferramenta do PDCA (*plan, do, check, action*) e ganhando melhoria contínua. Aprendendo sempre. Isso é muito importante porque queremos ser uma organização que aprende.

Para Daft (2005), desempenho é a habilidade da organização em alcançar suas metas mediante o uso dos recursos de maneira eficiente e eficaz. E quanto ao resultado? Qual a relação entre desempenho

e resultado? Somente o desempenho esperado e programado leva ao alcance do resultado. Mas como saber se a organização alcançou o resultado?

A maioria das organizações de hoje opera por meio de unidades de negócio, muito mais próximas dos clientes do que a administração central ou a matriz. Essas empresas reconhecem que a sua maior vantagem competitiva deriva mais dos recursos intangíveis (como conhecimento, competências e relacionamentos com os clientes, criados e mantidos pelos empregados) do que dos investimentos em ativos físicos e acesso ao capital. Por isso, a implantação da estratégia da empresa exige que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e empregados estejam alinhados e conectados com a estratégia. O processo de formulação e a implementação da estratégia devem converter-se em processo contínuo e participativo. O sucesso exige que a estratégia se transforme em tarefa cotidiana de todos.

Indicadores de desempenho

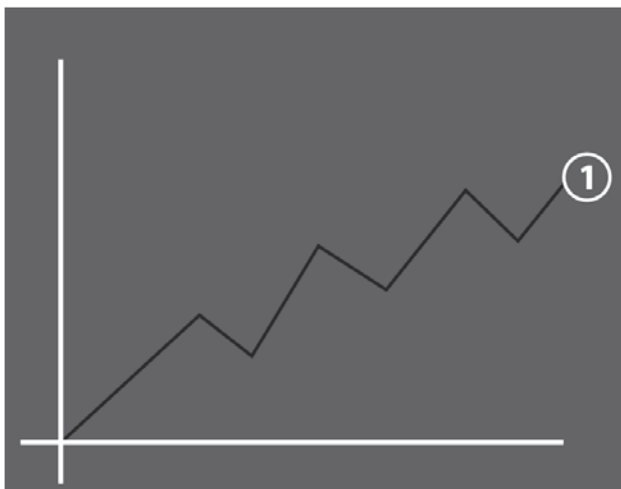
Sendo impossível estar fisicamente presente na rede de relacionamentos das unidades estratégicas (*network*) para acompanhar, monitorar e controlar desempenho, e para promover o constante alinhamento que garante que todos trabalhem na mesma direção estratégica, é necessário fazer uso de indicadores. Podemos ter indicadores para tudo.

Indicadores são índices-síntese que revelam, representam ou indicam categorias ou quantidades.

Uma vez de posse de indicadores, você vai ver como eles se comportam e o que eles nos informam, na sucessão do tempo, em uma determinada escala de tempo, “de tempos em tempos”. E os índices também se relacionam a nossas metas, os “degraus” dos objetivos. Eles podem ser o acompanhamento ou o monitoramento, nessa comparação, de como caminhamos para o alcance dos objetivos. Assim, a série dos indicadores no tempo nos revela um comportamento no tempo, uma tendência. A tendência é muito importante porque indica se estamos crescendo, se estamos melhorando, se estamos na mesma ou se estamos piorando...

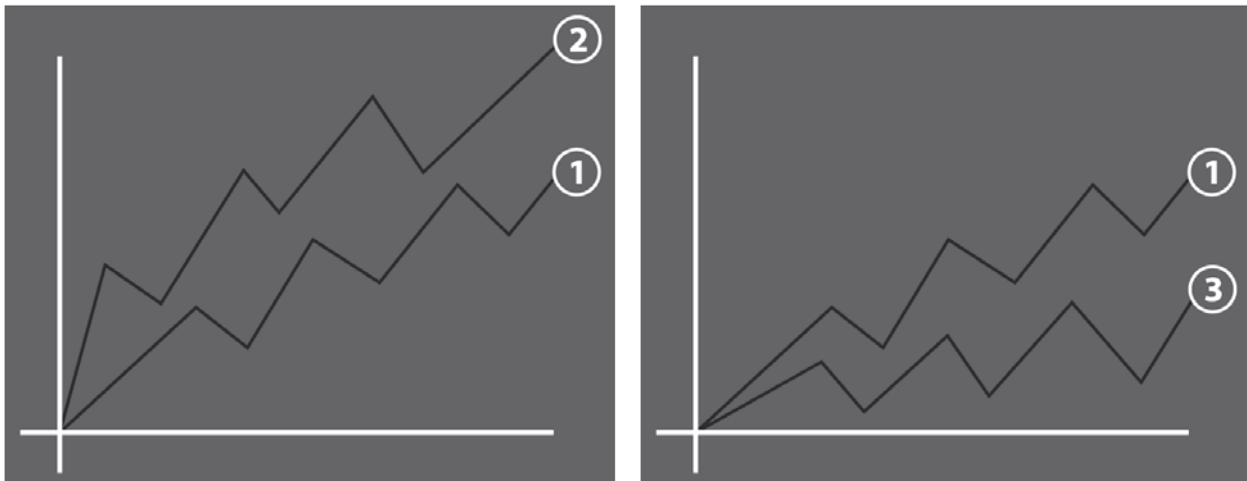
As tendências podem ser mostradas em gráficos. Vejamos como seria isso:

Estamos bem, estamos crescendo, aumentando nossos números? Talvez sim, talvez não. Já é bom que estejamos crescendo. Além disso, estamos cumprindo as metas e isso é bom. Mas para saber se isso é tão bom quanto parece, precisamos ver o mercado como um todo. Como a média de mercado vai se comportando ao mesmo tempo em que estamos aumentando nossos números? A média do mercado representa a média de todos os que nele concorrem?



Vamos observar o próximo gráfico. Sobreponemos ao gráfico da nossa empresa o gráfico da média de mercado e vamos ver o que aparece. Podemos observar que não estamos crescendo em relação ao mercado, o que significa que estamos crescendo, mas perdendo mercado! Isso não é nada bom. O nosso crescimento é inferior à média. Estamos numa posição indesejável.

Mas, e se fosse diferente? Se crescermos mais do que a média do mercado, como poderemos ver no próximo gráfico? Aí sim, vamos bem. Estamos crescendo acima ou mais do que a média de mercado. Estamos crescendo e ganhando mercado! Estamos crescendo de verdade.



O que demonstramos nos gráficos apresentados serve para todos os indicadores ou números de *performance*, e relaciona o desempenho com as metas e com o mercado.

Benchmarking

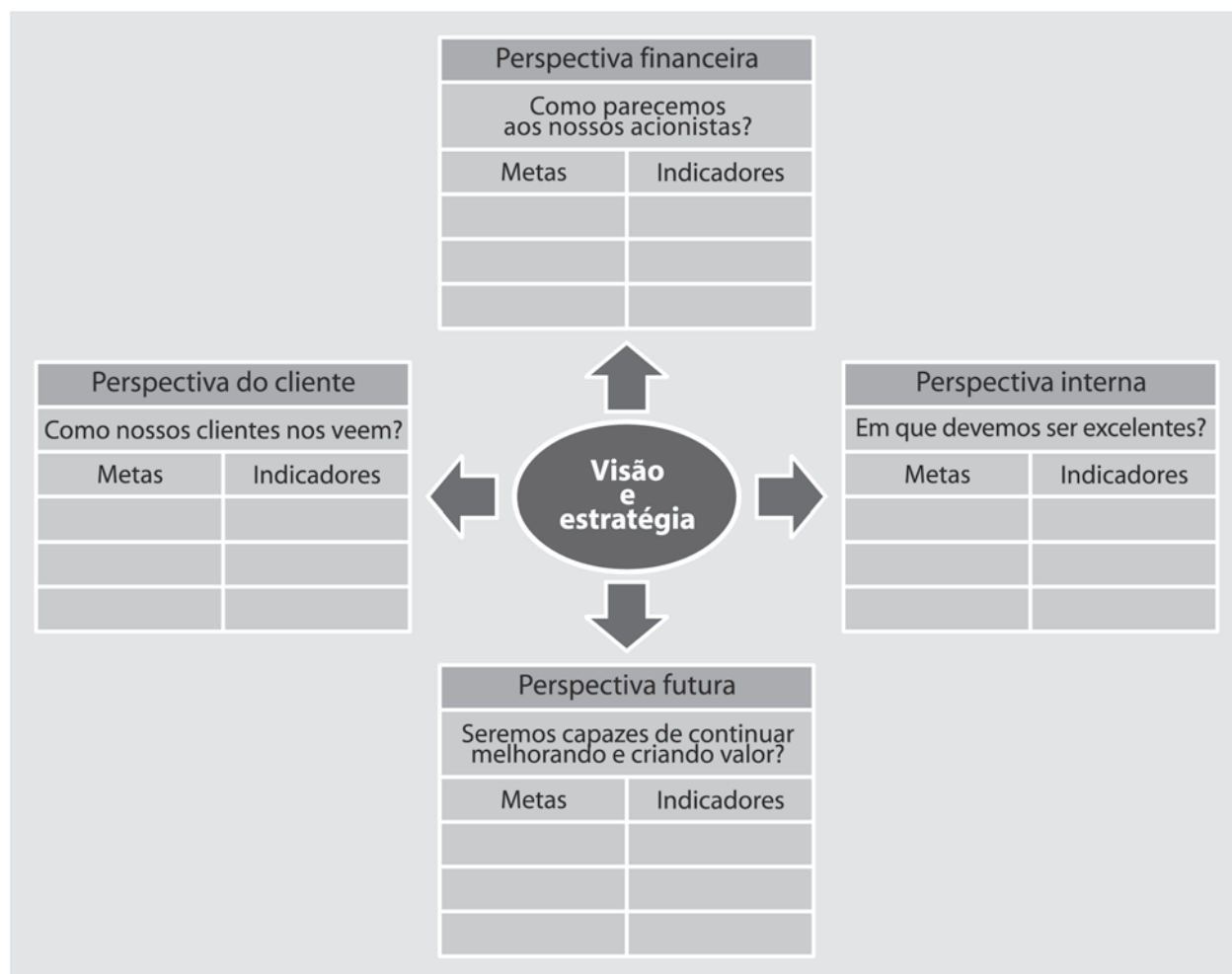
Já vimos como estar acima da média de mercado, ganhando mercado. Mas como estamos em relação ao primeiro, ao que mais cresce, ao líder? Essa relação é conhecida como *benchmarking*. Focar no líder é uma técnica aplicável a qualquer indicador e exerce um efeito transformador sobre as atitudes mentais e a motivação do nosso time. Todo mundo tem um desafio: vamos alcançar o líder? É claro que, nesse caso, as metas estipuladas devem consubstanciar esse desafio.

Balanced scorecard – BSC

Voltando aos indicadores, quais seriam os mais realistas, suficientes e relevantes? As mensurações financeiras são as mais usadas – e, há muito tempo, de forma quase exclusiva: fluxo de caixa, balancete, balanço, retorno sobre investimentos, rentabilidade por quota ou ação e assim por diante. Entretanto, as mensurações financeiras são indicadores defasados, pois se concentram em resultados (*ex post facto*) de ações passadas, o que muitas vezes compromete a criação do valor de longo prazo pelo desempenho de curto prazo.

O *benchmarking* envolve a identificação de empresas que sejam exemplos de melhores práticas (seja em resultados, funções, processos ou métodos) e uma comparação com o nosso próprio desempenho. Transforma o líder em meta.

Para suprir essa lacuna, Kaplan e Norton (2000b) propuseram, em 1992, o *balanced scorecard*, conhecido pelas iniciais BSC. A nova abordagem preservou os indicadores do desempenho financeiro (que eles chamam de retardatários), mas complementou a mensuração com indicadores de desempenho futuro e correlacionou o desempenho à estratégia.



A tese dos autores é que todos os indicadores, sejam eles financeiros ou não, devem emanar da visão e da estratégia da empresa: o que deve ser avaliado é a competência em realizar a estratégia. Resultados financeiros são consequência da satisfação dos clientes, compras e recompras que a estratégia e a atividade propiciaram. O *balanced scorecard* cria uma atitude mental voltada para o desempenho ao adotar um novo conjunto de valores e prioridades mais sensíveis aos clientes e à estratégia. O sistema induziu a empresa a olhar além dos indicadores financeiros imediatistas e concentrar a atenção nos fatores que criam valor econômico.

Além disso, o novo sistema desenvolvido por Kaplan e Norton apresenta um conjunto equilibrado de indicadores, permitindo aos gestores visualizar a empresa sob várias perspectivas ao mesmo tempo: embora rápida, uma visão abrangente da empresa. Essa visão inclui indicadores financeiros (que mostram o resultado das ações no passado) e também três conjuntos de indicadores operacionais: relacionados com a satisfação dos clientes, com os processos internos e com a capacidade da organização para aprender e melhorar – atividades que agregam valor e impulsionam o desempenho futuro. Trata-se de traduzir a missão e as estratégias da empresa em metas e indicadores específicos.

O *balanced scorecard* (BSC) é como os instrumentos disponíveis para o piloto de um avião, fornecendo de relance informações suficientes e significantes para o alcance do objetivo: chegar ao destino sem problemas e no horário, o sucesso do voo.

As quatro perspectivas

O centro do modelo é preenchido pela essência: visão e estratégia.

O BSC permite ao gestor visualizar o desempenho da empresa sob quatro perspectivas estratégicas e fundamentais, conforme segue:

- :: A perspectiva financeira responde à pergunta “como parecemos para os acionistas?” e deve relacionar metas e indicadores.



Perspectiva financeira	
Como parecemos aos nossos acionistas?	
Metas	Indicadores

- :: A perspectiva do cliente responde à pergunta “como os clientes nos veem?” e deve relacionar metas e indicadores.

Perspectiva do cliente	
Como nossos clientes nos veem?	
Metas	Indicadores

- :: A perspectiva interna responde à pergunta “em que devemos ser excelentes?” e deve relacionar metas e indicadores.

Perspectiva interna	
Em que devemos ser excelentes?	
Metas	Indicadores

- :: A perspectiva de inovação e aprendizado responde à pergunta “seremos capazes de continuar melhorando e criando valor?” e deve relacionar metas e indicadores.

Perspectiva futura	
Seremos capazes de continuar melhorando e criando valor?	
Metas	Indicadores

O BSC reúne, em um único relatório gerencial, muitos elementos aparentemente desconexos da agenda competitiva da empresa e, ao restringir o número de indicadores, minimiza a sobrecarga de informação que os gestores recebem. A cada meta estabelecida, é atribuído um indicador correspondente e os gestores são forçados a se concentrar em poucos indicadores de maior importância.

Em cada uma das perspectivas, são propostas as metas relevantes e atribuídos os indicadores correspondentes. Esses indicadores de desempenho são interconectados, como se pode observar no diagrama adiante apresentado. O BSC permite a integração excepcional entre dois aspectos relevantes da gestão – alinhamento e foco –, além das resultantes convergência e consistência dos recursos limi-

tados da organização. Além disso, o BSC exige que os gestores traduzam a declaração da missão ampla e dos objetivos na perspectiva dos acionistas, na perspectiva dos clientes, na perspectiva interna e na perspectiva de inovação e aprendizado, constantes do planejamento estratégico, em metas e indicadores específicos que reflitam os fatores realmente importantes para eles.

Para colocar em ação o BSC, as empresas precisam definir metas de prazo, de qualidade e de desempenho para depois converter essas metas em indicadores específicos. Isso é feito no planejamento estratégico e é necessária uma íntima relação entre ele e o BSC.

Todos são responsáveis por organizar, acompanhar e agir em relação às perspectivas do BSC.

É evidente que o BSC precisa ser acompanhado, monitorado e controlado. Mas resta uma pergunta: quem organiza o quadro de metas e indicadores do BSC? O BSC deve ser estruturado por todos os responsáveis pelo seu acompanhamento e controle, bem como por todos que executam ações e projetos – em suma, por toda a empresa. Todos são responsáveis. Com isso há sinergia, todos podem apoiar, “pegar junto”, ajudar. É claro que, mesmo que sejam ouvidos todos os funcionários da organização, de forma especial os líderes e gestores, um grupo menor será responsável pela sua elaboração. Esse grupo deve representar todo o “DNA da empresa”, todos os seus “genes” administrativos, operacionais e estratégicos.

Atividades

Proponho fazermos juntos uma reflexão a respeito do conhecimento apresentado. Sugiro que primeiro você responda às questões por escrito no espaço disponível. Depois, leia e analise novamente o texto, comparando-o com suas respostas. Se for o caso, corrija-as. Todas as respostas estão contidas no texto.

1. Por que as empresas necessitam avaliar o seu próprio desempenho e o das unidades que as constituem?
2. O que são indicadores?
3. O que são tendências?
4. O que é e para que serve o *benchmarking*?
5. Quais os únicos indicadores utilizados antes do surgimento do BSC?

6. Qual a relação entre os outros indicadores agregados pelo BSC e o futuro e a estratégia da empresa?
7. Quais as categorias ou perspectivas introduzidas pelo BSC na avaliação do desempenho empresarial?
8. O que constitui a perspectiva financeira?
9. O que constitui a perspectiva do cliente?
10. O que constitui a perspectiva interna?
11. O que constitui a perspectiva futura?
12. Quem estrutura e acompanha os indicadores do BSC?

Mitos, realidades e verdades

Sobre análise de desempenho – *balanced scorecard* (BSC) existem mitos, realidades e verdades. Vamos apresentar um quadro em que isso aparece de forma sintetizada:

- :: Mito é a representação de fatos distorcidos.
- :: Realidade é aquilo que existe efetivamente, independentemente de ser bom ou ruim.
- :: Verdade é a coisa verdadeira ou certa, o que estamos propondo nesta disciplina.

Planejamento		
Mitos	Realidades	Verdades
Desempenho financeiro é o único que importa. Mas muita gente “usa” ou pretende usar o BSC. É claro que o que deve ser levado em conta mesmo é a estratégia. E que as pessoas são o “maior capital”.	De acordo com o mito, desempenho financeiro é o que importa. Fala-se da grande importância das pessoas, do dito “capital humano”, mas elas são tratadas como insumos. Muita retórica, mas a prática é diferente.	O BSC é uma inovadora abordagem da análise de desempenho que preservou indicadores financeiros, mas os complementou com a mensuração de outros, de desempenho futuro, de clientes, interna e de excelência.

Ampliando conhecimentos

Sugiro a leitura de *Medindo o Desempenho Empresarial*, da Harvard Business Review e de *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica*, de Emiliano Herrero Filho.

Referências

BECKER, Brian *et al.* **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2003.

CÔRTE REAL, Mauro. **Gestão Empresarial**: conceitos e funções. Canoas: Editora da Ulbra, 2005.

DAFT, Richard. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Medindo o Desempenho Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HERRERO FILHO, Emilio. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KAPLAN, Robert; COOPER, Robin. **Custo e Desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 2000.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização Orientada para a Estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000a.

_____; _____. Balanced scorecard: indicadores que impulsionam o desempenho. *In*: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Medindo o Desempenho Empresarial**. São Paulo: Campus, 2000b.

OLVE, Nils-Göran *et al.* **Condutores da Performance**: um guia prático para o uso do balanced scorecard. Rio de Janeiro: Qualymark, 2001.

Resumo

Podemos considerar que:

- :: o conceito ou filosofia de marketing, consumidor ou cliente orientado, constitui a essência do marketing;
- :: marketing é a função que procura obter o melhor acoplamento possível entre os segmentos heterogêneos da oferta e da demanda;
- :: a tarefa do marketing é promover e fornecer bens e serviços aos clientes de forma lucrativa;
- :: marketing é compatibilizar as capacidades da empresa com as necessidades e desejos dos clientes para realizar os objetivos de ambas as partes, é a troca de benefícios mútuos que criam valor tanto para uma quanto para a outra parte envolvida na troca, é estabelecer e manter relacionamentos de troca com benefícios mútuos;
- :: marketing é o processo social e administrativo em que indivíduos, grupos ou organizações estabelecem e mantêm relacionamentos que promovem a oferta e realizam trocas por meio da entrega de valor representado por produtos, bens e serviços, tangíveis ou não, com indivíduos, grupos ou organizações que os desejem ou necessitem;
- :: para fazer marketing é preciso dispor de informações, para que se estruture o sistema de informações de marketing (SIM), que é composto de registros internos, inteligência, pesquisa de mercado e análise, pois sem pesquisa não se faz marketing;
- :: a segmentação do mercado se constitui num imperativo de competitividade e a partir dela são selecionados mercados-alvo de compradores viáveis para os produtos e serviços da empresa;
- :: o objetivo do posicionamento é que a empresa, seus produtos e serviços ocupem um lugar definido e competitivo no segmento mercado-alvo, defendendo esse lugar contra todos os demais concorrentes para obter o melhor resultado;
- :: o composto de marketing (4 Ps) é constituído de distribuição (incluindo logística), produto (incluindo serviços), preço e comunicação (incluindo promoção, publicidade, relações públicas e venda direta);
- :: marketing interno são as ações gerenciais necessárias para fazer com que todos os membros da organização entendam e aceitem seus respectivos papéis na implementação do plano de marketing.

Marketing

Informação é essencial?
O que é marketing?
Qual a importância do marketing?

Do presidente ou dono à faxineira, ao *office boy*, ao segurança: de uma forma ou de outra, realmente todo mundo faz marketing na empresa, o que é essencial para a sua competitividade e para sua continuidade. Mas existe uma gestão de marketing centralizada ou coordenada por uma área específica de marketing que existe com esse fim.

A palavra marketing é inglesa e é uma composição de *market*, “mercado”, com o final *-ing*, que dá a ideia de “em execução”: *doing*, “fazendo”; *thinking*, “pensando”; *loving*, “amando”; e marketing seria “mercadando” ou “fazendo mercado”. Pensou-se na palavra mercadologia para substituir o termo inglês, mas a decomposição de mercadologia nos mostra mercado + *logus*, que significa “estudo”, daí “estudo do mercado”. Ora, marketing não é o estudo do mercado, é muito mais o “fazendo mercado” do inglês. É essa a razão do termo ter sido endogenizado na cultura empresarial brasileira.

“O marketing é importante demais para ser feito só pelo departamento de marketing.” (David Packard).

Marketing

Para bem compreender o marketing, é bom começar pelo conceito ou filosofia de marketing.

Conceito ou filosofia de marketing

A concepção do marketing (CÔRTE REAL, 2002, p. 35) como uma função da empresa e o alcance de suas atividades pode levar a diferentes conotações. Podemos distinguir três níveis ou categorias, sendo que cada organização se utiliza dessas categorias de acordo com sua própria filosofia de ação:

- :: na primeira, destacam-se as tarefas de marketing, o conjunto de técnicas desenvolvidas com o objetivo de facilitar a realização das trocas;
- :: a segunda está voltada para a identificação, a satisfação e a mensuração das necessidades e desejos dos consumidores, traduzindo-as em produtos e serviços;
- :: na terceira distingue-se a dimensão filosófica do problema doutrinário do marketing, ou seja, o conceito ou mentalidade de marketing.

O conceito de marketing é também conhecido como consumidor orientado e se contrapõe aos conceitos anteriores ao marketing, de produção orientada, produto orientado e vendas orientadas.

Note-se que o marketing não existiu desde sempre. No início, as relações de mercado eram o escambo, a troca pura e simples. Nem dinheiro havia. Depois, com o surgimento da produção, da indústria e da empresa, o mercado se tornou produção orientada: quem mais produzia ganhava o mercado, a produtividade era tudo. Mais tarde, veio o foco no produto: um era melhor do que outro, com mais funcionalidade, com características diferenciadas. A guerra de mercado passou a ter foco no produto orientado. Mais adiante, as vendas reinaram, as vendas eram tudo: quem melhor vendesse, vendia mais. O mercado se tornou vendas orientadas.

Com o tempo, não mais bastou produzir, ter produto, vender, focar na produção, focar no produto, focar na venda: era preciso também focar no consumidor, em suas necessidades e desejos. Estava criado o marketing ou o conceito do consumidor ou cliente orientado. A oferta do mercado passou a ser prioritariamente a de produtos e serviços que atendessem às necessidades e desejos deles.

Kotler (2000, p. 47) incluiu na visão de marketing a visão ou orientação social, do marketing social, que consiste em fazer marketing sem atentar contra o ambiente – o ambiente natural, ambiente social e econômico –, integrando-se com a ideia do desenvolvimento sustentável, que não polui, não degrada e não destrói.

Definindo marketing

Muitas são as definições de marketing e a maioria delas é correta, variando apenas a perspectiva ou a forma de se expressar ou de ver essa função.

Do ponto de vista econômico, Rocha e Christensen (1987, p. 17) afirmaram que o marketing parte da ideia de que a demanda e a oferta são heterogêneas e o marketing é a função que procura obter o melhor acoplamento possível entre os segmentos da oferta e da demanda.

Já Kotler (2000, p. 25), por assim dizer “o pai do marketing”, ao explicar o escopo do marketing, define-o como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam estas pessoas físicas ou jurídicas. O mesmo Kotler (2002, p. 54), em *Marketing para o século XXI*, afirma que marketing é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas. E explica o que é oportunidade: uma área de necessidade e interesse do comprador, cuja satisfação dá à empresa uma alta probabilidade de obter um desempenho lucrativo.

McDonald (1993, p. 1), numa síntese feliz, afirma que a ideia central do marketing é a de uma compatibilização entre as capacidades das empresas e os desejos dos consumidores, com o fim de realizar os objetivos de ambas as partes.

Essencialmente, o marketing consiste na adaptação dos meios de produção e da tecnologia disponível às configurações do mercado (CÔRTE REAL, 1999, p. 31).

A essência é a realização da troca com mútuo benefício.

Hooley *et al.* (2001, p. 6) conseguem maior síntese ainda ao afirmar que marketing é a facilitação da troca de benefícios mútuos que criam valor tanto para o cliente quanto para a organização.

Nickels e Wood (1999, p. 25) destacam o foco relacional: marketing é o processo de estabelecer e manter relacionamentos de troca mutuamente benéficos com clientes e outros grupos de interesse.

Note-se que não há contradição entre as diversas definições apresentadas e sim complementaridade ou superposição.

Nossa definição

De uma forma menos sintética e mais explicativa, definimos (CÔRTE REAL, 1999, P. 32) assim:

Marketing é o processo social e administrativo em que indivíduos, grupos ou organizações estabelecem e mantêm relacionamentos, que promovem a oferta e realizam trocas por meio da entrega de valor representado por produtos, bens e serviços, tangíveis ou não, com indivíduos, grupos ou organizações que os desejem ou os necessitem.

Os desejos ou necessidades dos indivíduos, grupos ou organizações constituem a utilidade. As possibilidades de realizar as trocas, implícitas, são constituídas pela prontidão, a consciência de valor e a posse de valor de troca. Sem isso não há troca efetiva.

Ações de marketing

Ações de marketing são aquelas que constituem um conjunto de atividades administrativas que visam à operacionalização eficiente e eficaz da função marketing nas organizações, informadas por uma filosofia empresarial dirigida à otimização de suas relações com o mercado.

As ações de marketing constituem quatro conjuntos coordenados:

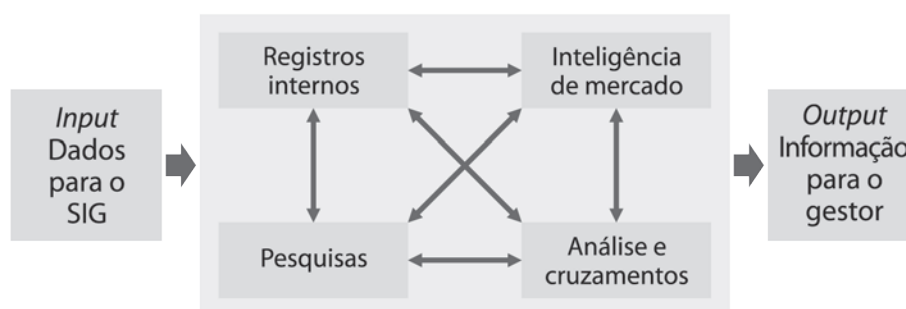
- :: relativas ao sistema de informações de mercado – SIM;
- :: relativas ao composto de marketing ou marketing mix – 4 Ps;
- :: relativas à segmentação do mercado, determinação do público-alvo e posicionamento (imagem);
- :: relativas ao planejamento de marketing.

O SIM

O sistema de informações de marketing (SIM) é um sistema formado por quatro subsistemas:

- :: de registros internos;
- :: de inteligência de marketing;
- :: de pesquisa de mercado;
- :: de análise e apoio às decisões de marketing.

SIM – Sistema de informações de marketing



Tudo em gestão (inclusive em marketing) começa com a informação e a informação, o saber, é a matéria-prima essencial para a gestão. Em outras palavras, é a principal ferramenta de gestão e não há gestão possível sem informação (FREITAS, 1993, p. 17). Tendo em vista que sem informação não se pode planejar, não se pode organizar, nem dirigir, tomar decisões ou controlar; e tendo esclarecido que informações não são dados recolhidos e caoticamente justapostos, montanhas de dados ajuntados, agrupados ou empilhados, informações são dados com significação, dados organizados, estruturados em função das informações que deles devam ou necessitem ser extraídas.

Resulta evidente que nós precisamos organizar e preparar os dados para obter informações a partir desses dados, e devemos geri-las de forma que elas suportem, subsidiem e potencializem a nossa ação de gestão.

Constituem atributos de uma informação significante:

- :: *o tempo* – em tempo oportuno; atualizada; para um período definido (passado, presente, futuro);
- :: *o conteúdo* – com exatidão; relevante (para o usuário); totalidade (completa); concisa (sem o supérfluo);
- :: *a forma* – com clareza; detalhada ou não; apresentação narrativa, numérica ou espacial (O'BRIEN *apud* DAFT, 2005, p. 498).

Não basta observar

Sabemos que a mais óbvia forma de obter dados e subseqüentes informações é a observação, porém observar pode parecer a coisa mais fácil do mundo, mas não é. Para ser verdadeiramente útil, a observação deve ser feita da maneira certa, com a técnica ou o método certo, mantendo uma independência e uma objetividade suficientes para não contaminá-la ou deturpá-la.

Em gestão, precisamos observar eficazmente – nada que não possa ser desenvolvido ou treinado pelo gestor. Para tal fim, é muito útil um instrumento de observação que explicita por que queremos observar, qual a necessidade da observação, o que queremos observar, como iremos observar e quando o faremos. Ora, isso tudo nada mais é do que um pequeno plano de observação. Esse plano é o instrumento de registro das observações, que, quando em volumes consideráveis, até poderão nos levar inclusive a utilizar as ferramentas estatísticas. Observações não registradas podem gerar confusão, enquanto o registro garante a autenticidade sem que a subjetividade da opinião prevaleça.

Mas não basta observar: muitas vezes a observação é insuficiente, pois precisamos lidar com um número muito expressivo de dados, que podem ser extremamente complexos. Além disso, é um desperdício refazer os caminhos artesanal ou manualmente quando eles podem ser automatizados, com ganho de tempo, produtividade e eliminação de erros.

Informações necessárias, oportunas, precisas aos tomadores de decisões, no momento preciso da sua necessidade.

A tecnologia da informação propicia à empresa uma alternativa muito mais eficiente e eficaz. A informática oferece às empresas muitas formas de organizar as informações em sistemas de informações ou de informações de marketing, partindo dos registros internos do dia a dia, da pesquisa, da busca técnica de informações, da análise de informações, cruzando-as e interpretando-as, transformando-as em informações significativas e relevantes para a observação, a análise, o controle e a tomada de decisão, apropriando critérios de inteligência programada. A informática propicia que as informações já se apresentem preparadas para a função de planejamento e também para as funções operacionais que constituem o dia a dia da empresa e para as tomadas de decisão que constituem a forma de atuar do gestor.

Para que tudo isso aconteça, são necessárias pessoas dedicadas, equipamentos e procedimentos automatizados (*softwares*) para reunir, classificar, analisar, avaliar e distribuir.

A pesquisa em marketing

Ninguém faz marketing sem pesquisa.

No marketing, a pesquisa desempenha um papel central e fundamental: aqui ela é mais importante do que nas demais funções da empresa, pois para conhecer o mercado, a concorrência, o cliente ou consumidor, as necessidades e desejos do mercado-alvo, o valor atribuído aos nossos produtos e serviços bem como aos da concorrência, é preciso pesquisar. Quem pesquisa sabe e quem não pesquisa palpita, “chuta”, “acha”, arrisca na sorte.

Segmentação e mercados-alvo

O mercado atual é globalizado e, para atingi-lo com eficácia, as empresas precisam focalizar numa parte do mercado. Segmentação é o processo de dividir o mercado em partes menores, os segmentos de mercado, que se assemelham em necessidades e demandas, para poder atuar melhor. A segmentação do mercado se constitui hoje, para as empresas, um imperativo de competitividade e sobrevivência e a partir dela podem ser selecionados mercados-alvo (*targets*) de compradores viáveis para os diversos produtos e serviços das empresas.

Os mercados-alvo podem se constituir de segmentos de mercado ou de nichos de mercado, que são grupos definidos menores ainda do que os segmentos e com necessidades ainda mais semelhantes e diferenciadas. Conforme os produtos e serviços que oferecem ao mercado e também de acordo com seu porte ou tamanho, as empresas selecionarão segmentos ou nichos de mercado.

A segmentação pode ser feita por bases ou critérios representados por variáveis de diversas ordens: geográficas, demográficas, culturais, psicográficas, comportamentais, por benefícios, por restrições e assim por diante.

Mercado consumidor e mercado industrial

A segmentação também pode vir de um conjunto de critérios tais como o segmento dos compradores industriais ou empresariais, empresas que compram de empresas, conhecido como B2B (*business-to-business*). Esse é um mercado organizacional e industrial, em contraposição ao mercado de consumo, com o qual contrasta significativamente nas suas relações e suas formas de escolha e decisão de compra.

Posicionamento

Na atual sociedade, saturada de ofertas e de informações, e num contexto de hipercompetitividade, a única esperança de sucesso da empresa consiste em se posicionar favoravelmente na mente do consumidor (RIES; TROUT, 1993).

O posicionamento definitivo é o posicionamento de valor. Ele é capaz de fazer o consumidor ou comprador separar e eleger a opção oferecida pela empresa dentre todas as demais, estabelecendo um relacionamento duradouro.

O objetivo do posicionamento é que a empresa, seus produtos e serviços ocupem um lugar definido e competitivo no segmento mercado-alvo e que esse lugar seja defendido contra todos os concorrentes, de modo a se obter o melhor resultado.

O composto de marketing

O composto de marketing, ou marketing *mix*, inclui a utilização de várias técnicas e ferramentas disponíveis aos gestores para que implementem o conceito de marketing (McDONALD, 1995). Visto de outra forma, o composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing nos seus mercados-alvo (KOTLER, 2002). E quais são essas ferramentas? Os 4 Ps (em inglês: *point, product, price, promotion*), que foram introduzidos por Borden (1964) e ficaram famosos por McCarthy (1976).



Os 4 Ps foram adotados e conservados dessa forma, mundialmente, pelo seu didatismo, embora tenham evoluído, bem como traduzidos, e hoje sejam denominados distribuição (incluindo logística), produto (incluindo serviços), preço e comunicação (incluindo promoção, publicidade, relações públicas e venda direta).

O marketing trata de desenvolver ou criar produtos e serviços que atendam às necessidades e desejos do mercado, gerando valor mútuo, efetuando a logística e a distribuição desses produtos e serviços no mercado, atribuindo um preço viável e lucrativo (valor) para a troca, comunicando ou informando onde, quando e como é possível fazer essa troca, promovendo marcas ou diferenciais e desenvolvendo a imagem de organizações, de seus produtos e serviços, bem como de lugares, ideias e pessoas.

Marketing interno ou endomarketing

As empresas perceberam que o velho ditado “ninguém vende o que não comprou antes”, por mais antigo e cansado que seja, continua mais válido do que nunca. A organização oferece ao mercado a troca de valor por valor, mas sempre um valor em que ela acredita e como ela percebe. E a organização é feita de pessoas, que só praticam, com a máxima eficiência e eficácia, trocas de valor em que elas se sentem comprometidas. Fruto dessa constatação, que custou muito dinheiro aos que não a perceberam a tempo, foi desenvolvida uma modalidade de marketing chamada de endomarketing ou marketing interno.

Segundo Ferrel *et al.* (2000), o marketing interno se refere às “ações gerenciais necessárias para fazer com que todos os membros da organização entendam e aceitem seus respectivos papéis na implementação da estratégia de marketing.”

Em outras palavras, “fazer valer” e realizar o plano de marketing.

Plano de marketing

Quais são os componentes essenciais (cf. KOTLER, 2004, p. 93) de um plano de marketing?

Resumo executivo (ideia geral das metas e resultados e de como alcançá-los).

Sumário (indicação das partes do plano).

1. Pesquisas e análise das oportunidades de mercado (SWOT) e forças da empresa.
2. Segmentação, definição dos mercados-alvo.
3. Mensuração da demanda de mercado.
4. Definição do composto de marketing (4 Ps).
5. Posicionamento nos mercados-alvo.
6. Definição dos objetivos e metas.
7. Definição das estratégias e táticas.
8. Estabelecimento do programa de ações.
9. Demonstrativo dos resultados projetados.
10. Monitoramento e controles.

O plano de marketing deve se inserir integrado, alinhado e coerentemente no planejamento estratégico da empresa e realizar a missão, os pressupostos e metas no que diz respeito à função marketing.

Atividades

Proponho fazermos juntos uma reflexão a respeito do conhecimento apresentado. Sugiro que primeiro você responda às questões por escrito no espaço disponível e depois leia e analise novamente o texto, comparando-o com suas respostas. Se for o caso, corrija-as. Todas as respostas estão contidas no texto.

1. O que é conceito ou filosofia de marketing?
2. O que é marketing considerando os segmentos da demanda e da oferta?
3. O que é marketing considerando a compatibilização das capacidades da empresa com os consumidores e clientes?
4. O que é marketing considerando a troca de benefícios e o valor?
5. O que é marketing considerando o estabelecimento de relacionamentos?
6. O que é marketing considerando o conceito do professor?
7. Sabe-se que para fazer marketing é preciso dispor de informações. O que é o SIM?
8. Quais as partes ou subsistemas que compõem o SIM?
9. O que é segmentação de mercado?
10. O que é mercado-alvo ou *target*?
11. O que é posicionamento?
12. De que é constituído o composto de marketing ou marketing *mix*?
13. O que é e para que serve o endomarketing ou marketing interno?
14. Por que se afirma que “ninguém faz marketing sem pesquisa”?

Mitos, realidades e verdades

Sobre o marketing existem mitos, realidades e verdades. Vamos apresentar um quadro em que isso aparece de forma sintetizada:

- :: Mito é a representação de fatos distorcidos.
- :: Realidade é aquilo que existe efetivamente, independentemente de ser bom ou ruim.

:: Verdade é a coisa verdadeira ou certa, o que estamos propondo nesta disciplina.

Vejamos quais os mitos, realidades e verdades que encontramos em relação aos temas estudados:

Marketing		
Mitos	Realidades	Verdades
Marketing é tudo. Basta fazê-lo que os bons resultados aparecem. Marketing é publicidade, é propaganda. É convencer o cliente a comprar o produto ou serviço porque é "o melhor".	As empresas fazem somente propaganda. Pesquisar? Atender as necessidades e desejos do consumidor? Nem pensar. O negócio é "enfiar goela abaixo" do cliente. Os 4 Ps? Nada. Nem mesmo o futuro...	Marketing é a função que procura obter o melhor acoplamento possível, o acoplamento ótimo entre segmentos da oferta e da demanda. É a facilitação da troca de benefícios que criam valor para o cliente e empresa.

Ampliando conhecimentos

Sugiro a leitura dos livros *Administração de Marketing* e *Marketing para o Século XXI*, de Philip Kotler.

Referências

CÔRTE REAL, Mauro. **Marketing de Tecnologia**: para empresas de base tecnológica. Porto Alegre: Sebrae-RS, 1999.

_____. **Perfil da Indústria Brasileira de Biotecnologia Focado nas Relações com o Mercado**. Porto Alegre: Age, 2002.

_____. **Gestão Empresarial**: conceitos e funções. Canoas: Editora da Ulbra, 2005.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de Informações Gerenciais**. São Paulo: Atlas, 2003.

DAFT, Richard. **Administração**. São Paulo: Thomsom, 2005.

DIAS, Sérgio Robert (Coord.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.

FERREL, O. C. *et al.* **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, Henrique; LESCA, Humbert. **A Informação como Ferramenta Gerencial**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

HOOLEY, Graham J. *et al.* **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Marketing para o Século XXI**. São Paulo: Futura, 2002.

_____. **O Marketing sem Segredos**. Porto Alegre. Bookman. 2005.

McDONALD, Malcom. **Planos de Marketing**: como preparar, como usar. Rio de Janeiro: Gráfica e Editora JB, 1993.

_____. **Marketing Plans**: how to prepare them, how to use them. Oxford: Butherworth, 1995.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PERREAULT JUNIOR, William D.; McCARTHY, E. Jerome. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**: a batalha pela sua mente. São Paulo: Pioneira, 1993.

ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 1987.

RUST, Roland T. *et al.* **O Valor do Cliente**: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Resumo

Podemos considerar que:

- :: as pessoas são as mais poderosas fontes de valor e constituem o capital de uma organização;
- :: as pessoas têm desempenhos, atingem números e compartilham valores por meio da comunicação;
- :: ao escolhermos pessoas para trabalhar, buscamos integridade, inteligência e energia;
- :: confiança e respeito, comprometimento e desempenho são as regras de ouro da gestão de pessoas;
- :: competências são características fundamentais das pessoas relacionadas a uma performance superior, um saber agir responsável e reconhecido, capaz de agregar valor;
- :: competências são o somatório de conhecimentos, habilidades, atitudes e desempenho;
- :: gestão é sempre uma gestão de recursos para o alcance dos objetivos;
- :: recursos são as entradas no processo de produção de bens ou serviços das empresas;
- :: capacidade é a condição que um conjunto de recursos possui de desempenhar uma tarefa de forma integrada;
- :: recursos tangíveis são bens que podem ser vistos, tocados e quantificados;
- :: recursos intangíveis são os que não podem ser tocados (intangibilidade);
- :: competências empresariais-chave são os recursos e capacidades que servem de fontes de vantagem competitiva da empresa, difíceis de imitar.

Pessoas e recursos

Qual a importância das pessoas na gestão?
Qual a importância dos recursos?
O que são competências?

As mais poderosas fontes de valor: pessoas, pessoas que pensam, que tem uma mente, pessoas que agem, que tem habilidades, pessoas que sentem, que portam um coração – no sentido figurado: sentimen-

tos, emoções que determinam atitudes, comportamentos. As organizações são formadas de pessoas e de máquinas, equipamentos, sistemas, bens, direitos. Mas são as pessoas que as conduzem, são as pessoas que conquistam objetivos e alcançam resultados.

“As mais poderosas fontes de valor estão guardadas na mente e nos corações das pessoas.” (Joan Magretta).

Pessoas

As pessoas constituem os recursos humanos, que são os recursos críticos da organização. O capital humano é muito mais difícil de ser captado e mantido do que o capital financeiro e é ele, o capital humano, que constitui a grande diferença entre as empresas, já que hoje não são mais os grandes que vencem os pequenos, mas sim os rápidos e ágeis que vencem os lentos e inflexíveis. Vejamos o que Joan Magretta (2002, p. 189) ainda tem a dizer sobre as organizações:

As organizações são máquinas econômicas, mas também são sistemas sociais. As máquinas fazem o que mandamos, dia após dia. Elas não têm de gostar do que fazem, nem acreditar nisso, nem se preocupar com isso. Elas não retêm seus esforços quando não se sentem apreciadas. Nem, por outro lado, realizam milagres, quando inspiradas.

As pessoas têm desempenhos e a gestão cria o desempenho por intermédio dos outros. Para terem desempenhos, as pessoas necessitam estabelecer valores em comum, que estão na cultura organizacional e conferem alinhamento.

Jack Welch, considerado por muitos como o maior gestor de todos os tempos, afirma que para ser gestor na General Electric eram necessárias duas coisas essenciais:

- :: atingir números e
- :: compartilhar valores.

De que valores trata Welch? O que é preciso para trazer os valores à vida? Tudo começa e continua com a comunicação. Comunicar é preciso!

Comunicar, comunicar e comunicar!



IESDE Brasil S.A.

Para alcançar objetivos, também é preciso escolher as pessoas com quem vamos trabalhar.

Integridade, inteligência e energia. E qual seria a regra de ouro para a gestão de pessoas? A regra de ouro da gestão de pessoas é confiança e respeito: precisamos confiar no nosso time e respeitar cada um dos seus integrantes.

E qual a regra de ouro das pessoas em relação à empresa? A regra de ouro das

“Ao escolher com quem trabalhar, você busca três qualidades: integridade, inteligência e energia. Se você não tem a primeira, as outras duas vão acabar com você.” (Warron Buffet).

pessoas é comprometimento e desempenho. Confiando e respeitando o seu time e a cada um individualmente, você recebe em troca comprometimento e desempenho. Isso é de ouro.

Confiança + respeito = comprometimento + desempenho

E por último, mas não menos importante, tratemos de competências.

Competências

O que é competência?

Uma competência é uma característica fundamental de um indivíduo que está casualmente relacionada a um critério de performance superior no trabalho ou situação. SPENCER; SPENCER *apud* NISEMBAUM, 2000, p. 89).

As competências são fonte de valor para o indivíduo e para a organização e podem ser definidas como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 21). Podemos dizer que as competências são constituídas de quatro grupos de valores: conhecimentos, habilidades, atitudes e desempenho. Vejamos num quadro, desenvolvido a partir de Rabaglio (2001, p. 6), como isso aparece:

C	Conhecimentos
H	Habilidade
A	Atitude
D	Desempenho

Os conhecimentos (o saber, as habilidades), o saber fazer e as atitudes (o querer fazer, mais o desempenho), a ação, o fazer com resultados.

Gestão de pessoas

A gestão de pessoas trata da gestão dos recursos humanos (PALMEIRA, 1999, p. 354) e é vista como uma responsabilidade de todos aqueles que estão envolvidos com o trabalho de outras pessoas. Tem caráter contingencial; conforme o ambiente em que a empresa atua, as necessidades na gestão de pessoas variam. Deve haver um grupo de profissionais que estabeleçam as políticas e os procedimentos que determinem níveis de eficiência e eficácia na gestão de pessoas na organização. Trata-se de uma atividade de apoio a todos os profissionais responsáveis por pessoas. E não se com-

põe de regras rígidas e imutáveis, mas altamente flexíveis e adaptáveis, sujeitas a um dinâmico desenvolvimento (CHIAVENATO *apud* PALMEIRA, 1999, p. 354).

Nas atividades do dia a dia, na gestão de pessoas, deve-se levar em consideração as definições estratégicas da organização. Ao formular uma estratégia de gestão de pessoas, deve-se levar em conta comprometimento e competência.

Pessoas e sistemas transformam a organização em uma instituição social.

A estrutura organizacional refere-se à maneira como é definida a forma da instituição. Organizações são feitas de pessoas. Um modelo sistêmico de gestão de pessoas é o mais apropriado para perceber as possíveis inter-relações no uso dos instrumentos de gestão (CHIAVENATO *apud* PALMEIRA, 1999, p. 362). Os subsistemas são suprimento, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle. Vejamos a que se refere cada um deles.

- :: *Suprimento*: recrutamento, seleção, integração.
- :: *Aplicação*: descrição e análise de papéis, avaliação de desempenho, plano de desenvolvimento profissional.
- :: *Manutenção*: salários, benefícios, participações, prêmios e incentivos.
- :: *Desenvolvimento*: treinamento e desenvolvimento de pessoas (T&D), desenvolvimento organizacional (DO).
- :: *Controle*: banco de dados, sistemas de informações, auditoria, qualidade.

Recursos

Sem recursos, não há gestão, pois gestão é sempre uma gestão dos recursos disponíveis ou disponibilizáveis para o alcance dos objetivos e resultados. No cenário competitivo do século XXI, a organização deve ser um conjunto de recursos e capacidades únicos, que possam gerar a base para a sua estratégia e que sejam a principal fonte de retornos.

As diferenças de desempenho que as empresas venham a apresentar advêm muito mais do conjunto único de recursos e capacidades da empresa do que pelas características estruturais do setor ou da indústria em que a empresa se insere (HITT *et al.*, 2002, p. 23).

Pressupõe-se também que, com o passar do tempo, a empresa será capaz de adquirir novos e diferentes recursos e desenvolver novas capacidades únicas. As diferenças de recursos e capacidades podem constituir a base da vantagem competitiva da empresa.

O que são recursos?

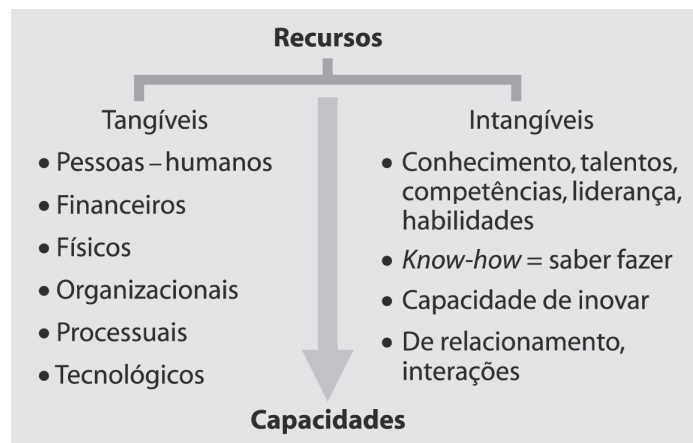
Os recursos são as entradas ou *inputs* ao processo de produção de bens ou serviços da empresa. E quais são esses *inputs* ou entradas? São recursos físicos, equipamentos, tecnologias, patentes, habilidades individuais dos funcionários, finanças e gestores de talento. Eles podem ser agrupados em três categorias: físicos, humanos e capital organizacional, podendo ser tangíveis ou intangíveis. Vejamos mais sobre essa última diferença.

Capacidade

Capacidade é a condição que um conjunto de recursos possui de desempenhar uma tarefa ou atividade de forma integrada.
(Michael A. Hitt).

De um modo geral, as vantagens competitivas são constituídas pela combinação e a integração dos conjuntos de recursos. As capacidades são muitas vezes reconhecidas pelo mercado, desde uma pequena confeitaria de sucesso em massas folhadas, um bar da moda que serve um chope bem tirado, o McDonald's no *fast-food*, a Amazon comercializando livros pela internet, a Ferrari nas corridas da Fórmula 1 e a Gerdau no aço.

No quadro a seguir, pode-se verificar os recursos cujos conjuntos propiciam as capacidades ao desempenharem determinadas tarefas na organização.



Vejamos em particular cada um dos elementos constantes do quadro.

Recursos tangíveis¹

Os recursos tangíveis são as pessoas (Recursos Humanos – RH) e os bens que podem ser tocados (tangibilidade), vistos e quantificados:

- :: *financeiros* – os valores financeiros disponíveis ou a apropriar, a capacidade de levantar capital ou gerar capital e fundos;
- :: *físicos* – o espaço físico e os equipamentos;
- :: *organizacionais* – estruturas de comunicação, planejamento, organização, direção e controle;
- :: *processuais* – processos utilizados na empresa, *workflows* (fluxos de trabalho), rotinas;
- :: *tecnológicos* – tecnologias utilizadas, marcas e patentes, direitos e segredos.

Recursos intangíveis

Os recursos intangíveis são os que não podem ser tocados (intangibilidade): o conhecimento, os talentos, as ideias, a capacidade de inovação, a confiança, as capacidades de gestão, de liderança, o *know-how*, sempre dos recursos humanos. Em especial, são:

¹ Cf. HITT et al., 2002.

- :: *recursos humanos* – pessoas, conhecimentos, confiança, capacidade de gestão, liderança;
- :: *recursos de inovação* – ideias, capacidade inventiva, criatividade, capacidade científica, capacidade de inovar;
- :: *recursos de relacionamento* – imagem, reputação, marca, qualidade, relacionamento interno, com consumidores e/ou clientes, fornecedores e acionistas.

Embora de certa forma sejam intangíveis, esses recursos são mensuráveis e, mais do que isso, eles precisam ser mensurados, monitorados e acompanhados para avaliar a performance ou o desempenho da empresa. Uma das formas de fazer essa mensuração é o *balanced scorecard* (BSC).

As competências, tanto empresariais quanto das pessoas (RH), também são recursos intangíveis.

Competências empresariais

Os recursos e capacidades integrados e exclusivos de uma empresa permitem o desenvolvimento de suas competências essenciais, competências-chave, competências críticas, competências centrais ou, na sua origem americana, *core competences*.

O conceito de competência empresarial tal como o conhecemos hoje é recente e foi introduzido em artigos da Universidade de Harvard (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Existem competências empresariais e também grupais, de partes ou unidades empresariais, de empresas, corporativas. Na verdade, elas são sempre a soma ou justaposição, muitas vezes sinérgica, das competências individuais.

Competências empresariais, chave, essenciais ou seja lá a denominação que adotarmos são os recursos e capacidades que servem como fontes de vantagem competitiva da empresa em relação às suas rivais (HITT *et al.*, 2002, p. 26). São recursos e capacidades valiosos, raros, difíceis de imitar, insubstituíveis.

As competências-chave empresariais são repertórios de comportamentos que algumas organizações e/ou pessoas dominam, o que as faz se destacarem de outras em certos contextos específicos (LEVY-LEBOYER *apud* CÔRTE REAL, 2005, p. 23).

Na estratégia de sobrevivência e crescimento da empresa, os recursos são fundamentais ao estabelecimento da intenção estratégica, que é a alavancagem dos recursos internos, capacidades e competências essenciais, visando ao cumprimento de suas metas no ambiente competitivo.

Atividades

Proponho fazermos juntos uma reflexão a respeito do conhecimento apresentado. Sugiro que primeiro você responda às questões por escrito no espaço disponível e depois leia e analise novamente o texto, comparando-o com suas respostas. Se for o caso, corrija-as. Todas as respostas estão contidas no texto.

1. Por que as pessoas são as mais poderosas fontes de valor para a empresa?
2. O que liga as pessoas a números e valores na empresa?
3. O que buscamos (características) em pessoas que queremos para participar de nossa empresa?
4. O que é competência individual?
5. Quais os quatro grupos de valores que constituem as competências?
6. O que são recursos?
7. O que é capacidade?
8. O que são e quais são os recursos tangíveis da empresa?
9. O que são e quais são os recursos intangíveis da empresa?
10. O que são competências empresariais-chave da empresa?
11. Qual a relação entre as capacidades e competências e quais as vantagens competitivas da empresa em relação à arena concorrencial?

Mitos, realidades e verdades

Sobre recursos e pessoas existem mitos, realidades e verdades. Vamos apresentar um quadro em que isso aparece de forma sintetizada:

- :: Mito é a representação de fatos distorcidos.
- :: Realidade é aquilo que existe efetivamente, independentemente de ser bom ou ruim.
- :: Verdade é a coisa verdadeira ou certa, o que estamos propondo nesta disciplina.

Vejam os quais mitos, realidades e verdades encontramos em relação aos temas estudados:

Pessoas e recursos		
Mitos	Realidades	Verdades
"O grande, o maior dos patrimônios dessa nossa empresa são todas as pessoas que nela estão e trabalham." A nossa empresa pratica gestão por competências. A busca, a atração e a retenção de talentos é um fato.	Os mitos se consolidam como a "grande retórica" das empresas: poucas são as sinceras. Essas devem ser prestigiadas. No caso da maioria, um simples palavrório é só demagógico. Com o tempo, pagarão caro por isso.	Os recursos humanos são os recursos críticos da organização. Gerir pessoas? O principal. Liderar. Atingir objetivos comuns. A busca é por maior competência e mais comprometimento. Atrair e reter talentos é essencial para vencer.

Ampliando conhecimentos

Sugiro a leitura dos livros *Manual de Gestão Empresarial*, de Sérgio Bulgacov e *O que É Gerenciar e Administrar?* de Joan Magretta.

Referências

- BULGACOV, Sergio (Org.). **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CÔRTE REAL, Mauro. **Gestão Empresarial: conceitos e funções**. Canoas: Editora da Ulbra, 2005.
- DAFT, Richard. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- HITT, Michael A. *et al.* **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Thomson, 2002.
- LIMA, Antonio Ribeiro de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MAGRETTA, Joan. **O que É Gerenciar e Administrar?** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- NISEMBAUM, Hugo. **A Competência Essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.
- PALMEIRA, Mirian. Gestão de pessoas. *In*: BULGACOV, Sergio (Org.). **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, maio/jun. 1990.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. São Paulo: Educator, 2001.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- WOOD, Thomas (Coord.). **Gestão Empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.

Resumo

Podemos considerar que:

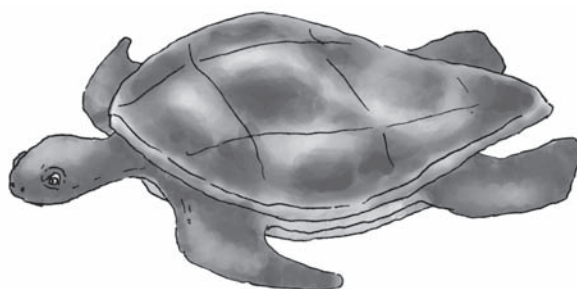
- :: a produção se constitui em um macroprocesso de transformação que adiciona valor a insumos para gerar produtos, bens e serviços;
- :: a organização pode ser vista como um sistema de administração da produção, com entradas, transformação e saídas;
- :: a cadeia de suprimentos, ou cadeia de valor, estabelece parcerias entre fornecedores e fabricantes e fabricantes e clientes;
- :: um produto é um bem físico, uma propriedade, e um serviço é uma experiência, um evento, uma imagem (de um lugar, uma pessoa, uma organização), informações e ideias;
- :: a diferença entre produtos, serviços e direitos refere-se principalmente à tangibilidade, e todos são bens;
- :: os níveis de produto são benefício central, produto básico, produto esperado, produto ampliado e produto potencial;
- :: a gestão da produção e operações trata da maneira como as empresas organizam seus recursos (pessoas, conhecimentos, habilidades e equipamentos) para produzir bens tangíveis e prestar serviços;
- :: desdobramento da função qualidade (QFD) é um sistema que traduz as necessidades do cliente em exigências para a empresa em cada estágio do ciclo de desenvolvimento do produto.

Produção e serviços

A produção constitui-se num macroprocesso de transformação, que adiciona valor a insumos, para gerar produtos, bens e serviços.

“Compreenda a tartaruga, ela só progride quando estica o pescoço para fora.” (James Conant).

Na maior parte do tempo, a gente vê as empresas olhando para fora, para o mercado, e é bom que assim seja: é fora que existem as oportunidades para lucrar e para isso as empresas existem.



IESDE Brasil S.A.

Produção

Mas não basta olhar para fora: também precisamos olhar para dentro. Nesse caso, a organização pode ser vista como um sistema de administração da produção. O que é isso? Vamos ver no modelo apresentado a seguir:

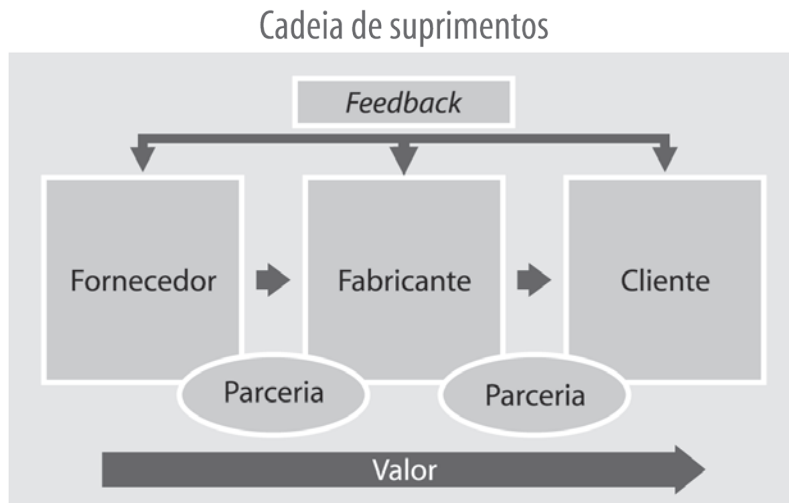
Sistema de administração da produção



Geralmente, chama-se de produção a fabricação de bens físicos tangíveis, e de operações a prestação de serviços. Genericamente, chama-se tudo isso de produção e a gestão disso é a gestão da produção. No modelo apresentado, podemos ver que, da esquerda para a direita, as entradas ou *inputs* sofrem transformação e resultam nas saídas ou *outputs*: entram os insumos, que são transformados, e saem os bens, os produtos e serviços.

São entradas as informações, pessoas, materiais, máquinas e equipamentos, as instalações. A transformação é feita pelos processos, os fluxos de trabalho – *workflows*. As saídas são bens, produtos, serviços, direitos, sendo tangíveis ou intangíveis.

Como se pode ver, o fluxo que vai de insumos para a produção constitui a cadeia de suprimentos. Quando agrega as saídas, constitui a cadeia de valor da produção.



Na cadeia de suprimentos, parcerias são estabelecidas entre os fornecedores e os fabricantes e entre os fabricantes e os clientes ou consumidores. O *feedback* é uma alimentação relativa à parceria e se faz sentir entre os parceiros. Dos fornecedores até os clientes, configura-se e define-se a cadeia de valor.

Com os seus fornecedores, a organização estabelece parcerias, nas quais entram as técnicas de estoque e do lote econômico, como o *just in time* ("justo no tempo"), em

que os insumos ou peças chegam à linha de produção justo no tempo de sua necessidade, e o *kanban*, em que é feita a integração entre fornecedor e cliente em todas etapas do processo de produção, com estoque zero. Na outra ponta da cadeia de suprimentos, temos a logística da distribuição: a entrega, pelo fornecedor, do produto ou serviço certo, na hora certa, para o cliente ou consumidor certo.

A síntese de todo o sistema que constitui a cadeia do sistema de produção é gerar valor para os clientes ou consumidores.

A gestão da produção e operações trata da maneira como as empresas organizam seus recursos (pessoas, conhecimentos, habilidades e equipamentos) para produzir bens tangíveis e prestar serviços (SANTOS, *apud* BULGACOV, 1999, p. 286).

As saídas da cadeia do sistema de produção foram o quê? Bens, produtos, serviços. Vamos ver melhor o que é isso.

Produtos ou serviços?

Produtos e serviços são geralmente englobados, na linguagem da gestão, como produtos. Não existem produtos que não acoplem algum serviço e não existem serviços que não acoplem algum produto. De qualquer forma, há todo um conceitual desenvolvido para separá-los adequadamente. Um produto é um bem físico, uma propriedade, um serviço, uma experiência, um evento, uma imagem (de um lugar, uma pessoa, uma organização), informações e ideias (KOTLER, 2002, p. 416). Se quisermos separá-los conceitualmente, podemos afirmar que:

- :: produtos são bens tangíveis (podem ser tocados) que acoplam serviços, que podem ser vistos e fornecem valor (sob a forma de benefícios) ao comprador ou consumidor, sendo que os bens podem ser duráveis ou não duráveis (são consumidos), perecíveis;
- :: serviços são bens ou ações de certa forma intangíveis (não podem ser tocados) que acoplam produtos e não são vistos enquanto serviço, e fornecem valor (sob a forma de benefícios) ao

cliente ou usuário, sendo variáveis e inseparáveis – serviços de transporte, educação, supermercados, restaurantes e assim por diante;

- :: direitos são bens intangíveis, que não se podem tocar, representados por documentos, sendo transmissíveis (direitos de uso, de hereditariedade, de imagem e assim por diante), configurando valor entregue aos portadores ou detentores de direitos, podendo ser ideias, informações, pensamentos ou imagens os mais diversos (NICKELS; WOOD, 1999, p. 5).

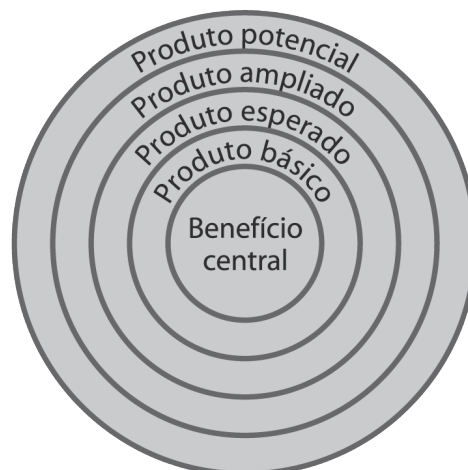
Genericamente, fala-se em produtos incluindo bens de todas as ordens, mas podemos ser mais explícitos. Embora se trate de nomenclatura, podemos considerar que produtos são uma coisa e serviços, outra – e temos ainda outros, incluindo os direitos. No quadro a seguir apresentado, fica fácil estabelecer essas distinções.

Produtos
Compradores consumidores
Bens
Tangíveis
Duráveis perecíveis
Valor

Níveis de produtos

O termo consumidor (*customer*) pode ser usado – e aqui o usaremos – como a síntese que engloba consumidores, compradores, clientes, usuários e beneficiários. Considerando o termo genérico de produtos para representar tanto os bens tangíveis quanto intangíveis, produtos, serviços e direitos, podemos considerar que existem produtos de vários níveis. Também podemos considerar que são cinco os níveis ou graus do produto.

- :: *Benefício central* – o benefício e a utilidade que o consumidor está realmente comprando. São as características que explicam a existência do produto, que o identificam enquanto produto. O essencial e que foi motivo da compra. Nada mais.
- :: *Produto básico* – pacote de benefícios e utilidades que o produto embute. O produto básico é o benefício central acrescido de outros benefícios, resultantes ou marginais, que vêm agregados ao benefício central. São resultantes ou complementares.
- :: *Produto esperado* – uma série de atributos e condições que os consumidores esperam encontrar. O produto esperado é o que o cliente, consumidor ou detentor espera do produto, desde seu ponto de vista, sua perspectiva.
- :: *Produto ampliado* – que excede as expectativas dos consumidores. O produto ampliado é a superação do produto esperado, ou seja, são características inesperadas que o produto apresenta. E que surpreendem e que são capazes de “encantar” o cliente, comprador ou detentor.
- :: *Produto potencial* – o desenvolvimento futuro (KOTLER, 2000, p. 416). Produto potencial são as possibilidades de ampliação dos benefícios, as possibilidades de desenvolvimento do produto.



Os produtos ou bens de conveniência são aqueles que o consumidor compra com frequência, de forma imediata, e para comprá-los procura despender um mínimo de esforço.

Produtos ou bens de compra comparada são aqueles em que o consumidor seleciona por comparação.

Produtos ou bens de especialidade são os que possuem características singulares ou marcas que se sobressaem.

Qualidade

Qualidade é uma outra característica dos produtos e serviços. Os sistemas de gestão da qualidade, TQC e TQM, são utilizados para controlar ou administrar a qualidade na produção, para que os produtos ou serviços tenham a qualidade almejada, conforme ela é percebida pelos consumidores ou clientes.

“Qualidade é quando nossos clientes voltam e nossos produtos não.” (Lema do Grupo Siemens).

Existem os círculos de qualidade, o *benchmarking*, seis sigmas, pareto, melhoria contínua, ISO, EVA e outros processos ou metodologias de qualidade. A empresa faz uso dessas ferramentas para impor a qualidade necessária para satisfazer os desejos e necessidades dos seus clientes e consumidores. Uma ferramenta ou processo de interiorizar essas necessidades ou desejos é o *quality function deployment* (QFD), ou desdobramento da função qualidade, um sistema que traduz as necessidades do cliente em exigências para a empresa, na cadeia de suprimentos ou valor, em cada estágio do ciclo de desenvolvimento do produto, desde a pesquisa de mercado inicial e o planejamento até a engenharia, a produção, as vendas e a distribuição. Este é um modelo de marketing na sua concepção mais correta.

Atividades

Proponho fazermos juntos uma reflexão a respeito do conhecimento apresentado. Sugiro que primeiro você responda às questões por escrito e depois leia e analise o texto novamente, comparando-o com suas respostas. Se for o caso, corrija-as. Todas as respostas estão contidas no texto.

1. O que é a produção na empresa?
2. Descreva o sistema de produção da empresa.
3. Que tipos de parceria são estabelecidos pela cadeia de suprimentos?
4. O que é um produto em sua concepção geral?

5. O que é um produto em sua concepção específica, diferente de serviços e direitos?
6. O que é um serviço em sua concepção específica?
7. O que é um direito em sua concepção específica?
8. Como são definidos os níveis de produto?
9. De que trata a gestão da produção e operações?
10. Explique o que significa o lema do Grupo Siemens: “qualidade é quando nossos clientes voltam e nossos produtos, não.”
11. Em que consiste o QFD?

Mitos, realidades e verdades

Sobre produção e serviços existem mitos, realidades e verdades. Vamos apresentar um quadro em que isto aparece de forma sintetizada:

- :: Mito é a representação de fatos distorcidos.
- :: Realidade é aquilo que existe efetivamente, independentemente de ser bom ou ruim.
- :: Verdade é a coisa verdadeira ou certa, o que estamos propondo nesta disciplina.

Vejamos que mitos, realidades e verdades encontramos em relação aos temas estudados:

Produção e serviços		
Mitos	Realidades	Verdades
A produção é tudo. Quanto mais se produzir, mais se vende: a produtividade é a chave. Se há um produto (ou serviço) e a empresa o considera bom, então vende, e tudo bem.	Este mito é o mais arraigado de todos. Grande parte das empresas procedem de acordo com o mito. Como a demanda é crescente e maior que a oferta, dá certo. Até o fim...	A produção constitui um macro-processo de transformação que adiciona valor a insumos (entradas) para produzir bens e serviços (saídas). A gestão da produção e operações trata de fazer isso bem.

Ampliando conhecimentos

Sugiro a leitura dos livros *Manual de Gestão Empresarial*, de Sergio Bulgacov e *Administração*, de Richard Daft.

Referências

- BULGACOV, Sergio. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CÔRTE REAL, Mauro. **Gestão Empresarial: conceitos e funções**. Canoas: Editora da Ulbra, 2005.
- CUNNINGHAM, Michael J. **Parcerias Inovadoras: o novo código genético dos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CURY, Antonio. **Organização e Métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 1995.
- DAFT, Richard. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- KRAKAUER, John. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Makron Books, 2003.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing & gestão**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MAGRETA, Joan. **O que É Gerenciar e Administrar?** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MIRSHAWKA, Victor; MIRSHAWKA JR., Victor. **QFD: a vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- WARD, Michael. **50 Técnicas Essenciais da Administração**. São Paulo: Nobel, 1998.

Resumo

Podemos considerar que:

- :: gestão é a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, utilizando recursos e funções essenciais de gestão;
- :: vivemos o milênio da gestão empreendedora – empreendedor é alguém que está engajado num empreendimento, identifica uma necessidade, reconhece uma oportunidade, parte para a ação, corre riscos e obtém resultados;
- :: passamos de organizações estruturadas e estáveis para organizações em estruturação e instáveis por causa de e por meio do aprendizado contínuo – as organizações que aprendem;
- :: para gerir com sucesso, são utilizadas as funções essenciais de gestão – obter e gerir informações, comunicar, planejar, organizar, liderar e controlar;
- :: uma ferramenta de controle excelente é o PDCA (planejar, fazer, checar e corrigir) e o giro do ciclo do PDCA leva à melhoria contínua;
- :: dentre as funções operacionais, o marketing se sobressai por tratar das relações com o mercado, razão de ser da própria empresa;
- :: o composto de marketing é formado pelos 4 Ps (produto, distribuição, preço e comunicação), que são as ferramentas do marketing;
- :: os produtos ou serviços se estabelecem em cinco níveis principais – benefício central, produto básico, produto esperado, produto ampliado e produto potencial;

- :: o cenário consiste em uma descrição de uma possível situação ambiental futura, que possa influenciar a organização, em descrições sistêmicas de futuros qualitativamente distintos e das trajetórias que os conectam às situações de origem;
- :: cenários são as descrições de prováveis realidades futuras, consideradas a situação atual e as tendências já evidenciadas, e representam situações, critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa;
- :: o método da análise de cenários futuros foi desenvolvido a partir da compreensão de que ele não deveria se basear em uma probabilidade única, de modo que são utilizados três cenários ou visões – um mais otimista, um mais pessimista e entre eles, um mais provável (realista), todos sendo associados ao tempo;
- :: a abordagem contingencial salienta que não existe uma forma única e melhor para a organização alcançar seus variados objetivos em contextos ambientais também variados;
- :: diferentes ambientes requerem diferentes desenhos organizacionais e diferentes planos para alcançar diferentes objetivos – cada situação requer um diferente modelo de organização e de ação;
- :: com um sentido mais restrito, os chamados planos de contingência definem respostas que a empresa deve adotar em caso de emergências ou contratempos devidos a fatores incontroláveis;
- :: em verdade, a visão contingencial ou relativista indica que não há nada de absoluto nas organizações – tudo é relativo, tudo depende e tudo é interdependente (sistêmico);
- :: para gerar crescimento do valor, é preciso reinventar a concepção do negócio, o que está relacionado ao cliente e à lucratividade, e também à criatividade, à criação de um modelo de negócio singular, pois a melhor maneira de prever o futuro é inventá-lo.

Contextualização da gestão no milênio

Empresas que fazem as coisas acontecerem, empresas de ação, empresas de resultado, empresas de sucesso, empresas vencedoras, empresas feitas para durar: isso não é fácil, não é “de graça”. As empresas que fazem as coisas acontecerem são aquelas que têm uma boa gestão, que praticam uma boa gestão. E o que é uma boa gestão? O que é uma boa gestão no milênio atual?

“Existem três tipos de empresas: as que fazem as coisas acontecerem, as que ficam observando o que acontece, e as que ficam se perguntando ‘o que aconteceu?’” (Anônimo).

Contextualização

Peter Drucker (*apud* MAGRETTA, 2002, p. 11), possivelmente o mais importante consultor da história das organizações, afirmou sobre negócios que:

Vistos de fora, os negócios podem parecer um jogo de azar aparentemente ilógico que qualquer idiota pode vencer, desde que seja implacável. Mas é assim, naturalmente, que qualquer atividade humana se parece para um observador externo, a menos que possa ser mostrada como tendo uma finalidade, uma ordem, uma sistemática, ou seja, a menos que possa ser apresentada como o conhecimento generalizado de uma disciplina.

Joan Magretta (2002, p. 210) reflete sobre o que é gestão e conclui: “por que trabalhamos juntos e como o fazemos? Criamos organizações para alcançar objetivos que sozinhos nunca alcançaríamos. Gestão é a disciplina que torna possível o desempenho conjunto.”

Mas, e o porquê da gestão? Com que objetivos se pratica tudo isso no ato de gerir ou administrar? Existe um sentido para tudo isso: exatamente o de realizar os objetivos da empresa no desempenho conjunto. Daft (2005, p. 5) disse, muito propriamente: “Gestão é a realização dos objetivos organizacionais de uma forma eficaz e eficiente, através do planejamento, da organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.”

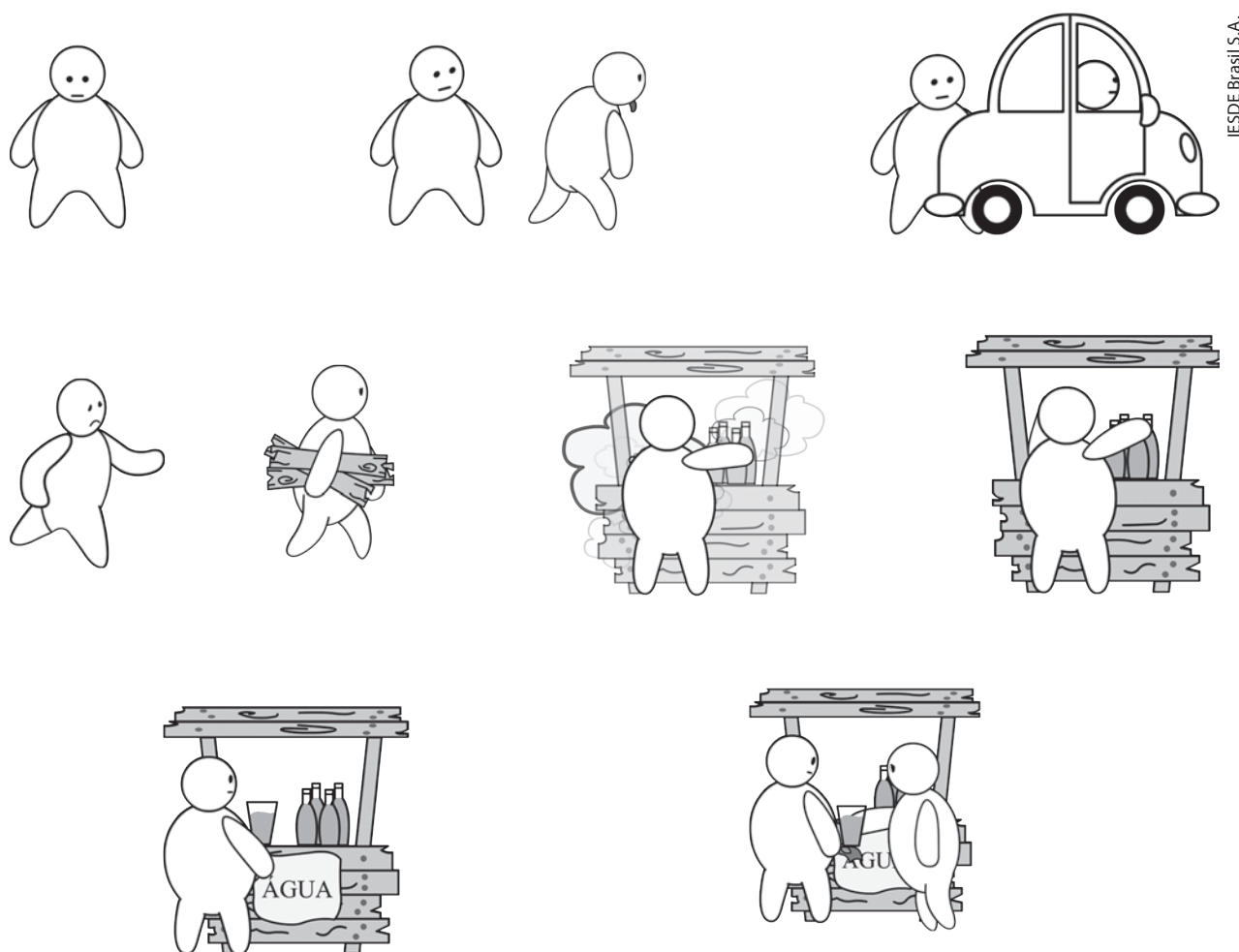
A gestão é a aplicação de técnicas e tecnologias, é uma ciência e uma arte, mas sobretudo uma disciplina. A gestão visa à busca da eficácia e da eficiência no alcance dos objetivos da empresa por meio da utilização das funções administrativas essenciais. E é também – e principalmente – criar, desen-

volver ou agregar valor percebido à organização, desenvolvendo vantagens competitivas. Para isso, é preciso dominar as habilidades administrativas (conceitual, humana e técnica) e o desenvolvimento das competências específicas de gestão (papel-chave, alto desempenho e futuro).

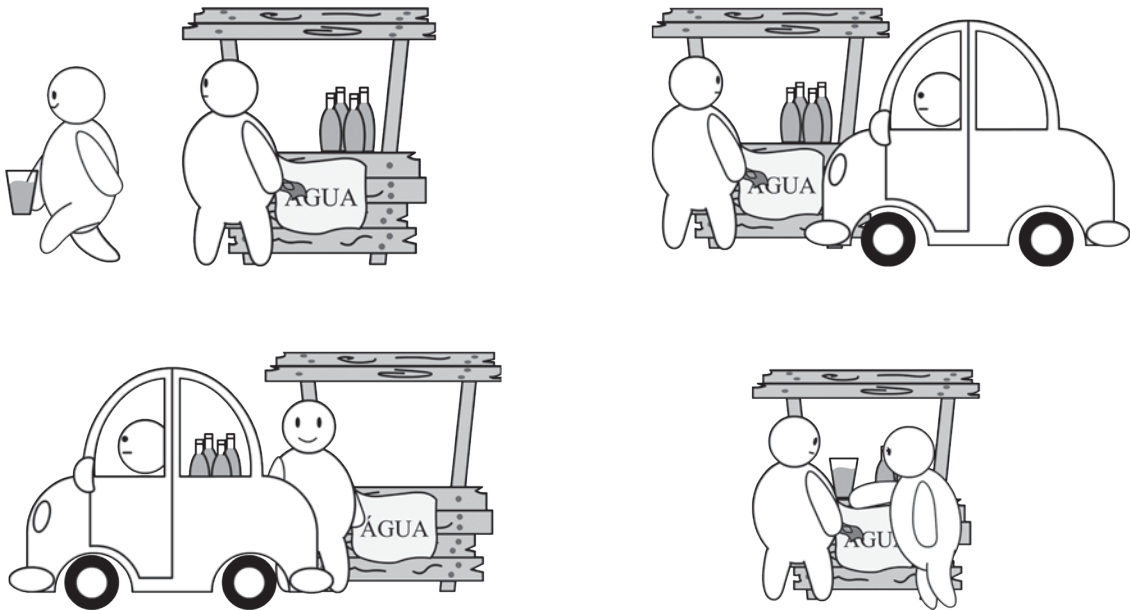
Conceitos essenciais de gestão

Gestão é a atividade empreendedora de alguém que está engajado num empreendimento, reconhece viável uma ideia para um produto ou serviço, um negócio, e o leva adiante. O comprometimento com o empreendedorismo leva à inovação, que se nutre na mudança para criar valor.

Vivemos em uma sociedade de caráter empreendedor, em uma economia empreendedora – o que conduz a uma gestão empreendedora, pois o empreendedor não é apenas um dinamizador: é também um gestor eficiente. Na ilustração a seguir, um empreendedor está em ação. Ele identifica uma necessidade (sede) e uma oportunidade (vender água). Assim, constrói um quiosque e começa a ganhar dinheiro. Em outras palavras, fez um empreendimento, correu os riscos e usufruiu dos resultados.



IESDE Brasil S.A.



Outro conceito essencial da gestão do milênio é o de organizações que aprendem, mudando o paradigma de uma organização que trabalha rotineiramente para o de uma organização que aprende, adotando uma filosofia permanente que permeia e envolve toda a empresa, tendo como técnicas de gestão o compartilhamento da informação, do conhecimento, a disseminação das melhores práticas, o *empowerment* e o aprendizado permanente.

Funções essenciais de gestão

Planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais nada mais são do que quatro das cinco funções administrativas essenciais. O conceito poderia ser então concluído com a ideia de, por meio das funções administrativas essenciais:

- :: obter e gerir informações e comunicar;
- :: planejar;
- :: organizar;
- :: liderar, tomar decisões;
- :: controlar.

Essas funções não são isoladas: são integradas, sucessivas e dinâmicas, formando um ciclo – o ciclo da gestão.

- :: *Informação e comunicação*: não há gestão possível sem informação (FREITAS, 1993, p. 19), pois sem informação não se pode planejar, não se pode organizar, nem dirigir, tomar decisões, controlar. Para que as informações potencializem a ação de gestão, elas necessitam ser pertinentes, oportunas, confiáveis e relevantes. Para isso, devem ser ou estar organizadas. Por sua vez, a comunicação está por toda parte, pois tudo é comunicação. Gestão é comunicação, o gestor é um comunicador. A comunicação, a boa comunicação, facilita tudo, aumen-

ta a eficiência e a eficácia da empresa. O gestor é um comunicador que recepta informações externas à empresa, recebe as internas, dissemina internamente as informações externas e internas necessárias à boa gestão e serve como porta-voz da empresa para o exterior.

- :: *Planejamento*: planejar é utilizar um método para dirigir, coordenar e controlar o futuro, e significa definir objetivos ou metas e a forma de alcançá-los, selecionar objetivos e a maneira de realizá-los. Os objetivos são futuro e por isso o planejamento define onde a empresa deseja estar no futuro. Planejamento significa definir objetivos ou metas para o desempenho organizacional futuro e decidir sobre as tarefas, as ações e o uso dos recursos necessários para a sua realização (DAFT, 1999). Podemos considerar que os aspectos centrais do planejamento são:
 - estabelecer objetivos ou metas;
 - definir cursos de ação;
 - determinar necessidades de recursos;
 - estabelecer elementos de controle.
- :: *Organização*: toda empresa caracteriza-se por um padrão de tarefas inter-relacionadas que é essencial ao seu funcionamento eficiente. Essa organização identificável consiste em uma relativamente estável rede ou cadeia de interligações de pessoas com o trabalho que a empresa realiza. A organização sucede o planejamento e reflete o esforço da empresa em preparar-se para realizar seus planos. A função organização envolve:
 - a designação de tarefas;
 - o agrupamento de tarefas em unidades operacionais;
 - a alocação de recursos nas unidades;
 - a designação de responsabilidades pela coordenação e pela execução das tarefas nas unidades (DAFT, 2005, p. 6).

A organização é intencionalmente construída e reconstruída a fim de realizar seus planos para atingir objetivos específicos.

- :: *Liderança*: o sucesso das empresas na arena competitiva do milênio demanda mais do que um bom sistema de informações, um bom planejamento, uma boa organização eficientemente coordenada – os desafios nos negócios empresariais integram estratégia e coordenação, envolvem mais do que a empresa, o ambiente, as variáveis externas, a inteligência competitiva. Nesse cenário a eficácia da gestão depende mais da liderança dos gestores do que da eficiência dos sistemas organizacionais. A liderança efetiva, dinâmica e racional é um indicador básico da excelência do comportamento humano dentro das organizações (CURY, 1994, p. 89). Podemos definir liderança como o uso da influência para motivar os funcionários a atingirem as metas organizacionais. Significa criar uma cultura e um sistema de valores comuns à empresa, transmitindo a todos a ideia dos objetivos e metas e incutindo ou despertando em todos o desejo de se empenhar num nível mais elevado, motivando-os.
- :: *Controle*: controlar é o conjunto de procedimentos formais que, baseados na informação, são utilizados pelos gestores para manter ou alterar padrões em atividades organizacionais (HITT *et al.*, 2002). Controlar é monitorar as atividades e ações do planejamento para verificar se o programado está sendo feito no tempo, por quem de direito e na forma adequada, de forma a reduzir ao mínimo o grau de incerteza sobre os objetivos e metas da empresa serem alcança-

dos ou não. Na maioria, as empresas fracassam porque não têm um controle eficiente e eficaz. Eficiente: que funciona bem. Eficaz: que tem bons resultados.

Hoje, as empresas vêm evoluindo para a diluição e a disseminação do controle por toda a empresa: todos são controladores, todos velam pelo cumprimento dos objetivos e metas e pela realização das ações que os garantam. Os funcionários fazem o automonitoramento e a autocorreção naturalmente – e isso é tanto melhor quanto mais valor tem o gestor líder. Entretanto, existe um modelo extremamente simples e extremamente eficiente de controle que pode ser utilizado no dia a dia, no planejamento, na organização, na direção e, sobretudo, no controle da empresa. Trata-se do ciclo de Shewhart de melhoria contínua, que, utilizado por Deming (*apud* CAMPOS, 1992, p. 29) e pelo sistema de qualidade total, ficou mais conhecido como PDCA.

PDCA

- :: *Plan* (planejar): estabelecer as metas, determinar os métodos para alcançá-las.
- :: *Do* (fazer): educar e treinar, executar o trabalho.
- :: *Check* (checar): verificar os efeitos do trabalho executado.
- :: *Action* (agir): corretivamente, refazer, melhorar, atuar no processo em função dos resultados.



Funções estratégicas de gestão

O mundo mudou e muda a cada instante – a única constante do mundo atual é a mudança. É característico do gestor o ser empreendedor, com a resultante vinculação com a inovação, a mudança e o valor: os empreendedores inovam, são inovadores, pois a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. A inovação é uma característica do seu “código genético”, por assim dizer.

A inovação se nutre na mudança, que proporciona oportunidade para a inovação. O empreendedor usa a inovação, que se nutre na mudança para criar valor. Com seu livro *Inovação e espírito empreendedor*, Peter Drucker provocou um profundo redirecionamento da gestão no mundo, de gerencial para empreendedora inovadora. Independentemente de todo o restante, uma característica pode ser considerada fundamental para que o empreendedor tenha efetivo sucesso: o senso de oportunidade. Mudança, inovação, oportunidade para criar valor: nada mais estratégico para a empresa, nada é maior garantia para a sobrevivência da empresa. Isso porque as empresas do novo milênio se familiarizaram

com as mudanças: a grande constante do milênio é a mudança e a natureza mutável da administração. Mas o que é inovação? Inovação é a conversão da idéia gerada em negócio.

As chances de uma empresa criar nova riqueza – ou seja, criar valor – são diretamente proporcionais ao número de ideias fomentadas e ao número de experimentos novos iniciados. Assim, ocorre o ciclo de inovação (HAMEL, 2000, p. 298) cujas fases são:

I – imaginar

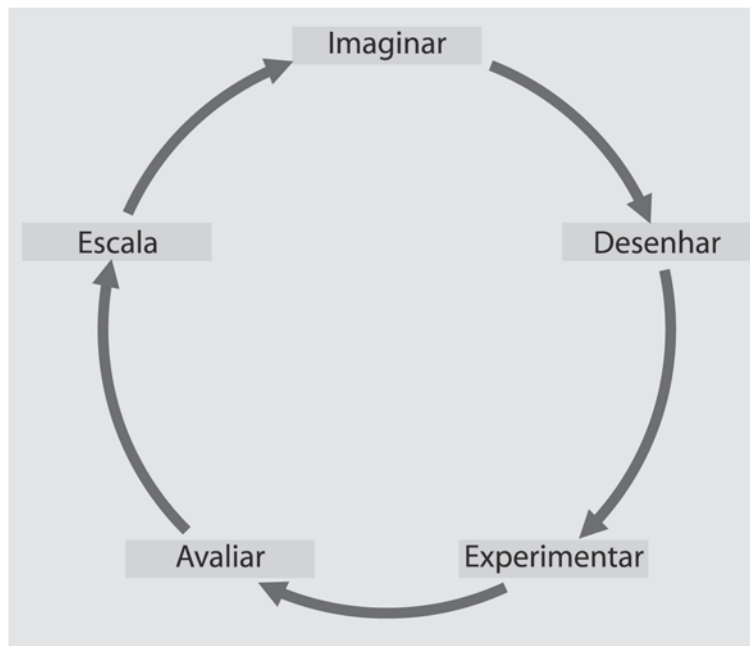
D – desenhar

E – experimentação

A – avaliação

S – subir na escala ou ganhar “escala” (volume)

Ciclo de inovação



Funções operacionais de gestão

Marketing: o conceito de marketing é também conhecido como consumidor orientado e se contrapõe aos conceitos, anteriores ao marketing, de produção orientada, produto orientado e vendas orientadas. Essencialmente, o marketing consiste na adaptação dos meios de produção e da tecnologia disponível às configurações do mercado (CÔRTE REAL, 1999, p. 31). Do ponto de vista econômico, Rocha e Christensen (1987) afirmaram que o marketing parte da ideia de que a demanda e a oferta são heterogêneas, o marketing sendo a função que procura obter o melhor acoplamento possível entre os segmentos da oferta e da demanda.

Kotler (2001, p. 25), ao explicar o escopo do marketing, define-o como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes, sejam estes pessoas físicas ou jurídicas. Em *Marketing para o*

Século XXI (2002, p. 54), o mesmo Kotler afirma que marketing é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas. E explica a oportunidade como uma área de necessidade e interesse do comprador, cuja satisfação dá à empresa uma alta probabilidade de obter um desempenho lucrativo.

McDonald (1993, p. 1), numa síntese feliz, afirma que “a ideia central do marketing é de uma compatibilização entre as capacidades das empresas e os desejos dos consumidores com o fim de realizar os objetivos de ambas as partes”.

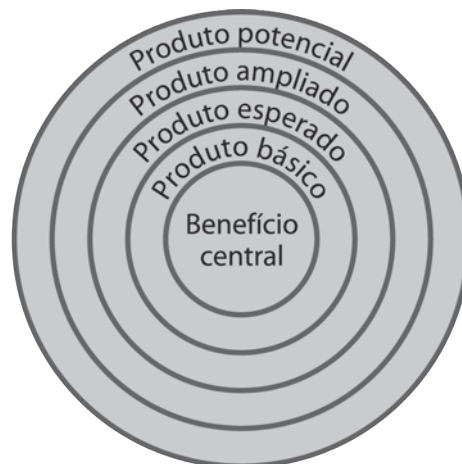
E, agora, apresentamos o nosso conceito (CÔRTE REAL, 1999, p. 32): marketing é o processo social e administrativo em que indivíduos, grupos ou organizações estabelecem e mantêm relacionamentos que promovem a oferta, e realizam trocas por meio da entrega de valor representado por produtos, bens e serviços, tangíveis ou não, com indivíduos, grupos ou organizações que os desejem ou necessitem.

O composto de marketing ou marketing *mix* inclui a utilização de várias técnicas e ferramentas disponíveis para os gestores no sentido de implementarem o conceito de marketing (MCDONALD, 1993, p. 2). Visto de outra forma, o composto de marketing é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing nos seus mercados-alvo (KOTLER, 2004, p. 62).

E quais são essas ferramentas? Os 4 Ps, introduzidos por Borden em 1964 e tornados famosos por McCarthy em 1976 (*apud* KOTLER, 2004, p. 62). Em inglês, *product, point, price, promotion* (produto, praça, preço e promoção). Produzir produtos que atendam às necessidades e ao desejos do nosso mercado-alvo; distribuir esses produtos e serviços, da melhor forma possível, para o nosso mercado-alvo; estabelecer, para os nossos produtos e serviços, preços que o nosso mercado alvo-aceite; promover nossos produtos e serviços ou comunicá-los ao nosso mercado-alvo.

Nossos produtos e serviços podem ser construídos em cinco níveis:

- :: No primeiro, o benefício central, que é o benefício e a utilidade que o consumidor está realmente comprando.
- :: No segundo, o produto básico, está o pacote de benefícios e utilidades que o produto embute.
- :: No terceiro, produto esperado, os atributos e condições que os consumidores esperam encontrar.
- :: No quarto, produto ampliado, o que excede as expectativas dos consumidores.
- :: No quinto, produto potencial, o desenvolvimento futuro.



Cenários

Tudo o que foi apresentado é válido no contexto empresarial do presente, mas estamos em um novo milênio, precisamos pensar no futuro, na mudança. O que está por vir? É o que vemos nos cenários.

Mas por que cenários? Para auxiliar na compreensão do futuro das organizações, partindo de probabilidades de ocorrência de eventos-chave, determinantes ou influenciadores do futuro almejado (desejado, proposto, planejado). Para antecipar-se em conhecimento ao futuro provável. Para “saber” (conhecer), “fazer a hora” (futuro), “não esperar acontecer”.

Mas o que é cenário? O cenário consiste em uma descrição de uma possível situação ambiental futura, que possa influenciar a organização (ROCHA; CHRISTENSEN, 1987, p. 98), envolvendo os mais diferentes aspectos (econômicos, tecnológicos, sociais, políticos, religiosos etc.), bem como determinadas áreas específicas de interesse da organização e que lhe digam respeito (movimentos, legislação, jurisprudências, ONGs etc.).

Cenários representam situações, critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa (OLIVEIRA, 2003, p. 324). O gestor pode desenvolver cenários que retratem determinado momento no futuro ou detalhem a evolução e a sequência de eventos, desde o momento atual até determinado momento no futuro. Por outro lado, existem cenários alternativos que não devem ocorrer, mas podem acontecer em casos excepcionalmente negativos.

Entre os diversos cenários possíveis, Porter (1986, p. 22) também estudou um, o cenário competitivo das empresas nos diferentes setores e concluiu que a intensidade da concorrência não é uma questão de coincidência ou sorte, pois vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes e depende de cinco forças competitivas básicas. Assim, Porter apresentou em um modelo original as cinco forças que afetam a competição:

- :: a rivalidade entre as empresas;
- :: os novos entrantes potenciais;
- :: o poder de barganha dos fornecedores;
- :: o poder de barganha dos compradores; e
- :: os produtos ou serviços substitutos.

Possuir cenários que se referem ao futuro e às probabilidades de eventos-chave que, com bastante probabilidade, irão ou deverão acontecer é importante para planejar a sobrevivência e a inserção da empresa nesse futuro. Mas como se constroem e analisam cenários?

Cenários consistem em descrições sistêmicas de futuros qualitativamente distintos e das trajetórias que os conectam às situações de origem. Descrições de prováveis realidades futuras, considerando a situação atual e as tendências já evidenciadas.

Método de construção e análise dos cenários futuros

O método da análise dos cenários futuros foi desenvolvido a partir da compreensão, pelos técnicos em planejamento, de que ele não deveria se basear em uma única probabilidade ou descrição

de futuro. Normalmente, são utilizados três cenários ou visões, embora não haja limitação quanto ao número. Os três cenários mais usuais são um mais otimista, um mais pessimista e, entre eles, um mais provável (visão realista).

Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3
Otimista	Realista	Pessimista

Para formular cenários, é preciso definir um horizonte de tempo – pode ser qualquer um escolhido pelos gestores, tanto mais curto quanto maior a “turbulência” da contingência em que é feito o planejamento. Os horizontes de tempo podem ser de curto, médio ou longo prazo.

Horizonte de tempo		
Curto prazo	Médio prazo	Longo prazo

Como recolher informações para planejar cenários? Em fontes secundárias (livros, textos, trabalhos, revistas) e primárias (pessoas diretamente envolvidas com as informações, sistemas de informação).

Passos na construção dos cenários¹

Desenvolvida primeiramente pela General Motors, nos Estados Unidos da América, a construção de cenários é feita em seis passos:

- :: avaliação dos fatores ambientais que afetam o setor e o desenvolvimento básico das organizações do setor;
- :: seleção de indicadores críticos ou chave do setor e a determinação de eventos que poderão ter impacto sobre as tendências do setor;
- :: análise do comportamento passado em relação a esses indicadores;
- :: verificação do impacto potencial de eventos futuros e das probabilidades de eles ocorrerem;
- :: previsão de valores (quantificação) ou métricas para cada indicador;
- :: descrição dos cenários.

Contingência

O termo contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não (dependendo das circunstâncias) e refere-se a uma proposição cuja verdade ou falsidade pode ser conhecida somente pela experiência e pela evidência, e não pela razão (CHIAVENATO, 2000, p. 377).

A abordagem contingencial salienta que não existe uma forma única e melhor para a organização alcançar seus variados objetivos em contextos ambientais também variados (CHIAVENATO).

¹ Adaptado de ROCHA; CHRISTENSEN, 1987.

Ou, visto de outra forma, diferentes ambientes requerem diferentes desenhos organizacionais e diferentes planos para alcançar diferentes objetivos: cada situação requer um diferente modelo de organização e de ação.

Por outro lado, o comportamento empresarial é função das suas próprias consequências no ambiente (SKINNER *apud* CHIAVENATO, 2000, p. 377); em um conceito, é skinneriano. Para a abordagem contingencial, são as características ambientais que condicionam as características empresariais, de modo que a visão contingencial está um passo além da visão sistêmica e está dirigida, acima de tudo, para desenhos organizacionais e sistemas de gestão adequados para cada situação específica (KAST *et al.*, *apud* CHIAVENATO, 2000, p. 380).

Planos de contingência

O termo também é usado com um sentido mais restrito: os chamados planos de contingência definem respostas que a empresa deve adotar em caso de emergência ou contratempo decorrentes de fatores incontrolláveis, e não no que diz respeito aos planos e ações relativos a fatores controláveis, do dia a dia da empresa (DAFT, 2005, p. 162). Os planos de contingência são vistos como planos alternativos e não como contingentes, aparecendo em diversos modelos de planejamento estratégico como uma variante alternativa.

Em verdade, a visão contingencial ou relativista indica que não há apenas uma melhor maneira de gerir uma empresa: não há nada de absoluto nas organizações – tudo é relativo, tudo depende e tudo é interdependente (sistêmico). As variáveis ambientais são independentes e as variáveis empresariais são dependentes dentro de uma relação funcional.

Sendo função do ambiente, influenciando-o e sendo influenciada por ele, a organização é contingente. Por seu lado, as relações funcionais entre as condições ambientais e as práticas administrativas precisam ser constantemente identificadas e ajustadas (CHIAVENATO, 2000, p. 381).

As empresas do novo milênio são empresas que se familiarizaram com as mudanças. A grande constante do milênio é a mudança e a natureza mutável da administração – mudança incremental, radical, inclusive a mudança da moldura conceitual, do paradigma. A inovação se nutre na mudança, que proporciona oportunidade para a inovação. O empreendedor usa a inovação, que se nutre na mudança, para criar valor. Como o objetivo da empresa é criar valor, ela precisa mudar e inovar.

Welch (KOTLER, 2002, p. 249), talvez o maior executivo do mundo (ex-presidente da General Electric), afirma que, quando o ritmo da mudança dentro de uma empresa é ultrapassado pelo ritmo da mudança fora dela, o fim está próximo.

Disso tudo, depreende-se que a visão contingencial de interdependência com o ambiente sinaliza ser a forma mais avançada de pensar a organização no milênio. Consideremos também as organizações que aprendem, a mais radical inovação ou mudança de paradigma da gestão do nosso milênio. De organizações estruturadas e estáveis para organizações em estruturação e instáveis – por causa do e por meio do aprendizado contínuo. As *organizações que aprendem* ou *learning organizations* interagem, aprendem e mudam com o ambiente. E essa mudança é tão radical que as organizações estão se rein-

É inútil mandar um rio parar de correr: a melhor coisa a fazer é aprender a nadar a favor da correnteza (ANÔNIMO *apud* KOTLER, 2002, p. 249).

ventando. Todos na organização participam da identificação e da solução dos problemas, num contínuo experimento, desenvolvimento e aumento de capacidade. Todos na organização interagem com o ambiente, aprendem e são proativos em relação ao mesmo problema. Todos são contingentes.

Abordagem contingencial e organização²

Toda empresa se caracteriza por um padrão de tarefas inter-relacionadas que é essencial ao seu funcionamento eficiente. Essa organização identificável consiste em uma rede ou cadeia relativamente estável de interligações de pessoas com o trabalho que a empresa realiza.

A organização acompanha o planejamento e reflete o esforço da empresa em preparar-se para realizar seus planos, sendo que as estruturas organizacionais dependem dos objetivos visados. A organização é intencionalmente construída e reconstruída a fim de realizar seus planos para atingir objetivos específicos. O importante é que essa estrutura organizacional conceitual seja deliberadamente construída e reconstruída tantas vezes quantas forem necessárias, de modo a facilitar a compreensão das relações interno-externas e tendo em vista essencialmente a realização de seus planos e o alcance dos objetivos ou metas propostos para a unidade e a empresa. A estrutura é função desses fins.

Ora, sabemos que os objetivos e as metas são definidos a partir da análise ambiental em relação à análise SWOT, que trata dos pontos fortes e fracos da empresa e da concorrência e das consequentes oportunidades e ameaças do ambiente. A abordagem contingencial prega que a estrutura da organização (desenho organizacional) e o seu funcionamento são dependentes das características que o ambiente externo assume. As contingências externas oferecem oportunidades e imperativos ou restrições e ameaças que influenciam a estrutura organizacional e os processos das empresas.

As ações administrativas são contingentes das características situacionais para obter resultados organizacionais. Diferentes ambientes levam as empresas a adotar novas estratégias e as novas estratégias exigem diferentes estruturas organizacionais: uma coisa leva à outra.

Visões de futuro

No final, uma visão sem a capacidade de executar é provavelmente uma alucinação (CASE *apud* MAGRETTA, 2002, p. 117). O mercado em que se inserem as empresas já não é mais o mesmo: ele está mudando radicalmente como resultado de grandes forças, como são os avanços tecnológicos, a globalização e a desregulamentação. Os clientes estão exigindo cada vez mais qualidade, serviços superiores, e estão mostrando mais sensibilidade em relação ao preço em sua busca por valor. Um produto ou serviço ofertado pela empresa só obterá êxito se entregar valor e satisfação aos compradores-alvo.

A organização vitoriosa do futuro estará focada no foco do cliente e será auxiliada por uma competência em informação de mercado, que ligará a voz do cliente a todo o processo de oferecer valores da empresa (HOOLEY *et al.*, 2001, p. 3).

² CHIAVENATO, 2000.

As empresas estão repensando suas filosofias, seus conceitos e suas ferramentas: essas grandes forças têm criado novos comportamentos e desafios (KOTLER, 2002, p. 249) – afinal, os ativos mais importantes da empresa (recursos humanos, reputação, marcas e clientes) não aparecem nos livros-caixa e nos relatórios financeiros (LEVITT *apud* KOTLER, 2002).

Para gerar crescimento do valor, é preciso reinventar a concepção do negócio, o que está relacionado ao cliente e à lucratividade e também à criatividade, à criação de um singular modelo de negócio (SLYWOTZKY; MORRISON, 1998, p. 2).

Assim, existem três tipos de empresas: as que fazem as coisas acontecerem, as que ficam observando o que acontece e as que ficam se perguntando o que aconteceu (ANÔNIMO *apud* KOTLER, 2002, p. 15).

Fazer acontecer: esse é o desafio

E, segundo Bossidy e Charan (2002, p. 143), há três processos-chave para a execução:

- :: unir estratégia e operações;
- :: unir pessoas e operações;
- :: unir estratégias e pessoas.

Vivemos uma era de mudança, inovação e incerteza, e (como bem o disse Arrow) a incerteza é o complemento do conhecimento (OLIVEIRA, 2003, p. 33). Por isso, a melhor maneira de prever o futuro é inventá-lo (GABOR *apud* KOTLER, 2002, p. 53).

Atividades

Proponho fazermos juntos uma reflexão a respeito do conhecimento apresentado. Sugiro que primeiro você responda as questões por escrito e depois leia e analise o texto novamente, comparando-o com suas respostas. Se for o caso, corrija-as. Todas as respostas estão contidas no texto.

1. O que é gestão empreendedora?
2. As funções de gestão se dividem em informação, planejamento, organização e controle. Qual a ferramenta de controle mais usada? Explique-a.
3. O que são cenários?
4. Qual a utilidade ou os benefícios para a empresa da construção de cenários? Por que se constroem cenários?

5. Qual a relação do método de análise dos cenários e as probabilidades de eles se tornarem realidade?
6. Como o horizonte de tempo entra na construção dos cenários?
7. Em que consiste a abordagem contingencial?
8. Por que a abordagem contingencial também é conhecida como abordagem relativista?
9. O que são e para que servem os chamados planos de contingência?
10. No futuro, como será a organização vitoriosa? Por quê?

Mitos, realidades e verdades

Sobre contextualização da gestão, existem mitos, realidades e verdades. Vamos apresentar um quadro em que isso aparece de forma sintetizada.

- :: Mito é a representação de fatos distorcidos.
- :: Realidade é aquilo que existe efetivamente, independentemente de ser bom ou ruim.
- :: Verdade é a coisa verdadeira ou certa, o que estamos propondo nesta disciplina.

Vejamos quais mitos, realidades e verdades encontramos em relação aos temas estudados:

Contextualização da gestão		
Mitos	Realidades	Verdades
Os cenários do futuro determinam as decisões do presente. Eles dizem tudo e são amplamente confiáveis. A técnica dos cenários antecipa o futuro.	Na prática, muitas organizações utilizam dos cenários quando eles lhe são favoráveis e não acreditam quando eles são ameaçadores – são usados como desculpa. Trata-se de oportunismo.	Os cenários são usados para auxiliar na compreensão do futuro da empresa, partindo de diversas probabilidades de ocorrência de eventos-chave, determinantes ou influenciadores do futuro almejado. Assim, a empresa antecipa-se ao futuro provável.

Ampliando conhecimentos

Sugiro a leitura dos livros *Planejamento de Cenário*, de Kees van der Heijden e *O Melhor de Peter Drucker*, de Peter Drucker.

Referências

- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Empreendedorismo e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. **Desafio: fazer acontecer – a disciplina de execução nos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BULGACOV, Sergio. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: MacGraw-Hill, 2000.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total**. Belo Horizonte: UFMG, 1992.
- CÔRTE REAL, Mauro. **Marketing de Tecnologia: para empresas de base tecnológica**. Porto Alegre: Sebrae-RS, 1999.
- _____. **Gestão Empresarial: conceitos e funções**. Canoas: Editora da Ulbra, 2005.
- CURY, Antonio. **Organização e Métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 1995.
- DAFT, Richard. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005.
- DRUCKER, Peter. **O Melhor de Peter Drucker**. São Paulo: Exame/Nobel, 2001.
- FREITAS, Henrique; LESCA, Humbert. **A Informação como Ferramenta Gerencial**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.
- HAMEL, Gary. **Liderando a Revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HEIJDEN, Kees van der. **O Planejamento de Cenários**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HITT, Michael A. *et al.* **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Thomson, 2002.
- HOOLEY, Graham J. *et al.* **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- _____. **Marketing para o Século XXI**. São Paulo: Futura, 2002.
- KOTLER, Philip. **Os 10 Pecados Mortais do Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MAGRETA, Joan. **O que É Gerenciar e Administrar?** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 2003.
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.
- SLYWOTZKY, Adrian J.; MORRISON, David J. **A Estratégia Focada no Lucro: the profit zone**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Gestão Empresarial



www.iesde.com.br

Fundação Biblioteca Nacional
ISBN 978-85-387-2857-3

