

administração

teoria e prática no contexto brasileiro

FILIPE SOBRAL E ALKETA PECI



N.Cham. 658 S677a

Autor: Sobral, Filipe

Título: Administração teoria e prática n



10163649

Ac. 150194

Ex.7 UFS BCEN

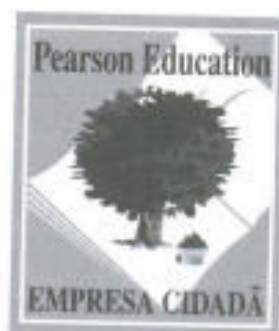


Companion
Website

PEARSON

administração

**teoria e prática
no contexto brasileiro**



130194



administração

teoria e prática no contexto brasileiro

FILIPE SOBRAL E ALKETA PECI

658
5677ou
ex. 7

PEARSON



São Paulo

Brasil Argentina Colômbia Costa Rica Chile Espanha
Guatemala México Peru Porto Rico Venezuela

COMDRA

10163649

© 2008 Filipe Sobral e Alketa Peci

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Pearson Education do Brasil.

Gerente editorial: Roger Trimer
Editora sênior: Sabrina Cairo
Editora de desenvolvimento: Josie Rogero
Editora de texto: Tatiana Vieira Allegro
Preparação: Maria Alice da Costa
Revisão: Paula B. P. Mendes e Hebe Ester Lucas
Ilustrações: Eduardo Borges
Capa: Alexandre Mieda
Editoração Eletrônica: Figurativa Editorial MM Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Sobral, Filipe

Administração : teoria e prática no contexto brasileiro / Filipe Sobral,
Alketa Peci. –
São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2008.

ISBN 978-85-7605-099-5

1. Administração I. Sobral, Filipe. II. Título.

07-6012

CDD-658

Índice para catálogo sistemático:

1. Administração 658

4ª reimpressão – abril 2011

Direitos exclusivos para a língua portuguesa cedidos à
Pearson Education do Brasil,
uma empresa do grupo Pearson Education
Rua Nelson Francisco, 26 – Limão
Cep: 02712-100 São Paulo – SP
Tel: (11) 2178-8686 – Fax: (11) 2178-8688
e-mail: vendas@pearson.com

Biblioteca Central

Administração : teoria e prática no contexto brasileiro:
Ac. 150194 - R. 10163649 Ex. 7

Compra - 46 livros

Nf.: 000.000.093 R\$ 82,79 - 16/09/2011

SECRETARIADO EXECUTIVO BACHARELADO

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| PARTE I FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO | 1 |
| CAPÍTULO 1 | |
| INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO E ÀS ORGANIZAÇÕES | 3 |
| 1.1 As organizações e a administração..... | 4 |
| 1.2 O processo de administração..... | 7 |
| 1.3 As áreas funcionais da organização..... | 10 |
| 1.4 Os administradores e a administração..... | 12 |
| 1.5 A administração no Brasil..... | 16 |
| 1.6 Os desafios da administração..... | 22 |
| Estudo de caso — Roger Agnelli e a CVRD..... | 27 |
| CAPÍTULO 2 | |
| A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM ADMINISTRAÇÃO | 31 |
| 2.1 Teorias em administração..... | 32 |
| 2.2 'Organizar' e 'administrar' como práticas seculares..... | 34 |
| 2.3 Condições geradoras do pensamento administrativo..... | 34 |
| 2.4 Escola clássica de administração..... | 37 |
| 2.5 O enfoque comportamental..... | 48 |
| 2.6 A abordagem quantitativa..... | 53 |
| 2.7 Teoria dos sistemas e enfoque contingencial..... | 55 |
| 2.8 Tendências contemporâneas em administração..... | 60 |
| Estudo de caso — Desafios da administração no McDonald's Brasil..... | 66 |
| CAPÍTULO 3 | |
| O AMBIENTE ORGANIZACIONAL | 70 |
| 3.1 Os parâmetros da ação gerencial..... | 71 |
| 3.2 O ambiente das organizações..... | 72 |
| 3.3 O ambiente interno e a cultura organizacional..... | 73 |

| | | |
|-----|---|----|
| 3.4 | O ambiente contextual | 76 |
| 3.5 | Ambiente operacional | 83 |
| 3.6 | A relação organização-ambiente | 86 |
| 3.7 | Análise de <i>stakeholders</i> | 89 |
| 3.8 | Cultura organizacional e ambiente externo..... | 91 |
| | Estudo de caso — O ambiente organizacional da Petrobras | 93 |

CAPÍTULO 4

| | | |
|--|--|-----|
| A TOMADA DE DECISÃO EM ADMINISTRAÇÃO..... | 97 | |
| 4.1 | Fundamentos da tomada de decisão..... | 98 |
| 4.2 | O processo decisório | 103 |
| 4.3 | Racionalidade e intuição na tomada de decisão..... | 109 |
| 4.4 | Estilos de tomada de decisão | 116 |
| 4.5 | A tomada de decisão organizacional | 118 |
| | Estudo de caso — Grupo Schincariol | 123 |

PARTE II FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO..... 129

CAPÍTULO 5

| | | |
|--|---|-----|
| PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA | 131 | |
| 5.1 | Fundamentos de planejamento..... | 132 |
| 5.2 | Tipos de planos..... | 134 |
| 5.3 | O papel dos objetivos no planejamento | 135 |
| 5.4 | Administração estratégica..... | 140 |
| 5.5 | Análise estratégica do ambiente organizacional..... | 145 |
| 5.6 | Formulação estratégica de nível corporativo | 146 |
| 5.7 | Formulação estratégica de nível de negócio | 152 |
| 5.8 | Formulação estratégica de nível funcional..... | 157 |
| 5.9 | Implementação e controle estratégico | 158 |
| | Estudo de caso — A Gol levanta vôo..... | 160 |

CAPÍTULO 6

| | | |
|-------------------------|---|-----|
| ORGANIZAÇÃO..... | 164 | |
| 6.1 | Fundamentos de organização..... | 165 |
| 6.2 | Elementos do processo de organização | 168 |
| 6.3 | Poder e estrutura organizacional | 176 |
| 6.4 | Desenho estrutural das organizações..... | 179 |
| 6.5 | Modelos organizacionais..... | 187 |
| 6.6 | Condicionantes da estrutura organizacional | 189 |
| | Estudo de caso — Crise e reestruturação nas Organizações Globo..... | 194 |

CAPÍTULO 7

| | |
|--|------------|
| DIREÇÃO | 198 |
| 7.1 Fundamentos de direção | 199 |
| 7.2 Bases do comportamento individual nas organizações | 201 |
| 7.3 Bases do comportamento em grupo nas organizações | 206 |
| 7.4 Motivação | 207 |
| 7.5 Liderança | 215 |
| Estudo de caso — Mudanças na direção da São Paulo Alpargatas | 227 |

CAPÍTULO 8

| | |
|---|------------|
| CONTROLE | 230 |
| 8.1 Fundamentos de controle | 231 |
| 8.2 Tipos de controle | 234 |
| 8.3 Processo de controle | 236 |
| 8.4 Sistemas de controle | 238 |
| 8.5 Instrumentos de controle do desempenho organizacional | 242 |
| 8.6 O fator humano no processo de controle | 247 |
| 8.7 Tendências contemporâneas do controle | 253 |
| Estudo de caso — O processo de controle no Bradesco | 256 |

PARTE III ÁREAS FUNCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO 259

CAPÍTULO 9

| | |
|---|------------|
| ADMINISTRAÇÃO DE OPERAÇÕES | 261 |
| 9.1 Fundamentos da administração de operações | 262 |
| 9.2 Planejamento estratégico do sistema de operações | 268 |
| 9.3 Planejamento e controle das operações | 276 |
| 9.4 O enfoque na qualidade | 282 |
| 9.5 Tendências contemporâneas na administração de operações | 284 |
| Estudo de caso — A reestruturação operacional da Embraer | 289 |

CAPÍTULO 10

| | |
|---|------------|
| ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING | 294 |
| 10.1 O marketing e as organizações | 295 |
| 10.2 Sistemas de informação e pesquisa de marketing | 301 |
| 10.3 Comportamento do consumidor | 303 |
| 10.4 Segmentação e posicionamento de marketing | 306 |
| 10.5 Mix de marketing | 308 |
| 10.6 Administrando os clientes | 318 |
| 10.7 Tendências contemporâneas em marketing | 321 |
| Estudo de caso — Crise na Natura | 323 |

CAPÍTULO 11

| | |
|--|------------|
| ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS..... | 328 |
| 11.1 A administração de recursos humanos nas organizações..... | 329 |
| 11.2 Influências ambientais na ARH..... | 332 |
| 11.3 Atraindo trabalhadores competentes..... | 333 |
| 11.4 Desenvolvimento de uma força de trabalho adaptada..... | 339 |
| 11.5 Mantendo uma força de trabalho comprometida e satisfeita..... | 345 |
| 11.6 Tendências e desafios contemporâneos da ARH..... | 351 |
| Estudo de caso — A gestão de pessoas e o sucesso da Casas Bahia..... | 355 |

CAPÍTULO 12

| | |
|--|------------|
| ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA..... | 359 |
| 12.1 A administração financeira nas organizações..... | 360 |
| 12.2 Sistema financeiro..... | 365 |
| 12.3 Demonstrações financeiras..... | 368 |
| 12.4 Decisões de investimento..... | 370 |
| 12.5 Decisões de financiamento..... | 374 |
| 12.6 Política de dividendos..... | 380 |
| 12.7 Diagnóstico financeiro da empresa..... | 381 |
| Estudo de caso — Gestão do crescimento do Grupo Pão de Açúcar..... | 386 |



PREFÁCIO

A elaboração de um livro didático introdutório, em qualquer campo disciplinar do conhecimento, constitui um enorme desafio intelectual. Muitos autores 'caem do cavalo' antes que tenham a mínima chance de domá-lo. Na área da administração, tal desafio guarda sensíveis particularidades, bem compreendidas, tratadas e expostas aqui por Filipe Sobral e Alketa Peci.

A primeira delas é a natureza multidisciplinar e interdisciplinar dos fundamentos teórico-conceituais da disciplina, o que dificulta sobremaneira a percepção da identidade própria do campo. Aliás, essa é uma infindável discussão entre acadêmicos e experientes praticantes de origens diversas, o que justifica as indefinições, ambigüidades e incertezas com as quais administradores e estudiosos da administração em formação devem aprender a conviver sem se render a ansiedades castradoras. Para isso é necessária a familiarização com as bases da filosofia, da psicologia, do direito, da engenharia de produção, da antropologia, da economia, da contabilidade e da ciência política, além de ser fundamental compreender como esses conhecimentos, assim como os valores e as habilidades a eles associados, permeiam a gestão em seus diagnósticos e intervenções orientados para resultados organizacionais e empresariais. Assim, tornam-se necessários o estudo e a compreensão dos fundamentos de administração a partir de uma perspectiva contextualizada.

Mas quais são os fundamentos da administração que alicerçam uma sólida construção formativa? O livro está dividido em três partes que buscam responder, a partir de diferentes perspectivas, a essa questão.

A primeira parte destaca os conceitos básicos da área, situando-a no quadro das principais teorias organizacionais e administrativas. Busca, também, compreender a dinâmica do ambiente organizacional e dos processos de tomada de decisão.

Na segunda parte do livro, os autores privilegiam a análise das funções da administração: planejamento, organização, direção e controle, fazendo entender que a coordenação da interdependência, vital para lidar com a fragmentação originada na especialização, está embebida nas demais funções. Aqui reside um dos grandes desafios de um livro-texto, que tem entre seus prospectivos leitores jovens estudantes ainda carentes de experiências organizacionais mais complexas, complementares às já vivenciadas na escola, na igreja ou no clube. Isso porque não é simples a compreensão de que cada uma das funções administrativas tem em si contidas todas as demais, de maneira semelhante às bonecas russas (*matroska*), que se repetem, interna e seqüencialmente, em menores proporções, todas iguais entre si. O planejamento serve ao exercício da organização, da direção, da coordenação e do controle, assim como a organização é função instrumental para o planejamento, a coordenação, a direção e o controle, e assim por diante, em relação a cada uma das funções administrativas.

As áreas funcionais da administração são o foco da terceira parte do livro: operações, marketing, recursos humanos e finanças. Aqui também se repetem, em maior ou menor grau, as contenções mútuas *a la matroska*, observadas em relação às funções administrativas: planeja-se, organiza-se, dirige-se e controla-se para o exercício das operações, do marketing, da gestão das pessoas e das finanças, assim como cada uma daquelas funções administrativas envolve, em algum grau, operações (decisões e ações) próprias, finanças, gestão dos recursos humanos e marketing, ainda que internamente.

Filipe Sobral e Alketa Peci não apenas destrincham para seus leitores esse complexo universo intelectual de categorias, construtos e conceitos teóricos, como também revelam, com excepcional maestria, as relações

dinâmicas contidas na prática da gestão que eles nos ajudam a interpretar, compreender e explicar. Para tanto, recorrem a teorias resultantes de pesquisas, levadas a cabo no Brasil e no exterior, assim como a casos práticos ilustrativos. Nesse sentido, o trabalho é de grande auxílio na identificação e na contextualização de técnicas, ferramentas e práticas de gestão.

A interatividade da obra com alunos e professores que dela façam uso está garantida pelo uso de casos de empresas brasileiras para serem discutidos em classe, bem como pelo conjunto de questões, oferecidas ao término de cada capítulo, que induzem à discussão esclarecedora e à avaliação construtiva, por ser objetiva, do aprendizado. Objetivos de aprendizagem bem-definidos e cuidadosos sumários e resumos reforçam ainda o caráter didático do livro.

Com competência e equilíbrio dignos de nota, Filipe Sobral e Alketa Peci souberam bem tratar de um livro introdutório à administração que fosse distinto daqueles que simplesmente compilam teorias de administração geradas em outras plagas. Eles não as ignoram, mas as contextualizam na realidade brasileira, além de garimpar contribuições originais de pesquisadores brasileiros sem perder de vista que um livro de fundamentos não é um livro de teorias da administração, sendo outro seu propósito. Tratam dos elementos fundamentais em bases novas, associando a eles os demais elementos relevantes, mais ou menos contemporâneos, originados em diferentes abordagens práticas e paradigmas teóricos.

Administração: teoria e prática no contexto brasileiro constitui uma inestimável contribuição para a formação básica, em nível de excelência, dos futuros administradores que buscam graduar-se ou daqueles que, em nível de pós-graduação, procuram complementar os estudos, qualificando-os a vãos mais ambiciosos como dirigentes, consultores ou professores e pesquisadores. Nele, Filipe Sobral e Alketa Peci abrem uma ampla, clara, bem-pavimentada e direcionada avenida, para que seus leitores sejam capazes de identificar com precisão o fenômeno administrativo presente em variadas e complexas situações, assim como avaliar as possibilidades da ação gerencial adequada ao seu trato. De posse dos fundamentos, o leitor poderá, com muito mais firmeza, eleger e avançar seus estudos mais especializados, mantendo sempre a perspectiva generalista do bom administrador. Tenho absoluta certeza de que os professores de administração também serão gratos aos autores, assim como a seus editores, pela obra com que nos brindam, tendo em vista o fortalecimento da excelência da relação ensino/aprendizagem em nossa área.

Professor e administrador Bianor Scelza Cavalcanti, Ph.D.
Diretor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV)



APRESENTAÇÃO

A administração é um campo de conhecimento e prática relativamente novo se comparado às áreas de engenharia, direito ou medicina. Mesmo que as práticas de administração sempre tenham acompanhado a vida humana organizada, seu estudo sistemático remonta apenas ao final do século XIX e surge da necessidade de dar respostas ao desafio de modernização, industrialização e urbanização das sociedades ocidentais, sob os auspícios dos princípios racionais iluministas.

O avanço do projeto iluminista materializou-se na proliferação desse novo campo ao longo de todo o século XX. De fato, neste início do século XXI, a administração expandiu-se de forma exponencial, seja pela atração de inúmeros candidatos para seus programas de graduação e pós-graduação, seja pelos profissionais exercendo a nova atividade na densa rede de organizações privadas ou públicas típica das sociedades contemporâneas. Os números falam por si: no Brasil, existem mais de 700 mil alunos de graduação matriculados em mais 2 mil cursos de administração, e a expectativa de crescimento é de um milhão de alunos até o final desta década. Além disso, esse é o curso que mais cresce no país e o que oferece maiores oportunidades de empregos.

No decorrer de toda essa trajetória, o campo da administração tentou encontrar sua identidade intelectual. Ele surgiu sob o argumento da independência intelectual de outras áreas de conhecimento e da tentativa de criar uma nova ciência baseada em princípios racionais. No entanto, pôde-se perceber que as fronteiras de delimitação entre a administração e as áreas da sociologia, psicologia, economia ou engenharia eram mais tênues do que seus fundadores tinham originalmente presumido e que os princípios gerais de administração eram tão dependentes de situações ou contingências que qualquer tentativa de considerá-los leis ou quase leis era, no mínimo, frustrante.

A ausência de 'ciência' na administração não significa, no entanto, que não exista um conhecimento sistematizado e validado por longos anos de pesquisa e de prática gerencial. O lado pragmático da área e sua orientação pela resolução de problemas práticos gerenciais por vezes tende a ofuscar esse conhecimento e a incentivar o peso excessivo atribuído ao senso comum. Presume-se, erroneamente, que um bom administrador 'nasce pronto', ou apenas precisa 'colocar a mão na massa', e relega-se ao segundo plano o peso atribuído ao estudo sistemático e à aprendizagem orientada à luz de conceitos teóricos. Mesmo organizações que teoricamente defendem uma visão de longo prazo na prática pressionam seus administradores por resultados imediatistas e de curto prazo.

As conseqüências dessa postura têm um preço alto e refletem-se nos inúmeros casos de fracasso gerencial e organizacional. No entanto, esses casos são geralmente ignorados nas publicações de 'auto-ajuda' que surgem abundantemente e atraem milhares de leitores — administradores 'sob pressão', em busca de receitas de 'apaga-fogo' organizacional. Ignoram-se também os resultados de pesquisas que comprovam a benéfica relação teoria-prática, manifestada nos exemplos bem-sucedidos de empresas dirigidas por executivos com forte formação acadêmica. De fato, ao contrário do que o senso comum normalmente defende sobre a inutilidade de conhecimentos teóricos, as pesquisas comprovam que nada é mais prático do que uma boa teoria.

Essa miopia administrativa justifica o trabalho apresentado no presente livro. Sua proposta principal é olhar o complexo processo de administração a partir das duplas lentes da teoria e da prática. Assim, além de

sistematizar e apresentar uma série de conhecimentos acerca do processo de administração, busca ilustrá-los e contextualizá-los, seja por meio de dados consolidados de pesquisa, seja por meio de casos gerenciais.

O livro é inspirado na trajetória intelectual de um campo de conhecimento que, mesmo acusado de imediatismo e superficialidade, tem sido capaz de nos brindar com teorias estimulantes, pesquisas sólidas e contribuições práticas relevantes. Partimos da premissa de que o conhecimento sistematizado das teorias administrativa e organizacional é sujeito às circunstâncias e às contingências históricas, às quais um administrador bem preparado deve estar sempre atento. Logo, esta não é uma obra que busca esgotar o conhecimento existente na área, mas que tenta incentivar as reflexões e o olhar crítico do futuro administrador.

Características distintivas

Administração: teoria e prática no contexto brasileiro apresenta inovações que o diferenciam positivamente dos manuais existentes no mercado. O principal diferencial é o *foco na realidade brasileira*, seja pela sistematização de importantes contribuições teóricas e empíricas da academia brasileira de administração, seja pela ilustração de casos gerenciais e organizacionais no contexto empresarial brasileiro. Essa opção foi orientada por duas premissas: em primeiro lugar, reconhecer a relevância da contextualização dos conceitos presentes nas teorias organizacionais; em segundo lugar, buscar destacar a contribuição de teóricos e pesquisadores brasileiros, que de forma geral é pouco considerada nas propostas já existentes.

Outra importante inovação é a *abrangência e a integração dos temas analisados*. O livro busca reunir diferentes dimensões da administração — que em outros livros da área são geralmente analisadas de forma fragmentada — oferecendo uma perspectiva processual e integrada da administração. Concretamente, apresenta uma abordagem inovadora ao complementar o estudo das funções do administrador com a análise das áreas funcionais da administração, proporcionando assim uma visão simultaneamente geral e aplicada da prática gerencial.

Por fim, outro importante diferencial do livro é seu *enfoque no processo de aprendizagem*, buscando sistematicamente introduzir exemplos, figuras, tabelas, casos reais de empresas, estudos de caso mais aprofundados e resumos de pesquisas empíricas, que ao mesmo tempo buscam relacionar os conceitos teóricos com a prática gerencial e visam incentivar a reflexão e a postura crítica do leitor.

Estrutura do livro

O livro está orientado por três eixos principais. O primeiro é dedicado a explorar os *fundamentos da administração* como área de conhecimento e prática profissional, apresentando um enquadramento histórico da administração, uma revisão das teorias e paradigmas fundamentais, uma descrição do ambiente organizacional e as características dos processos de decisão gerencial.

O segundo eixo baseia-se em uma visão processual da administração e apresenta as *quatro funções principais* da atividade de um administrador: o planejamento, a organização, a direção e o controle, destacando as contribuições teóricas mais importantes e as aplicações práticas em cada uma dessas funções.

Por fim, o terceiro eixo apresenta uma abordagem da administração a partir das *áreas funcionais da administração*, entendidas como ramos especializados do campo, e são explorados os fundamentos, as responsabilidades, as técnicas e os desafios de cada uma das seguintes áreas: operações, marketing, recursos humanos e finanças.

Perspectiva de aprendizagem

Por se tratar de um manual didático, este livro foi escrito com uma linguagem clara e acessível, não prescindindo, no entanto, do rigor científico no tratamento dos temas e na discussão dos assuntos mais relevantes para a atualidade sobre cada um dos temas.

Com a proposta de ser uma ferramenta eficaz de ensino, o livro procura ser pedagogicamente estimulante, de forma a maximizar o aprendizado do leitor. Para isso, cada um dos capítulos está estruturado em torno de alguns elementos:

- *Objetivos de aprendizagem e introdução*: cada capítulo abre com dez objetivos de aprendizagem e uma breve introdução ao seu conteúdo. Esses elementos têm como propósito auxiliar o planejamento e o processo de

aprendizagem individual, antecipando as principais idéias e conceitos que serão analisados ao longo do capítulo.

- *Casos introdutórios*: todos os capítulos começam com um pequeno caso que descreve um acontecimento ou decisão real de uma empresa. Esses casos buscam antecipar alguns dos principais argumentos e idéias centrais do capítulo, além de procurar aumentar o interesse pelo assunto e demonstrar sua importância na prática gerencial.
- *Quadros ilustrativos*: ao longo de cada capítulo são apresentados diversos quadros que ilustram e complementam os conceitos e argumentos defendidos. Esses quadros incluem resultados de pesquisas e pequenos casos empresariais e têm como objetivo aproximar o leitor da prática gerencial.
- *Quadros contextuais*: semelhantes aos quadros ilustrativos, os quadros contextuais apresentam resultados de pesquisas e exemplos de aplicação de conceitos contextualizados na realidade brasileira.
- *Resumo do capítulo*: o resumo traz, de forma sucinta, uma revisão dos conteúdos abordados no capítulo, destacando os principais conceitos e reforçando o entendimento do leitor.
- *Questões para discussão*: no final do capítulo, é apresentado um conjunto de questões que visa testar os conhecimentos adquiridos e incentivar a reflexão individual. Essas questões desafiam os leitores a avaliar seu entendimento sobre os principais conceitos, técnicas, ferramentas e práticas estudados no capítulo.
- *Estudo de caso*: cada capítulo termina com um caso de uma empresa brasileira, preparado para discussão em sala de aula. Os casos abordam os principais conceitos, técnicas ou instrumentos discutidos ao longo do capítulo, possibilitando ao leitor a oportunidade de aplicação desses casos a uma situação concreta.

Além de todas essas ferramentas de aprendizagem, o livro conta com um Companion Website (www.prenhall.com/sobral_br). Esse site de apoio traz recursos adicionais para professores e alunos e tem como objetivo complementar o conteúdo abordado e facilitar ainda mais sua compreensão. O material disponível para os professores é protegido por senha. Para obtê-la, eles devem entrar em contato com um representante Pearson ou enviar um e-mail para universitarios@pearson.com. Os interessados em enviar sugestões ou críticas referentes a esta obra podem mandar um e-mail para editorial@pearson.com.

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas contribuíram direta e indiretamente para tornar possível a realização deste projeto. Gostaríamos de agradecer particularmente a Bernardo Pantaleão, por sua ajuda nos vários casos, e a Gustavo Souza da Costa e Diego Dutra, por sua ajuda na pesquisa. Suas valiosas contribuições foram essenciais para enriquecer o livro.

Também gostaríamos de deixar um agradecimento ao corpo docente e discente da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, por nos proporcionar um ambiente intelectual estimulante e desafiador. Em especial, agradecemos ao professor Bianor Cavalcanti e à professora Deborah Zouain pelo apoio constante e por manterem uma atmosfera positiva na escola. Simultaneamente, somos gratos ao estímulo e ao incentivo propiciados pela equipe do Programa de Certificação de Qualidade da FGV: professores Antonio Freitas, Gerson Lachtermacher e Delfina Sestelo y Alonso. Foram eles que nos concederam a oportunidade inicial para a redação deste livro.

Não poderíamos deixar de mencionar a competente e dedicada equipe da Pearson, que contribuiu decisivamente para a realização do livro, do momento de apresentação do projeto ao seu editor Roger Trimer até os últimos dias de elaboração da obra, contando com a pressão colaborativa e o apoio contínuo de Josie Rogero e Tatiana Allegro.

Por fim, gostaríamos de agradecer especialmente às nossas famílias. Nossos pais, Tina e Dario Sobral e Elsa e Stavri Peci, nos deram os fundamentos e os valores sobre os quais construímos nossas trajetórias profissionais e pessoais. Seu carinho, amor e compreensão são a grande inspiração para tudo o que fazemos.



Parte I

FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO

INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO E ÀS ORGANIZAÇÕES

1

Objetivos de aprendizagem:

1. Definir os conceitos de administração e de organização.
2. Contrastar os conceitos de eficácia e eficiência.
3. Identificar e descrever as atividades básicas do processo de administração.
4. Identificar e descrever as principais áreas funcionais das organizações.
5. Definir os papéis que um administrador desempenha em uma organização.
6. Descrever as habilidades e competências necessárias ao administrador.
7. Descrever as características do estilo brasileiro de administração.
8. Discutir as principais características das organizações brasileiras.
9. Analisar os principais desafios e recompensas da atividade de um administrador.
10. Discutir os impactos das tendências contemporâneas na administração.

As organizações são uma realidade do mundo contemporâneo, e quase tudo o que acontece no mundo depende delas. Elas se fazem presentes na vida civilizada, uma vez que fornecem os meios para o atendimento das necessidades humanas. No entanto, para alcançarem seus objetivos, as organizações devem ser capazes de utilizar corretamente seus recursos e, para isso, precisam de administração.

Este capítulo tem por objetivo apresentar a administração como ciência e como prática, procurando justificar a sua necessidade como atividade humana essencial. Exploraremos os conceitos de administração e de organização, destacando o papel da eficácia e da eficiência como medidas para avaliar o desempenho e a qualidade da administração.

Além disso, descreveremos as principais funções da administração — planejamento, organização, direção e controle —, os níveis organizacionais que compõem a hierarquia de uma organização e as principais áreas funcionais em que a organização ou empresa pode ser subdividida. Discutiremos, posteriormen-

te, os papéis que um administrador assume na sua atividade gerencial, e examinaremos as habilidades e competências necessárias para o desempenho dessa atividade com sucesso.

Para enquadrar a administração no contexto brasileiro, serão analisados os principais traços culturais característicos do estilo brasileiro de administrar, e serão apontadas algumas das características mais comuns aos administradores do país. Também serão abordados alguns elementos característicos das organizações brasileiras, destacando-se os fatores apontados por seus administradores como determinantes para o sucesso ou insucesso dos negócios nesse contexto.

Por fim, tentaremos explicar qual a relevância de se estudar as problemáticas da administração e quais os desafios e recompensas inerentes a uma carreira como administrador, bem como discutiremos quais são as principais tendências e desafios contemporâneos e quais são os seus impactos na administração do futuro.



CASO INTRODUTÓRIO

Roger Agnelli e a CVRD

Roger Agnelli, presidente da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), tem razões para sorrir. Um lucro de quase 10,5 bilhões de reais em 2005, 61% superior ao de 2004, o maior já registrado por uma empresa privada na América Latina, talvez explique o sorriso estampado em seu rosto. Uma receita de 35,35 bilhões de reais, a mais elevada da história da mineradora, e exportações de 7 bilhões de dólares, apesar do câmbio desfavorável, encerraram um exercício memorável. No entanto, os vários recordes da CVRD não tiraram a sobriedade de seus administradores.

Roger Agnelli concorda que muitas dessas conquistas contaram com um empurrão do mercado. O insaciável apetite chinês por minério de ferro e os preços das commodities em alta foram fundamentos para sua vitória e de sua equipe. Ele prevê que, por enquanto, não haverá alterações nesse cenário. Mas, precavido, começou a preparar a empresa para a chegada do 'inverno'. No dia em que a China soluçar, ou que o gráfico das commodities virar de direção, ou mesmo se a economia norte-americana entrar em rota de ajuste, a Vale estará pronta, garante Agnelli. A fórmula tem sido controlar custos semanalmente e aumentar a liquidez da empresa, reduzindo o nível de alavancagem financeira, ao mesmo tempo que eleva os investimentos para aumento de produção e melhorias de processos. "Estamos gerando caixa em um período muito positivo. A consciência de alguma reversão de mercado — que ainda

não vemos — é muito grande hoje na empresa." Realmente, a Vale tem projetado, para 2006, seu maior volume de investimentos, quase 11 bilhões de reais.

Enquanto imagina o que será do futuro, Agnelli enfrenta, no presente, as duras negociações anuais que definem os preços pelo minério da Vale. Nesse jogo de gente grande, em que o resultado de 2005 foi um reajuste de 71,5% que deixou o mercado boquiaberto, o executivo garante que a arma mais importante é a credibilidade. Obter *investment grade*, a grande batalha que Agnelli travou nos últimos dois anos com as agências de *rating*, marcou uma subida de patamar importante. Ficou dessa experiência a convicção de que, quando se está com a razão, deve-se lutar por isso: "O inconformismo pode levar a resultados bastante positivos". Agnelli diz que não se conformava em ver a Vale subavaliada perante outras mineradoras internacionais em condições financeiras piores ou que atuavam em mercados mais arriscados. Perseverante, Agnelli acredita que o próprio país pode ser favorecido com essas melhorias de classificação de suas empresas. "Acredito que o Brasil tem de ser o maior país minerador do mundo. Se isso acontecer, as condições de a gente ser a maior mineradora do mundo aumentam substancialmente." Sublimemente, ele deixa transparecer sua próxima meta.

Fonte: M. C. César, "Apetite insaciável por recordes e resultados", *Executivo de Valor*, 2006.

1.1 As organizações e a administração

Em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, o sucesso ou o insucesso das organizações depende da qualidade de sua administração. São os administradores que estabelecem objetivos e guiam a organização de forma a alcançá-los. São também eles que preparam a organização para a mudança, procurando adaptá-la a um ambiente cada vez mais dinâmico e imprevisível. Assim, para uma organização ser bem-sucedida, ela depende de seus administradores. Roger Agnelli é um exemplo de administrador de sucesso. Em poucos anos, melhorou significativamente o desempenho da Companhia Vale do Rio Doce, transformando-a em uma das maiores mineradoras do mundo e em uma das empresas mais admiradas no Brasil.

É claro que administradores de grandes empresas, como Roger Agnelli, são mais conhecidos e midiáticos; no entanto, não existe um modelo que defina como deve ser um administrador de sucesso.

Existem milhares de administradores em diversas organizações espalhadas pelo Brasil e milhões pelo mundo. Eles administram organizações de todos os tamanhos, com as mais diversas finalidades, e podem ser responsáveis pelas organizações como um todo ou apenas por uma unidade ou equipe. Mas, concretamente, em que consiste o trabalho de um administrador? Por que a administração é uma atividade tão importante? Por que é importante estudar administração? Quais são os desafios que o mundo contemporâneo coloca aos administradores? Para responder a essas e a outras questões, é necessário, inicialmente, definir alguns conceitos básicos.

1.1.1 A organização

As organizações são grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançar objetivos comuns. Surgem como resposta à necessidade dos indivíduos de alcançar metas que, isoladamente, não conseguiriam atingir, em virtude da complexidade e da varie-

dade das tarefas inerentes ao trabalho a se efetuar. Podem ser organizações formais, como no caso de um exército ou de uma empresa, ou informais, como um grupo de amigos que se junta para jogar vôlei na praia. No entanto, independentemente de sua forma e atividade, as organizações partilham algumas características.

Em primeiro lugar, todas as organizações têm um propósito ou uma finalidade. Os objetivos são inúmeros, desde produzir um produto, proporcionar entretenimento, atender às necessidades sociais ou espirituais da sociedade, defender um país, entre muitos outros. Entretanto, é esse propósito que confere às organizações uma razão para existir. Em segundo lugar, todas as organizações são compostas por pessoas. Sem elas, as organizações não têm quem tome decisões com relação aos objetivos nem quem realize um conjunto de tarefas de forma a alcançá-los. Além disso, as organizações possuem uma estrutura que define e delimita qual é o comportamento e quais são as responsabilidades de cada um dos seus membros. O desenvolvimento de uma estrutura organizacional envolve a definição de regras e procedimentos internos, a divisão do trabalho, a descrição de funções, o estabelecimento de relações de autoridade entre seus membros, entre outros. Assim, uma organização é uma entidade que possui um propósito, é composta por pessoas ou membros, e tem uma estrutura organizacional.

Este livro vai se ocupar principalmente de um tipo de organização: as empresas. As empresas distinguem-se das demais organizações, uma vez que atuam na lógica das leis do mercado e são condicionadas por variáveis ambientais que interagem com seu desenvolvimento. Além disso, as empresas não procuram apenas a satisfação das necessidades de seus clientes, mas também a de seus trabalhadores, administradores, Estado e fornecedores, necessitando gerar excedente ou lucro que permita remunerar os seus proprietários ou acionistas, bem como investir na sua auto-sustentação.

1.1.2 A administração

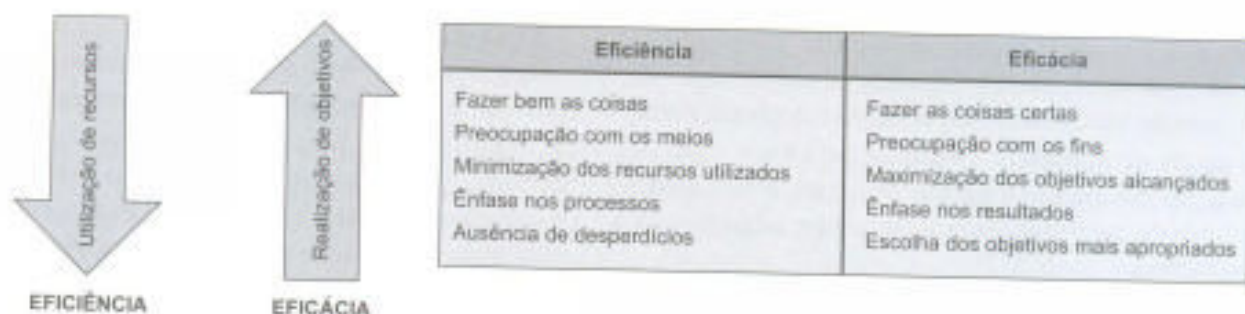
Com o aparecimento das organizações, surge a necessidade de administrá-las. A administração foi definida por Mary Parket Follet como a arte de produzir bens ou serviços por intermédio das pessoas. Apesar de realçar que o termo significa que os objetivos da organização devem ser alcançados por meio de outros que executam tarefas específicas, a administração é muito mais do que isso.

Uma definição mais complexa de administração é dada a seguir: "Administração é um processo que consiste na coordenação do trabalho dos membros da organização e na alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente". Quatro elementos podem ser destacados nessa definição: processo, coordenação, eficiência e eficácia. Primeiro, *processo* é um modo sistemático de fazer algo. A administração é um processo na medida em que consiste em um conjunto de atividades e tarefas relacionadas a fim de atingir um objetivo comum. Em segundo lugar, a administração consiste na *coordenação* do trabalho e dos recursos organizacionais para garantir que partes interdependentes funcionem como um todo, procurando alcançar a coerência entre os processos e os objetivos organizacionais. Por último, administração significa realizar as tarefas e os objetivos organizacionais de forma eficaz e eficiente.

A *eficiência* é a capacidade de realização das atividades da organização, minimizando a utilização dos seus recursos, ou seja, é a capacidade de desempenhar corretamente as tarefas. É uma medida da relação entre os resultados alcançados e os recursos consumidos. Quanto maior a produtividade da organização, mais eficiente ela será. Sua principal preocupação é com os meios, isto é, com o uso econômico dos recursos organizacionais. Uma vez que os recursos são escassos (tempo, capital, pessoas, equipamentos etc.), a administração tem como função a utilização eficiente desses recursos.

A *eficácia* é a capacidade de realizar as atividades da organização de modo a alcançar os objetivos estabelecidos. Eficácia implica escolher os objetivos certos e conseguir atingi-los, e sua principal preocupação é com os fins. A eficácia assume importância decisiva no conceito de administração, já que é a chave para o sucesso de uma organização. Antes de focalizar a eficiência dos processos, é necessário definir os objetivos certos. Veja a seguir, na Figura 1.1, um esquema representando os elementos 'eficiência' e 'eficácia'.

Apesar das diferenças entre os conceitos de eficiência e eficácia, eles estão correlacionados. Sem eficácia, a eficiência é inútil, pois a organização não consegue realizar o seu propósito. Por outro lado, é fácil ser eficaz quando se é ineficiente, visto que muitos recursos são desperdiçados. Nesse caso, as organizações alcançam os seus objetivos, mas fazem-no a um custo muito alto. Uma administração de sucesso consiste em obter simultaneamente eficácia e eficiência na utilização dos recursos organizacionais.



■ **Figura 1.1** Eficiência e eficácia

1.1.3 Os administradores

Os *administradores* ou *gestores* são os membros que têm como função guiar as organizações de forma a alcançar seu propósito. São os administradores que decidem onde e como aplicar os recursos da organização de forma a assegurar que esta atinja seus objetivos. No entanto, não o fazem sozinhos. Os administradores trabalham coordenando e dirigindo as atividades de outras pessoas, ajudando os demais membros a atingir um conjunto de objetivos coerentes para a organização. O que os distingue dos outros membros da organização é que eles coordenam as atividades de outros, que, por essa razão, lhes prestam contas do seu trabalho.

As atividades de administração ou gestão não estão circunscritas ao presidente ou aos diretores da organização. Muitas outras pessoas na estrutura hierárquica têm igualmente funções da administração, como os gerentes, os supervisores, os líderes de equipe, entre outros. O administrador é também responsável pela execução de algumas tarefas, não limitando sua atuação ao planejamento, organização, direção e controle do trabalho dos outros.

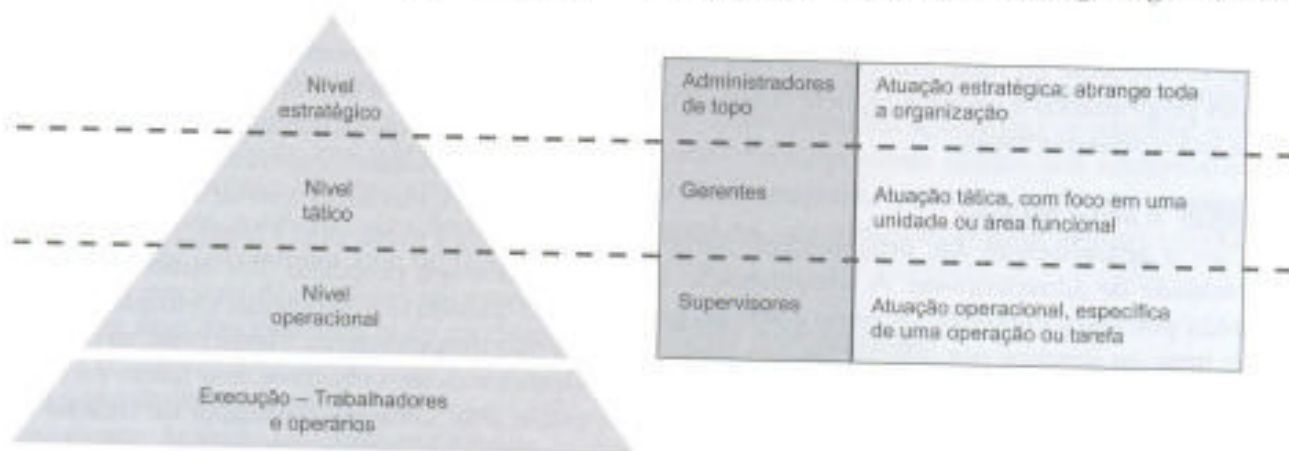
Nem todas as pessoas que trabalham em uma organização são administradores. Alguns membros

das organizações têm como única responsabilidade a execução de uma tarefa ou trabalho específico, sem ter de supervisionar o trabalho de outro. São geralmente designados subordinados, funcionários, trabalhadores, operários, empregados, ou, de acordo com as tendências mais atuais, colaboradores ou parceiros.

1.1.4 Níveis organizacionais

Os administradores podem ser classificados pelo *nível* que ocupam na organização e pelo *âmbito* das atividades pelas quais são responsáveis — administradores gerais ou funcionais. Com relação à posição que ocupa na estrutura organizacional, é possível distinguir três níveis hierárquicos: os níveis estratégico, tático e operacional (veja a Figura 1.2).

O *nível estratégico* é o mais elevado da hierarquia organizacional e é composto pelos administradores de topo — um grupo relativamente pequeno de executivos que é responsável pelas principais decisões da organização. Sua atuação é estratégica e abrange a organização como um todo. São igualmente responsáveis pela interação entre a organização e seu ambiente externo. O presidente do Conselho de Administração da Vale do Rio Doce, Roger Agnelli, é um



■ **Figura 1.2** Níveis organizacionais



QUADRO ILUSTRATIVO

Não subestime os administradores de nível médio

Os administradores de níveis tático e operacional são considerados por muitos como pessoas inflexíveis, burocratas e sem imaginação, que apenas servem como elo entre os administradores de topo e os trabalhadores. No entanto, pesquisas revelam que eles é que conseguem balancear a tensão entre a continuidade e a mudança, permitindo à organização alcançar seus objetivos. Concretamente, desempenham os seguintes papéis:

- *Empreendedor*: dados sua proximidade com as operações e seu conhecimento profundo dos processos, dos produtos e do próprio passado da organização, é ele que está em melhores condições para gerar e implementar novas idéias.
- *Comunicador*: por ser detentor das melhores redes de relacionamento informal na organização e possuir a confiança de seus pares e subordinados,

é a pessoa ideal para comunicar a implementação de qualquer nova iniciativa.

- *Terapeuta*: sabendo que as mudanças costumam gerar ansiedade e medo entre os empregados, assume a responsabilidade por cuidar do bem-estar emocional destes, criando um ambiente de trabalho psicologicamente seguro.
- *Equilibrista*: prezando pela estabilidade, tanto na vida pessoal quanto na profissional, atua como 'agente de sustentação', mantendo a organização no rumo correto e cuidando para que ela não saia dos trilhos, solucionando problemas e conflitos que vão surgindo.

Fonte: Q. N. Huy, "Praise of middle managers", *Harvard Business Review*, set. 2001.

exemplo de administrador de topo. Os administradores de topo de uma organização são: o presidente, os vice-presidentes, os membros do Conselho de Administração, o diretor executivo, bem como outros executivos que pertençam à alta administração.

O nível tático representa um intermédio da estrutura organizacional. É constituído por um conjunto de executivos que é responsável pela articulação interna entre o nível estratégico e o operacional. Esses administradores coordenam a atividade de outros de níveis mais baixos e são responsáveis pela tradução das políticas e estratégias definidas pelos administradores de topo em ações concretas que os de nível operacional possam implementar. Sua atuação é tática e está orientada para uma unidade de negócio, departamento ou área funcional. Normalmente, os administradores desse nível são os gerentes ou diretores de unidades de negócio, de departamento, de área ou de divisão.

O nível operacional é o mais baixo da hierarquia da organização, e é constituído pelos administradores de primeira linha. Eles são responsáveis pela coordenação do trabalho dos membros da organização, que, por sua vez, são responsáveis pela execução e realização das atividades e tarefas cotidianas. Os administradores, nesse nível organizacional, têm atuação operacional e de curto prazo, orientada para a execução de atividades operacionais. Os administradores de primeira linha são os supervisores, os líderes de equipe, os coordenadores de projeto, entre outros gestores responsáveis apenas por pequenos grupos de trabalhadores ou de tarefas.

Existem administradores em todos os níveis organizacionais. No entanto, é a coordenação entre estes que garante o sucesso da organização como um todo. Apesar de todos possuírem diferentes funções, elas estão interligadas, e é essa sintonia que permite à organização o alcance de seus objetivos.

1.2 O processo de administração

A administração foi definida por Henri Fayol, administrador francês do início do século XX, como um processo dinâmico que compreenderia cinco funções interligadas: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Ainda hoje, livros e manuais de administração são organizados de acordo com essas funções. A única diferença é que as funções de comandar e coordenar foram agregadas para formar uma nova função: dirigir — que está associada aos processos de gestão de pessoas na organização. Os administradores participam no processo de administração executando cada uma das funções identificadas para alcançar os objetivos definidos pela organização. Apesar de serem quatro funções distintas, elas estão relacionadas e são interdependentes, e por isso os gestores devem considerar os efeitos que cada uma dessas funções tem sobre as outras. Veja na Figura 1.3 um esquema dessas quatro funções.

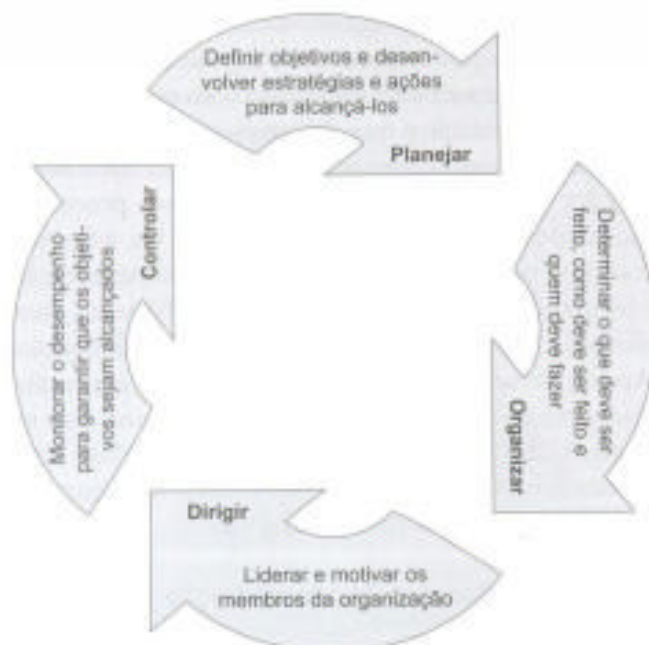
1.2.1 As funções da administração

PLANEJAMENTO O planejamento consiste na especificação dos objetivos a serem atingidos, na definição

das estratégias e ações que permitam alcançá-los, e no desenvolvimento de planos que integrem e coordenem as atividades da organização. O planejamento permite que os administradores e trabalhadores tenham sua ação orientada para determinados objetivos, permitindo-lhes concentrar sua atenção no que é mais importante para a organização.

ORGANIZAÇÃO A organização é a função da administração que faz a distribuição das tarefas e dos recursos entre os membros da organização, define quem tem autoridade sobre quem e quando e onde devem tomar decisões. A organização procura distribuir o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros da organização para que estes alcancem os objetivos estabelecidos eficientemente. O resultado do processo de organização é a *estrutura organizacional*.

DIREÇÃO A direção está relacionada com os processos de gestão de pessoas na organização. Dirigir significa liderar, motivar e coordenar os trabalhadores no desenvolvimento de suas tarefas e atividades. Dirigir também significa selecionar o canal de comunicação mais adequado e resolver conflitos entre os subordinados. É uma função que exige mais ação que o planejamento ou a organização. O responsável por uma equipe ou grupo, o líder, tem a responsabilidade de proporcionar um ambiente propício à execução de um trabalho de qualidade e no qual os trabalhadores se sintam satisfeitos.



■ Figura 1.3 O processo de administração

CONTROLE O controle é a função da administração que assegura que os objetivos estão sendo alcançados. Consiste na monitoração e na avaliação do desempenho da organização, na comparação deste com os objetivos planejados e na correção dos desvios que se verificarem. A função de controle envolve: a definição de medidas de desempenho, a verificação sistemática do desempenho efetivo; a comparação entre os padrões e objetivos planejados e o desempenho efetivamente observado, e, finalmente, o estabelecimento de medidas corretivas, no caso de se verificarem desvios significativos. É por meio da função de controle que a organização se mantém no rumo pretendido ou planeja mudanças.

Na prática, todas as funções da administração são executadas de uma forma inter-relacionada e não seqüencial, como pode ser sugerido pela Figura 1.3. Na realidade, o que se verifica é uma interação dessas quatro funções, e a seqüência planejamento, organização, direção e controle é meramente estabelecida em nível teórico para melhor compreensão do processo de administração.

1.2.2 A universalidade das funções da administração

A administração é uma prática secular, mas será que suas funções são aplicáveis em todos os contextos e organizações? Será que as funções da administração não variam de acordo com o nível hierárquico do administrador ou o tipo da organização? Se a administração é realmente uma disciplina genérica, então as funções que um administrador desempenha devem ser essencialmente as mesmas, independentemente de ser um administrador de topo ou um supervisor, ou de a organização ser uma empresa pública sem fins lucrativos ou uma empresa privada.

NÍVEL ORGANIZACIONAL Como referido anteriormente, o nível hierárquico influencia o trabalho e as atividades de um administrador. No entanto, isso não significa que um administrador de topo e um supervisor não desempenhem, ambos, funções de planejamento, de organização, de direção e de controle. O que acontece é que cada uma dessas funções da administração varia em termos de importância e intensidade de acordo com o nível hierárquico do gestor. À medida que se sobe na hierarquia organizacional, os administradores planejam mais e dirigem menos. Isso porque suas atividades estão mais relacionadas com o estabelecimento de objetivos e estratégias, e menos com a liderança e a motivação dos subordi-



QUADRO ILUSTRATIVO

O que os administradores realmente fazem

John Kotter, professor de liderança da Harvard Business School, desenvolveu uma pesquisa na qual procurou entender em que consiste o trabalho de um administrador. Para isso, entrevistou e acompanhou 15 administradores de sucesso em nove empresas norte-americanas. Sua pesquisa revelou que a rotina do administrador não se limita ao ciclo de planejar, organizar, dirigir e controlar, mas envolve a consecução de objetivos por meio de um grande e diverso grupo de pessoas, sobre a maioria das quais possui pouquíssimo controle direto. Kotter concluiu que os administradores:

- passam a maior parte de seu tempo com outras pessoas (em média 75% do seu tempo);
- na maior parte do tempo, lidam com pessoas que não estão diretamente relacionadas com seu trabalho;

- têm uma amplitude de assuntos muito extensa em suas conversas, e muitos dos temas discutidos não têm relação direta com sua atividade;
- nas conversas que mantêm com outras pessoas, raramente tomam grandes decisões;
- na maioria de seus encontros, discutem assuntos que não têm a menor importância para a organização;
- raramente dão ordens no sentido tradicional;
- normalmente não conseguem planejar o dia de trabalho, limitando-se a reagir aos acontecimentos e às iniciativas dos outros;
- gastam a maior parte de seu tempo com conversas curtas e desconectadas;
- trabalham em média 60 horas por semana.

Fonte: J. Kotter, "What effective general managers really do", *Harvard Business Review*, 1999.

nados na execução de alguma tarefa. Todos os administradores desempenham as quatro funções da administração, porém o tempo que dedicam a cada uma delas é variável, conforme ilustrado na Figura 1.4. Por outro lado, o conteúdo das atividades desempenhadas pelo administrador também varia de acordo com o nível organizacional. Por exemplo, um administrador de topo tem a responsabilidade de desenhar a estrutura organizacional, enquanto um supervisor organiza os métodos e processos de uma atividade ou tarefa.

TIPO DE ORGANIZAÇÃO O tipo de organização também influencia o trabalho de um administrador. Existem algumas diferenças entre o trabalho desempenhado por um gestor público e o de um administrador de uma

empresa privada com fins lucrativos. No entanto, seu trabalho partilha mais semelhanças que diferenças. Ambos estabelecem objetivos e estratégias, estruturam suas organizações, equipes de trabalho e processos, lideram e motivam seus subordinados, e controlam o desempenho de suas organizações. Talvez a principal diferença seja a forma como medem e avaliam o desempenho da organização. Os administradores de empresas têm como principal indicador da competitividade e desempenho da organização a maximização dos lucros, ao passo que as organizações públicas e não lucrativas respondem a objetivos mais difíceis de medir, como universalização, equidade e justiça.

DIMENSÃO DA ORGANIZAÇÃO A dimensão da organização é outro fator que diferencia o trabalho de um



Figura 1.4 As funções da administração e os níveis organizacionais

administrador. Como no caso dos níveis hierárquicos, as diferenças estão na importância e na intensidade, não nas atividades do administrador. Um administrador de micro ou pequena organização é mais generalista, visto que combina muitas das tarefas de um administrador de topo, como o estabelecimento de objetivos estratégicos, com tarefas rotineiras, normalmente desempenhadas por supervisores. Independentemente do tamanho da organização, os administradores realizam as quatro funções da administração, variando o tempo que dedicam a cada uma e o seu conteúdo. Por exemplo, o planejamento é um processo mais formal e institucionalizado nas grandes organizações, enquanto nas pequenas é menos ritualizado e informal. Além disso, as estruturas das grandes organizações são mais complexas e burocratizadas, e os sistemas de avaliação e controle, mais sofisticados. Todavia, as funções dos administradores são essencialmente as mesmas, isto é, seja qual for o tamanho da organização, os administradores planejam, organizam, dirigem e controlam.

1.3 As áreas funcionais da organização

As organizações estão normalmente divididas em áreas funcionais. Essas áreas representam atividades e tarefas *especializadas* que são desempenhadas por unidades ou departamentos da organização. A organização pode estar dividida em muitas áreas funcionais, dependendo de sua atividade principal e de seus objetivos. As mais comuns são: a área de produção ou de operações, a área comercial e de marketing, a área de finanças e a área de recursos humanos (veja a Figura 1.5). Outras áreas funcionais podem existir nas organizações, como a área de pesquisa e desenvolvimento ou a área de compras e aprovisionamento, mas são menos comuns, uma vez que só as grandes organizações possuem dimensão para um departamento de pesquisa e apenas as organizações industriais têm a necessidade de um departamento de compras e de gestão de estoques. A coordenação e a integração de cada uma dessas áreas funcionais são

algumas das principais responsabilidades da administração geral.

1.3.1 Área de produção ou de operações

A principal razão de ser de uma organização é a produção de bens ou a prestação de serviços. Por esse motivo, o sistema de operações de uma organização é o centro ou 'coração' de sua atividade. O sistema de operações é o conjunto de atividades e operações inter-relacionadas envolvidas na produção de bens ou prestação de serviços de uma organização, representando o modo como esta transforma os insumos em produtos ou serviços, agregando valor de forma a alcançar os objetivos organizacionais. A administração de operações é uma atividade complexa de administração que envolve:

- *Planejamento do produto*: desenvolvimento de um projeto de produto, por meio da análise de sua exequibilidade tecnológica e do potencial de comercialização.
- *Instalações*: definição das características físicas das instalações, naturalmente, da capacidade produtiva e de sua localização.
- *Processo produtivo*: escolha dos métodos, tecnologias e fluxos dos processos produtivos.
- *Organização do trabalho*: definição da estrutura de cada trabalho ou tarefa — como será realizado e quem vai realizá-lo.
- *Planejamento da produção*: especificação das quantidades a produzir para satisfazer às exigências da organização.
- *Administração de estoques*: determinação das necessidades de recursos e materiais necessários à produção de forma a minimizar os custos operacionais.
- *Controle*: monitoração do desempenho do sistema de operações, por exemplo, dos custos de produção, da qualidade e da manutenção dos equipamentos.
- *Compras*: administração da aquisição dos recursos necessários à produção de bens ou à prestação de



■ Figura 1.5 As principais áreas funcionais da organização

serviços — em algumas organizações, é uma área funcional independente.

1.3.2 Área comercial e de marketing

A área comercial e de marketing está relacionada com as atividades cujo objetivo é captar e manter os clientes da organização. Seu principal foco é a satisfação do cliente, procurando influenciar seu comportamento e, assim, alcançar o propósito da organização. Todas as organizações, sejam elas privadas ou públicas, com fins lucrativos ou não, têm a necessidade de desenvolver programas de marketing para garantir sua sobrevivência. A área comercial e de marketing é responsável por diversas funções e atividades organizacionais, entre as quais estão:

- *Pesquisa de mercado*: condução de estudos e pesquisas com o objetivo de identificar as necessidades, preferências e tendências do mercado.
- *Produto*: desenvolvimento de produtos adequados às necessidades identificadas, em termos de características técnicas, marca, embalagem etc.
- *Preço*: estabelecimento e gestão do preço dos produtos ou serviços de acordo com as políticas comerciais da organização.
- *Distribuição*: concepção e administração de um sistema de entrega do produto certo, no local certo, no momento certo e nas quantidades certas.
- *Comunicação*: sinalização do público-alvo por meio de ações de publicidade, promoção, propaganda e relações públicas.
- *Vendas*: administração das transações entre a organização e seus clientes — em algumas organizações, é uma área funcional independente.

1.3.3 Área financeira

Se a área de produção e operações é o 'coração' da organização, a área financeira é o 'sangue', e lida com todos os aspectos que envolvem recursos financeiros. As finanças são uma área de apoio, não estando diretamente relacionadas com a atividade principal da organização. No entanto, têm uma importância decisiva para o desempenho organizacional. Seu principal objetivo consiste em captar e utilizar, de maneira eficaz, os recursos financeiros de forma a alcançar os objetivos organizacionais. A área financeira é responsável pelas seguintes funções:

- *Informação de gestão*: produção de relatórios e documentos contábeis que traduzam a situação econômica e patrimonial da organização.

- *Análise*: avaliação e controle do desempenho da organização em termos de rentabilidade, equilíbrio financeiro e risco.
- *Investimento*: definição da política de investimentos da organização, escolhendo as melhores alternativas para a aplicação dos recursos financeiros.
- *Financiamento*: definição da política de financiamento, escolhendo as melhores fontes de recursos para o crescimento e a administração da organização.
- *Distribuição de dividendos*: definição da política de distribuição de lucros, decidindo qual a aplicação dos excedentes financeiros gerados pela atividade da organização.

1.3.4 Área de recursos humanos

Um dos recursos mais importantes em todas as organizações são as pessoas. A área de recursos humanos ou de gestão de pessoas tem como objetivo a administração de comportamentos individuais em função dos objetivos coletivos. Para tal, a organização deve atrair, preparar e desenvolver as pessoas de forma que consigam contribuir para alcançar os objetivos organizacionais. A área de recursos humanos é responsável pelas seguintes funções:

- *Implementação de políticas e procedimentos* que regulem as relações da organização com seus membros: elaboração de códigos de conduta, implementação de programas de gestão participativa, entre outros.
- *Planejamento dos recursos humanos*: diagnóstico das necessidades da organização em termos de recursos humanos de forma a responder de maneira eficaz a seus objetivos.
- *Recrutamento e seleção*: processo de localização, atração e contratação de candidatos qualificados para ocupar cargos na estrutura de pessoal da organização.
- *Treinamento e desenvolvimento*: desenvolvimento de programas e ações para reforçar as competências individuais e melhorar o desempenho e a produtividade coletiva.
- *Avaliação de desempenho*: implementação de mecanismos de avaliação formal, sistemática e periódica dos resultados alcançados pelos membros da organização.
- *Remuneração e compensação*: definição dos sistemas de recompensas e de benefícios para os membros da organização.
- *Melhoria das condições no local de trabalho*: implementação de programas de higiene, de segurança e de saúde no trabalho.

- *Gestão administrativa do pessoal*: processamento de salários, elaboração de arquivos de pessoal, controle de horários, gestão dos contratos, entre outros procedimentos burocráticos.

As áreas funcionais representam uma forma de estruturação das atividades, permitindo à organização ganhar com a especialização de seus membros em tarefas e funções específicas. No entanto, como já dissemos, independentemente da área funcional à qual pertencem, os administradores realizam as quatro funções da administração. A Tabela 1.1 apresenta alguns exemplos de ações gerenciais por função da administração e por área funcional.

1.4 Os administradores e a administração

Seja qual for o nível organizacional, o tipo ou dimensão da organização, ou a área funcional, os administradores planejam, organizam, dirigem e

controlam. Podem variar a importância e o tempo dedicado a cada uma dessas funções; no entanto, para compreender a essência do trabalho de um administrador, é necessário conhecer quais papéis desempenha na organização, quais aptidões e habilidades necessita possuir, e quais competências específicas estão relacionadas com a eficácia e a eficiência de seu desempenho.

1.4.1 Os papéis do administrador

Os administradores desempenham uma variedade de papéis para alcançar os objetivos organizacionais. Uma das pesquisas mais interessantes sobre esse assunto foi desenvolvida por Henry Mintzberg, ao estudar detalhadamente cinco administradores de topo. Ao contrário do que se pensava, os gestores não fazem reflexões metódicas antes de tomar decisões nem obedecem à seqüência teórica das funções da administração. Mintzberg concluiu que os administradores têm pouco tempo para refletir antes de decidir e que suas

■ Tabela 1.1 Áreas funcionais e as funções da administração

| | OPERAÇÕES | MARKETING | FINANÇAS | RECURSOS HUMANOS |
|--------------|--|--|---|---|
| PLANEJAMENTO | Planejamento da produção agregada. Planejamento do layout das instalações. | Planejamento e previsão de vendas. Definição da estratégia comercial. Estabelecimento de objetivos aos vendedores. | Elaboração de orçamentos. Elaboração de projetos de investimento. | Planejamento das necessidades de recursos humanos. Estabelecimento de metas de desempenho aos trabalhadores. |
| ORGANIZAÇÃO | Organização dos métodos e processos produtivos. Desenho dos cargos e tarefas. | Estruturação do departamento de marketing. Distribuição dos vendedores por área geográfica. | Composição da estrutura de financiamento. Aplicação dos recursos financeiros. | Definição da estrutura de cargos e salários. Desenho de programas de treinamento. |
| DIREÇÃO | Supervisão dos trabalhadores. Atribuição de bônus de produtividade. | Atribuição de bônus e prêmios para melhores vendedores. Concursos de novas idéias de promoção e publicidade. | Remuneração dos administradores com opções de ações. Implementação de uma política de participação nos lucros. | Implementação de políticas de gestão participativa. Melhoria das condições de trabalho. |
| CONTROLE | Controle da qualidade dos bens ou serviços. Controle dos custos de produção. | Controle das vendas. Avaliação da satisfação dos clientes. Monitoração da fatia de mercado. | Análise e avaliação do desempenho financeiro da organização: rentabilidade, equilíbrio e risco. | Avaliação do desempenho individual. Controle dos horários e da assiduidade. |

atividades são muito variadas, não rotineiras e de pequena duração. Ele também concluiu que o trabalho dos administradores é muito similar e propôs uma nova categorização para o trabalho gerencial.

Mintzberg argumenta que os administradores possuem autoridade formal pelo cargo que ocupam. Seu cargo lhes confere autoridade formal sobre seus subordinados, que, por sua vez, lhes confere *status*. Esse *status* cria uma responsabilidade de estabelecer relações interpessoais com os subordinados, pares, superiores, assim como com indivíduos ou grupos de interesse externos à organização. Essas relações fornecem informações que eles utilizam para tomar as decisões necessárias à sua organização. Desse modo, de acordo com Mintzberg, todos os administradores desempenham papéis interpessoais, informacionais e decisórios, como ilustra a Figura 1.6.



■ **Figura 1.6** Os papéis do administrador de Mintzberg

Essas três categorias agrupam um conjunto de dez papéis diferentes, mas inter-relacionados. A Tabela 1.2 descreve cada um desses papéis, bem como exemplifica algumas das atividades realizadas pelos administradores em cada caso.

■ **Tabela 1.2** Os papéis do administrador

| PAPEL | DESCRIÇÃO | EXEMPLO DE ATIVIDADES |
|----------------|---------------------------|---|
| INTERPESSOAIS | Símbolo | Representação simbólica do grupo ou da organização, atuando como uma referência. |
| | Líder | Direção das atividades dos subordinados, levando-os à realização dos objetivos. |
| | Elemento de ligação | Desenvolvimento de uma teia de relações que permita o intercâmbio de informação. |
| INFORMACIONAIS | Monitor | Coleta e análise da informação sobre a organização e seu ambiente. |
| | Disseminador | Partilha de informação com os subordinados por meio de redes de comunicação interna. |
| | Porta-voz | Transmissão para o exterior das estratégias, políticas, atividades e resultados da organização. |
| DECISÓRIOS | Empreendedor | Identificação de oportunidades que potencializem o desenvolvimento da organização. |
| | Solucionador de conflitos | Resolução de conflitos ou de problemas que impeçam o desenvolvimento normal da atividade. |
| | Administrador de recursos | Alocação dos recursos organizacionais em função dos objetivos e necessidades. |
| | Negociador | Representação da organização ou grupo nas principais negociações. |

Fonte: H. Mintzberg, "The manager's job: folklore and fact", *Harvard Business Review*, 1990.

PAPÉIS INTERPESSOAIS Os papéis interpessoais envolvem as relações dos administradores com outras pessoas, sejam membros da organização ou indivíduos e grupos externos a esta. Os papéis interpessoais estão relacionados com a forma como o administrador interage e influencia os outros, e incluem os papéis de símbolo ou de representação, de líder e de elemento de ligação.

PAPÉIS INFORMACIONAIS Os papéis informacionais envolvem a coleta, o processamento e a comunicação de informações e representam um dos aspectos mais importantes no trabalho de um administrador. Os administradores realizam três papéis informacionais: a coleta e a análise da informação da organização e de seu ambiente (monitor), a partilha dessa informação com os membros da organização (disseminador), e a transmissão para o exterior de informações sobre a organização (porta-voz).

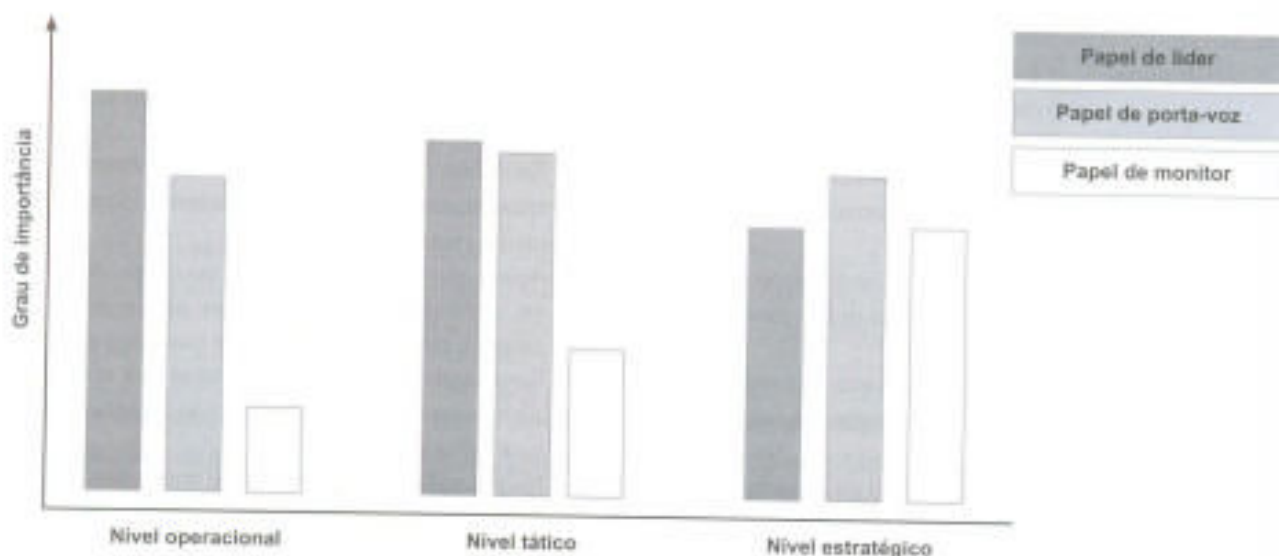
PAPÉIS DECISÓRIOS Os papéis decisórios envolvem todos os eventos que implicam a tomada de decisão, considerada a essência do trabalho de um administrador. Eles estão relacionados com a forma como o administrador utiliza a informação em suas decisões. Os quatro papéis decisórios identificados por Mintzberg são: empreendedor, solucionador de conflitos, administrador de recursos e negociador.

Diversos fatores condicionam a importância que um administrador atribui a cada um desses papéis gerenciais, tais como o nível hierárquico, a área funcional, as habilidades e as competências individuais, o tipo e o tamanho da organização e as características do ambiente organizacional. Por exemplo, algumas

pesquisas mostram que o administrador de uma pequena empresa dá maior importância ao papel de porta-voz, direcionando suas ações para o exterior, seja procurando novas oportunidades ou reunindo-se com fornecedores e clientes. Por outro lado, os administradores de grandes empresas dão mais importância às ações direcionadas para o interior, como a alocação de recursos a equipes e grupos.³ O nível hierárquico ocupado pelo administrador também influencia os papéis que ele desempenha. Como ilustra a Figura 1.7, à medida que o administrador sobe na hierarquia, a importância do papel de líder, dirigindo e supervisionando o trabalho de seus subordinados, diminui, ao passo que a importância do papel de monitor aumenta, uma vez que o administrador passa a estar mais atento ao ambiente organizacional para detectar tendências, ameaças ou oportunidades para sua organização. Outros papéis recebem a mesma importância seja qual for a posição hierárquica ocupada, como o papel de porta-voz, que assume a representação do grupo e comunica suas necessidades perante outros.³

1.4.2 As habilidades do administrador

Para desempenharem os diferentes papéis pelos quais são responsáveis, os administradores devem possuir certas habilidades. A habilidade pressupõe a idéia de potencial de realização, ou seja, a existência de uma relativa facilidade em lidar com determinada tarefa. Robert Katz identificou três tipos básicos de habilidades necessárias para o desempenho de um administrador: habilidades conceituais, humanas e técnicas.



■ Figura 1.7 Os papéis do administrador e os níveis organizacionais

HABILIDADES CONCEITUAIS As habilidades conceituais estão relacionadas com a capacidade do administrador para coordenar e integrar todos os interesses e atividades de uma organização ou grupo. São as habilidades conceituais que permitem ao administrador analisar e interpretar situações abstratas e complexas e compreender como as partes influenciam o todo. Representam as habilidades mais sofisticadas e distintas que um administrador possui. Têm influência na administração porque permitem as tomadas de decisões mais acertadas e inovadoras, compreendendo qual o seu impacto na organização e nas unidades que a compõem. Desse modo, permitem a definição de uma visão e de uma estratégia de sucesso para a organização e possibilitam a identificação de oportunidades que nem sempre são percebidas pelos outros.

HABILIDADES HUMANAS As habilidades humanas dizem respeito à capacidade do administrador para se relacionar com outras pessoas ou grupos. Envolvem a capacidade de trabalhar e se comunicar com outras pessoas, entendendo-as, motivando-as e liderando-as. Na medida em que o trabalho de um gestor consiste na realização de objetivos por meio de outras pessoas, as habilidades humanas são cruciais para seu desempenho. Para um administrador de topo, as habilidades humanas são também importantes para estabelecer relações com grupos de interesse externos da organização e para conseguir agregar os membros internos em torno de uma visão e estratégia para a organização.

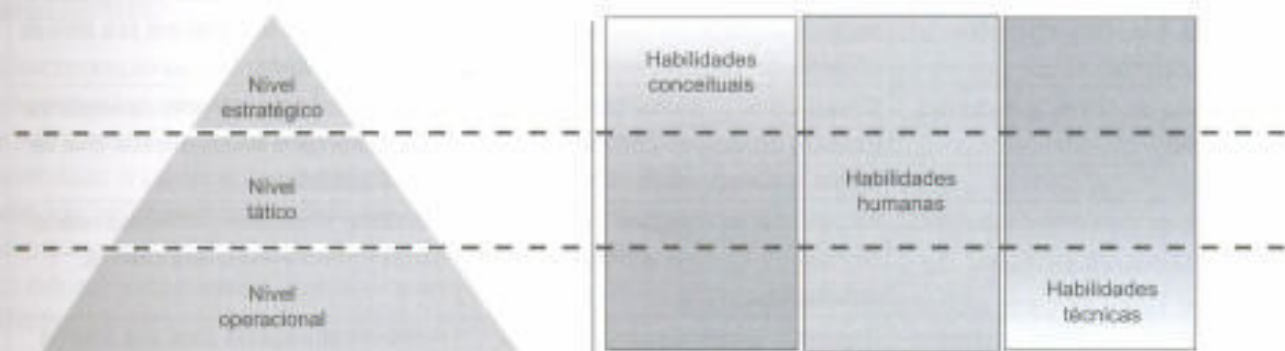
HABILIDADES TÉCNICAS As habilidades técnicas estão relacionadas com a capacidade do administrador para usar ferramentas, procedimentos, técnicas e conhecimentos especializados relativos à sua área de atuação específica. Quanto maior a facilidade em desempenhar uma tarefa específica, maiores as habilidades técnicas do administrador. Em um administrador de topo, as habilidades técnicas evidenciam-se no seu conhecimento da indústria, do mercado e dos pro-

cessos e produtos da organização. Por outro lado, em um administrador de nível tático ou operacional, as habilidades técnicas dizem respeito ao conhecimento especializado de sua área funcional ou das tarefas que desempenha, por exemplo, elaborar um orçamento, realizar um teste de produto, entre outras.

Para Katz, apesar de todas as três habilidades serem relevantes para o desempenho de qualquer administrador, sua importância varia de acordo com o nível organizacional que esse administrador ocupa. Assim, para os administradores no nível estratégico, as habilidades conceituais são mais preponderantes, uma vez que os papéis que desempenham dependem de sua capacidade para formular planos e tomar decisões para a organização como um todo. Em contrapartida, as habilidades técnicas são mais importantes nos níveis hierárquicos mais baixos, pois os administradores estão envolvidos com processos e atividades específicos. Por sua vez, as habilidades humanas são igualmente importantes em todos os níveis hierárquicos, já que o trabalho de um administrador envolve, invariavelmente, outras pessoas. A Figura 1.8 ilustra o grau de importância de cada uma das habilidades de acordo com o nível organizacional.

1.4.3 As competências do administrador

Além de habilidades genéricas, os administradores necessitam de certas competências específicas para o desempenho de seus cargos. As competências são definidas como o conjunto de conhecimentos, aptidões e atitudes relacionados com o desempenho eficaz de um administrador. A maior e mais detalhada pesquisa sobre competências gerenciais foi iniciada no Reino Unido pelo Management Charter Initiative (MCI), em 1997, e concluída pelo Management Standards Centre (MSC), em 2004. Esses organismos procuraram mapear quais eram as competências associadas às melhores práticas gerenciais. Como resultado



■ Figura 1.8 As habilidades dos administradores

dessa pesquisa, foram identificadas as competências que um administrador deve possuir para desempenhar sua atividade de maneira eficaz. Essas competências variam de acordo com o nível organizacional. A Tabela 1.3 exemplifica algumas das competências requeridas para administradores de topo, gerentes intermediários e supervisores de primeira linha.

Para cada área de competência, são desenvolvidos os elementos que definem o desempenho eficaz do administrador. Por exemplo, a administração de orçamentos é uma competência requerida para os administradores de primeira linha. O desenvolvimento com sucesso dessa competência requer que o administrador saiba preparar um orçamento, discuti-lo e negociá-lo com superiores e subordinados, utilizá-lo para monitorar e avaliar o desempenho de sua área

de responsabilidade, identificar as causas de desvios e propor revisões a esse orçamento, caso seja apropriado. São também enumerados as aptidões, os conhecimentos e as atitudes que um administrador necessita para desenvolver essa competência gerencial.

O interesse pelas competências gerenciais do MSC tem crescido, e cada vez mais as organizações usam esses padrões para definir as qualificações necessárias de um administrador, assim como para avaliar corretamente seu desempenho.

1.5 A administração no Brasil

A administração é uma prática universal. Nos Estados Unidos, no Japão, na Europa ou no Brasil, as organizações precisam ser administradas, e o trabalho do administrador é basicamente o mesmo: guiar

■ Tabela 1.3 Competências dos administradores

| NÍVEL ESTRATÉGICO | NÍVEL TÁTICO | NÍVEL OPERACIONAL |
|---|--|---|
| Manter uma rede de contatos pessoais que permita o acesso à informação ou aos recursos que a organização necessita. | Manter uma rede de contatos pessoais que permita o acesso à informação ou aos recursos de que sua unidade necessita. | Administrar os recursos pessoais e seu desenvolvimento profissional. |
| Liderar a organização, comunicando o propósito, os valores e a visão da empresa. | Desenvolver e implementar planos operacionais para sua unidade ou departamento. | Liderar sua área de responsabilidade, motivando os subordinados. |
| Mapear o ambiente no qual a organização opera. | Assegurar o cumprimento de requisitos legais, regulatórios, éticos e sociais na sua unidade. | Promover a igualdade de oportunidades e a diversidade na sua área de responsabilidade. |
| Encorajar a inovação na organização. | Encorajar a inovação em sua unidade ou departamento. | Encorajar a inovação na sua área de responsabilidade. |
| Desenvolver e implementar uma estratégia para a organização. | Planejar, liderar e implementar a mudança em produtos, serviços ou processos. | Implementar a mudança em produtos, serviços ou processos. |
| Desenvolver a cultura da organização de acordo com sua visão e estratégia. | Recrutar, selecionar e manter trabalhadores motivados. | Administrar os orçamentos para sua área de responsabilidade. |
| Planejar as necessidades de recursos humanos para que a organização atinja seus objetivos. | Planejar, alocar e avaliar o progresso e a qualidade do trabalho em sua unidade ou departamento. | Planejar, alocar e avaliar o progresso e a qualidade do trabalho em sua área de responsabilidade. |
| Promover o uso de novas tecnologias na organização. | Desenvolver e manter relações de trabalho produtivas com os subordinados e <i>stakeholders</i> . | Assegurar o cumprimento de requisitos de segurança e saúde em sua área de responsabilidade. |
| Criar e incentivar uma orientação para o cliente em toda a organização. | Administrar as relações com os clientes de forma a alcançar sua satisfação. | Monitorar e resolver problemas relacionados com o serviço aos clientes. |
| Monitorar, avaliar e melhorar o desempenho organizacional. | Desenhar e gerir os processos de negócio para sua unidade. | Administrar projetos para sua área de responsabilidade. |

as organizações de forma a alcançar os objetivos. No entanto, as características distintivas das culturas nacionais condicionam o modelo de gestão adotado. Por exemplo, o individualismo e o pragmatismo norte-americanos fazem com que seu estilo de gestão seja caracterizado pelo empreendedorismo e pela competitividade. Por outro lado, a cultura japonesa é caracterizada por valores coletivistas que se refletem em métodos de gestão baseados no consenso e na ênfase no planejamento. Mas quais são os traços característicos da cultura brasileira? Em que medida eles influenciam os comportamentos dos administradores e o perfil das organizações brasileiras?

1.5.1 O estilo brasileiro de administrar

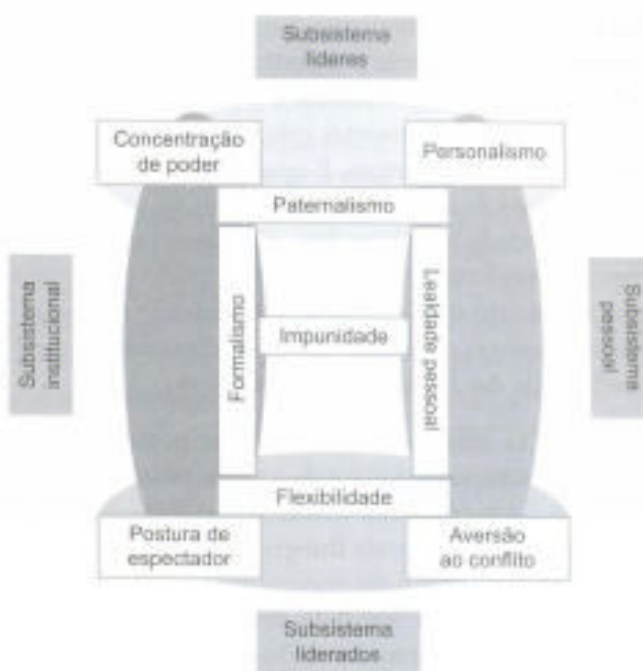
O conhecimento do contexto cultural no seio do qual se desenvolve a atividade empresarial é fundamental para compreender as práticas administrativas e gerenciais brasileiras. A cultura brasileira apresenta alguns traços que lhe permitem distinguir-se de outras culturas nacionais. Esses traços definem um estilo brasileiro de administrar, que, em alguns casos, reforçam vantagens comparativas, mas que, em outros, criam dificuldades aos administradores.

Uma das principais pesquisas sobre o estilo brasileiro de administrar foi realizada por Betânia Barros e Marco Aurélio Prates com 2.500 administradores brasileiros. Esses pesquisadores desenvolveram um modelo de interpretação da cultura brasileira segundo quatro grandes subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados. Das interseções entre os subsistemas, é possível identificar os traços culturais que definem o 'sistema brasileiro de ação cultural'. A Figura 1.9 apresenta o modelo completo, com seus subsistemas e interseções.

A interseção dos subsistemas resulta em nove traços culturais característicos dos administradores brasileiros. A análise de cada um desses traços culturais permitirá identificar suas implicações para a administração.

CONCENTRAÇÃO DE PODER A concentração de poder representa o lado institucional da relação líder-liderado e reflete a tendência das organizações brasileiras para centralizar o poder e a autoridade no líder. As decisões são unilaterais, e os liderados devem cumpri-las sem questioná-las. A principal consequência desse traço cultural para a administração é a elevada distância hierárquica entre os diferentes níveis organizacionais.

PERSONALISMO O personalismo representa o lado pessoal da relação entre líder e liderado e reflete a



■ **Figura 1.9** O sistema de ação cultural brasileiro

tendência para cultivar a proximidade e o afeto nas relações interpessoais. As pessoas são consideradas durante o processo decisório, não sendo encaradas apenas como um meio para alcançar um objetivo. Se a concentração de poder reforça a hierarquia, o personalismo atenua-a. A principal implicação do personalismo na administração é o poder que assumem grupos de amizade dentro das organizações, sobrepondo-se à distribuição hierárquica da autoridade formal.

POSTURA DE ESPECTADOR A postura de espectador reflete a passividade e a conformação dos liderados perante o líder. A postura de espectador é um reflexo do protecionismo e da dependência que caracterizaram historicamente a sociedade brasileira. O liderado deve aguardar uma orientação e agir, sem questioná-la. Esse traço cultural é caracterizado pela aceitação passiva da realidade, pela pouca iniciativa e pela transferência de responsabilidade.

AVERSÃO AO CONFLITO A aversão ao conflito reflete a tendência para evitar situações de confronto, normalmente como uma forma de lidar com a concentração de poder, sem pôr em causa as relações pessoais. Desse modo, o conflito é abordado indiretamente e a competição é substituída por processos mais colaborativos. Tem como principal reflexo na administração a fuga à discussão assertiva dos problemas e a procura de soluções mediadas.

FORMALISMO O formalismo é um traço cultural que resulta da intolerância à incerteza e é caracterizado pela necessidade de construir e instituir práticas por meio de leis e regulamentos que prevejam e impeçam desvios comportamentais. É igualmente resultado do elevado grau de desconfiança interpessoal característico da sociedade brasileira. Sua principal consequência para a administração é o excessivo número de normas e regulamentos que inibem o comportamento dos administradores e, conseqüentemente, diminuem a competitividade das organizações brasileiras.

LEALDADE ÀS PESSOAS A lealdade às pessoas representa a contrapartida do subsistema pessoal ao formalismo do subsistema institucional e configura-se como um mecanismo de integração e coesão interna dos grupos sociais e de mediação da relação entre líder e liderados. A lealdade pessoal permite que o sistema flua por meio das redes de relacionamento pessoais, evitando a rigidez do formalismo institucional. Do ponto de vista organizacional, o principal impacto é a sobrevalorização das necessidades do grupo em relação às da organização.

PATERNALISMO O paternalismo é o traço cultural que permite a articulação entre a concentração de poder e o personalismo do líder perante os liderados, manifestando-se no patriarcalismo — assumindo o papel de pai e protetor, atendendo às necessidades de seu grupo — e no patrimonialismo — assumindo o papel de líder supremo e absoluto, impondo sua vontade aos membros do grupo. A principal consequência para a administração desse traço cultural brasileiro reflete-se na influência das relações pessoais e de confiança nas nomeações para posições e cargos, em detrimento do mérito individual.

FLEXIBILIDADE A flexibilidade é um dos traços mais marcantes da cultura brasileira e caracteriza-se pela facilidade de adaptação a novas situações — o ‘famoso jeitinho brasileiro’. É essa flexibilidade que permite a articulação entre as regras inflexíveis e formais e um estilo de relacionamento caracterizado pela informalidade e amizade. De todos os traços culturais, é o que confere maior vantagem ao administrador brasileiro, uma vez que se configura em agilidade para encontrar soluções inovadoras que ultrapassem as barreiras encontradas. A flexibilidade permite, em contextos empresariais, decisões rápidas e criativas, adaptadas a um ambiente em permanente mudança.

IMPUNIDADE A impunidade é um traço que marca profundamente o comportamento gerencial brasileiro

e deve ser considerada no contexto da complexa rede de relações pessoais e institucionais que caracterizam o sistema cultural do Brasil. Esse traço cultural resulta na permissividade à transgressão de normas para proteger as redes e grupos às quais o indivíduo pertence (lealdade às pessoas) e na aceitação de outras para evitar o confronto (aversão ao conflito). Para as organizações, a impunidade tem como principal consequência o descrédito no sistema de avaliação das pessoas.

Todos esses traços da cultura são observados nas organizações brasileiras, em maior ou menor grau. Alguns conferem aos administradores brasileiros uma vantagem sobre os administradores de outras nacionalidades, porém a maioria tem um impacto negativo no dia-a-dia das organizações brasileiras. A Tabela 1.4 resume algumas das implicações de cada um desses traços culturais nas práticas administrativas e gerenciais no Brasil.

1.5.2 Características dos administradores brasileiros

De forma complementar, outros estudos têm procurado identificar quais são os comportamentos e atitudes característicos dos administradores brasileiros que definiriam um estilo de gestão nacional. Destaca-se um estudo de três pesquisadores brasileiros (Costa, Fonseca e Dourad), no qual são identificadas as principais características dos administradores brasileiros:

- visão imediatista, com priorização do curto prazo;
- desvalorização do planejamento, em geral, e do planejamento estratégico, em particular;
- adoção de estruturas organizacionais piramidais, com uma elevada distância hierárquica;
- adoção de sistemas de tomada de decisão centralizados e autocráticos;
- uso de sistemas de controle episódico, de caráter punitivo;
- prática de relações interpessoais baseadas na docilidade e no respeito pelo poder constituído;
- prevalência de um estilo gerencial marcado por grande distância entre discurso e prática;
- disfarce das formas autoritárias de poder com uma retórica de participação e envolvimento;
- domínio de uma conduta gerencial sensível a modas e modismos gerenciais.

As fragilidades e limitações apontadas no modelo de gestão brasileiro, como a impunidade e o paternalismo, a preferência por estilos autocráticos de liderança e controle, a aversão ao risco ou o foco imedia-

■ Tabela 1.4 O estilo brasileiro de administrar

| DIMENSÃO CULTURAL | IMPLICAÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO |
|-----------------------|--|
| Concentração de poder | Autoridade é vista como forma de estabelecer e manter a ordem. Estilo de liderança autocrático. Dificuldade de implementação de práticas participativas. |
| Personalismo | Força das relações pessoais e redes de contato. Importância do pertencimento a um grupo. Estilo de liderança carismática. Mediação entre o individualismo e o coletivismo. |
| Postura de espectador | Medo da mudança. Transferência de responsabilidade. Reduzida capacidade para assumir riscos. Reduzido espírito de iniciativa. Práticas empresariais introspectivas. |
| Aversão ao conflito | Não-participação em situações de confronto. Resolução de conflitos pela intermediação. Processo e relações são mais relevantes que a realização. Ênfase na competição 'cooperativa' ou mediada. |
| Formalismo | Controle da incerteza por meio de leis e regras. Excessiva dependência de normas e regulamentos. Organizações com elevada formalização e normalização. Maior estabilidade na relação entre líderes e liderados. |
| Lealdade pessoal | Líder faz a interligação entre os grupos. Coesão social obtida com a lealdade pessoal. Informação e comunicação seguem os canais de lealdade. Relações pessoais preferíveis ao desempenho e à realização. |
| Paternalismo | Líder reproduz o papel do pai protetor. Aceitação da desigualdade de poder. Preenchimento de cargos por confiança ou relações pessoais. Distância hierárquica percebida como alta. |
| Flexibilidade | 'Jeitinho brasileiro' de resolver problemas. Agilidade para se ajustar às mudanças do ambiente. Criatividade. Adaptabilidade perante novas situações. |
| Impunidade | Não-punição dos ineficientes ou transgressores. Não-premiação dos mais merecedores. Tolerância para com os que pertencem ao mesmo grupo social. Clima organizacional de baixa motivação e permissividade. |

Fonte: B. T. Barros e M. Prates, *A arte brasileira de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.

tista da gestão, podem induzir à idéia errônea de que a administração brasileira será sempre 'refém' desses condicionantes culturais e, portanto, fadada à mera réplica e sustentação do *status quo*.

No entanto, a administração é, por excelência, uma prática voltada para a mudança e para a trans-

formação. Mesmo em contextos de adversidade cultural, existem administradores aptos a guiar suas organizações com eficácia e eficiência, e os brasileiros demonstram isso. É possível encontrar inúmeros exemplos de administradores, como o barão de Mauá (veja o quadro contextual a seguir) ou Roger

Agnelli (veja o caso introdutório), que conseguiram superar as barreiras impostas por seu sistema de ação cultural.

Cabe à administração, na condição de disciplina acadêmica e por meio dessa ação transformadora, formar pessoas que sejam capazes de superar as adversidades culturais, auxiliando os administradores no desenvolvimento de estilos de gestão únicos que incorporem o melhor da cultura brasileira, por exemplo, a flexibilidade e a informalidade, ao mesmo tempo que combatem seus traços negativos.

1.5.3 Perfil das empresas brasileiras

Para entender a atividade empresarial no Brasil, é importante conhecer o contexto no qual as organizações atuam e não apenas as características do sistema

cultural. Nesse sentido, são apresentados alguns dados gerais sobre o perfil das organizações e do ambiente organizacional brasileiro, bem como os resultados de estudos que analisam os fatores condicionantes do sucesso e do insucesso dessas organizações.

O ambiente organizacional brasileiro é muito peculiar e apresenta diversos obstáculos à criação e sustentação de negócios, dentre os quais se destacam:

- *Elevada carga tributária*: o Brasil é um dos países com maior carga tributária no mundo (37,4% do PIB), muito acima dos países de economias emergentes com os quais compete, como a Argentina (21,9%), o Chile (19,2%) ou a China (16,7%).
- *Elevados custos de financiamento*: a taxa de juro real brasileira é a maior do mundo, o que torna o custo do financiamento muito elevado para as empre-



QUADRO CONTEXTUAL

Barão de Mauá, o maior empreendedor brasileiro

Irineu Evangelista de Sousa, mais conhecido como barão de Mauá, foi uma personalidade marcante para o desenvolvimento econômico do Brasil. Banqueiro, industrial, comerciante, fazendeiro e político, seu nome está associado a inúmeros empreendimentos, dos quais se destacam a construção da primeira ferrovia do país; o estabelecimento da primeira fundição; a criação da empresa de iluminação do Rio de Janeiro; a criação da empresa de navegação a vapor no Amazonas; e a viabilização do primeiro cabo submarino, ligando o Brasil à Europa, que possibilitou a comunicação intercontinental por telégrafo. Liberal em um contexto patrimonialista, abolicionista em um país que tinha no trabalho escravo sua mais importante força motriz, industrial em uma economia eminentemente agrária, e inovador em uma cultura extrativista e conservadora, Mauá foi sempre alguém que desafiou o *status quo* dominante.

Desde cedo, Mauá se viu diante do dilema de assistir à realidade ou agir sobre ela. Aos 9 anos, em decorrência da morte prematura do pai, Irineu decidiu partir para a cidade do Rio de Janeiro, onde logo se iniciou na contabilidade de empresas. Trabalhando e vivendo na área comercial da cidade, aprendeu a conhecer como poucos a estrutura dos negócios de seu tempo. A falência da empresa onde trabalhava permitiu-lhe conhecer um empresário inglês, Carruthers, que mudaria para sempre sua vida. Com este, amplia seus conhecimentos de finanças e, principalmente, dos processos de câmbio, desenvolvendo aquelas que seriam duas de suas principais habilidades: a arbitragem de moedas e a alavancagem financeira.

Arbitrando sobre as moedas brasileiras e inglesas, rapidamente construiu sua fortuna, e isso permitiu que desenvolvesse seu lado empresarial. Em um mundo onde os grandes empresários privados costumavam ter uma única empresa,

Mauá apostou na diversificação, montando uma indústria atrás da outra. Construiu uma rede de empresas industriais interligadas a um complexo financeiro — o reinaugurado Banco do Brasil —, alavancando assim seus negócios.

Sob influência das ideias liberais e das teorias econômicas inglesas, aprendeu a lidar com planejamento, análises econômicas e informações de mercado. Não iniciava qualquer empreendimento sem um detalhado estudo. A forma como cuidava de suas empresas mostrava a preocupação com o detalhe, com as leis e normas. Mauá equipou suas empresas com as mais modernas técnicas de gestão. Seu sistema de gestão era altamente descentralizado e valorizava a responsabilidade individual de cada empregado. Adotava a meritocracia, combatia o apadrinhamento e o nepotismo e buscava profissionais competentes na gestão de assuntos que não dominava. Sabia delegar, motivando seus colaboradores não por mecanismos paternalistas ou autoritários, mas pelo *empowerment* e pela participação nos lucros e resultados.

Sua formação no liberalismo econômico permitiu-lhe reconhecer as vantagens do mercado livre, utilizando esse conhecimento em um contexto dominado por práticas patrimonialistas e inibidoras da concorrência e da iniciativa privada. Mas, acima de tudo, seu principal diferencial era ser um idealista. Sua força propulsora era um intenso desejo de construir um império e se perpetuar na história. As dificuldades e reveses eram vistos não com desânimo, mas como uma motivação para ir mais longe.

Fontes: C. D. Bertero e T. Iwai, "Uma visita ao Barão", 2. ed. especial, RAC, v. 9, p. 2, 2005; J. R. Fontes Filho, *O empreendedorismo no sistema cultural brasileiro: a história do barão de Mauá*. In: Enanpad, 2003.

sas, diminuindo assim o número de novos negócios criados e reduzindo os investimentos das organizações em inovação, tecnologia, capacitação da força de trabalho etc.

- *Burocracia ineficaz*: a burocracia brasileira obriga os administradores a estarem mais concentrados em formalidades do que na condução de seus negócios (por exemplo, para a criação de uma empresa no Brasil são necessários 152 dias e 17 procedimentos, enquanto nos Estados Unidos o processo burocrático para a abertura de uma empresa demora apenas cinco dias e exige cinco procedimentos).
- *Produtividade reduzida*.

Todos esses fatores têm como conseqüências uma forte diminuição na competitividade das organizações brasileiras e o crescimento da chamada 'economia informal'. Atualmente, há mais de 10 milhões de pequenas empresas ou negócios informais no Brasil, que são responsáveis por 13,9 milhões de postos de trabalho e por 10% do PIB brasileiro. Por sua vez, empresas formalmente constituídas são menos da metade — cerca de 4,9 milhões, que empregam 27,5 milhões de pessoas, quase metade da população economicamente ativa no meio urbano. Destas, quase 5 milhões de empresas, 50% atuam no setor do comércio, 38% no setor de serviços e apenas 12% no setor da indústria e da construção.

Quanto à dimensão, 99% dessas empresas são de micro e pequeno portes, empregando 15,8 milhões de pessoas e sendo responsáveis por 20% do PIB e 2% das exportações brasileiras. Por essa razão, as empresas de grande porte representam apenas 0,3% do total de empresas formais, mas em contrapartida empregam 9,1 milhões de pessoas e são responsáveis por uma fatia significativa do PIB e das exportações brasileiras.

Outro fato característico do tecido empresarial brasileiro é a concentração das maiores empresas na Região Sudeste, principalmente em São Paulo, no Rio de Janeiro, em Minas Gerais e no Espírito Santo. Esses quatro estados concentram 613 das mil maiores empresas brasileiras e 72,6% da receita líquida. A Região Sul também apresenta um número elevado de empresas entre as mil maiores — 210 e 14,5% da receita líquida; no entanto, as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste ainda são pouco expressivas tanto no número de empresas como em sua participação na receita líquida — total de 178 empresas e 16,1%.

Por ano, são formalmente constituídas em torno de 470 mil empresas, e encerram sua atividade cerca de 220 mil empresas, o que representa um aumento anual líquido do número de empresas em atividade e dos empregos gerados. No entanto, estima-se que o custo econômico e social anual do encerramento de atividades empresariais seja de 800 mil postos de trabalho e



QUADRO CONTEXTUAL

Perfil das empresas brasileiras

- Existem no Brasil cerca de 4,9 milhões de empresas formais (2002) e 10,3 milhões de empresas informais (2003).
- As empresas formais empregavam um total de 27,5 milhões de pessoas em 2002 — 42% da população economicamente ativa no meio urbano.
- As empresas informais empregavam um total de 13,9 milhões de pessoas em 2003.
- 50% das empresas formais atuam no setor do comércio, 38% no setor dos serviços e 12% no setor da indústria e da construção.
- 99% das empresas brasileiras são de micro e pequeno portes.
- As empresas de micro e pequeno portes são responsáveis pelo emprego de 15,8 milhões de pessoas — 57% do total dos empregos em empresas formais.
- As empresas de micro e pequeno portes são responsáveis por 28% do faturamento e por 20% do PIB brasileiro.
- As grandes empresas são apenas 0,3% do total, mas, em contrapartida, empregam 9,1 milhões de pessoas, o equivalente a 33% do total dos empregos em empresas formais.
- São Paulo, com 37,5%, e Rio de Janeiro, com 25,6%, são responsáveis pela concentração de 63,1% da receita líquida das mil maiores empresas brasileiras.
- 92% dos milionários brasileiros construíram sua própria fortuna (primeira geração).
- Apenas 15% dos herdeiros dos maiores empresários do século passado permanecem no mundo dos negócios.
- 66% das empresas privadas brasileiras que estavam na lista das 50 maiores há 30 anos desapareceram do ranking.

Fontes: Sebrae e IBGE.

6,6 bilhões de reais.³ Ao analisar as taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas, conclui-se que 50% encerraram sua atividade até o final do segundo ano e 60% até o final do quarto ano de existência.

Para tentar compreender as causas do sucesso e da mortalidade precoce das empresas brasileiras, o Sebrae tem conduzido diversos estudos em nível nacional, particularmente com micro e pequenas empresas (MPE).⁴ Conforme se observa na Tabela 1.5, encontram-se, em primeiro lugar, entre as causas de fracasso, *falhas gerenciais* na condução dos negócios, a saber: falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa), problemas financeiros (situação de alto endividamento), localização inadequada (falhas no planejamento inicial) e falta de conhecimentos gerenciais dos empresários. Em segundo lugar, predominam as *causas econômicas conjunturais*, como falta de clientes, dívidas e recessão econômica do país, sendo que o fator 'falta de clientes' pressupõe, também, falhas no planejamento inicial da empresa. A falta de crédito bancário é mencionada como um fator condicionador do insucesso por 14% dos empresários entrevistados.

Quanto aos fatores condicionantes do sucesso das empresas que permaneceram em atividade, eles podem ser agrupados em três categorias, conforme apresentado na Tabela 1.6: habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística operacional. Os primeiros dois fatores indicados integram as chamadas habilidades gerenciais, que refletem a prepara-

ção do empresário e sua competência para conduzir o negócio. Um segundo conjunto de fatores, representando uma importante condicionante no sucesso empresarial, foi reunido na categoria capacidade empreendedora, formando um grupo de atributos que destaca a criatividade, a perseverança e a coragem de assumir riscos no negócio. Por último, o terceiro conjunto de fatores condicionantes do sucesso apontado pelos entrevistados foi a logística operacional, ou seja, a capacidade do empresário para utilizar de forma eficiente os fatores de produção — o capital, o trabalho especializado e recursos tecnológicos disponíveis —, reunindo-os na atividade produtiva ou comercial da empresa para a obtenção dos melhores resultados.

1.6 Os desafios da administração

As constantes mudanças no ambiente organizacional alteraram profundamente o trabalho dos administradores. A informação e as idéias substituíram as máquinas e os ativos físicos. A globalização ampliou os mercados, mas também aumentou a concorrência. Os clientes tornaram-se mais exigentes. Novas tecnologias surgem e tornam-se obsoletas a um ritmo cada vez maior. As sociedades passaram a exigir um comprometimento das organizações com a responsabilidade social e a ética. O novo ambiente organizacional coloca grandes desafios aos administradores. Para compreender esses desafios e oportunidades, é necessário entender qual a real importância da administração como campo de estudo teórico, quais os de-

■ Tabela 1.5 Causas de fechamento das empresas

| CATEGORIA | RAZÕES DO INSUCESSO | % |
|---------------------------------|------------------------------------|-----|
| Falhas gerenciais | Falta de capital de giro. | 42% |
| | Problemas financeiros. | 21% |
| | Localização inadequada. | 8% |
| | Falta de conhecimentos gerenciais. | 7% |
| Causas econômicas conjunturais | Falta de clientes. | 25% |
| | Dívidas de clientes. | 16% |
| | Recessão econômica do país. | 14% |
| Logística operacional | Falta de mão-de-obra qualificada. | 5% |
| | Instalações inadequadas. | 3% |
| Políticas públicas e legislação | Falta de crédito bancário. | 14% |
| | Problemas de fiscalização. | 6% |
| | Carga tributária elevada. | 1% |

■ **Tabela 1.6** Fatores condicionantes do sucesso empresarial

| CATEGORIA | FATOR DE SUCESSO | % |
|--------------------------|--|-----|
| Habilidades gerenciais | Bom conhecimento do mercado onde atua. | 49% |
| | Boa estratégia de vendas. | 48% |
| Capacidade empreendedora | Criatividade do empresário. | 31% |
| | Aproveitamento das oportunidades de negócio. | 29% |
| | Perseverança do empresário. | 28% |
| | Capacidade de liderança. | 25% |
| Logística operacional | Escolha de um bom administrador. | 31% |
| | Uso de capital próprio. | 29% |
| | Reinvestimento dos lucros na empresa. | 23% |
| | Acesso a novas tecnologias. | 17% |

Fonte: Sebrae, Relatório de pesquisa. Brasília, ago. 2004.

safios e recompensas da atividade de um administrador e como as principais tendências contemporâneas têm influenciado os processos de administração.

1.6.1 A importância da administração como campo de conhecimento

A importância da administração como campo de conhecimento teórico está relacionada com a relevância das organizações para as sociedades contemporâneas. As organizações servem à sociedade, permitem a realização de objetivos que, individualmente, não poderiam ser alcançados e proporcionam carreiras e a possibilidade de realização para os membros organizacionais. No entanto, para que as organizações atinjam esses propósitos, é necessária uma administração correta de seus recursos. Assim, na medida em que o sucesso das organizações está relacionado com a qualidade de sua administração, essa última tem assumido uma importância crescente como campo de estudo.

Como referido anteriormente, no Brasil, 50% dos novos negócios falham nos dois primeiros anos de atividade, e as principais razões apontadas para essa elevada mortalidade empresarial são falhas gerenciais. Os custos de uma administração ruim não se limitam a um desperdício de recursos financeiros e de materiais, mas também acarretam elevados custos para a sociedade — estima-se que as falências e o encerramento de empresas representem uma perda de mais de 800 mil postos de trabalho por ano. Enquanto organizações bem geridas, como a Embraer ou a Vale do Rio Doce, crescem e contribuem para o desenvolvimento do país, outras, por

exemplo a Varig ou a Enron, que empregavam milhares de pessoas e proporcionavam bens e serviços importantes à sociedade, tiveram de se reestruturar ou declarar falência em razão de uma administração de má qualidade. Por tudo isso, há o interesse em melhorar a forma como as organizações são administradas, e isso só é possível com uma sólida formação em administração.

Além disso, uma vez que quase todas as pessoas trabalham em organizações, em algum momento de sua vida elas serão administradas ou administrarão o trabalho de outros. Mesmo aqueles que não têm o objetivo de se tornar administradores, em algum momento de suas carreiras assumirão algumas responsabilidades de administração, nem que seja de pequenos projetos, equipes ou grupos. Dessa forma, seja para os que planejam construir uma carreira de administrador, seja para os outros, o estudo da administração é um valioso instrumento para a melhor compreensão dos processos administrativos e para o desenvolvimento das habilidades gerenciais.

1.6.2 Os desafios e as recompensas de ser um administrador

Hoje em dia, a dinâmica e a complexidade do ambiente organizacional colocam inúmeros desafios aos administradores. Em primeiro lugar, é um trabalho difícil e exigente — os administradores trabalham em média 60 horas por semana, sacrificando, muitas vezes, fins de semana e passando noites sem dormir. Em contrapartida, têm de lidar com pessoas com diferentes personalidades, experiências, conhecimentos e ambições, que precisam ser agregadas em torno

de um objetivo comum. Precisam saber motivar seus subordinados, mesmo quando o ambiente é incerto e caótico. Devem tomar decisões difíceis no que tange à distribuição de recursos escassos. Por último, o sucesso e a eficácia de um administrador dependem do desempenho de outros, o que pode ser estressante e, por vezes, ingrato.

Apesar de todos os desafios, o trabalho de um administrador pode ser muito estimulante e recompensador. Os bons administradores são uma 'mercadoria rara', e os pacotes de remuneração refletem o valor que o mercado lhes atribui (veja a Tabela 1.7). É claro que nenhum administrador começa com um salário de seis dígitos, mas, à medida que sobe na hierarquia e, por conseguinte, sua autoridade e responsabilidade aumentam, também sua remuneração se eleva. Em média, um supervisor ou gerente de nível operacional recebe entre 100 e 250 mil reais por ano, enquanto um diretor de área funcional ganha em média 500 mil reais por ano. Já os administradores de topo auferem remunerações mais atrativas, normalmente valores próximos a 1 milhão de reais (já incluindo bônus e outros incentivos) — fato, às vezes, criticado em um país com as desigualdades do Brasil.

Os benefícios da carreira de administrador não se limitam a recompensas materiais. A administração é uma atividade que oferece outros incentivos, uma vez que os administradores desempenham o papel mais importante para a organização. São eles que criam as condições para que seus subordinados desempenhem suas funções e, dessa forma, para que os objetivos da organização possam ser alcançados. Cabe

também aos administradores ajudar os membros da organização a encontrar um sentido no trabalho. Os administradores têm a chance de inovar, de encontrar formas criativas de aproveitar oportunidades ou resolver problemas. Igualmente, têm a oportunidade de lidar com uma diversidade de pessoas e experiências, enriquecendo assim sua visão do mundo. Além dessas recompensas, há o reconhecimento e o *status* social, conferidos à profissão tanto na organização como na comunidade onde ela está inserida, decorrentes do poder atribuído ao papel do administrador para a sociedade.

1.6.3 A administração no contexto contemporâneo

As organizações vivem, atualmente, em um ambiente em constantes mudanças, as quais têm um impacto determinante no trabalho dos administradores, pois colocam-lhes desafios cada vez maiores. Para enfrentar esses desafios, os administradores precisam reconhecer as tendências do ambiente organizacional, antecipando assim os problemas e aproveitando as oportunidades.

Uma das mudanças que mais têm afetado a forma como as organizações fazem negócios está relacionada com a *globalização*. Atualmente, observa-se um fluxo de idéias, informações, pessoas, capital e produtos que ultrapassa todas as fronteiras nacionais. Os administradores precisam desenvolver uma *visão global do mundo de negócios*, que leve em consideração essa nova realidade e não se limite ao mercado em que tradicionalmente os produtos ou

■ Tabela 1.7 Remuneração dos executivos brasileiros (em reais por ano)

| CARGO | EMPRESAS ACIMA DA MÉDIA | EMPRESAS NA MÉDIA | EMPRESAS ABAIXO DA MÉDIA |
|-----------------------------|-------------------------|-------------------|--------------------------|
| Presidente | 2.128.524 | 1.206.092 | 621.971 |
| Diretor de finanças | 1.013.107 | 590.774 | 380.378 |
| Diretor de divisão | 971.465 | 571.161 | 398.684 |
| Diretor comercial | 914.724 | 534.909 | 379.165 |
| Diretor de recursos humanos | 1.031.309 | 544.781 | 352.862 |
| Diretor industrial | 1.010.363 | 421.849 | 313.534 |
| Diretor de informática | 553.416 | 409.784 | 320.967 |
| Gerente de engenharia | 268.856 | 204.204 | 172.252 |
| Gerente de produção | 259.936 | 212.451 | 169.965 |
| Gerente de vendas | 295.640 | 186.584 | 136.213 |
| Gerente de tesouraria | 192.167 | 140.551 | 115.252 |

serviços são consumidos. Os clientes, os trabalhadores, os fornecedores e os competidores de hoje são globais e esperam que as organizações atuem globalmente. No entanto, apesar de a globalização proporcionar diversas oportunidades às organizações, como o acesso a novas tecnologias ou capital, ou o alargamento dos mercados onde possam escoar seus produtos ou serviços, ela também apresenta algumas ameaças. A globalização aumenta a competitividade entre as organizações, como consequência de um maior número de competidores e de uma clientela cada vez mais exigente.

A *diversidade cultural* é outra realidade do futuro da administração com que os administradores têm de aprender a lidar. Eles necessitam entender diferentes modelos culturais, de modo a não ferir os princípios e a respeitar os costumes e tradições das pessoas e grupos com quem interagem. Atualmente, a força de trabalho de uma organização é cada vez mais diversa, visto que as pessoas buscam oportunidades, e as organizações procuram talentos por todo o mundo. No Brasil, essa necessidade de compreensão dos diferentes modelos culturais é ainda mais evidente, uma vez que sua população é extraordinariamente diversificada, o que se reflete em suas organizações.

No que diz respeito às *mudanças estruturais nas organizações*, o foco principal de uma organização passou a ser o conhecimento e a capacidade de se adaptar a novas situações, ou seja, a *flexibilidade* de sua estrutura organizacional e a *rapidez* de suas decisões. As estruturas tendem a ser cada vez mais enxutas e flexíveis, e o relacionamento interfuncional se torna mais relevante. Espera-se que os trabalhadores com maior poder possam aproveitar oportunidades e resolver problemas com maior rapidez. Por outro lado, a organização do trabalho também está mudando. As *redes* e o *trabalho em equipe* tendem a substituir a tradicional hierarquia rígida que separava aqueles que decidiam daqueles que executavam.

As principais fontes de diferenciação e de sustentação da estratégia de uma organização também mudaram. Em uma economia globalizada, todas as organizações têm acesso aos mesmos meios tecnológicos, aos mesmos processos industriais e às mesmas informações. O que torna as organizações mais competitivas e diferenciadas são seu *processo de gestão* e as *pessoas* que dele fazem parte. É cada vez mais importante saber gerir as competências dessas pessoas, de forma que a organização obtenha o sucesso desejado. Assiste-se a uma valorização cada vez maior do *capital humano das organizações* a fim de aproveitar sua

criatividade, propondo-se novas formas de trabalho, mais flexíveis e enriquecedoras. A mão-de-obra barata já não é uma fonte de vantagem competitiva. O exemplo da indústria alemã é elucidativo: possui uma das mãos-de-obra mais caras do mundo e, no entanto, tem algumas das indústrias mais competitivas do planeta. Essa necessidade de uma força de trabalho mais qualificada faz com que as organizações apostem cada vez mais no *treinamento* e no *desenvolvimento* de seus trabalhadores como uma forma de se distinguirem de seus competidores.

Verifica-se também o reconhecimento da importância da *satisfação* e da *construção de relacionamentos com os clientes* como o principal objetivo das organizações. Em vez de enfatizar os lucros, os administradores precisam estabelecer conexões com seus clientes, respondendo com rapidez e flexibilidade às suas demandas. Evidentemente, os lucros são uma prioridade, mas não devem ser superestimados, uma vez que são a consequência natural da satisfação dos clientes. Para satisfazer consumidores cada vez mais exigentes e com características específicas e diversificadas, a organização deve estar apta a oferecer produtos ou serviços diferenciados, quase por medida, devendo, para isso, investir em *sistemas de produção flexíveis*.

A *cooperação* é outra tendência que tem sido acentuada. As organizações necessitam desenvolver redes de relacionamento com clientes e fornecedores, mas também formas mais sofisticadas de colaboração com a sociedade e até com os concorrentes. Essas formas de cooperação podem assumir a forma de simples parcerias, alianças estratégicas ou joint-ventures, nas quais as organizações partilham conhecimento, meios tecnológicos ou outros recursos, reduzindo os riscos e aumentando as probabilidades de sucesso.

A *ética nos negócios* assume papel determinante no sucesso da relação entre as organizações e o ambiente. A crescente consciência humanista e ecológica das sociedades modernas, bem como os recentes escândalos em algumas das maiores empresas mundiais, reforçam a relevância dessa temática no atual contexto da administração. A adoção de comportamentos baseados em princípios morais passou a ser uma exigência incontornável das sociedades contemporâneas. Cada vez mais, as questões relacionadas com a ética e o moralmente aceitável das práticas empresariais têm ganhado importância como elementos determinantes na tomada de decisão dos administradores.

As organizações contemporâneas vivem em um ambiente de grande turbulência e dinamismo. As transformações tecnológicas e as exigências ambientais obrigam os administradores a desenvolver uma nova visão para as organizações. O aumento da concorrência levou à procura de novos métodos e processos de produção, a fim de possibilitar melhorias de produtividade. A massificação da produção deu lugar à fabricação de produtos sob medida para ir ao encontro de uma clientela mais informada e conhecedora do produto que deseja comprar. As estruturas organizacionais adotaram modelos mais orgânicos e

flexíveis, capazes de responder com eficácia e rapidez às exigências dos clientes e dos concorrentes. A necessidade de treinamento dos recursos humanos, a satisfação dos clientes e a flexibilização do processo de fabricação passaram a ser uma condição necessária para a sobrevivência da organização. Os ciclos de vida dos produtos são cada vez mais curtos, obrigando as organizações a uma maior integração de suas áreas funcionais. Para o futuro, essas tendências vão se acentuar, não existindo dúvidas de que influenciarão os métodos de administração das organizações.

Resumo do capítulo

Este capítulo teve como objetivo introduzir uma série de conceitos fundamentais e descrever a administração como ciência e prática fundamental à existência das sociedades contemporâneas. A administração consiste na utilização eficaz e eficiente dos recursos de uma organização de forma que esta alcance seus objetivos e, com isso, sirva à sociedade. O processo de administração é composto por quatro atividades inter-relacionadas: o planejamento, a organização, a direção e o controle. Por sua vez, as organizações encontram-se normalmente divididas em áreas funcionais. Essas áreas funcionais são: a produção ou operações, o marketing, as finanças e os recursos humanos.

Para exercer a atividade gerencial, os administradores desempenham uma variedade de papéis interpessoais, informacionais e decisórios. Para isso, precisam ter um conjunto de habilidades e competências, que variam de acordo com a posição do administrador na hierarquia organizacional. As habilidades conceituais são mais importantes para um administrador de topo, ao passo que as habilidades técnicas são mais relevantes para cargos de nível operacional. Administradores de todos os níveis necessitam de habilidades humanas.

Apesar da universalidade dos fundamentos da administração, os estilos e características dos administradores e o

perfil das organizações variam de país para país. No Brasil, o sistema cultural condiciona fortemente o comportamento dos administradores. Apesar de conferir algumas vantagens sobre administradores de outros países, como a capacidade de improvisação, a informalidade e a flexibilidade, a maioria dos traços culturais característicos do estilo brasileiro de administrar tem um impacto negativo na sua atuação, ou seja, a excessiva centralização do poder, a ausência de visão estratégica de longo prazo, a impunidade generalizada, entre outros.

Independentemente do tipo da organização e do país, é importante reconhecer que atualmente se vive em um mundo globalizado e em uma dinâmica de permanente mudança. As principais mudanças e tendências afetam o dia-a-dia das organizações e trazem novos desafios aos administradores. Para enfrentá-los, os administradores precisam 1) desenvolver uma nova visão para suas organizações, 2) apostar na flexibilidade e rapidez de resposta, 3) estar atentos à diversidade cultural, 4) considerar a ética e a responsabilidade social nas suas decisões, 5) focalizar a estratégia na satisfação dos clientes e, acima de tudo, 6) investir no treinamento e desenvolvimento contínuo de seu principal ativo: o capital humano de suas organizações.

Questões para discussão

1. Defina os termos 'organização' e 'administração'. Por que os administradores são tão importantes para o sucesso das organizações?
2. Contraste os conceitos de eficácia e eficiência. Qual é mais importante para o desempenho de uma organização?
3. Quais são as funções básicas do processo de administração? Como estas se inter-relacionam?
4. Qual é a relação entre as funções da administração e o nível organizacional de um administrador?
5. Quais são as áreas funcionais da organização? Descreva cada uma delas.
6. Que papéis um administrador desempenha em uma organização? Como esses papéis variam de acordo com o nível organizacional do administrador?
7. Quais são as habilidades necessárias para ser um administrador? Qual é a relação entre estas e o nível em que o administrador atua na organização?
8. Quais são os principais traços culturais do estilo brasileiro de administrar? Quais são as principais características dos administradores brasileiros?

9. Quais são os fatores que condicionam o sucesso e o insucesso das organizações brasileiras?
10. Qual é a importância da administração como campo de estudo científico?
11. Quais são os principais desafios e recompensas de ser administrador?
12. Quais são as principais tendências contemporâneas que influenciam a administração?

ESTUDO DE CASO

Roger Agnelli e a CVRD

Companhia Vale do Rio Doce

Criada em 1942, durante o Governo Vargas, a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) representava os interesses nacionais na exploração das minas de ferro de Minas Gerais. Fruto do nacionalismo característico da época e do intervencionismo estatal na economia, a CVRD nasceu em um contexto de fortalecimento da indústria de base brasileira, exemplificado também pela criação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). A expansão da base industrial brasileira era um dos pilares da política desenvolvimentista de Vargas, que visava alavancar a industrialização no país.

Como empresa estatal, a Vale do Rio Doce desenvolveu um processo de gestão extremamente burocrático. Como consequência, muitas oportunidades que necessitavam de respostas imediatas eram perdidas. Além disso, as decisões sempre foram muito centralizadas nas mãos dos administradores de topo, o que era um ponto negativo em comparação às maiores mineradoras do mundo. Interesses políticos também influenciavam corriqueiramente o ambiente e as decisões na CVRD. Até a alocação de recursos e a nomeação de diretores eram influenciadas por autoridades políticas. A manipulação da organização como instrumento político e econômico limitou suas possibilidades de crescimento.

Em 1997, no primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso, a Vale do Rio Doce foi privatizada no Programa Nacional de Desestatização. Foi um processo conturbado, já que muitos grupos defendiam a manutenção das estatais. Um consórcio formado pelo Banco Bradesco, pelo empresário Benjamin Steinbruch — um dos sócios majoritários da CSN — e por outros investidores foi o vencedor do leilão e, a partir daí, diversas medidas foram tomadas para tornar a CVRD mais eficiente e lucrativa.

As deficiências da empresa, na condição de estatal, eram muitas, e vencê-las demandaria de seus novos administradores empenho e talento. Entre eles estava Roger Agnelli, presidente da Bradespar S/A — organização que congrega as participações do Bradesco em empresas não financeiras —, o executivo que mais tarde assumiria a presidência executiva da CVRD e conduziria a organização a um grande crescimento, posicionando-a entre as três maiores do mundo no ramo da mineração.

Perfil e carreira do executivo

Roger Agnelli iniciou sua carreira de administrador no Banco Bradesco, em março de 1981, como analista de investimentos, antes mesmo de se formar em economia. Destacou-se nessa organização por seu perfil de negocia-

dor agressivo e pela forma como se comunicava interna e externamente. A comunicação foi um importante diferencial, já que ele era uma das poucas pessoas que falavam inglês fluentemente. Isso possibilitou que desempenhasse importante papel no processo de internacionalização do mercado de capitais, tornando-se um funcionário vital no momento em que a integração mundial dos mercados financeiros já era uma realidade.

Por outro lado, Agnelli soube cultivar uma rede de relacionamentos interpessoais, além de aproximar-se de pessoas poderosas, entre os quais o presidente do Bradesco, Lázaro Brandão, conquistando sua admiração e proteção. Também sabia como trabalhar com as pessoas, e suas palavras eram capazes de influenciá-las, o que demonstrava desde logo sua vocação para a liderança.

Por seu perfil de líder, qualidade e experiência, o executivo trilhou uma carreira de sucesso na instituição financeira. Aos 38 anos, Roger Agnelli tornou-se o mais jovem diretor executivo da história da organização. Enquanto subia na hierarquia do Bradesco, ia adquirindo uma visão global da organização e percebia como se dava a interação do banco com o governo, com os demais agentes financeiros e com os clientes. Em 2000, Agnelli chegou à presidência da Bradespar S/A, um dos cargos que acumulava quando chegou à presidência da Vale do Rio Doce.

Chegada à presidência da CVRD

Após a privatização da CVRD, a capacidade de negociação de Agnelli foi posta à prova. Havia grandes divergências entre Steinbruch, da CSN, e os demais administradores da CVRD quanto ao rumo estratégico do negócio. A situação tornava-se insustentável: era preciso solucionar rapidamente os impasses entre os sócios da organização, caso contrário, oportunidades de negócio seriam perdidas. Diferentemente de Steinbruch, Agnelli acreditava que a siderúrgica e a mineradora tinham prioridades distintas. A complexa negociação teve fim após um longo período de análises com os acionistas das duas companhias. O Bradespar S/A abriu mão de sua participação na CSN e Steinbruch desligou-se da CVRD em 2000.

O executivo assumiu a presidência do Conselho da empresa em 2000 e passou a ser considerado o principal administrador da organização. Apenas em 2001, porém, Roger Agnelli assumiria o cargo de diretor-presidente da CVRD. Havia três altos executivos de outras empresas cotados para assumir esse cargo; contudo, Agnelli surpreendeu o mercado e tomou a decisão de ocupar o cargo. Isso causou espanto, já que ele não era um especialista em

mineração e nunca havia presidido uma empresa tão grande. Entretanto, todas as dúvidas mostraram-se descabidas quando Agnelli tomou suas primeiras medidas.

Desde o final do processo de desligamento de Steinbruch, Agnelli vinha discutindo com os acionistas da CVRD um plano estratégico de longo prazo que focasse as áreas de mineração e logística. De acordo com o projeto, a empresa deveria concentrar as atividades na sua principal área de atuação, ou seja, na mineração.

A reestruturação da CVRD

Os planos traçados eram simples, e as metas deveriam ser cumpridas à risca. Segundo ele, era importante que os objetivos estabelecidos fossem alcançados de acordo com as especificações planejadas, o que demonstraria a seriedade e a competência da nova gestão. Uma das primeiras medidas de Agnelli foi a venda de negócios sem ligação com o setor de mineração. De 2001 até a metade de 2005, 12 negócios sem ligações com a exploração mineral foram vendidos. A CVRD desvendou-se de ativos que não se enquadravam na visão estratégica da organização, como o papel, a celulose, a navegação, as florestas e os fertilizantes. Os 2,1 bilhões de dólares arrecadados foram investidos na compra de 12 empresas de mineração, possibilitando a investida em outros metais, como o cobre, e a ampliação de negócios, como o manganês e o alumínio. A alocação desses recursos nesses setores específicos estava baseada na estratégia adotada pelo executivo de enfatizar os negócios de exploração mineral da empresa.

Agnelli, desde os primeiros meses de sua gestão, buscou tornar a CVRD mais eficiente e produtiva, agilizando os processos, intensificando a comunicação entre os setores e adotando uma estratégia simples o suficiente para que todos entendessem os objetivos organizacionais. O diálogo entre Agnelli e sua cúpula de sete diretores executivos é constante para que sempre se aprimorem os negócios. Uma medida tomada pelo executivo foi reproduzir na Vale do Rio Doce o que já havia experimentado no Bradesco. Ele reuniu toda a diretoria em uma única sala na sede da empresa. Dessa forma, a agilidade na comunicação e na resolução de problemas seria maximizada.

Outra aposta da administração de Agnelli foi a internacionalização das atividades da empresa para poder competir com as maiores mineradoras mundiais. Como uma das maiores mineradoras do mundo, não bastava a CVRD crescer no Brasil; era necessário expandir ao máximo seus negócios, a fim de globalizar e diversificar a produção. Defensor dessa política, o executivo, mais uma vez, mostrou sua vocação para as negociações com diversos países africanos

para fechar acordos de exploração. A África é um mercado produtor importante, em virtude de suas reservas minerais, do seu baixo custo de exploração e da proximidade da Europa. Atualmente, a organização está presente em 12 países e, entre outros negócios, explora cobre no Chile, potássio na Argentina e diamante e minério de ferro em Angola.

Os desafios de Agnelli na liderança da CVRD

Na empresa, Agnelli teve a oportunidade de mostrar um perfil empreendedor e um raro senso de oportunidade, tomando a CVRD a maior empresa privada brasileira e uma das que mais crescem no país. Segundo ele, "todas as ações que resultem em crescimento do consumo de nossos produtos e permitam uma proximidade cada vez maior com o cliente estão em linha com o nosso planejamento estratégico". Além disso, considera fundamental a ética nas suas atividades como administrador. De acordo com ele, é vital "uma visão de longo prazo, de transparência, de conduta, e de atitude".

Desde a privatização da empresa, Agnelli luta para modificar as características negativas herdadas dos tempos como estatal. Para isso, a elevação da produtividade é uma meta constante em sua gestão, a fim de incentivar sempre os funcionários a agilizar processos. Estimulando a comunicação interna, o executivo almeja acelerar a rapidez da tomada de decisões, garantindo respostas rápidas às oportunidades e problemas, o que é vital em um setor globalizado e competitivo como o da mineração. No entanto, apesar de ter acelerado os procedimentos na CVRD, ele ainda centraliza muitas decisões da organização, um resquício dos tempos de estatal.

Agnelli personifica o sucesso da empresa. Frequentemente, é considerado o líder responsável pelos excelentes resultados da organização. Além disso, estando à frente da maioria das negociações no Brasil e no mundo, é visto como um símbolo por funcionários, por clientes e pela sociedade. Sua influência no mundo econômico e político conferem-lhe prestígio e poder, legitimando a sua liderança na CVRD. Além disso, sua dedicação ao trabalho é surpreendente, servindo de exemplo aos demais funcionários.

Desde que o executivo assumiu a empresa, ela cresce a uma taxa média de 15% ao ano. Seu valor de mercado é o maior entre empresas privadas latino-americanas e seu lucro cresce ano após ano, bem como suas exportações. Presente em 12 países, a CVRD tem uma produção diversificada e é um exemplo de competitividade no mundo dos negócios. Segundo Agnelli, "a Vale sempre foi como um cavalo de raça — forte, bonito e musculoso". E completa: "agora, bem alimentado e treinado, ele pode disparar".

Fonte: Site oficial da empresa (www.cvr.com.br); C. Vassalo, "No comando da número 1", *Exame*, 840, 2005, p. 24-30.

QUESTÕES

1. A privatização da CVRD foi um processo conturbado. Quais os argumentos utilizados a favor e contra a desestatização dessa organização? Pesquise informações complementares.
2. Dê exemplos de cada uma das habilidades gerenciais que, segundo Katz, Roger Agnelli demonstrou possuir na condição de administrador do Bradesco e da CVRD.

3. De que maneira as habilidades gerenciais mencionadas foram se tornando mais ou menos relevantes ao longo do percurso profissional de Roger Agnelli?
4. Quais os principais problemas com que Agnelli se deparou após a privatização da CVRD?
5. Roger Agnelli já planejava o futuro da CVRD antes mesmo de assumir sua presidência. Você concorda com essa afirmação?
6. Quais os papéis que, segundo Mintzberg, Agnelli representou como administrador da CVRD? Dê exemplos de cada um deles.
7. Você consideraria Roger Agnelli um típico administrador brasileiro? Que traços do sistema cultural brasileiro são evidentes em sua administração da CVRD?
8. Você acredita que a CVRD esteja preparada para enfrentar os desafios que se adivinham em seu futuro? De que forma Roger Agnelli contribui (ou não) para isso?

Exercício de autoconhecimento: aptidão para a administração

A seguir, você encontrará uma lista de afirmações de natureza geral. Provavelmente discordará de algumas e concordará com outras. Indique em que medida você con-

corda com essas afirmações ou discorda delas, conforme a escala:

| 1 Discordo totalmente | 2 Discordo bastante | 3 Discordo ligeiramente | 4 Neutro | 5 Concordo ligeiramente | 6 Concordo bastante | 7 Concordo totalmente | | | | | | |
|------------------------------|---|--------------------------------|-----------------|--------------------------------|----------------------------|------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Em geral, tenho uma atitude positiva em relação àqueles que possuem uma posição de autoridade sobre mim (pais, professores, chefes etc.). | | | | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. | Gosto de competir e de ganhar, tanto individualmente como com meu grupo de trabalho. | | | | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. | Gosto de dizer aos outros o que devem fazer e não tenho problemas em impor sanções para reforçar minhas diretrizes. | | | | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. | Gosto de ser ativo, assertivo e de proteger os integrantes de meu grupo de trabalho. | | | | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. | Gosto de me destacar no meu grupo ou equipe e não me sinto bem quando passo despercebido. | | | | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. | Estou disposto a realizar atividades e tarefas repetitivas para alcançar meus objetivos. | | | | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. | De modo geral, aceito e procuro seguir as diretrizes daqueles que têm autoridade sobre mim (pais, professores, chefes etc.). | | | | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. | Vejo a competição como uma forma de motivação para revelar o que tenho de melhor. | | | | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9. | Gosto de assumir a liderança de meu grupo ou equipe. | | | | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. | Gosto de assumir a defesa de minhas opiniões e daquilo em que acredito. | | | | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11. | Gosto de me comportar de forma que me permita ter visibilidade perante os outros. | | | | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12. | Reconheço que a rotina e a ordem são aspectos importantes no ambiente de trabalho. | | | | | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Análise dos resultados

Nem todas as pessoas estão aptas e motivadas para desempenhar funções de administração. Este questionário mede as seis dimensões de personalidade consideradas determinantes para explicar o desempenho de cargos gerenciais, especialmente em grandes organizações.⁵ As dimensões referidas são:

- atitude favorável perante a autoridade (afirmações 1 e 7);
- desejo de competir (afirmações 2 e 8);
- desejo de exercer poder (afirmações 3 e 9);
- assertividade (afirmações 4 e 10);
- desejo de alcançar uma posição de destaque (afirmações 5 e 11);
- disposição para desempenhar tarefas repetitivas (afirmações 6 e 12).

Para determinar seu resultado, basta adicionar o valor correspondente a cada uma das respostas. A pontuação do teste variará entre 12 e 84. Uma pontuação entre 12 e 36 significa que a pessoa tem reduzida aptidão administrativa; entre 38 e 58, aptidão moderada; e entre 60 e 84, aptidão elevada.

Este teste tem como objetivo ajudar a perceber até que ponto uma pessoa se sentirá confortável a realizar atividades administrativas. No entanto, este instrumento enfatiza as tarefas associadas à administração de organizações grandes e burocráticas. Um resultado de fraca ou moderada aptidão poderá ser um indicador de que a pessoa tem uma predisposição maior para gerir uma pequena empresa, uma empresa orgânica ou para desenvolver iniciativas empreendedoras.

Notas

1. Adaptado de J. G. Paolili, "The manager's self-assessment of managerial roles: small vs. large firms", *American Journal of Small Business*, jan./mar. 1984, p. 61-62.
2. Adaptado de A. I. Kraut, P. R. Pedigo, D. D. McKenna e M. Dunnette, "The role of the manager: what's really important in different management jobs", *Academy of Management Executive*, v. 19, n. 4, 2005, p. 122-129.
3. Sebrae, "Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil", *Relatório de Pesquisa*, Brasília, ago. 2004.
4. Sebrae, "Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil", *Relatório de Pesquisa*, Brasília, ago. 2004.
5. Adaptado de J. B. Miner e N. R. Smith, "Decline and stabilization of managerial motivation over a 20-year period", *Journal of Applied Psychology*, jun. 1982, p. 297-305; J. B. Miner, B. Ebrahimi e J. M. Wachtel, "How deficiencies in motivation to manage contribute to the United States' competitiveness problem (and what can be done about it)", *Human Resource Management*, out. 1995, p. 363-386.

A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM ADMINISTRAÇÃO

2

Objetivos de aprendizagem:

1. Compreender o que são as teorias e sua importância para a prática da administração.
2. Identificar práticas seculares humanas ligadas ao administrar e organizar.
3. Discutir as condições históricas que impulsionaram o surgimento da administração como uma disciplina acadêmica.
4. Descrever as principais contribuições da escola clássica de administração.
5. Analisar a contribuição de autores como Mary Parker Follet e Chester Barnard.
6. Destacar as principais contribuições do enfoque comportamental para a administração.
7. Explicar em que consiste a abordagem quantitativa da administração.
8. Analisar a teoria dos sistemas e discutir sua relevância na atualidade.
9. Destacar a contribuição empírica do enfoque contingencial.
10. Discutir as tendências contemporâneas em teoria administrativa e organizacional.

Um breve mergulho na história do pensamento em administração é um estimulante exercício intelectual gerador de compensadores insights práticos. Trata-se da análise dos processos de construção, revisão, crítica e avanço nos conteúdos e fronteiras de uma disciplina cuja vida útil é pouco maior que um século. O primeiro curso de administração abre-se nos Estados Unidos, em 1881, na Wharton School, enquanto no Brasil a Fundação Getúlio Vargas é a pioneira nesse curso, em 1938. Atualmente, a administração atrai um número cada vez maior de pessoas, marcando um aumento expressivo dos cursos de graduação, mestrado e doutorado da área, inclusive no Brasil.¹

O presente capítulo tem como principal objetivo analisar a evolução do pensamento na administração, destacando as principais teorias que a caracterizam, assim como suas contribuições para a consolidação da disciplina e de sua prática. O estudo das teorias em administração justifica-se pela contribuição que estas trazem para o avanço do campo, em termos conceituais e práticos. O atual leitor, atento às teorias administrativas e organizacionais, será o futuro administrador capaz de adaptar os conceitos

desenvolvidos no campo teórico às especificidades da empresa onde trabalhará.

A análise privilegiará a contextualização histórica, por meio da qual serão identificados os fatores que influenciaram o surgimento das principais escolas de pensamento administrativo. Busca-se, dessa maneira, mostrar que o que se desenvolve em teoria administrativa e organizacional — logo, o que pode se aplicar na prática administrativa — está sujeito às circunstâncias e às contingências históricas, às quais um administrador bem preparado deve estar sempre atento.

As principais escolas do pensamento administrativo analisadas são: a escola clássica de administração, o enfoque comportamental, a abordagem quantitativa, a teoria dos sistemas e o enfoque contingencial. Para cada uma dessas escolas são destacados os pressupostos que lhe servem de base, bem como o foco da análise que desenvolvem, os conceitos-chave construídos e as principais contribuições e limitações. Por fim, são discutidas as tendências contemporâneas em teoria administrativa e organizacional, destacando algumas teorias contemporâneas e o movimento de estudos críticos em administração.



CASO INTRODUTÓRIO

Lucent Technologies

No final dos anos 90, a Lucent Technologies — fornecedora de equipamentos de telecomunicações — reorganizou suas três divisões operativas em 11 unidades 'quentes' de negócio. No entanto, quando a empresa seguiu a estratégia de descentralização (altamente em moda naquele momento) em unidades 'quentes' de negócios visando tornar-se mais enxuta, flexível e ágil, alguns problemas surgiram: os custos aumentaram, os serviços pioraram e os consumidores reclamaram. Por quê? A estratégia de descentralização pode tornar as empresas mais flexíveis — caso as unidades de negócios estejam vendendo produtos que tenham características como a modularidade e a unicidade.

A Lucent, contudo, vende para consumidores que operam grandes redes de telefonia e demandam soluções sistêmicas complexas, com componentes interdependentes. Sob essas condições, a descentralização pode tornar mais difícil a coordenação entre as diferentes unidades da empresa, fundamental para conseguir implementar atividades interdependentes voltadas para projeção, venda e serviços de sistemas.

Fonte: C. Christensen e M. Raynor, "Why hard-nosed executives should care about management theory", *Harvard Business Review*, 2003, p. 67-74.

2.1 Teorias em administração

A estratégia de descentralização recomendada à Lucent foi um dos modismos gerenciais da década de 1990. Muitas empresas apresentaram resultados positivos adotando essa estratégia em seus negócios. Todavia, esse sucesso não se replicou na Lucent; ao contrário, a adoção dessa estratégia levantou uma série de problemas para a empresa.

A maioria dos livros, artigos ou consultorias vendidos na área de administração traz consigo a promessa de solucionar problemas complexos de gestão por meio de propostas, por vezes contraditórias, do tipo 'descentralizar o processo de tomada de decisão', 'integrar verticalmente', 'racionalizar os processos', entre outras. Muitas das técnicas e soluções propostas sustentam-se em sólidas teorias administrativas e organizacionais. Entretanto, nem tudo o que se vende em nome da boa administração pode satisfazer o consumidor ávido que busca soluções para a melhoria da organização.

Em termos práticos, o 'consumo' de teorias administrativas e organizacionais justifica-se pela necessidade de adotar as melhores práticas que possam contribuir para a melhoria do desempenho de dada organização, considerando-se as características únicas de sua inserção no mercado. Afinal, a administração é uma disciplina aplicada na busca de resultados concretos que visem à melhoria de gestão. No entanto, é necessário compreender o que constitui uma boa teoria de administração para uma adaptação seletiva às condições reais da empresa.

As teorias podem ser vistas como um conjunto coerente de suposições elaboradas para explicar a relação entre dois ou mais fatos observáveis e pro-

ver uma base sólida para prever eventos futuros. São afirmações que predizem quais ações vão levar a quais resultados e por quê. As teorias nos permitem fazer previsões acerca do futuro, assim como interpretar o presente.

Os objetivos das teorias encontradas no campo da administração relacionam-se com o próprio objeto de estudo: a *organização*. Na linguagem cotidiana, a palavra *organização* é usada de duas formas diferentes. Pode denotar um ente social baseado na divisão do trabalho e das competências ou o modo segundo o qual dado ente social é organizado. Existem organizações bem e mal organizadas.

É objetivo das teorias administrativas e organizacionais compreender as organizações como um fenômeno social, mas também, como toda teoria, o caráter normativo e prescritivo está presente na idealização ou proposta de modelos que sugerem o melhor modo de se organizar, traduzido em instrumentos úteis para a prática organizacional. O debate que caracteriza a classificação das teorias em torno da capacidade explicativa *versus* normativa ou prescritiva que elas trazem está sempre presente na área de estudos administrativos e organizacionais. Vale a pena lembrar a dificuldade de separar a interpretação da prescrição: a fronteira entre o que a organização *é* e o que *deve ser* é muito tênue e depende de diversas interpretações e do uso que se faz das teorias/ideologias apresentadas ao leitor.

As definições sobre as teorias geralmente privilegiam sua capacidade de previsão e de controle. No entanto, atualmente, é cada vez mais aceito o fato de que a concretização da administração como ciência com capacidade de previsão e de controle está longe

de ser alcançada. Vários fatores, como instabilidade e complexidade do contexto onde a organização se insere, bem como das características internas dessa última, impossibilitam o alcance da tão desejada previsibilidade. Por essa razão, são cada vez mais aceitas visões alternativas a respeito das teorias em administração que privilegiam o papel dos paradigmas — um conjunto de pressupostos e de premissas implícitas acerca da natureza, do conhecimento e do ser humano inerentes ao pesquisador — na construção de teorias.²

Mesmo assim, existem várias razões que justificam a análise das principais teorias administrativas e organizacionais apresentadas neste capítulo, entre as quais podem-se destacar:

- as teorias influenciam a prática, servindo como guia para as decisões da administração;
- as teorias influenciam a forma como enxergamos as pessoas, as organizações e o meio em que elas estão inseridas;
- as teorias servem como fonte de compreensão e/ou previsão de práticas observadas nas organizações.

Podem-se conceitualizar as teorias administrativas e organizacionais que serão analisadas neste capítulo de duas formas:

1. como teorias *complementares*,³ que questionam parcialmente conceitos das teorias anteriores e desenvolvem conceitos mais complexos incorporando e aperfeiçoando os existentes;
2. como teorias *incomensuráveis*,⁴ que, baseadas em pressupostos contraditórios entre si, desenvolvem corpos de conhecimento essencialmente diferentes e até antagônicos.

A presente análise da evolução do pensamento em administração baseia-se no reconhecimento da relação que esse último estabelece com o contexto histórico no qual se insere. Pluralismo, antagonismo e evolução são características que se fazem presentes simultaneamente na trajetória histórica da humanidade. Logo, a coexistência das perspectivas, aparentemente contraditórias com relação às teorias administrativas e organizacionais, deve ser vista como algo inevitável e será destacada no decorrer deste livro.



QUADRO ILUSTRATIVO

A importação de metodologias e modelos organizacionais

Na nova ordem econômica em que o Brasil se insere, são crescentes as pressões para adoção de práticas gerenciais mais avançadas, que capacitem as empresas a competir em um cenário globalizado. Entretanto, a simples adoção de modelos importados pode ser frustrante e desastrosa. De acordo com os autores, é necessário retomar o ritual antropofágico de nossos ancestrais e mandar para o caldeirão os modelos importados, presentes no discurso e nas práticas de consultores e executivos. Somente assim é possível diferenciar aqueles que provaram sua coragem, valor e adequação ao nosso contexto.

A importação de tecnologia gerencial (modelos, teorias e técnicas) em contextos particulares, como o brasileiro, pode gerar conseqüências que contrariam as expectativas dos adotantes. Entre essas conseqüências, é possível identificar três tipos de reação:

1. A *mudança 'para inglês ver'* é o comportamento organizacional brasileiro mais típico ante a importação de conceitos. Consiste em adotar de forma temporária e/ou parcial a tecnologia em questão para acalmar as pressões de adoção, sem, no entanto, realizar mudanças substanciais ou ferir aquilo que se considera intocável em termos de *status quo*.
2. A *frustração* e a *negação* ocorrem quando a adoção da tecnologia estrangeira não tem como fun-

cionar, e sua dissimulação 'para inglês ver' é inviável. As mudanças propostas costumam esbarrar nas estruturas de poder e condições operacionais não previstas nos pacotes das consultorias de gestão de mudança. O resultado, freqüentemente, é a frustração diante da impossibilidade de realizar a transformação desejada sem dor ou a simples negação da metodologia como não apropriada ao contexto.

3. Por fim, a *adaptação criativa* é aquela em que a organização não procura fingir que adota uma técnica estrangeira na qual não acredita nem tampouco a nega. O que ocorre nesses casos é uma adaptação dos conceitos à realidade local para atender aos objetivos singulares da organização. A adaptação criativa remete à idéia de *antropofagia organizacional*. Ao adotar modelos importados segundo tal conceito, as organizações procuram extrair o melhor desses, traduzindo a tecnologia para seu universo sociocultural e fazendo uma apropriação sem preconceitos. Esse processo exige conhecimento profundo das variáveis institucionais, culturais e organizacionais.

Fonte: M. P. Cakts e T. Wood Jr., "Indigestão antropofágica", *RAE Executivo*, v. 1, n.1, 2000, p. 40-45.

Mesmo que o surgimento das diferentes teorias analisadas neste capítulo não siga uma ordem puramente cronológica, é possível representá-las na Figura 2.1, a partir das épocas aproximadas de surgimento.

2.2 'Organizar' e 'administrar' como práticas seculares

Mesmo que o pensamento sistemático acerca da administração possa ser considerado um empreendimento histórico recente, organizar e administrar são práticas humanas seculares. É por meio da organização dos indivíduos em grupos e da adoção de práticas administrativas que os seres humanos superam os limites de uma ação isolada, na busca de maior sinergia para o alcance de objetivos mais complexos.

A própria palavra 'administração' vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e designa o desempenho de tarefas de direção dos assuntos de um grupo. É possível encontrar vários exemplos históricos que demonstram como a administração vem sendo praticada há milhares de anos:

- registros escritos a respeito de atividades comerciais e governamentais já eram utilizados pelos sumérios por volta de 5.000 a.C;
- as pirâmides egípcias e a grande muralha da China são exemplos de projetos de grande escopo e amplitude que envolveram milhares de pessoas e que contaram com o uso de práticas e técnicas administrativas desde 4.000 a.C;

- conceitos e técnicas, como organização, disciplina, hierarquia, logística, planejamento e recursos humanos, encontram-se em organizações militares desde 3.500 a.C;
- a organização e a comunicação marcaram a governança do extenso Império Romano entre VII a.C. e IV a.D;
- a invenção da contabilidade como uma prática administrativa ocorre no século XVI, durante o Renascimento.

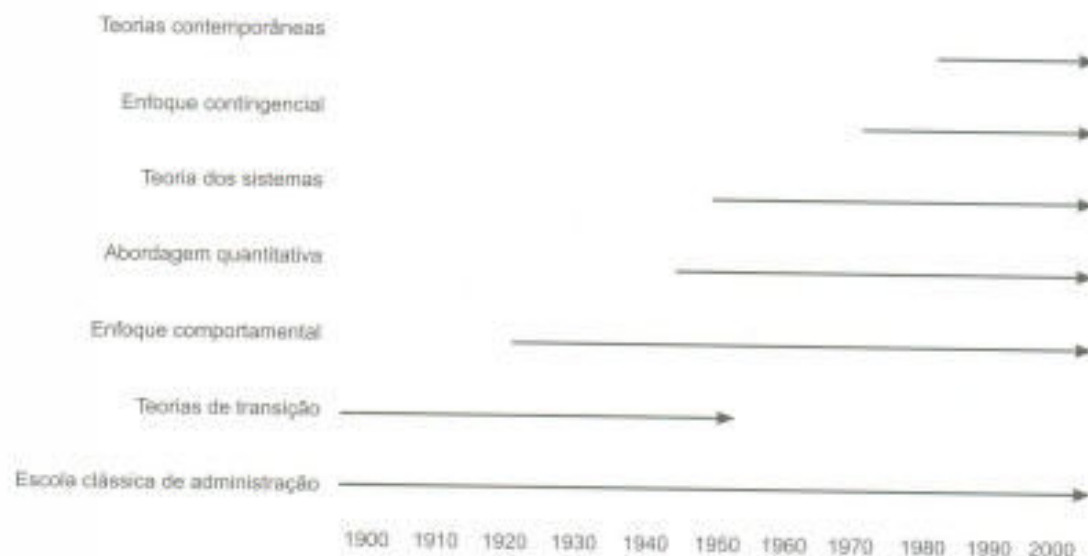
É pela aplicação cotidiana, no decorrer dessa longa trajetória histórica, que práticas administrativas se institucionalizaram, isto é, ganharam durabilidade e persistência, servindo como modelos a serem adotados por novas gerações. Muitas das técnicas usadas até hoje nas organizações evoluíram dessas práticas seculares.

2.3 Condições geradoras do pensamento administrativo

O pensamento administrativo surge como consequência da consolidação do capitalismo e, ao mesmo tempo, do processo de modernização das sociedades ocidentais.

2.3.1 A Revolução Industrial e a consolidação do capitalismo

É com a Revolução Industrial, no decorrer do século XVIII, que se consolidam as condições para o estudo da administração como uma nova disciplina, com fronteiras distintas de outras disciplinas. De fato, o surgimento da administração está estreitamente re-



■ **Figura 2.1** Escolas de administração: uma perspectiva temporal

lacionado com o processo de consolidação do capitalismo — um novo modo de produção e organização do trabalho.

Podem-se distinguir diversas etapas no decorrer desse processo de consolidação do capitalismo. O início da Revolução Industrial, em meados do século XVIII, marca o declínio do feudalismo e caracteriza-se por mudanças substanciais, como:

- limitação do poder do monarca absoluto e surgimento das idéias liberais;
- fortalecimento das atividades comerciais e surgimento das cidades;
- surgimento do poder das máquinas e criação da indústria manufatureira;
- especialização do trabalho e formação dos núcleos de mestres-artesãos e aprendizes, constituindo as corporações de ofícios;
- centralização do poder, recursos e influências nas mãos dos mestres-artesãos e concentração das indústrias manufatureiras, formando, assim, a burguesia;
- substituição do sistema de trabalho do artesão pelo trabalho assalariado.

As mudanças marcavam a consolidação de novos princípios relativos à forma de organização e racionalização do trabalho. Adam Smith (1723-1790), na obra *A riqueza das nações*, destaca o princípio de divisão do trabalho e sua importância para o desenvolvimento eficiente do capitalismo. A divisão do trabalho refere-se à segmentação desse último em pequenas e repetitivas tarefas. Usando o exemplo da fábrica de alfinetes, ele observa que dez indivíduos, cada um dos quais concentrado na sua tarefa especializada, produziram 48 mil alfinetes por dia. No entanto, se cada um dos indivíduos trabalhasse de forma separada e independente, esses dez trabalhadores produziram somente 200 ou até dez alfinetes por dia.

Smith conclui que a divisão e a especialização do trabalho aumentam a produtividade, porque possibilitam a melhoria das capacidades de cada trabalhador em desempenhar seu trabalho, a economia de tempo que geralmente se desperdiça na troca das tarefas e a criação de condições tecnológicas e inovadoras que possibilitam economias com relação ao uso de mão-de-obra. No entanto, o pensamento de Smith não se esgota no reconhecimento da importância da divisão e especialização do trabalho. Ele é conhecido como um dos principais expoentes da escola clássica de economia, na defesa dos princípios do liberalismo econômico.

O expressivo crescimento econômico propiciado pela concentração de mão-de-obra no sistema fabril foi acompanhado também pelo alto custo social. O período inicial da Revolução Industrial em países como a Inglaterra é marcado por conflitos, uma vez que é caracterizado pelo excesso de oferta de mão-de-obra nas cidades e pelas condições de trabalho muito precárias. No final do século XVIII, eclodem várias revoltas contra o sistema fabril. Em um movimento aparentemente incompreensível sob o olhar contemporâneo, multidões de trabalhadores (entre os quais mulheres e crianças) revoltam-se contra as máquinas e as instalações, identificadas como causas de seu sofrimento. Para enfrentar as condições assustadoras da vida nas primeiras cidades, caracterizadas pela pobreza, sujeira e pelo surgimento de epidemias, como a cólera, iniciam-se os primeiros movimentos sindicalistas, assim como se aprovam as primeiras leis de proteção social. O capitalismo estabelece-se como um sistema capaz de se auto-sustentar por meio da criação de mecanismos de auto-regulação.⁵

Não é por acaso que, nesse contexto, surgem também as primeiras idéias socialistas, conhecidas como socialismo utópico, que serviu como fonte de desenvolvimento a várias escolas posteriores de adminis-



QUADRO ILUSTRATIVO

Robert Owen, o precursor da escola de relações humanas

É nesse contexto inicial de consolidação do capitalismo que Robert Owen (1771-1858), reformador de Gales, reconhece que as condições desumanas que muitas das fábricas desse período apresentavam poderiam ter um impacto negativo na produção e lucratividade. Ele chama a atenção para a necessidade (e as vantagens) de investir na melhoria das condições de trabalho, sendo considerado por muitos um dos precursores da escola de relações humanas. Suas idéias reformadoras foram aplicadas em

quatro fábricas mantidas por ele, procurando criar condições ambientais adequadas para o trabalho. Owen acreditava que só um ambiente adequado e humano de trabalho poderia propiciar características positivas nos indivíduos. Para ele, os indivíduos nasciam naturalmente bons e racionais, mas eram corrompidos pelas condições selvagens às quais eram submetidos durante a vida.

Fonte: www.wikipedia.org.

tração, entre as quais podemos destacar a escola de relações humanas e o movimento da democracia participativa (século XX). Henri de Saint-Simon (1760-1825) e Proudhon (1809-1865) são alguns representantes dessas correntes. Esses autores acreditavam que o capitalismo constituía um sistema irracional, gerador de desigualdades, advogando medidas que variavam desde a intervenção do Estado na economia até a própria extinção desse último e das relações capitalistas baseadas na propriedade privada.

Entre os pensadores que mais marcaram o pensamento crítico ao capitalismo destaca-se Karl Marx (1818-1883), que baseava sua análise da sociedade capitalista em uma abordagem conhecida como materialismo dialético. Marx procurou esclarecer os conflitos típicos da sociedade de classes — especialmente aqueles que caracterizavam esse período histórico —, destacando, entre as fontes principais de tais conflitos, a separação do produtor dos meios de produção, bem como a infiltração da lógica de mercado ou monetária em todas as relações humanas.

2.3.2 O processo de modernização das sociedades ocidentais

O estabelecimento do capitalismo como um novo modo de produção e organização do trabalho não foi caracterizado apenas por mudanças de ordem material, como aquelas descritas na seção anterior. As modificações estruturais das formas de autoridade que serviam de alicerce às sociedades — em um claro movimento de modernização — também influenciaram o surgimento do pensamento administrativo, porque criaram as bases para o fortalecimento e a consolida-

ção de uma forma de organização do trabalho humano — a burocracia.

O processo de modernização refere-se à substituição de estruturas sociais baseadas na autoridade tradicional, como a sociedade medieval, por outras baseadas na autoridade racional-legal e pela emergência de uma lógica de mercado.⁶

De modo geral, pode-se afirmar que a consolidação do capitalismo coincidiu com o movimento de modernização das sociedades ocidentais. Quem mais contribuiu para a elucidação desse processo de modernização da sociedade e das formas de autoridade que lhes servem de base foi Max Weber (1864-1920). O autor tem como principal objetivo descrever as mudanças nos tipos de autoridade que caracterizam as sociedades modernas — considerando a burocracia como expressão da autoridade racional-legal.

Weber diferenciava os vários tipos de sociedade que existiam com base nos tipos de autoridade que lhes serviam de alicerce. Mesmo que os tipos de autoridade possam coexistir em dada sociedade, eles são essencialmente diferentes entre si (veja a Tabela 2.1).

Deve-se considerar que Weber viveu em um período de franca expansão do capitalismo na Europa e nos Estados Unidos, caracterizado pela emergência da sociedade de consumo em massa. O autor mostra que a autoridade racional-legal é mais adaptada que outros tipos de autoridade às mudanças sociais de sua época e ao surgimento da sociedade industrial. Para Weber, é a autoridade racional-legal que serve como base ao Estado moderno.

QUADRO CONTEXTUAL

Industrialização brasileira

Diferentemente de outros países, no Brasil, o processo de industrialização foi induzido pelo Estado, por meio de uma política de substituição de importações, em busca do crescimento econômico. Até 1930, o país era caracterizado por uma reduzida atividade industrial, dada a estrutura agroexportadora baseada, predominantemente, na cafeicultura.

A crise de 1929 tem forte impacto na decadência da cafeicultura e na transferência do capital para a indústria. Paralelamente, a abolição da escravatura e a entrada de emigrantes criaram condições para o aumento de mão-de-obra necessária para o estabelecimento industrial. A concentração industrial ocorre basicamente na Região Sudeste, particularmente em São Paulo. A primeira fase de industrialização é caracterizada pela presença, quase ex-

clusiva, de indústrias de bens de consumo não duráveis, quadro que começa a ser alterado com as políticas intervencionistas do governo Vargas.

Surgem as primeiras empresas estatais em setores de base como siderurgia (a CSN), petróleo (Petrobras) e mineração (CVRD). No entanto, a fase da verdadeira expansão industrial do país se concentra no período de 1956 a 1989, quando Juscelino Kubitschek dá início à entrada de empresas transnacionais, especialmente no setor automotivo, selando a aliança entre o capital estatal e o capital estrangeiro. O processo, que teve continuidade durante a ditadura militar, marca o período do 'milagre brasileiro', caracterizado pela expansão e pelo crescimento econômico, como também pelo aumento da dívida externa e da concentração de renda.

■ Tabela 2.1 Tipos de autoridade em Weber

| | |
|----------------------------------|--|
| AUTORIDADE TRADICIONAL | Baseia-se nos costumes e tradições de uma cultura. É a autoridade representada por patriarcas e anciãos em sociedades antigas, ou pelo senhoril feudal. Mitos, costumes e tradições servem às bases de legitimação desse tipo de autoridade. |
| AUTORIDADE CARISMÁTICA | Apóia-se nas características pessoais de um indivíduo. Profetas, heróis, líderes, guerreiros são geralmente reconhecidos por esse tipo de autoridade. As qualidades de ordem pessoal e a percepção dessas qualidades por grupos sociais servem como base de legitimação. |
| AUTORIDADE RACIONAL-LEGAL | Fundamenta-se nas regras e normas estabelecidas por um regulamento reconhecido e aceito por todos os membros de dada comunidade. A legitimidade decorre da aceitação da regra pessoal. |

2.4 Escola clássica de administração

O primeiro período que marcou o estabelecimento do capitalismo foi caracterizado pela resposta não sistemática aos desafios colocados pelos novos espaços e relações de trabalho, presentes, principalmente, na fábrica. O crescimento acelerado de produção era limitado pela existência de uma força de trabalho desqualificada. Até esse momento, não existia uma escola voltada à sistematização de um corpo de conhecimentos relativos à administração. No final do século XIX, o capitalismo organiza novas formas de gestão de trabalho, nas quais se destacam as contribuições da escola clássica de administração.

2.4.1 Contextualização

ENTRADA DO CAPITALISMO NA FASE MONOPOLISTA. Uma das razões de adoção das contribuições da escola clássica de administração é a entrada do capitalismo na fase monopolista, com a conseqüente adoção de um padrão tecnológico que levava à concentração técnica e financeira e à necessidade de desenvolver novas formas de gestão de trabalho.⁷ Em países como os Estados Unidos, a produção em massa, a redução de custos de transporte — como conseqüência da expansão rápida da rede ferroviária — e a falta de regulação governamental propiciaram o desenvolvimento de grandes organizações monopolistas. John D. Rockefeller criava o monopólio da Standard Oil, Andrew Carnegie ganhava o controle de quase dois terços da indústria de aço e outros empresários investiam em grandes negócios que demandavam práticas formais de administração.

De fato, a concentração dos mercados permitiu a produção em série e os altos lucros. No nível da fábrica, a extensão do mercado exigiu a introdução de novos instrumentos e a redefinição do trabalho para atender à velocidade e ao novo ritmo de produção.

Os problemas de desperdício e falta de eficiência requeriam respostas sistemáticas e coerentes de administração, abordadas coerentemente pelos principais representantes da escola clássica de administração.

CONCEPÇÕES E ORIENTAÇÕES ACERCA DA NATUREZA, INDIVÍDUO E ECONOMIA Em termos intelectuais, os principais representantes dessa escola foram fortemente influenciados pela concepção mecanicista e empirista da natureza que caracterizava o estágio de desenvolvimento das ciências naturais e físicas, bem como pela filosofia individualista e liberal representada por autores como Hobbes, Locke e Bentham. Max Weber demonstra também a influência que a ética protestante — com orientação individualista — tem sobre a consolidação do capitalismo. É importante destacar novamente o impacto do pensamento liberal de Adam Smith (que já tinha apontado os ganhos de eficiência que poderiam ser alcançados ao nível das nações com a divisão e a especialização do trabalho).

Este foi o contexto material e intelectual no qual se desenvolveu a escola clássica de administração. A Tabela 2.2 resume as principais características desse contexto.

As principais contribuições da escola clássica de administração foram desenvolvidas por um grupo de autores diretamente envolvidos com a prática gerencial, os quais buscaram desenvolver princípios racionais que tornariam a administração mais eficiente. No entanto, também se inclui nessa escola a contribuição de Max Weber relativa ao conceito de burocracia, considerada pelo autor como a forma organizacional predominante da sociedade industrial (no período que coincide com a escola clássica de administração). Esses autores institucionalizaram as bases teóricas da administração, por isso fazem parte da escola clássica.

A escola clássica de administração pode ser dividida em três correntes:

1. administração científica;
2. gestão administrativa;
3. teoria da burocracia.

Além da mencionada contribuição de Weber e sua teoria da burocracia, a administração científica focava nas questões de melhoria de produtividade no nível operacional da gestão, enquanto a gestão administrativa preocupava-se com a organização em geral e a busca de sua maior efetividade.

2.4.2 O movimento de administração científica

O movimento de administração científica responde com eficiência à questão da dependência do capital em relação ao trabalho na manufatura. A aplicação dos princípios da administração científica é condicionada pela existência de uma nova força de trabalho, desqualificada e barata. Nos Estados Unidos, essa força é representada pelos emigrantes que ocupam um número cada vez maior de vagas na indústria desde o final do século XIX. Na França e em outros países europeus, a mobilização dos homens na guerra faz com que se abram frentes de trabalho para mulheres e mão-de-obra desqualificada. Mesmo países como a ex-União Soviética adotaram os princípios de administração científica como a forma mais eficaz de treinar trabalhadores pouco qualificados e alcançar consideráveis ganhos de produtividade.

Ainda que o potencial de aplicação dos princípios científicos aos processos de trabalho fosse reconhecido a partir do século XVIII por autores como Charles Babbage (1791-1871), o principal representante do movimento de administração científica foi o norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Sua principal obra, *Princípios de administração científica*, de 1911, sintetiza um conjunto de princípios em busca da gestão eficiente do trabalho, direcionado ao

chamado 'homem comum', que, por meio de um treinamento rápido e adequado, poderia executar a tarefa 'taylorista', na qual "é especificado o que deve ser feito e também como deve ser feito, além do tempo exato concebido para a execução".³

Taylor propõe resolver o problema da eficiência mediante:

- a dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores;
- a separação de concepção e execução no processo de trabalho;
- a utilização do monopólio do conhecimento para controlar cada fase do processo de trabalho e seu modo de execução.

Para ele, há uma *única maneira certa para desempenhar cada tarefa*, visando maximizar sua eficiência, assegurando o máximo rendimento ou produtividade. A forma de descobrir essa maneira certa é analisar em detalhes o trabalho em suas diferentes fases e estudar os movimentos necessários à sua execução, a fim de simplificá-los e reduzi-los ao mínimo. Daí a importância do estudo de tempos e movimentos para otimizar a divisão do trabalho. Eliminando todo esforço desnecessário e buscando uma sequência certa de atividades e tarefas, o trabalho se torna mais rápido e eficiente e, paralelamente, pode ser desempenhado por trabalhadores pouco qualificados, que são passíveis de serem treinados rapidamente e a baixo custo.

Taylor é também um dos primeiros a reconhecer a importância de um processo de seleção científica do trabalhador, que adapte suas capacidades e aptidões às características de cada função a ser desempenhada. Ele prevê, igualmente, um conjunto de recomendações relativo à remuneração, de forma a premiar a produtividade. Para Taylor, o trabalhador só é motivado pelos incentivos materiais. Ele elabora um sistema de remuneração por peça, no qual os operários ganhavam em função do que produziam.

■ Tabela 2.2 Contexto do surgimento da escola clássica de administração

| CONDIÇÕES SOCIOECONÔMICAS | BASES FILOSÓFICAS |
|-----------------------------------|--|
| Concentração de mercados | Ser humano egoísta, na busca de satisfação de seus desejos e interesses (<i>homo economicus</i>) |
| Crescimento econômico acelerado | Concepção mecanicista e empiricista da natureza |
| Força de trabalho desqualificada | Liberalismo econômico |
| Desperdício e falta de eficiência | Ética protestante individualista |

■ **Tabela 2.3** Elementos essenciais da administração científica

| |
|---|
| Desenvolver, para cada elemento do trabalho individual, uma ciência, com normas rígidas para o movimento de cada homem, e o aperfeiçoamento e a padronização de todas as ferramentas e condições de trabalho. |
| Selecionar cuidadosamente, depois treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador (com a eliminação de todos que se recusam a adotar os novos métodos ou são incapazes de segui-los). |
| Cooperar cordialmente com os trabalhadores, remunerando-os diariamente e articulando todo o trabalho com os princípios da ciência desenvolvida. |
| Manter divisão equitativa de trabalho e de responsabilidade entre direção e operário. |

Todas as suas recomendações eram baseadas em uma visão conciliadora dos interesses dos patrões e empregados. Para ele:

A administração científica tem, por seus fundamentos, a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos são um único e mesmo; de que a prosperidade do empregador não pode existir por muitos anos se não for acompanhada da prosperidade do empregado e vice-versa; e de que é preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja — altos salários — e ao empregador também o que ele realmente almeja — baixo custo de produção.⁹

Taylor chega a propor uma definição operacional da ciência da administração sob a designação de elementos essenciais da administração científica, resumidos na Tabela 2.3. E ele vai adiante, destacando outros aspectos que a administração científica objetivava:

- *Eficiência nacional*: o resultado da aplicação de seus métodos deveria não só levar ao aumento de eficiência dentro das fábricas, mas também à elevação da eficiência em termos nacionais.
- *Cientificidade da administração*: a nova administração que Taylor propõe é uma ciência, regida por normas, leis e princípios bem definidos. Ele vai mais longe quando especifica que os princípios fundamentais de administração científica são aplicáveis a todas as espécies de atividades humanas.

Os princípios de administração científica desenvolvidos por Taylor influenciaram fortemente o mundo dos negócios. O Quadro ilustrativo “Lênin e o taylorismo” resume o impacto das idéias de administração científica em países como a ex-União Soviética.



QUADRO ILUSTRATIVO

Lênin e o taylorismo

Lênin, um dos principais líderes da revolução soviética, dedica um minucioso estudo ao movimento de administração científica durante os anos 1913 e 1914. Mesmo apontando várias críticas ao modelo taylorista — como a divisão entre o trabalho de direção e execução e o papel da aristocracia operária nesse sistema —, a racionalização e a cientificidade do modelo chamam sua atenção. O taylorismo apresentava a forma mais rápida e eficaz de transformar os camponeses não qualificados que assumiram o trabalho nas fábricas em operários capazes de consolidar as bases do primeiro sistema socialista. Lênin destaca nos estudos de Gilbreth e Taylor o progresso técnico que essas formas de racionalização de trabalho proporcionam. Taylor prometia o ‘crescimento da eficiência nacional’, que, sob as condições difíceis que a Rússia pós-revolução estava passando, assume uma grande importância aos olhos de Lênin.

O aumento da produtividade do trabalho é outra função positiva do taylorismo que chama a atenção de Lênin, e

as circunstâncias difíceis do país tornam esse aumento, em um breve espaço de tempo, uma questão de vida ou morte. Uma vez que acredita que o fim da oposição entre o trabalho manual e o intelectual é o produto final do desenvolvimento das forças produtivas, que só poderia ser atingido no comunismo, Lênin não dá a devida importância a essa característica intrínseca do sistema taylorista. O objetivo de sua análise era dissociar o taylorismo de sua função de exploração capitalista e estender seus princípios a toda a economia russa. A racionalização da organização do trabalho fornece o modelo de uma racionalização do organismo econômico da sociedade inteira.

Fonte: A. Pecl, “Rationalization of labour and productivity in the socialism that really existed”. In: Conferência Conjunta da ASAC-IFSAM, Montreal, Canadá, 8-11 jul. 2000.

Outro importante teórico que contribuiu para o movimento de administração científica, complementando os estudos dos tempos de Taylor, foi Frank Gilbreth. Ele se preocupou em estudar os movimentos, dando origem ao que ficou conhecido como 'estudo dos tempos e movimentos' mais adequados para a realização de cada atividade. Enquanto Taylor cronometrava o tempo de execução de cada tarefa, Gilbreth analisava os movimentos executados pelos trabalhadores a fim de eliminar aqueles que considerava desnecessários. Assim como Taylor, ele se preocupou com a melhor maneira de executar cada tarefa. Para

ele, movimentos desnecessários eram sinônimo de fadiga e, portanto, deveriam ser eliminados. Sua esposa, Lilian Gilbreth, mais interessada nas questões relacionadas ao lado humano da empresa, foi responsável pela publicação de *A psicologia de administração*, em 1914, uma das primeiras obras acerca da psicologia em administração. A Tabela 2.4 resume o movimento da administração científica.

2.4.3 Gestão administrativa

Enquanto a administração científica procurava leis universalmente válidas para administrar de for-

■ Tabela 2.4 O movimento da administração científica

| |
|--|
| FATORES-CHAVE DO CONTEXTO |
| Fase monopolista do capitalismo. |
| Desperdícios de eficiência e produtividade. |
| Força de trabalho desqualificada. |
| PRESSUPOSTOS |
| <i>Homo economicus</i> (ser humano essencialmente egoísta e racional, orientado por motivações materiais). |
| A organização é considerada um sistema fechado — foco nos processos internos. |
| Existe uma ciência de administração, capaz de ser universalizada. |
| FOCO DE ANÁLISE |
| Processos operacionais de trabalho. |
| CONCEITOS-CHAVE |
| Existe uma <i>única maneira certa</i> para o desempenho de cada tarefa. |
| Dissociação da concepção do trabalho de sua execução (administração/trabalhador). |
| Seleção, treinamento e aperfeiçoamento do trabalhador com base nos métodos científicos. |
| Cooperação da administração com os trabalhadores. |
| Remuneração baseada em incentivos materiais. |
| CONTRIBUIÇÕES |
| Melhoria acentuada da produtividade e da eficiência. |
| Introduz uma forma diferenciada de remuneração, relacionando-a com a produtividade. |
| Cria a base para o desenvolvimento da cadeia de produção e propicia a produção em série. |
| LIMITAÇÕES |
| Concebendo a organização como um sistema fechado, não considerava as influências das forças externas na administração. |
| Baseava-se em pressupostos motivacionais materiais e simplistas. |
| Criava condições propícias para a alienação do trabalhador, uma vez que aumentava excessivamente o processo de especialização e divisão do trabalho. |



QUADRO ILUSTRATIVO

Ford e a produção em massa

Em 16 de junho de 1903, era fundada, em Detroit, a Ford Motor Company. Logo depois, era apresentado o primeiro automóvel Ford, o Modelo A, tendo 1.708 unidades fabricadas até o ano seguinte. Mas foi no ano de 1908 que Henry Ford pôde introduzir suas idéias revolucionárias com a produção do modelo T.

Um veículo extremamente simples e confiável, de construção robusta e baixo preço revolucionaria o conceito de automóvel, que deixava de ser um luxo para poucos e seria eleito o 'carro do século'. Com a introdução do modelo T, a Ford se torna o maior fabricante norte-americano de automóveis (mais de 15 milhões de unidades foram fabricadas até o encerramento da sua produção, em 1927).

Porém, quando o modelo T foi apresentado, os métodos de produção ainda eram os convencionais da época. Henry Ford (1863-1947) entendia que a única forma de se produzir um carro, que qualquer pessoa pudesse comprar, inclusive seus próprios funcionários, seria produzi-lo em grande quantidade e a baixo custo. Nesse sentido, concentrou-se na eficiência da produção, mecanizando tudo quanto possível e dividindo as tarefas em seus menores componentes, seguindo os princípios da administração científica.

O primeiro modelo T produzido pela Ford levou mais de 12 horas para sair da linha de produção. E, em 1925, saía um a cada cinco segundos. O modelo de produção fordista deixou uma marca indelével para a indústria automobilística, assinalando o início da era da produção em massa

e da sociedade do consumo em massa. Para atingir esses resultados, o modelo fordista apresentava um foco total no produto, ou melhor, no processo de produção em linha.

Muitas das práticas administrativas de Ford eram conservadoras e não respondiam às mudanças contextuais. Seu domínio sobre o mercado automobilístico lentamente foi superado por empresas com práticas administrativas mais avançadas. Sua notória preferência para produzir carros pretos entrou na história de administração como exemplo de desinteresse pela demanda do consumidor. Outros exemplos de desconsideração do ambiente são relativos à sua recusa em contar com os investimentos externos em sua empresa, devido a sua hostilidade à comunidade bancária. Seu tratamento relativo aos funcionários também é fonte de controvérsias.

Ford foi reconhecido por duplicar os salários dos empregados em 1914, criando filas de pessoas à busca de emprego na sua fábrica, e também por resistir à sindicalização de seus empregados (assinando contrato com eles apenas em 1941, muitos anos depois de outras empresas). Suas atitudes perante os trabalhadores foram analisadas mais como uma estratégia de consolidação do seu poder paternalista sobre aqueles que dependiam dele para sobreviver.

Fontes: www.ford.com.br; J. A. F. Stoner e R. E. Freeman, *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

ma eficiente os processos operacionais de trabalho, a gestão administrativa abordou os princípios gerais de administração. Henri Fayol (1841-1925) foi o principal representante dessa corrente. Formado em engenharia de minas, assumiu, em 1888, a direção de uma empresa de aço que se encontrava em sérias dificuldades, tornando-a, em pouco mais de dez anos, lucrativa e uma das maiores empresas públicas francesas. O livro *Administração industrial e geral* resume suas principais idéias acerca da administração, e que, segundo o autor, foram a base de seu sucesso gerencial.

Fayol também acreditava em princípios gerais e únicos de uma boa administração e no papel que a previsão científica e os métodos adequados de administração desempenhariam na melhoria dos resultados empresariais. Com base em sua experiência, divide as operações empresariais em seis grupos inter-relacionados:

1. *Operações técnicas*: produção, fabricação e transformação de produtos.

2. *Operações comerciais*: compras, vendas, permutas de matéria-prima e produtos.
3. *Operações financeiras*: procura e gerência de capitais.
4. *Operações de segurança*: segurança e proteção da propriedade e das pessoas.
5. *Operações de contabilidade*: inventários, registros, balanços, custos, estatísticas etc.
6. *Operações de administração*: previsão, organização, comando, coordenação e controle.

Como se pode perceber, a administração é uma das funções da empresa e distingue-se das demais. Fayol enfocou especificamente a administração. Segundo ele,

Nenhuma das funções precedentes tem o encargo de formular o programa geral de ação da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços, de harmonizar os atos. Estas operações não fazem parte das atribuições de caráter técnico e tampouco das funções comercial, financeira, de segurança ou de contabili-

dade. Elas constituem outra função, designada habitualmente sob o nome de administração, cujas atribuições e esfera de ação são muito mal definidas.¹⁸

Fayol define as funções de administração da seguinte maneira:

- *prever* é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação;
- *organizar* é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa;
- *comandar* é dirigir o pessoal;
- *coordenar* é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços;

- *controlar* é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Fayol elaborou o que ele cuidadosamente denominou *princípios de administração* (em vez de regras ou leis), apresentados na Tabela 2.5.

A atualidade desses princípios de administração, formulados há quase um século, é ainda surpreendente. Basta verificar o olhar contingencialista de Fayol quando ele reconhece que maior ou menor grau de centralização depende das circunstâncias ou da vontade dos gerentes. Atualmente, o questionamento e a revisão de alguns desses princípios podem ser atribuídos mais às características diferentes que

■ Tabela 2.5 Os 14 princípios de administração de Fayol

| | |
|--|--|
| DIVISÃO DE TRABALHO | Especializar funções e separar poderes de forma a obter o máximo proveito do indivíduo e da coletividade em uma organização. |
| AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE | Fazer uso do direito de mandar e do poder de se fazer obedecer para que as coisas sejam feitas. Estabelecer responsabilidades via recompensa ou sanção. |
| DISCIPLINA | Estabelecer convenções, formais ou informais, entre a empresa e seus agentes, de forma a incentivar a obediência, a assiduidade, a atividade, a presença e os sinais exteriores de respeito. |
| UNIDADE DE COMANDO | Fazer com que, para a execução de um ato qualquer, um agente possa receber ordens somente de um chefe. |
| UNIDADE DE DIREÇÃO | Especificar um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo. |
| SUBORDINAÇÃO DO INTERESSE INDIVIDUAL AO INTERESSE GERAL | Fazer com que o interesse de um agente ou grupo de agentes não possa prevalecer sobre o interesse da empresa, do Estado, da família ou de qualquer outra organização social. |
| REMUNERAÇÃO DO PESSOAL | Premiar e recompensar os serviços prestados por meio de: a) pagamento por dia; b) pagamento por tarefa; c) pagamento por peça; d) prêmios; e e) participação nos lucros. |
| CENTRALIZAÇÃO | Especificar a importância relativa do papel do superior e do subordinado, levando em conta a vontade dos dirigentes e as circunstâncias. |
| HIERARQUIA | Estimular via hierarquia — a série dos chefes que vai da autoridade superior aos agentes inferiores — a comunicação e a unidade de comando. |
| ORDEM | Estabelecer ordem material — “um lugar para cada coisa e cada coisa no seu lugar” —, tendo como objetivo evitar perdas de materiais e de tempo; e ordem social — “um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar” —, tendo como objetivo um equilíbrio constante entre as necessidades da empresa e os recursos humanos. |
| EQÜIDADE | Tratar o pessoal de forma benevolente e justa. |
| ESTABILIDADE DE PESSOAL | Manter as pessoas na mesma função o tempo necessário para iniciar-se e chegar a desempenhá-la bem, evitando a alta rotatividade. |
| INICIATIVA | Promover nos subordinados a liberdade de propor, conceber e executar. |
| ESPÍRITO DE EQUIPE | Incentivar o espírito de equipe e harmonia do pessoal como fontes de vitalidade para a empresa. |

algumas organizações contemporâneas apresentam (tais como estruturas mais enxutas e flexíveis) perante as organizações verticalizadas e hierarquizadas, que dominavam o cenário econômico vivenciado pelo autor.

Fayol foi também um dos primeiros a propor o ensino formal da administração.

Outros autores que contribuíram para a escola de gestão administrativa são Gulick, Urwick e Mooney. Eles conceberam a estrutura organizacional como uma rede interna de relacionamentos entre órgãos e pessoas. Essa rede resulta de uma dupla abordagem:

- no sentido vertical, relacionada com os vários níveis hierárquicos (cadeia escalar) de autoridade;
- no sentido horizontal, relacionada com a departamentalização, a divisão em vários departamentos que cuidam das diversas funções e áreas de responsabilidade dentro da organização.

A Tabela 2.6 resume as principais contribuições da escola da gestão administrativa.

2.4.4 Teoria da burocracia

O termo 'burocracia' é uma conjunção do termo francês *bureau*, que significa 'escritório' ou 'espaço de trabalho', com o sufixo grego *kratia*, que se refere ao poder, à regra. Logo, burocracia significa 'poder do escritório'. Max Weber considera que um dos traços distintivos das modernas sociedades é seu caráter burocrático. O desenvolvimento dessa moderna forma de organização estava presente em todos os setores: Igreja, Estado, partidos políticos, empresas etc. Entre os fatores que permitiram a consolidação da estrutura burocrática é possível destacar:

- a racionalização do direito, que passa a ser escrito e organizado com base em ordenamentos jurídicos em vez dos costumes e tradições não escritos;
- a centralização do poder estatal propiciada pela crescente facilidade de comunicação e transporte, antigamente isolados;
- o surgimento e a consolidação das indústrias nas cidades;

■ Tabela 2.6 Gestão administrativa

| |
|---|
| FATORES-CHAVE DO CONTEXTO |
| Fase monopolista do capitalismo. |
| Existência de empresas altamente verticalizadas e hierarquizadas. |
| Crescente conscientização acerca da importância da função da administração. |
| PRESSUPOSTOS |
| Prevalece o foco interno da análise organizacional (apesar de Fayol reconhecer a importância de alguns fatores situacionais). |
| Existem princípios gerais de administração, capazes de serem universalizados. |
| Existe a ciência da administração. |
| FOCO DE ANÁLISE |
| A organização como um todo. |
| CONCEITOS-CHAVE |
| As seis áreas de operações empresariais. |
| As cinco funções da administração. |
| Os 14 princípios da administração. |
| CONTRIBUIÇÕES |
| A administração pode ser vista como uma profissão capaz de ser treinada e desenvolvida. |
| Muitos dos princípios desenvolvidos por Fayol têm validade na atualidade. |
| Marca a forma de compreender a administração como processo, composto por funções-chave, visão que prevalece até hoje. |
| LIMITAÇÕES |
| Prevalece a concepção da organização como um sistema fechado, não dando a devida importância aos fatores externos. |
| Os pressupostos motivacionais ainda são de natureza material e simplista. |

- a consolidação da sociedade em massa como resultado da expansão do capitalismo.¹¹

Mesmo reconhecendo que a burocracia não é uma nova forma organizacional, uma vez que já existiram estruturas burocráticas no antigo Egito, na China e no Império Romano, Weber encontra no capitalismo (naquele estágio de desenvolvimento) fatores fomentadores do desenvolvimento da burocracia. “O capitalismo constitui a base mais racional para a administração burocrática e possibilita seu desenvolvimento sob a forma mais racional, porque, do ponto de vista fiscal, fornece os recursos monetários requeridos.”¹²

Para Weber, a burocracia é um modelo ideal descritivo cujas características nunca se encontram na sua forma pura na prática. A burocracia busca organizar, de forma estável e duradora, a cooperação de grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada. A administração burocrática consiste no exercício da dominação baseado no saber. Os princípios básicos da burocracia são resumidos na Tabela 2.7.

Weber considerava que, em uma perspectiva puramente técnica, a burocracia é capaz de atingir o mais alto grau de eficiência e é, nesse sentido, o mais racional e conhecido meio de exercer dominação sobre os seres humanos. Diferentemente da opinião generalizada na atualidade, a burocracia era vista como uma forma organizacional que apresentava várias vantagens, entre as quais destacam-se:

- o predomínio da lógica científica sobre a lógica da ‘mágica’, ‘mística’ ou ‘intuitiva’;

- a consolidação de metodologias de análise racionais, possibilitando o aprimoramento dos processos de produção;
- a redução dos favoritismos e clientelismos por meio da igualdade de todos diante da lei e da norma;
- a formalização e a codificação das competências técnicas, permitindo evitar perdas e desperdícios e transmissão de conhecimentos (diferentemente de sociedades baseadas no costume e na tradição);
- a capacidade de isomorfismo, isto é, transposição de modelos para outras sociedades e culturas, em decorrência do impessoalismo da estrutura burocrática.¹³

Talvez a maior vantagem da burocracia resida em sua componente democrática, uma vez que, por causa da impessoalidade e da imposição de regras legais, possibilita condições iguais de acesso e manutenção ao cargo. É desse prisma que devem ser analisadas as reformas administrativas burocráticas implementadas no serviço público (veja o Quadro contextual “A reforma do Dasp”).

No entanto, em vez de ser reconhecido pela sua vertente democrática, o uso da palavra ‘burocracia’ na atualidade é sinônimo de ineficiência, lentidão e rigidez. Entre as limitações do modelo burocrático, tal como é adotado na prática, é possível destacar:

- *Incapacidade de resposta e adaptação organizacional:* a ênfase na impessoalidade, não considerando os elementos subjetivos presentes nas organizações, pode levar a aderência cega a regras formais, em

■ Tabela 2.7 Princípios da burocracia

| | |
|--|--|
| DIVISÃO DO TRABALHO | Funções bem definidas, subdivididas racionalmente em tarefas simples e rotineiras. |
| IMPESSOALIDADE | Os membros da organização têm direitos e deveres definidos por regras, aplicadas de forma uniforme a todos, de acordo com seu cargo ou sua função. |
| HIERARQUIA | A organização dos cargos obedece ao princípio da hierarquia: cada cargo inferior está sob o controle e supervisão do superior. |
| PROFISSIONALISMO | O recrutamento é feito por regras previamente estabelecidas, garantindo a igualdade de oportunidades no acesso à carreira. |
| PADRONIZAÇÃO E FORMALIZAÇÃO | Existe um sistema de regras e procedimentos escrito, padronizado e formalizado. |
| AUTORIDADE | A fonte da autoridade é a regra, a lei. A obediência deve-se à ordem impessoal determinada pela regra. |
| SEPARAÇÃO DE DOMÍNIOS PÚBLICO E PRIVADO | Os membros do quadro administrativo devem estar completamente separados da propriedade dos meios de produção e administração. Paralelamente, existe completa separação entre o cargo da pessoa e sua vida privada. |

QUADRO CONTEXTUAL

A reforma do Dasp

No Brasil, o modelo de administração burocrática emerge a partir dos anos 30. Ele surge no quadro da aceleração da industrialização brasileira, em que o Estado assume papel decisivo, intervindo pesadamente no setor produtivo de bens e serviços. A partir da reforma empreendida no governo Vargas por Maurício Nabuco e Luiz Simões Lopes, a administração pública sofre um processo de racionalização que se traduziu no surgimento das primeiras carreiras burocráticas e na tentativa de adoção do concurso como forma de acesso ao serviço público. A implantação da administração pública burocrática é uma consequência clara da emergência de um capitalismo moderno no país.

Com o objetivo de realizar a modernização administrativa, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), em 1936. Nos primórdios, a administração pública sofre a influência da teoria da administração científica de Taylor, tendendo à racionalização mediante a simplificação, padronização e aquisição racional de materiais, revisão de estruturas e aplicação de métodos na definição

de procedimentos. Registra-se que, nesse período, foi instituída a função orçamentária como atividade formal e permanentemente vinculada ao planejamento.

No que diz respeito à administração dos recursos humanos, o Dasp representou a tentativa de formação da burocracia nos moldes weberianos, baseada no princípio do mérito profissional. Entretanto, embora tenham sido valorizados instrumentos importantes à época, tais como o instituto do concurso público e do treinamento, não se chegou a adotar consistentemente uma política de recursos humanos que respondesse às necessidades do Estado. O patrimonialismo (contra o qual a administração pública burocrática se instalara), ainda em processo de transformação, mantinha sua própria força no quadro político brasileiro. O coronelismo dava lugar ao clientelismo e ao fisiologismo.

Fonte: Brasil. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, Presidência da República, 2005.

detrimento da criatividade, tornando as organizações inaptas a responder às mudanças dos ambientes dinâmicos com a adequada velocidade.

- *Pêda da visão do conjunto dos objetivos organizacionais:* descrições detalhadas das funções e especialização excessiva podem fazer com que os indivíduos percam a visão geral acerca dos objetivos da organização.
- *Processo decisório lento:* a existência de regras excessivas e detalhadas pode influenciar a velocidade do processo de tomada de decisão.
- *Limites de formalização:* as alterações no ambiente onde a organização se insere demandam alteração rápida das tarefas, tornando praticamente impossível sua detalhada formalização.
- *Manutenção do status quo:* pelas razões especificadas anteriormente, o resultado último pode ser a manutenção do *status quo* em detrimento de uma atitude mais proativa da organização.

Vale a pena lembrar que Weber já tinha antecipado as disfunções da burocracia quando salientou que estas poderiam facilmente ganhar uma lógica própria, tornando-se fins em vez de meios, na busca de objetivos predefinidos. A Tabela 2.8 sintetiza as principais características da teoria da burocracia.

2.4.5 Teorias de transição

Um conjunto de autores que coexistiu com os principais pensadores da escola clássica de admi-

nistração apresentou várias idéias e conceitos que precederam muitas das escolas de administração desenvolvidas posteriormente. Entre estes destacam-se principalmente Mary Parker Follet (1868-1933) e Chester Barnard (1886-1961).

Mary Parker Follet partia do pressuposto de que ninguém poderia se realizar como pessoa se não fizesse parte de um grupo. Analisando os comportamentos individuais e de grupo nas organizações, foi uma das primeiras a reconhecer a importância da gestão de pessoas. Focou, especialmente, o conflito, que não percebia como algo negativo em si, mas um simples reflexo das diferenças entre os indivíduos.

Distingue três métodos de resolução de conflitos:

1. *O método da força:* ligado à coerção e utilização de ameaças e violência, a fim de obter o resultado desejado.
2. *O método da barganha:* envolve negociação política entre as partes para chegarem a um acordo mútuo.
3. *O método da integração:* refere-se ao casamento harmonioso entre as diferenças e envolve o uso de ferramentas administrativas que levem os indivíduos a se dedicarem mais à organização.

A visão do poder, para Follet, não se limitava à autoridade hierárquica, mas era também uma capacidade que podia ser desenvolvida e incentivada pelos gestores, por meio da delegação. Assim, ela antecipa as práticas contemporâneas de *empowerment*.

■ Tabela 2.8 Teoria da burocracia

| |
|---|
| FATORES-CHAVE DO CONTEXTO |
| Consolidação da autoridade racional-legal nas sociedades ocidentais. |
| Racionalização do direito. |
| Centralização do poder estatal. |
| Expansão do capitalismo e crescimento da sociedade em massa. |
| Industrialização e racionalidade técnica presente em grandes empresas verticalizadas e hierárquicas. |
| PRESSUPOSTOS |
| Trata-se de um modelo ideal (impossível de ser encontrado na prática em sua forma pura). |
| Foco interno à organização. |
| FOCO DE ANÁLISE |
| A organização como um todo. |
| CONCEITOS-CHAVE |
| Os sete princípios da burocracia. |
| CONTRIBUIÇÕES |
| O predomínio da lógica científica. |
| Consolidação de metodologias de análise racionais. |
| Caráter democrático, mediante redução dos favoritismos e clientelismos. |
| Propulsão de uma série de reformas de cunho democrático em sociedades capitalistas em expansão. |
| Concepção de uma forma racional e eficiente de organização sob as condições de existência de atividades rotineiras. |
| LIMITAÇÕES |
| Prevalece a concepção da organização como um sistema fechado, não dando a devida importância aos fatores externos. |
| A possível rigidez pela formalização e abuso de poder tecnocrático (limitações essas já previstas por Weber). |

Follet também supera seus contemporâneos na visão mais dinâmica das organizações, as quais concebia como uma teia complexa de relações sociais dinâmicas e circulares. Introduz a expressão *lei da situação* para se afastar dos princípios universalmente válidos. Para ela, uma pessoa não deve dar ordens a outra, mas ambas devem concordar e obedecer aos requisitos da situação que é, acima de tudo, reflexo do conjunto de inter-relações que se estabelecem entre os intervenientes. Paralelamente, considerava que a situação, o contexto, está em constante evolução, exigindo diferentes respostas comportamentais. A autora antecipa assim uma concepção mais aberta e dinâmica das organizações.

Ela se baseava em uma visão interdisciplinar, que integrava a política, a economia e a biologia como fatores que influenciavam a interação dos grupos sociais. A isto chamou modelo 'holístico' de controle, termo hoje muito utilizado e considerado necessário para a análise organizacional.

Para Chester Barnard, a relação entre as limitações humanas e a necessidade de recorrer à cooperação or-

ganizada é enfatizada em seu livro *As funções do executivo*, publicado em 1938. Escrito no auge do sucesso da administração científica de Taylor, o autor, um prático e agudo observador do fenômeno organizacional, introduz vários conceitos relacionados com a psicologia e a sociologia das organizações, fortemente influenciado por Mary Parker Follet e Fayol. Presidente da companhia norte-americana de telefonia de Nova Jersey, Barnard desenvolve um conjunto de conceitos baseados em sua ampla experiência de gestor e em seus abrangentes estudos de sociologia e filosofia.

Barnard é um dos primeiros a ser influenciado pelo progressivo declínio do individualismo utilitarístico (darwinismo social), a favor de uma filosofia que considera a sociedade como uma entidade cooperativa regulada por princípios morais. Essa visão acerca da sociedade traduz-se em uma redefinição do conceito das organizações, vistas como *sistemas cooperativos*: complexos de componentes físicos, biológicos, pessoais e sociais, que se encontram em uma relação sistêmica específica, em virtude da cooperação de duas ou mais pessoas visando a um alvo definido.

A ação cooperativa de membros (sejam eles funcionários, gerentes ou proprietários) está na base da análise de Barnard. Ele conclui que uma empresa só pode operar com eficiência e sobreviver quando os objetivos da organização forem mantidos em equilíbrio com os objetivos e as necessidades dos indivíduos que trabalham para ela. Barnard atribui ao gestor a responsabilidade central de estabelecer e administrar um sistema de incentivos capaz de promover a participação ativa de todos, em benefício da organização. Assim, para ele, os papéis centrais dos gestores são a comunicação com os colaboradores e a motivação.

Suas idéias são sustentadas no que ele denomina 'teoria da autoridade aceita', que defende ser possível alcançar maior aderência dos trabalhadores às orientações gerenciais e aos objetivos da organização caso eles:

- compreendam o que lhes é solicitado;
- considerem que as ordens são consistentes não apenas com os objetivos da organização, mas também com os objetivos pessoais.

É pela comunicação que o executivo pode reconciliar forças, instintos, interesses, condições, posições e idéias conflitantes que se fazem presentes em uma organização. Barnard é um dos primeiros a reconhecer a relação de cooperação com elementos externos da organização (investidores, fornecedores, clientes e outros *stakeholders*), antecipando, assim, a valorização do ambiente externo, bem como algumas das idéias do que atualmente é reconhecido como responsabilidade social.

2.4.6 Considerações finais

A escola clássica, analisada neste capítulo, marca os primeiros estudos sistematizados acerca da administração, dando início à sua demarcação como uma nova disciplina. Incorporando as características do período no qual surge, a principal característica da escola é a busca contínua de métodos e técnicas científicas e racionais, de caráter universal, isto é, passíveis de serem aplicados em todas as situações com dado rigor. Não é de estranhar, então, que o resultado imediato dessa escola seja a busca contínua da melhor forma de administrar e organizar, uma busca que o posterior desenvolvimento das teorias administrativas mostrou ser inviável.

No entanto, as teorias incluídas sob a denominação 'escola clássica de administração' também apresentam importantes diferenças entre si. A Tabela 2.9 busca estabelecer as semelhanças e as diferenças mais importantes entre os trabalhos de Taylor, Fayol e Weber, que compõem o principal referencial dessa escola.

As descrições e prescrições teóricas desenvolvidas por esses autores só fazem sentido se vistas da perspectiva histórica. As teorias foram úteis às condições de consolidação do capitalismo, na sua fase monopolista, caracterizada pela concentração de mercados, presença de hierarquias fortes e verticalizadas e uma sociedade de consumo em massa em franca expansão.

A crítica aos modelos desenvolvidos pela escola clássica de administração parte das premissas da sociedade contemporânea, marcada por outra confi-

■ Tabela 2.9 Comparação entre os principais autores da escola clássica de administração

| PRINCIPAIS AUTORES | FREDERICK TAYLOR | HENRI FAYOL | MAX WEBER |
|------------------------------|---|---|---|
| ORIENTAÇÃO DO MODELO TEÓRICO | Prescritiva | Prescritiva | Descritiva |
| PRESSUPOSTOS BÁSICOS | Organização como sistema fechado. Existem princípios gerais de administração, com capacidade de universalização. | Organização como sistema fechado. Existem princípios gerais de administração, com capacidade de universalização. | Organização como sistema fechado. Burocracia é um modelo ideal, impossível de ser encontrado na prática. |
| FOCO DE ANÁLISE | Processos operacionais de trabalho. | Organização como um todo. | Organização como um todo. |
| PRINCIPAL CONCLUSÃO | Há uma melhor maneira de administrar e organizar. | Há uma melhor maneira de administrar e organizar. | A burocracia é a forma organizacional mais eficiente. |
| PRINCIPAL CRÍTICA | Foco interno, em detrimento da análise do ambiente. | Foco interno, em detrimento da análise do ambiente. | Foco interno, em detrimento da análise do ambiente. |

guração e dinâmica, à luz das quais se constroem os argumentos críticos. Hoje em dia, é difícil encontrar organizações caracterizadas por tarefas simples e repetitivas, que operam em ambientes estáveis e que oferecem produtos caracterizados por longos ciclos de vida, características estas que serviram como pressupostos ao desenvolvimento das idéias da primeira escola de administração. Pode-se afirmar que, onde esses pressupostos ainda estão presentes, as técnicas oferecidas pelos primeiros teóricos de administração ainda se mostram válidas.

A evolução do pensamento, no entanto, não se dá de forma linear e progressiva. Mesmo na contemporaneidade de Taylor e Fayol, autores como Barnard e Follet antecipavam, em muitos anos, as bases das escolas que se desenvolveriam a seguir, sob novas condições históricas. A abordagem comportamental e a teoria dos sistemas devem muito aos desenvolvimentos teóricos antecipados por esses autores.

2.5 O enfoque comportamental

Mesmo encontrando expressão nas idéias de alguns dos autores citados, a incorporação das dimensões humanas no estudo da administração não foi algo imediato. Apenas nos anos 30, os estudiosos organizacionais reconheceram o papel que o ser humano desempenha nas organizações. Desde essa época, várias correntes e teorias abordaram diversos aspectos de comportamento humano nas organizações. O enfoque comportamental é uma denominação que se refere ao conjunto das contribuições teóricas e empíricas que buscam analisar o comportamento humano nas organizações.

Dentro do enfoque comportamental é possível identificar várias escolas e correntes de pensamento, assim como pesquisas empíricas, desenvolvidas no decorrer do tempo e abrangendo desde a escola de relações humanas nos anos 30, a dinâmica de grupos e relações industriais nos anos 40 e 50, o humanismo organizacional representado por autores como McGregor, Herzberg e Argyris que marcaram os anos 60 e 70, até as preocupações com o empreendedorismo presentes nos anos 90.

O que vai diferenciar uma escola da outra é o crescimento da complexidade nas abordagens acerca do ser humano e que vão orientar as pesquisas. As primeiras abordagens, tais como na escola de relações humanas, reconhecem que os seres humanos não são apenas influenciados por estímulos econômicos, mas respondem a outros fatores de ordem social e psicológica (contrapondo ao *homo economicus* o conceito de

homem social). As abordagens posteriores vão além desse conceito de homem social, para compreender o indivíduo como um ser complexo que tem outras necessidades ligadas ao seu ego, desenvolvimento pessoal, auto-realização e autonomia de pensamento (homem complexo).

2.5.1 Contextualização

Na verdade, o enfoque comportamental está presente de forma marcante em teorias e pesquisas da área de administração e organizações. Por essa razão, a análise contextual privilegiará os fatores que influenciaram o surgimento da preocupação com o lado humano nas organizações na sua fase inicial, isto é, no decorrer dos anos 30.

A escola clássica da administração não gerou os resultados desejados em termos de eficiência e produtividade.

A abordagem clássica, voltada para estruturas e processos de trabalho, negligenciava o fator humano ou considerava-o totalmente controlável ou previsível. A prática da administração, contudo, estava mostrando, cada vez mais, que há sempre um considerável grau de incerteza associado à gestão de pessoas e que deveria se lidar de modo mais eficaz com o 'lado humano' nas organizações.

De fato, o enfoque comportamental nasce a partir de dados de pesquisas inseridos no quadro da administração científica e implementados no decorrer dos anos 30. As pesquisas (veja o Quadro ilustrativo "Experiência de Hawthorne") buscavam formas de aumentar a produtividade e depararam-se com a influência do fator humano nesse processo.

O IMPACTO DOS ENFOQUES SOCIOLOGICOS E PSICOLÓGICOS NO ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES Vários dos pesquisadores envolvidos com pesquisas na área de administração eram cientistas sociais, influenciados pelos desenvolvimentos nas disciplinas de sociologia e psicologia. Vale a pena destacar aqui o papel desempenhado por Freud e a escolha do indivíduo e sua relação com o meio como objetivo de análise de uma nova disciplina considerada científica. Mesmo que os cientistas inicialmente envolvidos no movimento de relações humanas privilegiassem o grupo primário (e não o indivíduo) como unidade básica da sociedade, a preocupação com o indivíduo aguça-se com a consolidação e crescente aceitação das contribuições da área da psicologia.

RESPOSTA AS CRISES ECONÔMICAS DA DÉCADA DE 1930 Os períodos de grande expansão econômica, típicos das primeiras fases monopolistas de consolidação do ca-

pitalismo, foram seguidos por crises que colocaram em dúvida os preceitos do capitalismo liberal. Especificamente em países como os Estados Unidos, o fim da Primeira Guerra Mundial provocou a retração da economia, pois a indústria de guerra diminuía o ritmo de produção, assim como os soldados que voltavam da guerra não eram absorvidos pelo mercado de trabalho. Entre 1919 e 1921, o país viveu a ‘pequena crise’, acompanhado por um breve período de proliferação econômica e desenvolvimento tecnológico, mas também por um surto especulativo, um dos fatores que desencadearam a Grande Depressão de 1929, com conseqüências não apenas para a economia norte-americana, como também para o restante do mundo (com exceção da ex-União Soviética, que se desenvolvia com base nos preceitos de uma economia planejada e fechada).

O resultado direto das crises foi o questionamento das bases sobre as quais se consolidaram as idéias da escola clássica de administração e uma clara dimensão dos limites do aumento de produtividade a partir dos princípios advogados por essa última. Os conflitos contínuos capital-trabalho, bem como a penetração das idéias socialistas contrapostas ao utilitarismo e darwinismo social no campo das ciências sociais, influenciam o surgimento da escola de relações humanas. Os precursores dos movimentos das relações humanas, Mary Parker Follet e Chester Barnard, já vinham alimentando um terreno propício para o desenvolvimento de novas teorias mais voltadas para o indivíduo nas organizações.

2.5.2 Escola de relações humanas

A escola de relações humanas encontra sua fundamentação nas pesquisas de campo desenvolvidas no decorrer dos experimentos de Hawthorne.

Elton Mayo (1880-1949), professor da Universidade de Harvard nessa época e estudioso de lógica, filosofia e medicina, foi envolvido na pesquisa no decorrer de 1929, quando visitou a fábrica. Ele percebeu o impacto que a atitude do pesquisador tinha nos resultados da pesquisa e reorientou essa última de forma a seguir uma abordagem mais cooperativa: os supervisores deveriam mostrar uma atitude aberta e amigável perante os trabalhadores, e os pesquisadores deveriam ser não diretivos em suas entrevistas. Os resultados foram imediatos: o moral dos trabalhadores aumentou e a produtividade também. Mayo conclui que esses resultados mais eficientes eram devidos ao interesse pessoal dedicado ao trabalhador e à supervisão mais cooperativa.

Com o tempo, Mayo muda as interpretações, retirando a eficiência da equação. Para ele, os gerentes pensavam que as respostas aos problemas industriais eram decorrentes da eficiência técnica, quando, na verdade, os problemas eram de ordem humana e social. A autoridade do gerente deveria ser baseada em qualificações sociais, capazes de propiciar a cooperação, em vez de na expertise técnica.

As principais conclusões de Mayo estão resumidas nos itens a seguir.



QUADRO ILUSTRATIVO

Experiência de Hawthorne

No final de 1924, o Comitê de Iluminação Industrial (Council of Industrial Lighting) encomendou à Universidade de Harvard uma pesquisa sobre os efeitos da iluminação no local de trabalho, na empresa Western Electric. Até 1927, os pesquisadores não tinham sido capazes de estabelecer nenhuma relação direta entre iluminação e produtividade. As pesquisas foram abandonadas, mas a um dos pesquisadores foi concedida a permissão para continuar trabalhando. Surpreendentemente, descobriu-se que a produção continuava a aumentar, mesmo com a redução da iluminação, indicando que existiam variáveis que não estavam sendo controladas e que exerciam uma influência direta sobre a produtividade. A retomada das pesquisas mostrou que os trabalhadores eram observados pelos pesquisadores durante seu trabalho e a comunicação estabelecida com eles influenciava a melhoria de produtividade, uma vez que fora interpretada pelos trabalhadores como aumento de interes-

se e preocupação com a melhoria de suas condições de trabalho.

As duas outras fases de pesquisa, desenvolvidas com homens e mulheres, confirmavam que a possibilidade de comunicar e interagir, bem como a interação com os pesquisadores, influenciava os ganhos de produtividade. Por outro lado, os grupos informais desempenhavam papel importante em termos de estabelecimento de padrões de produção, práticas de punição e lideranças informais. O reconhecimento do papel desempenhado pelos grupos informais e pelos contextos sociais na produtividade e no comportamento dos trabalhadores foi a principal conclusão das pesquisas.

Fonte: F. C. P. Motta e L. Vasconcelos, *Teoria geral da administração*. São Paulo: Thomson, 2004.

- a integração social do indivíduo é fator determinante de seu nível de produtividade;
- o comportamento do indivíduo é determinado pelas normas de funcionamento do grupo a que pertence;
- as organizações são compostas por diferentes grupos formais que não coincidem exatamente com sua estrutura formal;
- uma supervisão mais cooperativa e preocupada com os trabalhadores influencia positivamente a eficiência organizacional.

Baseados na crença de que as necessidades sociais tinham precedência sobre as necessidades econômicas, os proponentes do que veio a ser reconhecida como escola das relações humanas (Tabela 2.10) acreditavam que os administradores deveriam enfatizar, primeiro, o bem-estar, a motivação e a comunicação dos empregados. Os críticos de Mayo argumentam que ele interpretou os resultados de forma a colaborar com sua visão a respeito das organizações e dos indivíduos: a da organização como sistema social. A escola de relações humanas é criticada por basear-se em uma filosofia simplista — um trabalhador feliz é um trabalhador produtivo — nem sempre observá-

vel na prática. Paralelamente, seus principais proponentes são criticados por ignorar o lado racional dos trabalhadores e a própria organização formal.

Fritz Roethlisberger, que foi seu co-autor e outro importante representante da escola de relações humanas, refere-se a Mayo como um aventureiro no mundo das idéias. Mayo foi capaz de interpretar os dados e os resultados de Hawthorne de forma inovadora e levantar novas questões e hipóteses que dirigiriam os estudos futuros. Ele desafiou o paradigma dominante do século XIX — o utilitarismo —, rejeitando o conceito de *homo economicus* e apontando a importância de aspectos subjetivos e emocionais do ser humano. A aplicação das idéias psicológicas para uma melhor compreensão do mundo das organizações teve importante impacto para o desenvolvimento das teorias de motivação e liderança, que compõem o quadro da abordagem comportamental.

2.5.3 A abordagem comportamental

Os estudos da escola de relações humanas contribuíram para alertar sobre a importância do fator humano na administração. No entanto, a relação entre a satisfação dos empregados e o aumento de produtividade não era tão óbvia assim, dependendo do tipo

■ Tabela 2.10 Escola das relações humanas

| |
|--|
| FATORES-CHAVE DO CONTEXTO |
| Resultados insatisfatórios da escola clássica de administração. |
| Impacto das ciências sociais e, especialmente, da psicologia. |
| Questionamentos decorrentes da crise da década de 1930. |
| PRESSUPOSTOS |
| Homem social. |
| Foco interno à organização. |
| A organização é um sistema social. |
| FOCO DE ANÁLISE |
| O indivíduo e os grupos informais nas organizações. |
| CONCEITOS-CHAVE |
| Produtividade e eficiência são influenciadas pelos grupos informais de trabalho. |
| A autoridade do gerente deve se basear em competências sociais, em vez de técnicas. |
| CONTRIBUIÇÕES |
| Inclusão do fator humano na análise organizacional. |
| Alerta sobre o impacto da motivação humana no desempenho das organizações. |
| LIMITAÇÕES |
| Prevalece a concepção da organização como um sistema fechado. |
| A organização é vista exclusivamente como um sistema social, em detrimento de outros aspectos de natureza técnica. |
| Outros resultados de pesquisa comprovam que trabalhadores felizes nem sempre são mais produtivos. |

de trabalho e das condições sob as quais ele era desenvolvido. Em coerência com a escola clássica de administração, os principais representantes dessa escola continuavam a considerar o ser humano como um ser passivo que reage de forma padronizada aos estímulos, mesmo sendo esses últimos de natureza social.

Outros estudos vão questionar os pressupostos do 'homem social', evoluindo para uma concepção mais complexa do ser humano, considerando-o em contínua busca de autonomia e autodesenvolvimento. Conseqüentemente, esses estudos vão propor um conjunto de medidas de mudanças no trabalho e nas estruturas organizacionais de forma a alinhar a necessidade de autodesenvolvimento e realização do ser humano com os objetivos organizacionais. Essa corrente de pensamento foi denominada abordagem comportamental (veja a Tabela 2.11) e focou-se no desenvolvimento de teorias de motivação e liderança.

Abraham Maslow (1908-1970) foi um dos primeiros representantes das teorias motivacionais. Em um artigo publicado em 1943, ele sugere que os seres humanos têm cinco níveis de necessidades: fisiológicas, de segurança, de pertencimento ao grupo social, de auto-estima e de auto-realização. Segundo o autor, as necessidades seguem uma hierarquia, não sendo possível satisfazer as necessidades de escalas mais altas, tais como de auto-estima e de auto-realização, sem antes satisfazer as necessidades mais básicas, como as de ordem fisiológica e de segurança. Caberia aos administradores facilitar esse processo, encorajando ações que satisfaçam, simultaneamente, os objetivos organizacionais e as necessidades das pessoas.

Mais tarde, surgiram outros autores que contribuíram para consolidar as teorias motivacionais. Entre eles, destacam-se McGregor, Herzberg e Argyris.

Douglas McGregor (1906-1964) retoma alguns conceitos de Maslow para construir um modelo chamado teoria X e teoria Y, no qual relaciona os concei-

tos de motivação com os conceitos de liderança. O autor analisa as teorias administrativas a partir dos pressupostos que as guiam. A teoria X, que corresponde às propostas da administração científica, assume que as pessoas são preguiçosas e que necessitam de motivação, pois encaram o trabalho como um mal necessário para ganhar dinheiro. A teoria Y, no entanto, baseia-se no pressuposto de que as pessoas querem e necessitam trabalhar, e encara a administração como um processo de criação de oportunidades para o empregado.

Frederick Herzberg (1923-2000) foi um dos primeiros pesquisadores a considerar as opiniões dos trabalhadores nas pesquisas acerca das condições de trabalho. Classifica a motivação humana em duas categorias: as necessidades básicas ou os fatores higiênicos — que se referem aos fatores necessários, mas não suficientes para o homem trabalhar — e as necessidades de auto-realização ou os fatores intrínsecos — com base nos quais é possível obter maior dedicação e comprometimento dos indivíduos com as organizações. O administrador focado apenas nos fatores higiênicos não consegue alcançar maior dedicação e comprometimento dos indivíduos. Para isso, as práticas motivacionais devem se voltar para a busca de satisfação dos fatores intrínsecos ao indivíduo.

Chris Argyris é o precursor do conceito de aprendizagem organizacional e argumenta que as empresas dependem fundamentalmente das pessoas e de seu desenvolvimento individual. O enfoque comportamental contribui também com um conjunto de pesquisas voltadas para a compreensão do fenômeno da liderança, vista como processo de influência no decorrer do qual alguns indivíduos estimulam o movimento de um grupo em direção a um objetivo comum.

A visão acerca da liderança passa por várias modificações, partindo de mera questão de responsa-



QUADRO ILUSTRATIVO

A corrente da democracia industrial

A corrente da *democracia industrial* surge na década de 1960 nos países escandinavos, principalmente com o exemplo da fábrica Volvo, na Suécia, e inspirada nos estudos de Herzberg. Propunha estruturas organizacionais que possibilitassem a participação dos indivíduos nas decisões. A Volvo adotou-a com sucesso, obtendo consideráveis melhorias na produtividade, o conceito dos grupos semi-autônomos de produção.

Esses grupos eram unidades organizadas em torno da produção de bens específicos, com senso de participação, rodízio de tarefas e autonomia, muitas vezes com estruturas de co-gestão entre operários e gerentes que se organizavam a fim de negociarem e resolverem os problemas específicos de sua seção.

Fonte: F. P. Motta e I. G. Vasconcelos, *Teoria geral da administração*. São Paulo: Thomson, 2004.

■ Tabela 2.11 Abordagem comportamental

| |
|---|
| FATORES-CHAVE DO CONTEXTO |
| Visão reducionista do ser humano presente na escola de relações humanas. |
| Impacto dos desenvolvimentos nas ciências sociais. |
| PRESSUPOSTOS |
| Homem complexo. |
| Foco nos indivíduos e na sua relação com o contexto. |
| FOCO DE ANÁLISE |
| Comportamento de grupos nas organizações. |
| CONCEITOS-CHAVE |
| Motivação e fatores motivacionais. |
| Liderança. |
| CONTRIBUIÇÕES |
| Aumento de complexidade nas teorias de motivação e liderança, incluindo variáveis contingenciais na análise. |
| Promovem melhor eficiência organizacional pela motivação individual. |
| Reconhecem a importância de desenvolvimento dos recursos humanos. |
| Introdução de práticas como participação, autonomia, iniciativa individual e trabalhos enriquecidos na administração. |
| LIMITAÇÕES |
| Algumas das perspectivas podem ser vistas a partir de uma abordagem puramente instrumental, de manipulação motivacional do trabalhador. |
| Abordagem essencialmente descritiva, com poucas prescrições para a prática das organizações. |
| Falta de comprovação empírica de algumas de suas teorias. |
| Ainda existem perspectivas que ignoram fatores situacionais, como a tecnologia e o ambiente da organização, ou variáveis, como o poder. |

bilidade e caráter de quem seria responsável para a administração (teoria dos traços) para uma questão de atitudes e comportamentos que definiria os estilos de liderança. As teorias mais recentes privilegiam a necessidade de considerar variáveis contingenciais, como as características da tarefa ou a maturidade dos subordinados e sua relação com os estilos de liderança adequados.

2.5.4 Considerações finais

O campo de estudos administrativos e organizacionais não é alheio nem fechado a desenvolvimentos de outras disciplinas. A abordagem comportamental ilustra bem esse fato, uma vez que surge principalmente como influência de disciplinas como psicologia e sociologia, marcando, assim, a primeira abordagem multidisciplinar da administração.

O resultado imediato dessa abertura intelectual foi a consideração do lado humano nas organizações. O tratamento das questões humanas, que pode parecer óbvio na atualidade, foi algo sistematically

negligenciado nos primórdios da administração como uma nova disciplina. É a escola de relações humanas que traz essa nova contribuição, apontando o papel que os indivíduos e grupos informais desempenham nas organizações, embora essa escola seja também criticada por ignorar e desprezar o lado formal da organização, bem como sua função lucrativa.

As primeiras aplicações da abordagem comportamental baseavam-se em pressupostos ainda simplistas sobre o indivíduo, visto apenas como um ser orientado por necessidades sociais. No entanto, o caminho estava aberto para a sistemática abordagem dos aspectos humanos no estudo da administração, marcado pela contribuição das teorias de motivação e liderança. Essas teorias introduzem uma visão mais complexa do ser humano, a qual marca as contribuições de cunho mais psicológico na área de administração até os dias de hoje.

Algumas das contribuições mais presentes da abordagem comportamental, embora ela agregue uma diversidade de estudos, são:

- institucionalização da idéia de que as organizações são altamente dependentes do comportamento dos indivíduos que a compõem, assim como dos grupos sociais;
- ênfase na motivação como um fator relevante do comportamento humano no contexto organizacional;
- crescente compreensão das variáveis complexas que influenciam o fenômeno de liderança nas organizações.

Diferentemente da escola clássica de administração, cuja maior contribuição circunscreve-se à história, a abordagem comportamental é uma perspectiva ainda em construção na área de estudos administrativos e organizacionais.

2.6 A abordagem quantitativa

2.6.1 Contextualização

Entre as variáveis contextuais que influenciaram o surgimento da abordagem quantitativa, é possível destacar o impacto da Segunda Guerra Mundial e o

das associações de disseminação da informação para gerentes.

IMPACTO DA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL O fim da Segunda Guerra Mundial caracteriza-se pelo desenvolvimento de um conjunto de ciências, como teoria da informação, cibernética, análise de sistemas e ciências da computação, cujo principal objetivo era a análise de sistemas complexos. Investimentos governamentais em pesquisas voltadas para soluções matemáticas e quantitativas dos problemas militares serviram de base para esse desenvolvimento.

Importantes inovações tecnológicas tornaram-se possíveis graças à experiência de matemáticos, físicos e outros cientistas de pesquisas operacionais em países como Grã-Bretanha e Estados Unidos. Desenvolveram-se equipes de pesquisa operacional para solucionar problemas com base em modelagens matemáticas e por meio do uso de computadores.

IMPACTO DAS ASSOCIAÇÕES DE DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO PARA GERENTES Novas organizações foram criadas com o objetivo de disseminar informações sobre



QUADRO ILUSTRATIVO

Lições da Segunda Guerra Mundial para o mundo dos negócios

A Segunda Guerra Mundial, dada a extensão do conflito, é considerada um dos fatos históricos que mais influenciaram o mundo contemporâneo. O número estimado de perdas humanas gira em torno de 50 milhões. Nunca uma guerra envolveu tantos países nem concentrou uma quantidade tão expressiva de investimentos em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias militares. A guerra trouxe também importantes lições para o campo da administração, a exemplo da organização e estratégias militares. Trouxe conseqüências importantes para os negócios, como o surgimento de grandes corporações transacionais, o desenvolvimento de grandes mercados, a entrada definitiva da mulher no mercado de trabalho, o uso da informação como fonte de poder, os avanços tecnológicos que levaram o homem à Lua, ao uso intensivo do computador e à Internet.

Apreendeu-se tanto com os ganhadores quanto com os perdedores do conflito. Atribui-se, para o campo da administração, a vitória da União Soviética e dos Estados Unidos ao seu planejamento mais flexível, à capacidade de adaptação a situações adversas, à objetividade e ao senso de aproveitar as oportunidades. Todos esses preceitos são usados até hoje para garantir a sustentabilidade de uma organização.

Durante os combates da Segunda Guerra Mundial, foram instaladas 64 minifábricas do refrigerante Coca-Cola, espalhadas em lugares de conflito, para atender os

soldados norte-americanos. Depois de 1945, com o fim do conflito, a empresa aproveitou a oportunidade para se estabelecer naquelas localidades onde já se encontravam suas instalações. Essa estratégia deu tão certo que, a partir disso, iniciou-se o processo de globalização e o reconhecimento internacional da marca. Para se ter uma idéia, no período de 1945 a 1958, a empresa tinha vendido o dobro de refrigerantes do que durante os 58 anos antes da guerra.

Somado aos anos restritivos impostos pela guerra e ao crescimento econômico extraordinário, o mundo estava ávido por consumir. O modelo de propaganda nazista foi usado pelas empresas para convencer os consumidores a preferir seus produtos. As organizações que souberam usar as novas formas de mídia e técnicas de vendas tiveram um aumento expressivo no faturamento. Por exemplo, a Procter & Gamble soube usar a propaganda e, entre 1946 e 1947, teve um aumento no faturamento de 72%.

As empresas tiveram de se adaptar aos impactos trazidos pela Segunda Guerra Mundial. Logo, as escolas de administração também evoluíram, aproveitando as lições da guerra. Tiveram de formular novas teorias para aplicar a nova lógica, que, em muitos casos, é válida até hoje.

Fonte: N. Freitas, "Lições da Segunda Guerra para os negócios", *Exame*, v. 39, n. 9, maio 2005.

as técnicas quantitativas desenvolvidas no campo de administração. A Sociedade Americana de Pesquisa Operacional (The Operation Research Society of America) foi criada em 1952 e iniciou a publicação de um influente jornal de divulgação dessas técnicas — *Operation Research*. Em 1953, o Instituto de Ciências de Administração (Institute of Management Science) começou a publicar a revista *Management Science* e afirmou que seus principais objetivos eram identificar, expandir e unificar conhecimento científico que contribuiu para a compreensão da prática de administração.

2.6.2 A abordagem quantitativa

A abordagem quantitativa, também chamada pesquisa operacional, refere-se ao uso das técnicas matemáticas e quantitativas para a criação e a análise de modelos complexos, que possam facilitar a solução de problemas da administração. A Tabela 2.12 resume suas principais contribuições.

A aplicabilidade da pesquisa operacional na indústria tornou-se mais evidente, visto que esse tipo de pesquisa era voltado à busca de soluções complexas. Com o desenvolvimento das ciências de informação e computação, os procedimentos de pesquisa operacional foram formalizados no que hoje se conhece sob a denominação 'Management Science'.

Em termos práticos, a abordagem quantitativa consiste na criação de equipes mistas, formadas por especialistas de diferentes disciplinas para analisar determinados problemas e propor estratégias de ação à administração. Algumas das áreas incluídas sob essa denominação compreendem: análise de decisão, otimização, simulação, previsão, teorias de jogos, modelos de rede e de transportes, modelagem matemática, probabilidade, estatística, análise morfológica, alocação de recursos e gestão de projetos. As técnicas dessa abordagem têm contribuído concretamente para as ativida-

des de planejamento e controle, o desenvolvimento de estratégias de produtos, a programação de produção, a administração de fluxos de caixa, entre outras. Os modelos criados apresentam a vantagem de permitir simulações a partir da alteração dos valores das variáveis incluídas neles. Dessa forma, esses modelos podem facilitar o processo de tomada de decisão.

As técnicas da pesquisa operacional não são restritas às aplicações no campo da administração, mas podem ser aplicadas nas administrações pública, militar, médica, de grupos políticos etc. Mesmo que, em geral, se refiram ao uso de modelagens quantitativas, recentemente tem sido desenvolvida uma série de modelagens que lidam, paralelamente, com aspectos não quantitativos, tais como a análise morfológica (uma técnica desenvolvida por Fritz Zwicky para explorar todas as possíveis soluções de um problema multidimensional e não quantificável) e diagramas de influência (uma representação gráfica e matemática de todas as inferências probabilísticas e os problemas de decisão).

A complexidade das técnicas matemáticas usadas, assim como a não-consideração do fator humano, é apresentada como a principal limitação dessa abordagem. Em geral, é possível afirmar que existe uma distância ainda considerável entre a teoria dos modelos e a complexidade dos problemas de fato enfrentados pelos administradores.

2.6.3 Considerações finais

A Segunda Guerra Mundial influenciou o desenvolvimento da área de administração em vários sentidos, sendo a abordagem quantitativa um resultado imediato da transposição de técnicas de pesquisa operacional, muito usadas no decorrer desse período, para o campo da administração. É interessante também perceber o impacto das associações e revis-



QUADRO ILUSTRATIVO

A técnica de análise conjunta em marketing

A análise quantitativa é de grande valia para o marketing moderno. Diversas ferramentas são usadas de acordo com as necessidades de informações a serem obtidas. Por exemplo, a análise conjunta diz respeito à descrição quantitativa das preferências dos consumidores entre um conjunto de atributos, ou seja, serve para determinar a importância relativa que os consumidores dão a características relevantes.

Assim, com o método da análise conjunta, os indivíduos não julgam atributos isolados, mas avaliam e com-

param conjuntos de atributos ou estímulos que representam conceitos de produtos. Seus resultados permitem saber, por exemplo, que o preço tem uma importância de X% na escolha de um produto, enquanto a marca tem Y%. De posse dessa informação, o administrador saberá se reforça a administração dos custos (para ser competitivo em preço) ou a estratégia da marca.

Fonte: D. Botelho e D. M. Zouain, *Pesquisa quantitativa em administração*. São Paulo: Atlas, 2006.

■ Tabela 2.12 Abordagem quantitativa

| |
|---|
| FATORES-CHAVE DO CONTEXTO |
| Impacto da Segunda Guerra Mundial e do financiamento estatal da pesquisa operacional. |
| Impacto das associações e revistas de pesquisa operacional. |
| PRESSUPOSTOS |
| A maioria dos problemas de administração pode ser modelada quantitativamente. |
| FOCO DE ANÁLISE |
| Técnicas de apoio ao processo de tomada de decisão nas organizações. |
| CONCEITOS-CHAVE |
| Aplicação da análise quantitativa às decisões administrativas. |
| Conjunto de técnicas, tais como: análise de decisão, otimização, simulação, previsão, teorias de jogos, modelos de rede e de transportes, modelagem matemática, probabilidade, estatística, análise morfológica, alocação de recursos e gestão de projetos. |
| CONTRIBUIÇÕES |
| Facilita o processo de tomada de decisão nas organizações. |
| Aprimora os métodos quantitativos para a análise dos problemas. |
| LIMITAÇÕES |
| Desconsidera os fatores não quantificáveis ou não dá a devida importância a eles. |
| Ignora o lado humano nas organizações. |
| Os modelos não são projetados para lidar com decisões não rotineiras ou imprevisíveis. |

tas de pesquisa operacional na perpetuação e divulgação de suas técnicas em várias disciplinas, incluindo a própria administração.

No âmbito da abordagem quantitativa, inclui-se um conjunto de técnicas que fazem uso dos métodos quantitativos para a resolução de problemas de gestão. Esse conjunto desempenha papel relevante no apoio do processo de tomada de decisão nas organizações, tornando-o mais racional e eficiente.

No entanto, o uso das técnicas quantitativas deve ser visto como mais um instrumento facilitador do processo de tomada de decisão, não esgotando a necessidade de análises qualitativas nem ignorando as questões relativas ao lado humano nas organizações. A imprevisibilidade inerente às decisões em administração demanda boa capacidade de improvisação e flexibilidade, que apenas os administradores bem preparados são capazes de oferecer.

2.7 Teoria dos sistemas e enfoque contingencial

2.7.1 Contextualização

Entre as variáveis do contexto histórico que influenciaram o surgimento do pensamento sistêmico, podem-se destacar três:

CONSCIENTIZAÇÃO ACERCA DA INTERDEPENDÊNCIA GLOBAL PÓS-SEGUNDA GUERRA MUNDIAL É o fim da Segunda Guerra Mundial que influencia também a divulgação do conceito de sistemas abertos em diversas disciplinas. A guerra torna mais visível a questão da interdependência entre os países, os quais constituíam partes diferenciadas de um sistema global, em que modificações de uma parte do sistema se refletiam nas outras partes.

CONTRAMOVIMENTO RELACIONADO COM A EXCESSIVA ESPECIALIZAÇÃO DAS DISCIPLINAS O pensamento sistêmico nasce também como contra-resposta à excessiva especialização das disciplinas científicas. A esse isolamento intelectual se contrapõe a consciência de que muitos dos avanços conseguidos em um ramo de conhecimento poderiam contribuir, em uma relação circular, para o avanço de outros ramos. Partia-se, portanto, do pressuposto de que existiam regras aplicáveis a todas as áreas de conhecimento.

INFLUÊNCIA DA OBRA DE VON BERTALANFFY Em 1950, Ludwig von Bertalanffy publica um artigo intitulado "The theory of open systems in physics and biology" na revista *Nature* e, mais tarde, lança o livro *Teoria geral dos sistemas*, no qual desenvolve as idéias principais da teoria geral dos sistemas, tecendo considera-

ções a respeito da física, da biologia e das ciências sociais. Ele concebe o modelo do sistema aberto como um complexo de elementos em interação e intercâmbio contínuo com o ambiente.

Outros intelectuais apoiaram essa visão geral. É possível destacar os trabalhos do psicólogo J. G. Miller, do economista Kenneth Boulding, do cientista político David Easton e do sociólogo Walter Buckley.

2.7.2 A teoria dos sistemas

Até então, as teorias administrativas e organizacionais estudadas focam os aspectos internos da organização. Nenhuma delas enfoca as relações que a organização estabelece com o contexto no qual se insere nem a influência desse contexto no desempenho dessa última. Paralelamente, todas as teorias analisadas consideram a organização a partir de uma visão simplificada que não consegue perceber a complexidade e o pluralismo que podem existir dentro da mesma organização. O foco da análise geralmente cai apenas em um aspecto da organização ou na motivação de seus empregados, em detrimento de outras considerações mais complexas e interligadas.

A teoria dos sistemas fornece um meio para interpretar as organizações e vai contribuir para uma abertura das visões interna e externa. Essa abordagem vê a organização como um sistema unificado e direcionado de partes inter-relacionadas. Assim, os administradores podem perceber a organização como um todo, composto por partes cuja atividade afeta, de forma inter-relacionada, a atividade de toda a organização e, paralelamente, como parte de um sistema maior que é o ambiente externo.

A seguir, destacam-se alguns conceitos-chave utilizados no âmbito da teoria dos sistemas que vão influenciar os avanços teóricos e empíricos na administração.

SISTEMAS ABERTOS VERSUS SISTEMAS FECHADOS Um sistema fechado se refere à falta de interação da organização com o ambiente externo. Algumas das abordagens clássicas de administração estudadas até então baseiam-se nessa visão da organização como sistema fechado. Logo, esperava-se que, com a melhoria dos processos internos, a organização tivesse sucesso.

A visão da organização como sistema aberto refere-se à dependência que ela tem com relação aos insumos do contexto onde se insere (matérias-primas, recursos humanos, capital, produtos e serviços). A organização é vista como um conjunto de partes ou elementos que forma um todo unitário ou complexo, que interage de forma dinâmica com seu

ambiente. A Figura 2.2 ilustra a perspectiva de um sistema aberto.

Os termos mais utilizados na teoria dos sistemas são:

- **Subsistemas:** são as partes que formam o sistema total. No entanto, é preciso ter em vista a relatividade desse conceito — cada sistema pode ser subsistema de um outro ainda maior. Dessa forma, um departamento é um subsistema de uma fábrica, que, por sua vez, pode ser subsistema de uma empresa, que é um subsistema de uma indústria, que é subsistema da economia nacional, que é subsistema da economia global. Essa lógica pode ser aplicada a vários casos vistos da perspectiva sistêmica.
- **Fronteiras:** referem-se à separação do sistema do seu contexto envolvente. No caso da organização, estabelecem o domínio das atividades organizacionais.
- **Fluxos:** são componentes, tais como informação, energia e material, que entram e saem de um sistema. Os fluxos advêm do ambiente na qualidade de insumos e saem do sistema para o ambiente na qualidade de produtos (bens ou serviços).
- **Feedback:** corresponde à retroalimentação e é parte do controle do sistema no qual os resultados das ações retornam ao indivíduo, permitindo que os procedimentos do trabalho sejam analisados e corrigidos.
- **Sinergia:** o conceito de sinergia afirma que o todo é maior que a soma das partes e é um conceito popularizado a partir do enfoque sistêmico.
- **Holismo:** o conceito de holismo manifesta-se na consciência de que o sistema é um todo em que mudanças em qualquer de suas componentes têm impacto nos outros elementos do sistema.
- **Homeostase:** é a propriedade de um sistema aberto de regular seu ambiente interno de forma a manter uma condição estável, mediante múltiplos ajustes de equilíbrio dinâmico.



■ **Figura 2.2** Organização como um sistema aberto

Na teoria organizacional estudada, os subsistemas organizacionais eram analisados separadamente: a administração científica enfocava os processos de trabalho, enquanto as teorias de motivação e liderança lidavam com o subsistema psicossocial. Na verdade, cada uma dessas teorias trouxe importantes contribuições em termos de 'partes' da organização, perdendo de vista seu funcionamento como um todo.

Para a teoria dos sistemas (Tabela 2.13), a organização é um sistema complexo composto por diversos subsistemas em contínua interação. Subsistemas de natureza técnica, estrutural, psicossocial, de valores etc. interagem e compõem a organização. Essa perspectiva ajuda a integrar as diversas abordagens de administração estudadas. O trabalho do administrador é assegurar que todas as partes da organização sejam coordenadas internamente de forma a alcançar os objetivos organizacionais.

Paralelamente, a teoria dos sistemas ajuda a compreender a organização em uma contínua rela-

ção com o ambiente em que está inserida. As organizações não são auto-suficientes, pois os insumos dos quais precisam e os resultados produzidos podem ser observados no quadro do ambiente. Os diversos elementos que fazem parte ou representam o sistema da organização (como acionistas, fornecedores, consumidores, comunidades locais, agências reguladoras) devem ser estudados e analisados para desenvolver uma rede de relacionamentos que permita e facilite o alcance dos objetivos organizacionais. É com essa base que se desenvolve a teoria dos *stakeholders*. A mais importante aplicação dessa perspectiva para a administração será o enfoque da contingência.

Outra importante implicação conceitual da teoria dos sistemas tem a ver com o conceito de equifinalidade, uma propriedade dos sistemas abertos que se refere às diversas formas possíveis de alcance do mesmo objetivo, contrariando, assim, 'a única melhor forma de administrar' da administração científica. O administrador pode e deve usar uma pluralidade de

■ Tabela 2.13 Teoria dos sistemas

| |
|---|
| FATORES-CHAVE DO CONTEXTO |
| Impacto da Segunda Guerra Mundial. |
| Conscientização acerca dos limites da excessiva especialização das disciplinas. |
| Influência da obra de von Bertalanffy. |
| PRESSUPOSTOS |
| As organizações devem ser vistas como sistemas abertos. |
| FOCO DE ANÁLISE |
| A organização, seus subsistemas e a interação com o ambiente onde se insere. |
| CONCEITOS-CHAVE |
| A organização é um sistema aberto, composto por partes interdependentes entre si. |
| A organização está em contínua interação com o ambiente onde se insere, para recolher os insumos e contribuir com produtos e serviços. |
| CONTRIBUIÇÕES |
| Percebe relações importantes entre os subsistemas organizacionais que influenciam o alcance dos objetivos da organização. |
| Desmistifica a 'ótima solução administrativa', abrindo espaço para soluções alternativas satisfatórias. |
| Expande as fronteiras da organização, reconhecendo a importância de sua relação com o ambiente. |
| Abre caminho para uma série de pesquisas a serem desenvolvidas para identificar variáveis ambientais que influenciam o desempenho organizacional. |
| LIMITAÇÕES |
| Não oferece direcionamento sobre as funções e práticas gerenciais concretas. |
| Conceitos transpostos de ciências biológicas e naturais nem sempre levam em consideração a complexidade e a unicidade da vida social. |

formas para alcançar os objetivos. Entre as principais críticas à teoria dos sistemas pode-se destacar a descrença quanto à transposição acrítica e/ou ineficiente de pressupostos advindos das ciências biológicas e naturais. Argumenta-se que a complexidade e a unicidade da vida social tornam essa transposição difícil e até problemática, uma vez que variáveis inerentes à dinâmica social, como poder e conflitos, não são consideradas de forma adequada. Outra crítica aborda o fato de que a teoria não fornece direcionamento quanto às funções e práticas concretas que o administrador pode adotar. A teoria de contingência tenta preencher essa lacuna identificando as variáveis que vão influenciar o desempenho organizacional.

2.7.3 Enfoque contingencial

O enfoque contingencial consolida-se a partir dos principais conceitos da teoria dos sistemas. Baseados na concepção da organização como um sistema aberto, em contínua interação com o ambiente onde ela está inserida, refutam os princípios universais de administração e defendem que uma variedade de fatores, tanto internos quanto externos à empresa, pode influenciar seus resultados.

Autores como Taylor e Fayol especificaram princípios de administração baseados no pressuposto de que estes seriam universalmente aplicáveis. Até os teóricos da escola de relações humanas privilegiaram a universalidade de seus achados empíricos, supervalorizando algumas características de gestão de pessoas que não influenciaram positivamente os resultados organizacionais em todas as condições.

A frase 'não existe uma única melhor maneira de administrar e organizar' vai marcar a perspectiva contingencial, em uma clara oposição às idéias das escolas clássicas de administração. De fato, os administradores já tinham percebido que métodos e técnicas altamente eficazes em uma situação deixavam de funcionar em outras. Retomando o exemplo introdutório da Lucent, a estratégia de descentralização não funciona adequadamente em empresas orientadas para produtos e serviços complexos que requerem soluções sistêmicas, mesmo que apresente resultados satisfatórios em outras situações. De acordo com os representantes dessa linha, é tarefa do administrador analisar a situação e suas circunstâncias específicas, em dado momento, para identificar quais técnicas trariam os melhores resultados sob as condições daquela situação.

A perspectiva contingencial, com sua máxima 'tudo depende', pode parecer intuitivamente lógica.

Afinal, existem milhares de organizações diversas entre si em termos de tamanho, objetivos, tarefas, pessoas, indústrias etc. que podem demandar soluções administrativas mais customizadas. No entanto, a contribuição da perspectiva contingencial não se esgota apenas no reconhecimento dessa diversidade. Os autores da perspectiva da contingência contribuem para os estudos de administração por meio de um conjunto de pesquisas empíricas que identificam as principais contingências, isto é, as características situacionais (internas e externas) que podem influenciar uma organização. Entender as contingências ajuda o administrador a compreender quais ações administrativas são mais adequadas em determinado conjunto de circunstâncias. Algumas das contingências mais analisadas na literatura são apresentadas na Tabela 2.14.

Entre os principais autores que contribuíram, mediante pesquisa empírica, para a consolidação dessa perspectiva destacam-se Emery e Trist, Woodward, Burns e Stalker e Lawrence e Lorsch.

Emery Trist e Fred Emery analisaram a relação dos ambientes sociotécnico e econômico com os tipos mais adaptados de estrutura organizacional. Joan Woodward e seus colaboradores reconheceram a relação entre os tipos de tecnologia adotados por uma organização e variáveis, como os níveis de autoridade entre o topo e a base, amplitude de controle, forma de definição de tarefas, volume de comunicações escritas e extensão da divisão de funções entre especialistas.

Tom Burns e G. M. Stalker diferenciaram o modelo mecânico e o modelo orgânico da organização, o primeiro adequado a situações relativamente estáveis de mercado e tecnologia, ao passo que o segundo é mais adequado a mercados turbulentos. Lawrence e Lorsch conceituam o próprio ambiente onde a organização se insere como heterogêneo e percebem que há uma relação entre os níveis externos à organização (incerteza, diversidade, turbulência do meio ambiente e tipo de pressão sofrida pela organização) e os níveis internos de integração e diferenciação que caracterizam o grau de especialização de uma empresa.

Resumindo, a perspectiva contingencial alerta que não existe uma melhor maneira de administrar, como também demonstra que há mais de uma forma de atingir os objetivos propostos. Dependendo das variáveis contingenciais, vários tipos de organização e formas de administração são possíveis de serem adotados (veja a Tabela 2.15, na página 60).

■ Tabela 2.14 Contingências e sua influência em organizações

| | |
|--|--|
| INCERTEZA E COMPLEXIDADE DO AMBIENTE EXTERNO | O grau de incerteza e de complexidade do ambiente em que a organização se insere pode influenciar o processo de administração. Ambientes mais estáveis e previsíveis demandam estruturas mais burocratizadas, com divisões claras de tarefas, papéis e responsabilidades, cadeia definida de comando e controle, ao contrário de ambientes turbulentos, caracterizados pelo alto grau de incerteza e complexidade, que requerem maior grau de inovação, em geral próprio às estruturas organizacionais mais flexíveis e enxutas, caracterizadas pela delegação de poder. |
| TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO | Pode ser medido em termos de número de pessoas, volume de receitas, entre outros. O aumento do tamanho de uma organização traz problemas de coordenação. Por exemplo, o tipo de estrutura organizacional adequado para uma organização de 10 mil empregados seria ineficiente em uma organização composta por 20 indivíduos. |
| TECNOLOGIA | Refere-se ao processo de transformação de insumos em produtos e pode ser diferente de uma organização para outra, variando de tecnologias mais rotineiras até mais complexas e customizadas. Cada uma dessas tecnologias demandará diferentes estilos de liderança, sistemas de controle e estruturas organizacionais. |
| TAREFA | O tipo de tarefa que uma organização procura realizar também influenciará sua forma de administração. Tarefas complexas requerem estruturas que possam incentivar maior coordenação entre os membros da organização, em busca de soluções mais inovadoras e complexas. |
| CARACTERÍSTICAS DO AMBIENTE INTERNO | As características do ambiente interno da organização, em termos de pontos fortes e fracos que a organização apresenta em dado momento, também vão influenciar as estratégias que a administração deve adotar. |

2.7.4 Considerações finais

A teoria dos sistemas e o enfoque contingencial mudaram substancialmente a forma de ver as organizações e a administração. O conceito-chave para a compreensão dessa mudança é o de *abertura*; afinal, trata-se da abertura das fronteiras da organização no ambiente em que atua, assim como de sua abertura interna, enfocando o impacto que os diversos subsistemas técnicos, sociais, culturais etc. que compõem a organização desempenham em termos de alcance de seus objetivos.

Com base nessa nova perspectiva, a busca da melhor forma de administrar perde sua razão de ser. O gestor encontra-se diante de uma pluralidade de caminhos que podem ser utilizados para alcançar os desejados objetivos organizacionais. Nenhum desses caminhos é o melhor. A otimização encontra seu substituto em um conjunto de alternativas satisfatórias de administração, e cada uma delas pode levar ao encontro dos mesmos objetivos. Cabe ao administrador tomar uma decisão, considerando as características da organização e seu contexto.

O enfoque contingencial tem o mérito de aplicar empiricamente a perspectiva sistêmica, identificando

um conjunto de contingências, sendo que cada uma delas pode influenciar o desempenho organizacional. As contingências são múltiplas, internas e externas à organização. Novas pesquisas identificam novas contingências; novas contingências apontam novos desafios para a administração.

Pela primeira vez, a área administrativa e organizacional encontra-se perante o relativismo que lhe é inerente, recorrendo cada vez mais à frase 'tudo depende'. Os princípios universais de administração perdem sua validade e não encontram nenhum substituto nessa perspectiva situacional. A administração e as organizações revelam-se mais complexas e imprevisíveis do que os primeiros teóricos da área tinham imaginado, e a construção de uma 'ciência' administrativa é ainda um projeto inacabado.

O que pode parecer o fim da ciência de administração, na verdade, abre caminho para a retomada do papel do administrador e de sua formação. De fato, apenas os seres humanos seriam capazes de enfrentar a multiplicidade e a complexidade dos fatos organizacionais e administrativos. A máquina organizacional não existe; logo, não pode haver nenhum olhar mecânico sobre as organizações e sua

■ Tabela 2.15 Enfoque contingencial

| |
|---|
| FATORES-CHAVE DO CONTEXTO |
| Influência do pensamento sistêmico. |
| PRESSUPOSTOS |
| As organizações devem ser vistas como sistemas abertos. |
| FOCO DE ANÁLISE |
| A organização, seus subsistemas e a interação com o ambiente em que atua. |
| CONCEITOS-CHAVE |
| Não existe uma única melhor maneira de administrar. |
| Existe mais de que uma forma de atingir os objetivos propostos organizacionais. |
| Contingências, tais como tarefa, tamanho, tecnologia, características do ambiente. |
| Cabe ao administrador adaptar suas organizações às características do ambiente. |
| CONTRIBUIÇÕES |
| Identificação, mediante pesquisa empírica, de várias contingências que influenciam o desempenho organizacional. |
| Contestação dos princípios gerais da administração. |
| LIMITAÇÕES |
| A teoria organizacional cai em certo relativismo, uma vez que 'tudo depende' do contexto. |
| A pesquisa das contingências que ainda podem influenciar a administração não é esgotável. |

administração. Mesmo após anos de especialização e mecanização, a administração precisa resgatar, mais uma vez, o olhar humano: talvez falho, mas também mais sensível e capaz de percepção do que qualquer máquina.

2.8 Tendências contemporâneas em administração

Em 1961, Harold Koontz publicou um artigo no qual analisava a diversidade de perspectivas utilizadas para estudar a administração e as organizações, e concluiu que existia uma 'selva' de teoria administrativa. Para o autor, cada uma das perspectivas tinha algo a oferecer para a teoria administrativa, mas ele chega à conclusão de que uma perspectiva de *processo* (segundo a qual a administração desempenha as funções de planejamento, organização, comando, coordenação e controle), tal como definida por Fayol, era a mais abrangente e adequada para o estudo da administração. De fato, a maioria dos livros e manuais de administração segue essa estrutura, considerando-a mais adequada para uma visão abrangente da administração.

No entanto, existem controvérsias relativas ao estudo das teorias ou tendências contemporâneas em administração, especificamente, além da contribuição da teoria da contingência. A maioria dos livros

privilegia um enfoque contextual, destacando alguns fatores que influenciam as práticas administrativas, como a globalização, a diversidade da força de trabalho e a ética em administração. Outros privilegiam o tratamento de temas como qualidade, organizações de aprendizagem e empreendedorismo.

Neste livro apresentam-se alguns desenvolvimentos teóricos no campo de estudos administrativos e organizacionais, analisa-se o movimento de estudos críticos em administração e contextualizam-se os estudos organizacionais no Brasil.

2.8.1 Contextualização

Entre os fatores que vão influenciar o estágio atual de desenvolvimentos teóricos em administração é possível destacar a influência do pós-modernismo e o pluralismo paradigmático no campo das idéias.

INFLUÊNCIA DO PÓS-MODERNISMO Pós-modernismo é um termo controverso e de difícil definição. De forma geral, entende-se por pós-modernismo o período contemporâneo, geralmente identificado com mudanças na ordem econômica, cultural, demográfica e social, atribuídas a fatores como:

- o fim da dicotomia ideológica comunismo *versus* capitalismo;

- o impacto da globalização;
- a crescente importância do setor de serviços;
- o amplo uso das tecnologias de informação;
- o crescimento do terceiro setor e das organizações sem fins lucrativos.

Mesmo que as denominações relativas a essas modificações não sejam uniformes (encontrando, na literatura, termos como modernismo tardio, sociedade pós-industrial, pós-fordismo etc.), o fato é que essas mudanças vão ter um impacto considerável no mundo dos negócios. Existe uma crescente consciência da interdependência existente em diferentes níveis e domínios, como: local-global, público-privado, interorganizacional, entre outros.

Paralelamente, o uso das tecnologias de informação e comunicação vai possibilitar que as empresas trabalhem de forma cada vez mais interligada e integrada. O pós-modernismo também está associado a uma mudança profunda nas *formas de pensamento*, que apresenta-se, especialmente, como crítica aos valores do iluminismo, com sua crença na racionalidade e no progresso científico, e como descrença relativa às verdades absolutas apresentadas por metanarrativas (metateorias dominantes).

Essa mudança na forma de pensar, em favor de mais pluralismo intelectual, se fará presente também na área de estudos administrativos e organizacionais, como se analisa a seguir.

PURALISMO PARADIGMÁTICO NO CAMPO DAS IDÉIAS O fato é que, até a década de 1960, o campo de estudos administrativos e organizacionais era relativamente simples. Com base em apropriações das ciências naturais e biológicas, presenciou-se até essa época o desenvolvimento da ciência da administração e das organizações, principalmente no contexto anglo-saxão, dotado de unidade, homogeneidade e coerência, sendo seu foco de análise as grandes organizações burocráticas inseridas na sociedade moderna. Essa foi uma época em que a teoria das organizações vivia uma fase de desenvolvimento controlado dentro de um único paradigma intelectual (caracterizado como funcionalista e positivista), baseado em um acordo tácito de métodos, metodologias, perspectivas de análise e base epistemológica.¹⁴

No entanto, esse processo foi abalado pela publicação de livros com base em perspectivas diferentes sobre as organizações. As novas perspectivas mostraram a importância dos processos de organizar em vez de focar em entidades fixas denominadas organizações, do processo de construção dos obje-

tivos organizacionais por parte de seus membros, dos conflitos e lutas de poder, presentes no espaço organizacional e outras questões até então ignoradas no estudo da administração e das organizações.¹⁵ A contribuição de idéias e conceitos trazidos por outras disciplinas, tais como economia, sociologia, psicologia e filosofia, também foram importantes para a construção de novas perspectivas teóricas. O resultado desse processo foi a pluralidade de alternativas à visão funcionalista.¹⁶

2.8.2 Teorias administrativas e organizacionais contemporâneas

TEORIA DO CUSTO DAS TRANSAÇÕES A teoria do custo das transações origina-se na economia. Com base no pressuposto do homem racional, que age em função de seus próprios interesses, o principal representante dessa teoria, Oliver Williamson, desenvolve um corpo teórico que aproxima os campos de economia e sociologia, focando nos custos das transações.

A transação refere-se ao intercâmbio de bens e serviços. O custo de transação ocorre no decorrer de um intercâmbio econômico. Por exemplo, a maioria das pessoas que compra ações deve pagar também o custo do agente que vai intermediar o processo (*broker*). Este seria um exemplo do custo de transação. Custos de transação podem ocorrer com relação à informação, negociação, legalização de contratos etc.

As transações podem ocorrer sob a égide do mercado ou da hierarquia (isto é, da organização). E, sob a égide do mercado, são as negociações caso a caso que se encontram na base das transações. A hierarquia, entretanto, possibilita a existência de contratos, que, por sua vez, permitem uma relação contínua e duradora entre as partes.

A teoria levanta uma hipótese interessante acerca das origens das organizações (hierarquias), vendo-as como resposta aos ambientes incertos, como uma evolução natural das transações que ocorrem livremente no mercado para transações que se realizam sob a hierarquia das organizações.

As organizações existiriam para superar os limites dos mercados imperfeitos, mas essa existência também impõe custos adicionais à transação, custos que podem ser calculados para minimizá-los. As pesquisas baseadas nesse referencial teórico visam encontrar o tipo mais adequado de instituição (firma, mercado, franquia etc.), que poderia ser utilizado para minimizar o custo de transação relativo à pro-

■ Tabela 2.16 Teoria dos custos das transações

| |
|---|
| VANTAGENS |
| <ul style="list-style-type: none"> • A teoria oferece uma tese interessante sobre as origens das organizações. • O cálculo e a conseqüente eliminação de alguns custos de transação podem trazer ganhos de eficiência organizacional. • A teoria contribui com mais uma variável — os custos das transações — para a análise organizacional. |
| CRÍTICAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Alguns autores criticam a estrutura de mercados e hierarquias, defendendo que as transações econômicas são, e devem ser vistas como, parte integrante das mais amplas relações sociais.¹⁷ |

dução e distribuição de dado produto ou serviço. A Tabela 2.16 resume as vantagens e críticas relativas a essa teoria.

TEORIA DE ECOLOGIA POPULACIONAL A ecologia populacional (ou teoria da seleção natural) é a utilização mais extrema do ponto de vista ambiental para explicar fenômenos organizacionais. O conceito é emprestado da biologia, em uma referência à dinâmica de populações de espécies e como essas populações interagem com o ambiente.

O foco de análise dessa teoria na área de administração são as populações organizacionais, não as unidades organizacionais específicas. Os fatores ambientais selecionam aquelas características organizacionais que melhor se adaptam ao ambiente. O modelo não supõe que mudanças sejam necessárias para se conseguirem organizações mais complexas ou melhores, com base em critérios internos de melhoria organizacional, mas que a direção da mudança seja simplesmente orientada à melhor adaptação ao ambiente. Prevalece, então, a visão determinista, que interpreta o ambiente como o grande determinante do sucesso e da sobrevivência organizacional, retirando da organização a capacidade de escolha de estratégias.

O processo de seleção natural segue três fases: 1) ocorrência de variações (planejadas ou não) nas for-

mas organizacionais; 2) a seleção (ou não-seleção) das formas organizacionais mais adaptadas com o ambiente; 3) a retenção, que tem a ver com preservação, difusão ou reprodução das formas organizacionais mais adaptadas ao ambiente. O papel das escolas de administração de empresas, que treinam os futuros gerentes e executivos organizacionais, é destacado, especialmente na fase de retenção.

As pesquisas empíricas construídas com base nesse modelo oferecem estudos históricos que têm como objetivo analisar o processo de aparecimento até o desaparecimento (ou mortalidade) organizacional. A teoria incentiva o conceito da eficiência de forma mais relativa, considerando, como um teste final de eficiência, a própria sobrevivência organizacional. Paralelamente, a 'morte' organizacional é uma indicação negativa na trajetória de evolução organizacional. A Tabela 2.17 resume as vantagens e críticas relativas a essa teoria.

TEORIA INSTITUCIONAL Atualmente, a teoria institucional representa uma das correntes mais dominantes na área de estudos organizacionais. Trata-se de um conjunto de teorias e pesquisas empíricas que busca explicar por que as organizações assumem determinadas formas, que apresentam relativa semelhança entre si.

■ Tabela 2.17 Ecologia populacional

| |
|---|
| VANTAGENS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Consolida a importância de uma visão histórica da evolução das organizações. • Relativiza o conceito da 'eficiência', tomando-o mais relacionado com a sobrevivência histórica das organizações. • Alerta, mesmo que de forma determinista, sobre a importância de levar em consideração os fatores ambientais. |
| CRÍTICAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ignora as fontes das variações originais nas organizações, bem como os processos que possibilitam a adaptação entre a organização e o ambiente. • Trata-se de um modelo determinista e simplista, que interpreta o ambiente como desprovido de atores humanos, uma vez que não aborda o processo gerencial. |

A principal unidade da análise dessas pesquisas são os chamados ‘campos organizacionais’, compostos por organizações que, em sua totalidade, constituem uma área reconhecida da vida institucional. Principais fornecedores, consumidores, agências reguladoras e outras organizações que produzem bens ou prestam serviços similares fazem parte do mesmo campo organizacional.

As organizações são cada vez mais homogêneas — isomórficas — no interior dos campos. Existem similaridades entre campos compostos por universidades, lojas de departamento ou linhas aéreas. O ‘isomorfismo organizacional’ é a razão determinante da semelhança existente entre as formas organizacionais. Três motivos são destacados para a compreensão do isomorfismo que existe entre organizações de um mesmo campo:

1. Forças coercitivas do ambiente (como regulação governamental ou expectativas culturais) podem impor dada padronização às organizações. Regulamentos de padrões de higiene podem forçar todos os restaurantes a adotar uma série de medidas de administração.
2. Forças miméticas aumentam à medida que as organizações se deparam com as incertezas e buscam imitar outras organizações do mesmo campo na forma como lidam com as fontes dessas incertezas. O papel das empresas de consultorias na divulgação desses métodos é destacado.
3. Forças normativas, originadas do treinamento profissional, do crescimento e da elaboração de redes profissionais, provocam uma situação na qual os dirigentes de uma empresa dificilmente são diferenciados de outras. A participação de associações e de redes profissionais pode aumentar o grau de padronização de idéias.

Outra contribuição da teoria institucional é a importância atribuída a uma análise simbólica do ambiente onde a organização se insere. Dessa forma, o leque de fatores ambientais que podem influenciar a organização é ampliado para incluir também fatores de ordem simbólica.

Interessantes pesquisas incluídas no âmbito da teoria institucional (Tabela 2.18) fazem uso dos pressupostos de construtivismo social (que analisa como os seres humanos constroem o mundo social), para a compreensão dos fenômenos organizacionais, enfatizando as formas como as instituições (práticas sociais norteadoras, caracterizadas pela permanência e durabilidade) são construídas e enraizadas nas práticas organizacionais.

Atualmente, é possível dizer que a teoria institucional ‘se institucionalizou’, na medida em que absorveu essencialmente a teoria organizacional durante a década de 1990. Os movimentos alternativos em termos teóricos e empíricos no campo de estudos administrativos e organizacionais encontram-se em um estágio muito mais pulverizado.

2.8.3 Movimento de estudos críticos em administração

O movimento de estudos críticos é uma corrente pouco articulada, mas cada vez mais presente no campo da administração. Esse movimento tem contribuído para o grau de abertura e pluralismo teórico e empírico presentes em estudos administrativos e organizacionais.

A perspectiva crítica se consolida no movimento anglo-saxão, nos anos 90, com a criação e o desenvolvimento do movimento denominado ‘Critical management studies’, uma rearticulação original entre os termos ‘crítica’ e ‘administração’. Os estudos críti-

■ Tabela 2.18 Teoria institucional

| VANTAGENS |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Enfoca a semelhança organizacional e sistematiza explicações relativas à compreensão dos fenômenos de homogeneidade organizacional. • Amplia a abrangência dos fatores ambientais que influenciam a organização, incluindo fatores de ordem simbólica. • Baseia-se em amplo conjunto de pesquisas empíricas que estão contribuindo para aprimorar o arcabouço teórico. |
| CRÍTICAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Existe uma tendência de incorporar todos os fenômenos organizacionais sob a denominação ‘institucional’. • Pouco contribui para a compreensão da mudança e transformação organizacional e institucional. • A existência de mitos institucionais não diminui o impacto de outros fatores ‘reais’ como taxa de juros na organização e nas formas de sua administração. |



QUADRO CONTEXTUAL

Alberto Guerreiro Ramos: uma contribuição brasileira

Alberto Guerreiro Ramos é um dos autores brasileiros com contribuição reconhecida internacionalmente no desenvolvimento de novas teorias administrativas e organizacionais. Guerreiro Ramos considera pobre o conceito tradicional de estrutura organizacional, o qual, à luz dos princípios científicos, visa à melhor adequação dos meios tendo em vista os fins da organização, e chama a atenção para a dificuldade de se construir uma ciência da administração.

O autor ressalta que as 'atividades humanas associadas' não são necessariamente formais e explícitas, como pensavam os partidários da escola clássica e do modelo burocrático. Para Guerreiro Ramos, a atividade dos agentes é o elemento central, pois, sem essa atividade, só restam do fato administrativo elementos materiais e estatutos mortos.

A alternativa teórica proposta pelo autor baseia-se no conceito de 'fato administrativo', um complexo de elementos e de suas relações entre si, resultante e condicionante da ação de diferentes pessoas, escalonadas em diferentes níveis de decisão, no desempenho de funções que limitam e orientam atividades humanas associadas, tendo em vista objetivos sistematicamente estabelecidos. O 'fato administrativo' pode ser decomposto em três ordens de elementos: *aestruturais*, *estruturais* e *estruturantes*.

Os elementos *aestruturais* referem-se às condições materiais de trabalho, à força de trabalho propriamente dita

e às atitudes individuais e coletivas. Esses elementos seriam anárquicos e desintegradores, se entregues à própria sorte. Já os elementos *estruturais* são abstratos e compõem o plano geral da divisão de tarefas e organização das atividades ideais para que certos resultados sejam obtidos. Possuem propriedades configurativas. São aqueles que dão forma aos elementos *aestruturais*, ou que os aglutinam ou combinam, formando com eles um sistema coerente. Os elementos *estruturantes*, por sua vez, estão na base da dinamicidade do fato administrativo. Eles se referem às decisões, ao elemento *dinâmico* que articula os elementos *aestruturais* e *estruturais* entre si, e, assim, assegura a forma da empresa.

Diferentemente dos precursores da teoria administrativa, o autor chama a atenção para o fato de que as decisões não acontecem em um espaço abstrato. Ocorrem em um espaço social concreto onde há elementos materiais, individuais, atitudes, grupos, classes, sindicatos, influências e pressões da sociedade global e mundial. Todos esses fatores condicionam as decisões.

Fonte: A. G. Ramos, *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: FGV, 1983, p. 13.

cos, nessa época, surgem com o objetivo de conferir a palavra aos sujeitos historicamente excluídos das preocupações teóricas da administração. Expondo as faces ocultas, as estruturas de controle e de dominação e as desigualdades nas organizações, a abordagem crítica busca questionar a racionalidade das teorias tradicionais e mostrar que as coisas não são necessariamente aquilo que aparentam no âmbito da administração.¹⁸

Ironicamente, um dos desenvolvimentos mais importantes que impulsionou os estudos críticos em administração tem a ver com a expansão de escolas de administração, de inspiração norte-americana, no contexto europeu. Muitos acadêmicos, com formação em outras áreas, tais como sociologia, filosofia, história e psicologia, migraram para a área de administração (cada vez mais receptiva de financiamentos governamentais e privados), trazendo consigo muitos dos conceitos e idéias desenvolvidos em suas áreas de origem. O resultado imediato foi a crítica do que se denominou 'managerialismo' e sua ideologia conservadora de manutenção de *status quo*.

De qualquer forma, é importante não levar em conta o movimento de estudos críticos apenas como

um movimento de exclusiva inspiração de esquerda, na busca de consideração de outros atores 'negligenciados' pelas teorias administrativas tradicionais. Uma importante contribuição desse movimento é a abertura intelectual e paradigmática que proporciona, uma vez que representam uma abordagem multidisciplinar da problemática da administração e das organizações. Os estudos críticos têm contribuído para trazer enfoques interessantes e inovadores no estudo da administração e das organizações.

2.8.4 Considerações finais

O que caracteriza as novas teorias administrativas e organizacionais analisadas nesta seção do capítulo é um processo reverso daquele que se deu nos primeiros anos de desenvolvimento do campo da administração: em vez de buscar a delimitação de fronteiras que os separem de outras disciplinas, os estudos administrativos e organizacionais abrem-se para a influência dessas últimas, contando com as contribuições advindas da economia, sociologia, psicologia, biologia e assim por diante. Hoje, é difícil distinguir as fronteiras que separam a administração dessas disciplinas. O avanço do conhecimento baseia-se em um

processo interdisciplinar, e essa interdisciplinaridade é apontada como uma das principais tendências contemporâneas em administração.

No entanto, uma análise crítica das teorias destacadas aqui revela que estas são caracterizadas por alto grau de abstração teórica em detrimento de uma relevância prática. A administração nasceu como uma ciência social voltada para a prática, porém os recentes desenvolvimentos teóricos do campo a separam, cada vez mais, disso. Não cabe aqui entrar na análise dos fatores que influenciam tal desenvolvimento, mas a pulverização teórica do campo, assim como critérios acadêmicos que valorizam cada vez mais publicações em revistas científicas em detrimento da comunicação com a prática, parece influenciar essa direção.

Outra tendência identificada no desenvolvimento do campo é a consolidação crescente dos estudos críticos em administração. Essa consolidação reflete o pluralismo de idéias característico da pós-modernidade, bem como a crescente preocupação com a

contribuição do campo para os atores tradicionalmente excluídos do pensamento administrativo e organizacional. De fato, a abertura intelectual e política do campo da administração não pode ser dissociada dos mais amplos desenvolvimentos sociais analisados nesta seção do capítulo. Pelo contrário, reflete esses desenvolvimentos, dando-lhes forma e conteúdo próprio.

Não por acaso, aqui é destacada a obra de um dos autores brasileiros mais reconhecidos pela sua contribuição teórica no campo da administração: Alberto Guerreiro Ramos. Sua contribuição caracteriza-se, especialmente, pelo posicionamento crítico. A reflexão teórica, mesmo no campo da administração, não pretende se alienar das desigualdades sociais e econômicas que distinguem o Brasil. São esses autores que também conseguem se distanciar do campo da administração em construção no país — caracterizado pela mera reprodução do que se produz fora — para marcar uma presença respeitável no cenário internacional.

Resumo do capítulo

O principal objetivo deste capítulo foi apresentar uma breve análise da trajetória de evolução do pensamento em administração. Inicialmente, defendeu-se a relevância do estudo das teorias administrativas organizacionais para o administrador. Em seguida, analisaram-se as seguintes escolas de pensamento: a escola clássica de administração, o enfoque comportamental, a abordagem quantitativa, a teoria dos sistemas e o enfoque contingencial. Por fim, foram discutidas as tendências contemporâneas em teoria administrativa e organizacional e o movimento de estudos críticos em administração.

O breve mergulho na trajetória da evolução do pensamento administrativo apresentado neste capítulo teve como principal objetivo aguçar a curiosidade acerca da disciplina de administração, apontar a abrangência e os limites que a caracterizam, estimular a reflexão teórica e incentivar a adoção prática dos conceitos apresentados.

A administração como prática e a administração como disciplina seguem duas lógicas substancialmente diferentes: a primeira representa um exercício secular da humanidade, presente em todas as formas de organização de sociedades ocidentais ou primitivas, desenvolvidas ou em desenvolvimento; a segunda, principal foco de análise deste capítulo, tem uma vida útil relativamente breve e uma estreita relação com a dinâmica da história.

Com base na análise histórica, é possível compreender a relação existente entre o estágio inicial de desenvolvimento do capitalismo e o surgimento da escola clássica de administração, o impacto da psicologia na escola das relações humanas, a influência da Segunda Guerra Mundial na abordagem quantitativa e na teoria dos sistemas etc. A evolução do pensamento em administração é estreitamente relacionada com as condições socioeconômicas que caracterizam dada sociedade, em determinado período.

O pensamento administrativo analisado aqui caracteriza-se pela mudança — uma contínua adaptação às condições históricas. O foco nos princípios gerais de administração dos primeiros teóricos da nova ciência administrativa é substituído por um considerável grau de relativismo típico do enfoque contingencial; a negligência relativa ao fator humano nas organizações é substituída pela crescente contribuição dos estudos voltados para a motivação e a liderança; o foco interno à organização é substituído pela abertura das fronteiras organizacionais.

Os objetivos deste capítulo não são nem pretendem ser alcançados apenas com base em sua leitura. O exercício do administrar é complexo e desafiador; ele alimenta-se pela prática e rega-se pelo contínuo aprofundamento teórico de natureza interdisciplinar.

Questões para discussão

1. Por que é importante estudar as teorias administrativas e organizacionais?
2. Como o contexto histórico influencia o surgimento de cada uma das escolas de pensamento apresentadas neste capítulo? Dê exemplos.
3. Quais as principais diferenças entre as contribuições que compõem a escola clássica de administração? Por que a administração científica e a gestão administrativa são estudadas no âmbito da mesma escola?
4. Por que a burocracia é considerada um modelo ideal? Quais são suas principais disfunções? Encontre exemplos.
5. Quais dos princípios defendidos por Fayol ainda são válidos na atualidade? A contribuição de Taylor pode ser considerada ultrapassada? Justifique.
6. Quais são as principais idéias defendidas pelos autores representantes das teorias de transição? Quais são as escolas posteriores que se inspiraram nas idéias desses autores?
7. Como os experimentos de Hawthorne contribuíram para a consolidação da escola de relações humanas? Quais são as principais conclusões dessa escola?
8. Qual é a contribuição dos estudos sobre motivação e liderança para a administração?
9. Qual é a relação existente entre a Segunda Guerra Mundial e o desenvolvimento da abordagem quantitativa em administração? O que é a pesquisa operacional?
10. Quais são as principais contribuições da teoria dos sistemas para o pensamento administrativo? Em que essas contribuições diferem das contribuições clássicas de administração?
11. O que é o enfoque contingencial? Quais são as principais contingências identificadas pelas pesquisas nessa área?
12. Em que contexto se inserem as tendências contemporâneas em administração? Quais são as principais diferenças existentes entre a teoria de ecologia populacional e a teoria institucional?
13. O que é o movimento de estudos críticos em administração? Qual é a contribuição teórica de Alberto Guerreiro Ramos?
14. Quais das abordagens analisadas neste capítulo fazem mais sentido para você? Justifique.

ESTUDO DE CASO

Desafios da administração no McDonald's Brasil

O sistema McDonald's

Seja em São Paulo, Lisboa, Moscou ou Nova York, o cliente que faz seu pedido em um caixa do McDonald's vai encontrar o mesmo produto, caracterizado pela mesma qualidade, rapidez no serviço e preços baixos. No entanto, o cliente não se dá conta do processo produtivo que está por trás da preparação do Big Mac, da batata frita e até mesmo da bebida que escolheu. O McDonald's possui um processo operacional cientificamente estruturado, que vem passando por contínuas modificações, como resultado do crescimento da empresa e de sua adaptação com o contexto.

O McDonald's foi criado em 1941, quando Dick e Mac McDonald abriram seu restaurante *drive-in*, baseado na padronização dos métodos de preparação de hambúrgueres, com especificações exatas de produto e equipamentos customizados. Por meio de um sistema de franquias, estabelecido em 1955, conseguiram se expandir não apenas nos Estados Unidos, mas em vários países.

O processo operacional do McDonald's tem como objetivo alcançar a consistência e a uniformidade em todas as lojas. Os tempos e os movimentos de todas as tarefas executadas na cadeia de fast-food são rigorosamente cumpridos pelos funcionários. A forma como se colocam os dois hambúrgueres na chapa, a temperatura ideal que ela

deve manter, o tempo correto para virar os hambúrgueres, a quantidade adequada de alface, queijo, molho especial, cebola, picles e o pão com gergelim são rigorosamente controlados para que o sanduíche esteja pronto dentro daquela caixinha, exatamente como aparece na foto, em qualquer lugar do mundo, salvo pequenas alterações regionais que, recentemente, a rede vem implementando. Até mesmo a quantidade de gelo que deve conter um copo de refrigerante, o tempo que a batata permanece fritando no óleo à determinada temperatura, a quantidade de sal que é colocada, enfim, todos os detalhes são rigorosamente estudados. A forma de atendimento, inclusive, é também rigorosamente controlada: "Bom dia, senhor, qual é o seu pedido?" — sempre com um sorriso no rosto — "Gostaria de um McSunday para a sobremesa?", "Uma torta?", "Obrigado! Tenha um bom apetite! E até a próxima!".

O aperfeiçoamento do sistema operacional do McDonald's só foi possível graças à restrição do menu em dez itens, fato que possibilitou a especialização e a uniformização padronizada. Todos os procedimentos foram formalizados em um manual de operações, em um total de 750 páginas, que descreve como os operadores devem fazer milk shakes, hambúrgueres grelhados e batatas fritas, especificando detalhes de forma e tempo de preparo. Um dos resultados dessa uniformização é a rapidez exemplar de

serviço. O tempo total de dois minutos (referentes a espera e serviço do produto) é um dos motivos de orgulho da empresa e que a diferencia de seus competidores.

A padronização e a rotina das tarefas em cada loja exigem maior supervisão (seja pela observação humana, seja por controle tecnológico permitido pelo sistema de iluminação) e funcionários mais preparados (e responsáveis). O controle das operações, com base no qual se determinam o conteúdo e a quantidade dos pedidos, é exercido apenas por uma pessoa. Ela monitora os níveis de inventário dos produtos e emite ordens periódicas para envio de novos produtos. De fato, os métodos de controle são ditados pela tecnologia padronizada do sistema operacional, que faz que a informação necessária para operar o sistema seja limitada. Considerando que se trata de um sistema interconectado, todos os trabalhadores devem produzir no mesmo ritmo para manter o sistema equilibrado. Por isso, a importância do trabalho em equipe é sempre enfatizada.

Política de recursos humanos do McDonald's

Uma característica na filosofia do McDonald's é que seus funcionários não são especializados em apenas uma área. Todos são treinados para atuar em todas as tarefas do restaurante, seja como caixa, seja na limpeza ou no atendimento. A escala de trabalho é frequentemente revezada para aumentar a motivação e o interesse pela atividade. Como resultado do incentivo ao estudo e ao aprimoramento profissional, a empresa se orgulha do fato de que mais da metade dos gerentes responsáveis pelos restaurantes começou como atendente, primeiro degrau da hierarquia profissional do McDonald's.

São duas as formas de iniciar uma carreira na empresa: como atendente, sem experiência anterior, ou pelo programa de *trainees* da empresa, reconhecido como um dos mais completos do mercado. Antes de chegar à loja, o atendente deve cumprir um período de treinamento com sucesso. Em seguida, à medida que se destaca em suas atividades, o funcionário pode ser gradativamente promovido a *trainador*, coordenador de equipe, *trainee* de gerente, segundo assistente, primeiro assistente e gerente operador. Em todas as etapas, são ministrados cursos de reforço nos Centros de Treinamento Regionais. Para começar como *trainee* de gerente, o candidato deve ter mais de 25 anos, nível superior completo e disponibilidade de tempo para trabalhar em horários diversos. O candidato passa por um Programa de Desenvolvimento Gerencial, com 13 semanas de duração, ao término do qual está apto a assumir a função de segundo assistente. Para funcionários que ocupam cargos de gerência, tanto da corporação como dos restaurantes próprios, a Universidade do Hambúrguer oferece cursos técnicos, de administração básica e comportamentais.

Para garantir um ambiente de trabalho especial, o McDonald's se vale de uma série de iniciativas para aumentar a motivação dos funcionários e o envolvimento na execução dos serviços. O 'Destaque do Mês' homenageia um profissional de alta performance, eleito por seus colegas, com uma foto e um bônus de 25% do salário médio da fun-

ção. A gincana 'Na Ponta da Língua' avalia a compreensão dos atendentes sobre os Compromissos McDonald's por meio de perguntas realizadas mensalmente por telefone. As unidades nas quais o pessoal acerta todas as questões recebem um diploma. Outra competição que premia os profissionais que sabem tudo sobre os conceitos de qualidade, serviço e limpeza é a 'All Star', que distribui bolsas de estudo aos vencedores.

McDonald's no Brasil

A rede McDonald's conta com 34 mil funcionários no Brasil. As características das tarefas desempenhadas fazem com que as oportunidades oferecidas pela empresa atraiam basicamente jovens, na busca de seu primeiro emprego. Do atual quadro de funcionários no país, 91% têm menos de 25 anos e 55% são do sexo feminino. Trata-se de uma força de trabalho pouco qualificada, mas que passa por um sólido treinamento, além de ter plano de carreira e uma série de benefícios. A taxa de rotatividade da força de trabalho no McDonald's é de 116% ao ano. Mesmo alta, ainda é a menor taxa da indústria. Em 2003, o McDonald's ficou entre as cinco 'Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil', segundo o ranking do Guia *Exame* e, em 2001, foi considerada a 'Melhor Empresa'. Em 2004, foi incluída pela *Você S/A* entre as '100 Melhores Empresas da América Latina para Trabalhar'.

Desde sua criação e os primeiros anos de expansão a partir de franquias, a relação da empresa com seus fornecedores e franqueados também é considerada um dos fatores-chave da administração. No entanto, a relação com os fornecedores nem sempre foi bem-sucedida. Quando, inicialmente, a empresa tentou negociar com os grandes gigantes da indústria de alimentos, como Kraft, Heinz e Swift, recebeu respostas pouco amigáveis. As especificações detalhadas dos produtos demandados atraíram apenas fornecedores de escala menor que, em poucos anos, cresceram como consequência da relação com o McDonald's.

A filosofia do sistema McDonald's é dedicar-se exclusivamente à tarefa de preparar refeições e servir aos clientes; por isso, não produz nenhum dos ingredientes que utiliza em seus produtos. Atualmente, o McDonald's Brasil opera com cerca de 200 fornecedores. Alguns dos produtos são fabricados por fornecedores exclusivos cujas indústrias foram estruturadas de acordo com os exigentes padrões de qualidade do McDonald's, e que produzem com exclusividade para a rede. Esse é o caso da Interbakery (fabricante de pães), da Brasilo (carnes) e da Vally (fornecedora de tortas). Outros produtos são fornecidos por indústrias destacadas em seus segmentos, como Polenghi, Nestlé e Sadia, que adaptaram parte de suas fábricas para a produção dos ingredientes dentro das especificações do McDonald's.

Conceitos novos, como a criação de Food Town no Brasil, têm como objetivo reunir fornecedor e distribuidor lado a lado. A Food Town — ou Cidade do Alimento — é um complexo de produção e distribuição de produtos McDonald's. Concebida dentro de um conceito moderno e inédito no país para o setor de comércio de alimentos, a Food Town tem

como principal vantagem a otimização dos processos, evidente na redução do tempo e do custo de transporte entre o fornecedor e o distribuidor, uma vez que eles estão situados lado a lado. Fruto de um investimento superior a 70 milhões de dólares, ela foi erguida pelas empresas Braslo (processadora de carnes), Martin-Brower (empresa da área de logística e distribuição) e Interbakkers (fabricante de pães) em um terreno de 160 mil metros quadrados na região sudeste de São Paulo, no quilômetro 17,5 da rodovia Anhangüera. A Food Town é hoje um centro de referência de qualidade, não apenas no mercado brasileiro, mas também nos outros 119 países onde o McDonald's está presente.

Paralelamente, é pela relação com os franqueados que muitas das inovações da rede, voltadas para satisfazer as características dos mercados locais, nascem. Os orçamentos regionais voltados para a publicidade da rede incentivam as promoções 'customizadas' locais e apoiam programas nacionais, tais como o McDia Feliz, no Brasil. A campanha é a maior iniciativa em benefício de crianças e adolescentes vítimas de câncer no país. Criada pelo McDonald's no Canadá, em 1977, o McDia Feliz foi realizado pela primeira vez no Brasil em 1988, na cidade de São Paulo. Em 1989, chegou ao Rio de Janeiro e, a partir de 1990, tornou-se nacional, envolvendo toda a rede McDonald's no país. Todo o dinheiro da venda de sanduíches Big Mac (descontados os impostos) durante um dia é repassado a instituições brasileiras dedicadas ao combate do câncer infanto-juvenil.

Para agradar ao paladar dos brasileiros, o McDonald's Brasil desenvolveu dois produtos com ingredientes genuinamente nacionais: a torta de banana — preparada de acordo com a mesma receita da tradicional torta de maçã,

mas substituindo-se o recheio pela fruta mais consumida no país — e o McFruit Maracujá — suco desenvolvido por fornecedor nacional usando essa fruta típica do Brasil. O Guaraná e o queijo quente também são produtos diferenciados do cardápio brasileiro.

O futuro do McDonald's

As tendências demográficas têm sido uma fonte de contínua preocupação para a administração. O consumo de hambúrgueres em 1982 caiu em 19%, enquanto, em 1990, registrou uma diminuição de 17%. Os consumidores têm-se tornado mais conscientes a respeito da nutrição e de seus impactos na saúde. Também a área de atuação de McDonald's é caracterizada pela competição cada vez mais acirrada. Nos Estados Unidos, os competidores do McDonald's englobam desde as outras redes de fast-food, como Burger King, Pizza Hut e Kentucky Fried Chicken, até restaurantes que oferecem preços econômicos, compatíveis com os dos fast-foods, e maior variedade de cardápio.

Atualmente, o consumidor pode encontrar café-da-manhã, produtos de frango e saladas nos cardápios. A diversificação do menu não tem sido a única resposta da empresa às pressões ambientais. Em 1991, foi introduzido o menu econômico, cujo principal objetivo era oferecer ao consumidor preços mais reduzidos e competitivos. O resultado imediato foi um crescimento de 30% na venda de hambúrgueres.

A globalização, a identificação da marca com os valores norte-americanos (que a coloca como alvo dos movimentos antiglobalização) e a pressão para maior consciência nutritiva e ambiental são algumas das pressões que a rede enfrenta atualmente. No início do novo século, estará o McDonald's preparado para os novos desafios?

Fontes: Site oficial da empresa (www.mcdonalds.com.br); D. Upton, "McDonald's Corp", Harvard Business School Case n. 803041, Harvard Business School Press, 2002; R. A. Goldberg e J. D. Yagan, "McDonald's Corp: managing a sustainable supply chain", Harvard Business School Case n. 907414, Harvard Business School Press, 2007.

QUESTÕES

1. Identifique as teorias de administração cujos elementos e características podem ser utilizados para analisar o caso do McDonald's.
2. Quais princípios da escola clássica de administração se manifestam na administração do McDonald's? Dê exemplos.
3. Qual é a relação entre a força de trabalho pouco qualificada do McDonald's e o movimento de administração científica?
4. Quais práticas motivacionais, inspiradas no enfoque comportamental, podem ser identificadas nesse caso? Qual é o resultado da adoção dessas práticas motivacionais?
5. Como a teoria dos sistemas pode ajudar na compreensão do caso McDonald's?
6. Quais são algumas das contingências que influenciam a administração do McDonald's no presente caso?
7. Por que, atualmente, o McDonald's oferece um cardápio mais diversificado de produtos do que o cardápio original de dez itens?
8. Quais são as dificuldades ambientais que o McDonald's pode enfrentar na atualidade e nos próximos anos?

Notas

1. De acordo com as estatísticas do Ministério da Educação e Cultura do Brasil (MEC), existem, em 2005, no país, mais de 700 mil alunos matriculados em cursos de Administração. Em 1997, esse número era de apenas 237.414. O curso de Administração representa quase 16% do número total de alunos matriculados em cursos de ensino superior. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/>>. Acesso em: abril 2007.
2. T. Kuhn, *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 2000; G. Burrell e G. Morgan, *Sociological paradigms and organization analysis*. Londres: Routledge, 1979.
3. Posição defendida por F. P. Motta e I. G. Vasconcelos, *Teoria geral de administração*. São Paulo: Thomson, 2004.
4. Posição defendida por G. Burrell e G. Morgan, *Sociological paradigms and organization analysis*. Londres: Routledge, 1979.
5. K. Polanyi, *A grande transformação*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
6. F. P. Motta e I. G. Vasconcelos, *Teoria geral de administração*. São Paulo: Thomson, 2004.
7. R. Heitor, *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. São Paulo: Cortez, 1994.
8. F. W. Taylor, *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1948, p. 37.
9. F. W. Taylor, *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1948, p. 14.
10. T. Fayol, *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1965.
11. F. P. Motta e I. G. Vasconcelos, *Teoria geral de administração*. São Paulo: Thomson, 2004.
12. M. Weber, *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: UNB, 1998.
13. F. P. Motta e I. G. Vasconcelos, *Teoria geral de administração*. São Paulo: Thomson, 2004.
14. G. Burrell, "Normal science, paradigms, metaphors, discourses and genealogy of analysis". In: S. Clegg, C. Hardy e W. Nord, *Handbook of organization analysis*. Londres: Sage, 1996.
15. D. Silverman, *The theory of organization*. Londres: Heinemann Educational Books, 1971; K. Weick, *The social psychology of organizing*. Cambridge: Addison-Wesley, 1969; H. Braverman, *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: LTC, 1987; Burrell e Morgan (1979), S. Clegg e D. Dunkerley, *Organization, class and control: an insider's guide to politics*. Londres: Routledge e Kegan Paul, 1980; G. Morgan, *Images of organization*. Londres: Sage, 1986.
16. S. Clegg, C. Hardy e W. Nord, *Handbook of organization analysis*. Londres: Sage, 1996.
17. M. Granovetter, "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *The American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, 1985, p. 481-510.
18. E. Davel e R. Alcadipani, "Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990", *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 4, 2003, p. 72-85.

Objetivos de aprendizagem:

1. Contrastar a visão onipotente com a visão simbólica da ação gerencial.
2. Definir o ambiente organizacional e destacar sua importância para a administração.
3. Destacar a cultura organizacional como definidora do ambiente interno da organização.
4. Analisar os principais elementos que definem a cultura organizacional.
5. Identificar e descrever os principais componentes do ambiente contextual.
6. Identificar e descrever os principais componentes do ambiente operacional.
7. Discutir exemplos de como as variáveis ambientais afetam as organizações.
8. Explicar algumas estratégias usadas para administrar a relação organização-ambiente.
9. Apresentar a análise de *stakeholders* como técnica de análise ambiental.
10. Discutir a relação entre a cultura organizacional e o ambiente externo.

A análise do ambiente organizacional reflete o estágio de desenvolvimento das teorias administrativas, cada vez mais conscientes da permeabilidade de fronteiras organização-ambiente. As primeiras escolas organizacionais concentraram sua análise em aspectos internos da organização: processos de trabalho, hierarquia, recursos humanos, grau de formalização e centralização. Esse enfoque interno era compreensível, já que a grande maioria das organizações operava em um contexto de estabilidade e previsibilidade ambientais.

A teoria dos sistemas e, particularmente, a abordagem contingencial tiveram o mérito de diluir as fronteiras internas e externas da organização e chamar a atenção pela interdependência mútua organização-ambiente. O desafio da mudança ambiental impõe-se às empresas contemporâneas de forma constante, demandando estratégias de adaptação e resposta por parte das organizações.

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma análise dos ambientes interno e externo da organização, situando o papel do gestor e o alcance da ação gerencial no contexto em que as organizações operam e pelo qual são dinamicamente influenciadas.

Para isso, destacam-se os principais conceitos relativos ao ambiente interno e ao ambiente externo da organização. A análise do ambiente interno privilegia o papel da cultura da empresa como definidora da 'personalidade' de uma organização. Com relação ao ambiente externo, destacam-se a análise do ambiente contextual e a do ambiente operacional. Para cada uma dessas categorias, são identificados e analisados fatores-chave que influenciam de forma direta e indireta as organizações.

A relação entre as empresas e o ambiente também é analisada da perspectiva da incerteza ambiental e da dependência, destacando-se, simultaneamente, algumas das estratégias de administração da relação com o ambiente, adotadas pelas organizações. Posteriormente, será apresentada a análise dos *stakeholders* como uma ferramenta de estudo ambiental, cuja principal vantagem é a politização do ambiente organizacional, enxergando as mudanças ambientais sob a perspectiva dos interesses em jogo. Por fim, será discutida a relação entre a cultura organizacional e o ambiente externo, defendendo que a análise do ambiente organizacional deve ser vista de forma integrada.

CASO INTRODUTÓRIO

O Mundial fatura com as classes populares

A rede carioca de supermercados Mundial é um bom exemplo de empresa que, direcionada aos consumidores pertencentes às classes C, D e E, consegue obter bons resultados. Seu faturamento atingiu a considerável marca de 547,6 milhões de reais em 2002, o que representou um crescimento de 32,7% das vendas. Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (Abas), em 2002, o Mundial ocupou o topo do ranking de receita por metro quadrado, ultrapassando os 21 mil reais.

A organização familiar, criada por imigrantes portugueses em 1946, baseia seu sucesso em uma estratégia de custos baixos para vencer a concorrência e oferecer vantagens a seus clientes. Com modelo administrativo informal, que não faz uso de técnicas modernas de gestão, o Mundial conseguiu reduzir custos e oferecer melhores preços a um segmento de mercado que dá grande importância a essa variável. Seu modelo de baixos custos e preços envolve a não-aceitação de cartões de crédito, evitando assim o pagamento da taxa de administração, que fica em torno de 3% do valor da venda. Além disso, a rede mantém grandes estoques dos produtos oferecidos nos estabelecimentos. Essa foi a maneira encontrada pelos diretores para aumentar o poder de barganha com os fornecedores, já que, quanto maior a quantidade comprada, menor o preço unitário do produto. As

compras da organização também são sempre pagas à vista, o que ocasiona descontos de 2% a 5% no valor total.

De acordo com pesquisa do Boston Consulting Group, de 2002, 58% das consumidoras pertencentes às classes C, D e E pesquisam preços antes de ir às compras. As promoções semanais e relâmpago atraem os clientes para as lojas, onde eles compram outros produtos além daqueles com preços reduzidos. Com lojas concentradas na periferia do Rio de Janeiro e comparativamente menores que as da concorrência, o Mundial tornou-se um caso de sucesso. Sem oferecer nenhum serviço adicional, como entrega em casa ou vendas pela Internet, e disponibilizando em suas prateleiras produtos das mais diversas marcas, principalmente das menores e mais baratas, a organização atinge em cheio o desejo dos consumidores mais humildes. A rede continua apostando nas classes mais pobres e a estratégia parece fadada a continuar dando resultados positivos. De 1992 a 2000, a classe C, principal segmento atendido pela rede, aumentou sua participação na população brasileira de 26,3% para 30,1%. A baixa renda pode ainda gerar muito lucro ao Mundial.

Fonte: M. Grangeia, "O barato é ser popular", *Exame*, 797, jul. 2003, p. 66-68.

3.1 Os parâmetros da ação gerencial

Quais são os fatores que influenciam o desempenho organizacional? O sucesso ou o fracasso organizacional dependem de uma boa administração ou são a simples consequência de fatores ambientais favoráveis? O sucesso da rede Mundial deve-se às medidas tomadas por seus administradores ou à realidade brasileira caracterizada pelo elevado número de pessoas de baixa renda?

O estudo e a prática da administração, nas últimas décadas, legitimaram sua consolidação como disciplina, mas também influenciaram a visão predominante nas sociedades ocidentais, segundo a qual os administradores são diretamente responsáveis pelo alcance dos resultados organizacionais. Essa perspectiva é conhecida como *visão onipotente da administração*. A esta contrapõe-se outra perspectiva, na qual o papel do administrador é limitado por forças internas e externas à organização, que escapam ao seu controle — é a *visão simbólica da administração*.

A visão onipotente da administração reflete um pressuposto básico: a qualidade dos administradores determina a qualidade da organização, ou seja, o sucesso ou o fracasso de uma organização são con-

seqüência direta da ação dos administradores. As diferenças de eficácia e eficiência entre as organizações são decorrentes das decisões ou das ações de seus administradores. Bons administradores aproveitam as oportunidades, antecipam as mudanças, corrigem os desvios, liderando as organizações na direção de seus objetivos. Eles podem receber bônus, ações e outras formas de remuneração em caso de bom desempenho da empresa, assim como podem ser demitidos ou substituídos em um cenário contrário. Foi o que aconteceu a Pedro Madeira, presidente da Nike Brasil. No início de 2007, em razão dos resultados abaixo das expectativas, a Nike decidiu substituir o administrador português pelo argentino Christian Corsi, ex-presidente da filial mexicana da empresa.

Em contrapartida, a visão simbólica da administração considera que o impacto do administrador nos resultados organizacionais é mínimo e limitado. Segundo essa perspectiva, os resultados são muito mais condicionados por fatores fora do controle do administrador, como a economia, o mercado, as políticas governamentais, as ações dos concorrentes ou as decisões tomadas por antigos administradores da organização. A elaboração de planos e a tomada de

decisões administrativas são consideradas tentativas ilusórias para dar ordem e sentido à incontrolável confusão ambiental.¹

Em uma pesquisa com administradores de topo do setor público brasileiro, Bianor Cavalcanti² procurou compreender qual seria o papel da ação gerencial a despeito das condições ambientais e estruturais restritivas. Para o autor, a metáfora que melhor reflete a lógica subjacente à ação gerencial é a *equalização*, referindo-se ao papel do gerente no sentido de compensar, contrabalançar, equilibrar, igualar e estabilizar as interações entre os ambientes externo e interno da organização. A Figura 3.1 resume essa visão.

De fato, a realidade empresarial sugere uma síntese entre as duas visões. O gerente opera condicionado pelas restrições impostas pelos ambientes externo e interno da organização, mas, mesmo assim, tem espaço para a ação gerencial. Apesar de limitarem a ação gerencial — o administrador —, as restrições ambientais não o impedem de ter poder para influenciar o desempenho e os resultados de sua organização.

3.2 O ambiente das organizações

Independentemente do tipo de organização, o ambiente é uma força poderosa com impacto no sucesso ou no insucesso das organizações. Cabe aos administradores monitorarem e analisarem o ambiente organizacional para detectar potenciais oportunidades e ameaças para suas organizações. O crescimento ou o declínio da taxa de juros, as mudanças nos estilos de vida dos consumidores, o papel do Estado na vida econômica são apenas alguns dos fatores que podem influenciar a trajetória de dada organização. Para compreender o ambiente e seus efeitos sobre as organizações, os administradores devem fazer uso da análise ambiental.

A *análise ambiental* baseia-se nos conceitos da teoria dos sistemas e de contingência e faz parte da reflexão estratégica de qualquer organização. O termo 'ambiente organizacional' refere-se ao conjunto de forças, tendências e instituições, tanto externas como

internas à organização, que têm potencial para influenciar seu desempenho.

No entanto, nem todos os elementos do ambiente organizacional exercem a mesma influência na organização. Para isso, a análise ambiental distingue entre o ambiente externo e o interno. O *ambiente externo* é o contexto no qual as organizações existem e operam, sendo constituído pelos elementos que se encontram fora dos limites da organização. Como já foi destacado, na análise da teoria dos sistemas, as organizações estabelecem uma relação de interdependência mútua com o ambiente externo, recebendo recursos e insumos e alimentando-o com produtos e serviços.

O ambiente externo pode ser dividido em dois substratos: o ambiente contextual e o ambiente operacional. O *ambiente contextual* inclui todos os fatores que existem fora dos limites da organização, mas que independem da ação dela, tais como: fatores econômicos, político-legais, socioculturais, demográficos ou tecnológicos. Engloba as condições e tendências que podem afetar o desempenho de todas as organizações de dado setor ou indústria. O ambiente contextual afeta a organização indiretamente.

Por outro lado, o *ambiente operacional* é a parte do ambiente externo diretamente relevante para o alcance dos objetivos da organização. É composto pelas forças, atores e instituições que podem influenciar de forma positiva ou negativa o desempenho da organização e abrange fornecedores, clientes ou consumidores, empresas competidoras, agências governamentais, entre outros grupos de interesses. Por ser diretamente relacionado com a esfera de atuação da organização, assume características únicas e diferenciadas de uma organização para outra.

Paralelamente, o *ambiente interno* é composto pelos elementos internos da organização, como trabalhadores, administradores, cultura organizacional, tecnologia, estrutura organizacional e instalações físicas. Esses elementos influenciam a adequação da organização ao ambiente externo e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. O foco da análise do ambiente interno neste capítulo será a cultura



■ Figura 3.1 Ação gerencial equalizadora

organizacional, uma vez que os elementos restantes serão abordados no decorrer de outros capítulos.

A Figura 3.2 exemplifica a relação entre os ambientes contextual, operacional e interno de uma organização.

3.3 O ambiente interno e a cultura organizacional

Mesmo que os fatores do ambiente externo possam parecer iguais para organizações que fazem parte de um mesmo setor, a influência — potencial ou real — de cada um desses fatores depende da singularidade da organização. É o ambiente interno que marca a singularidade organizacional, uma vez que se refere aos pontos fortes e fracos particulares de uma organização. Esses pontos fortes e fracos podem ser localizados em diferentes áreas internas da organização, como os recursos humanos, o ambiente físico e tecnológico, a cadeia de comando, o grau de centralização, o posicionamento de marketing, entre outros. De fato, a análise do ambiente interno está presente em vários capítulos deste livro, visto que seus fatores permeiam as várias funções de administração.

Neste capítulo, o foco da análise é a cultura organizacional, partindo do pressuposto de que a cultura representa muito da ‘personalidade’³ de uma organização, já que se refere a características e traços relativamente permanentes que marcam sua trajetória de atuação e perpassam todos os elementos do ambien-

te interno citados anteriormente. De fato, a cultura organizacional se expressa nas políticas de recursos humanos, nos estilos de liderança, nas tomadas de decisão e até no ambiente físico e tecnológico da organização.

3.3.1 Definição de cultura organizacional

A cultura organizacional é definida como um conjunto de significados compartilhados pelos membros da organização, expressa e produzida por meio de histórias, rituais, lendas, símbolos, linguagem e cerimônias. A cultura organizacional diferencia uma organização da outra. Ela se refere à rede de concepções, normas e valores, que são tomados por certos e que permanecem submersos à vida organizacional.⁴

A partir da década de 1970, o mau desempenho de empresas até então líderes de mercado (como a Pan American, a Chrysler e outras), associado à própria crise da economia nos Estados Unidos e ao florescimento da economia japonesa, levou ao fortalecimento da variável ‘cultura’ para a análise organizacional. As diferenças no desempenho das empresas começaram a ser atribuídas à cultura. Existiam culturas favoráveis e desfavoráveis ao bom desempenho, e caberia aos consultores organizacionais o uso de conceitos antropológicos, de forma simplificada, para diagnosticar as mazelas da empresa.⁵

O fato é que a cultura é uma dimensão organizacional complexa e de difícil aferição, servindo à sobrevivência e adaptação da organização ao ambiente externo e à integração eficaz dos processos internos. Dessa forma, reduz a ansiedade perante o desconhecido e a incerteza.

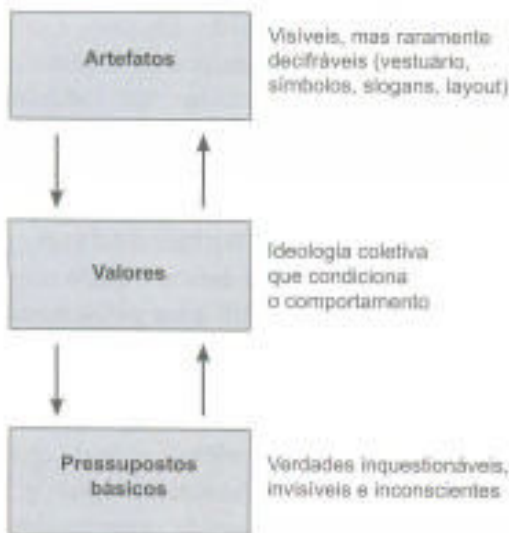
Um dos autores que mais avança no estudo da cultura organizacional é Edgar Schein,⁶ para quem a cultura é o padrão de crenças e pressupostos básicos partilhados por um grupo definido de pessoas e construídos a partir de suas respostas continuadas a problemas de adaptação externa e integração interna, cuja eficácia as torna, na percepção do grupo, a forma correta de perceber, pensar e sentir esses problemas.

Segundo Schein, a cultura pode ser aprendida em vários níveis (veja a Figura 3.3):

- **Artefatos:** referem-se a estruturas e processos organizacionais visíveis, como o vestuário, os símbolos, os logotipos, o espaço físico, a linguagem, os slogans, os padrões comportamentais etc. Os artefatos são todas as coisas que as pessoas podem ver ou ouvir no dia-a-dia da organização.
- **Valores:** resultam da crença sobre o que é certo ou errado, normalmente a partir da ação original de



■ Figura 3.2 O ambiente organizacional



■ **Figura 3.3** Níveis da cultura organizacional

um líder. A ação continuada é aceita como valor. São mantidos em um nível consciente e utilizados para justificar e explicar o comportamento dos membros da organização. Podem ser inferidos a partir de histórias, lendas, linguagem e símbolos.

- **Pressupostos básicos:** crenças coletivas inconscientes, fonte original dos valores e da ação dos membros da organização. São valores tão profundamente internalizados que deixam de ter forma explícita, passando a funcionar como uma percepção não questionada da realidade. Os pressupostos básicos determinam como os membros da organização percebem, pensam e sentem. Tal como os valores, podem ser inferidos por meio de linguagem, histórias, lendas e símbolos de que os membros organizacionais podem fazer uso.

Diversos autores têm criticado o modelo de Schein, argumentando que a cultura organizacional não é unitária, mas que existem diversas subculturas organizacionais; além disso, discordam do argumento de que a manutenção da estrutura social é a única função da cultura organizacional. Outros ainda tentam introduzir novas perspectivas no estudo da cultura, mas o fato é que a interpretação de Schein é uma das mais influentes na compreensão da cultura organizacional.⁷

Mary Jo Hatch⁸ critica e expande o modelo de Schein, introduzindo os *símbolos* como um novo elemento e enfatizando as *relações* que existem entre os elementos introduzidos por Schein (pressupostos básicos, valores e artefatos). Slogans, metáforas, logotipo da empresa, história da empresa, expressões

visuais, arquitetura, ritos e rituais são apenas alguns exemplos de símbolos organizacionais que não podem ser reduzidos à definição de artefatos, uma vez que se apresentam de forma mais dinâmica. Eles se referem a tudo o que representa uma associação consciente ou inconsciente com um conceito ou significado maior, geralmente mais abstrato. Paralelamente, a autora enfatiza as relações que existem entre os elementos da cultura organizacional, dando maior ênfase ao processo.

Independentemente da perspectiva, é indiscutível que a cultura condiciona a forma como os membros percebem a organização e como respondem a seus desafios e problemas. A cultura guia o comportamento e as decisões dos membros organizacionais, tendo uma influência direta no desempenho organizacional. Na realidade, a cultura organizacional manifesta-se no estilo de liderança democrático ou autoritário, na centralização ou na descentralização do processo de tomada de decisão, nas práticas motivacionais e em outras dimensões que influenciam diretamente o desempenho organizacional e que serão analisadas no decorrer deste livro.

3.3.2 Elementos da cultura organizacional

A cultura organizacional pode ser transmitida por uma diversidade de meios, entre os quais destacam-se as histórias, os rituais, os símbolos e os slogans. Além de servirem como processos de transmissão cultural, esses elementos podem ser usados para identificar e interpretar a cultura de uma organização.

HISTÓRIAS São narrativas baseadas em eventos reais, que geralmente recuperam momentos fundamentais na vida de uma organização, bem como sua inserção no contexto econômico e social. Contadas aos novos funcionários, servem para manter vivos os valores da organização, assim como para ajudar a compreender sua natureza e seus propósitos.

RITUAIS Referem-se às atividades repetidas que expressam e reforçam os valores-chave da organização. Os rituais de socialização correspondem às estratégias de integração do indivíduo na organização, tornando possível a transmissão de valores e comportamentos para novos membros. Os programas de treinamento e integração de novos funcionários desempenham esse papel.

SÍMBOLOS Podem ser objetos, ações ou eventos que transmitem significados aos membros da organização. A forma como as pessoas se vestem, o tipo de carro que os administradores usam, o layout dos es-

critérios são alguns dos símbolos organizacionais. A posse de um jato para os executivos ou o fato de viajarem em classe executiva ou turística são outros exemplos de símbolos que transmitem os valores da organização para seus membros.

SLOGANS São frases que expressam de forma sucinta valores organizacionais importantes. As empresas podem fazer uso de slogans para facilitar a incorporação de valores. A missão corporativa é um exemplo de declaração pública que retrata os valores defendidos pela organização. Um slogan pode ser: "Os clientes estão sempre em primeiro lugar", indicando a prioridade da organização na satisfação das necessidades dos clientes.

Existem outros elementos de cultura organizacional. Há os mitos organizacionais; os tabus, os heróis e os contadores de histórias que perpetuam valores, além de outras figuras, como os fofoqueiros ou os conspiradores.

Todos esses elementos da cultura organizacional podem ser observados nas políticas de recursos hu-

manos, no processo de comunicação e no processo de trabalho. As políticas de recursos humanos, tais como a seleção, o treinamento e a remuneração, desempenham papel-chave no processo de socialização de novos membros organizacionais e na transmissão da cultura. Além disso, para compreender o universo simbólico da cultura, a comunicação organizacional é muito importante, uma vez que veicula os rituais, os símbolos e os slogans organizacionais. A existência de canais de comunicação do tipo 'portas abertas' ou por 'comunicações internas (CI)' na organização diz muito de seu grau de abertura na relação com os empregados ou seu grau de formalização e burocratização. Por fim, a própria organização do processo de trabalho, na sua componente tecnológica e social, possibilita a manifestação e a integração dos elementos da cultura organizacional."

A cultura afeta os administradores, estabelecendo os critérios da ação gerencial. Esses critérios raramente são explícitos e, por vezes, nem mesmo são falados. Contudo, estão presentes na organização, e rapidamente os administradores percebem o que podem ou



QUADRO ILUSTRATIVO

IBM: o desafio da mudança

O ano de 1991 foi o primeiro, desde 1946, em que a IBM não cresceu, apresentando o primeiro déficit de sua história e um declínio de 5% nas vendas. Líder dos mercados nos quais participava, a empresa tinha desenvolvido uma cultura organizacional extremamente forte, fundamentada nos três credos básicos de Thomas Watson, seu criador: 'respeito ao indivíduo', 'prestar o melhor serviço ao cliente' e 'busca da excelência'. Os credos organizacionais são constitutivos de sua identidade e representam seus principais valores, que não mudaram desde sua fundação.

De forma a responder às dificuldades do ambiente, a IBM adaptou sua cultura interna aos novos desafios impostos, tornando-se uma empresa que influencia as mudanças do mercado e não apenas reage a elas. Para isso, a empresa procurou implementar um processo de 'qualidade dirigida para o mercado' (*market driven quality*). A empresa buscou redefinir-se, tentando superar os problemas advindos do tamanho, da enorme burocracia, com os subseqüentes problemas de integração interna e com uma cultura muito forte e resistente à mudança. Subdividiu-se em 13 subáreas com autonomia crescente, transformando-se em uma 'federação de companhias' com objetivos comuns, mas com individualidade para explorar novas oportunidades de negócios. A proposta da 'nova IBM' procurou difundir-se por cerimônias públicas, discursos oficiais e rituais, como encontros de comitês executivos, apresentações e entregas de prêmios. Pessoas que tinham iniciativas tornaram-se

'heróis' dentro da empresa, difundindo suas histórias para criar um clima propício à aceitação dos novos valores de qualidade dirigida para o mercado.

A IBM Brasil também acompanhou as modificações da IBM norte-americana, buscando fazer frente ao mercado brasileiro, caracterizado pelo fim da lei de informática que assegurava o monopólio ao setor. Sendo uma organização grande e complexa, a IBM brasileira faz uso de um forte processo de socialização para internacionalizar a cultura de qualidade. No entanto, subculturas existem dentro da empresa. Os grupos diferenciam-se em vários aspectos, desde as formas de se vestir, faixas etárias, escolas onde estudaram, classes sociais, estilos de vida, entre outros. Grupos como gerentes de nível médio, que, em sua maioria, moram em condomínios da Barra da Tijuca, sentem-se mais ameaçados com as mudanças e apresentam uma atitude menos entusiástica e mais crítica em relação a elas. Essas subculturas divergentes são incorporadas, se não destruídas, dentro do processo de mudança organizacional. Políticas de revitalização ou aposentadoria antecipada da empresa são utilizadas para ceder espaço aos jovens executivos formadores da futura elite 'ibmista'.

Fonte: I. F. G. Vasconcelos, "IBM: o desafio da mudança", *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 3, maio/jun. 1993, p. 84-97.

não fazer. A cultura organizacional pode condicionar o processo de tomada de decisão em todas as funções de administração, como é exemplificado na Tabela 3.1.

3.3.3 Poder e cultura organizacional

É importante ressaltar que todos esses elementos, ao mesmo tempo em que ordenam e constroem a identidade organizacional, criando as bases para a comunicação e para o consenso, também servem para ocultar e operacionalizar as relações de poder e de dominação presentes nas organizações.

Para alguns autores,²⁰ a cultura organizacional deve ser vista de forma associada com as manifestações de poder na organização. Max Pagès e seus colaboradores, na pesquisa de uma filial européia de uma multinacional norte-americana, percebem que a empresa se apóia sobre certos aparelhos ideológicos da sociedade, como a família, a escola e a religião, para reforçar símbolos e valores. Assim, o conceito de ideologia vai substituindo o conceito de cultura organizacional, referindo-se às relações de poder entre o indivíduo e a organização. O próprio Schein lista o poder, o *status* e a ideologia como funções adaptativas internas que servem para manter a harmonia e o equilíbrio nas organizações.

Dessa forma, o poder mantém e homologa a cultura da organização. Esse caráter preservador do poder leva ao controle. As organizações são também agentes controladores de seus membros e do ambiente organizacional. É essa face oculta da organização, como controladora e aprisionadora, que influencia a imagem desfavorável do mundo organizacional na sociedade contemporânea.

Pesquisas na área de cultura organizacional também têm enfatizado a resistência à cultura 'oficial' or-

ganizacional, na expressão de subculturas organizacionais. Pesquisadores compararam e contrastaram a cultura oficial de uma organização policial com as subculturas coexistentes.²¹ A cultura oficial, caracterizada como burocrática, era transmitida pelos administradores de topo, mas não era capaz de se impor a todos os membros da organização. Membros das outras subculturas da organização modificavam substancialmente ou rejeitavam as ordens da alta administração, representando uma cultura de resistência, mesmo em uma cultura aparentemente monolítica, como a burocracia policial.

Em síntese, a compreensão mais profunda da cultura organizacional requer um olhar atento às relações de poder que esta sustenta e uma postura mais prudente sobre os limites do gerenciamento da mudança cultural. A cultura organizacional muda, mas nem sempre como consequência da 'vontade' dos administradores ou consultores organizacionais. É a relação complexa estabelecida entre processos dos ambientes interno e externo da organização que cria espaço para um processo de mudança cultural da organização.

3.4 O ambiente contextual

O ambiente contextual corresponde ao conjunto amplo e complexo de fatores externos à organização que a influenciam, geralmente de forma indireta. Esses fatores criam um contexto no qual a organização se insere e ao qual precisa, em última instância, responder. O ambiente contextual pode ser desagregado em cinco grupos de fatores:¹² demográficos, socioculturais, econômicos, político-legais e tecnológicos. A seguir, serão descritos todos esses fatores, bem como suas potenciais influências para uma organização.

■ Tabela 3.1 Funções da administração e cultura organizacional

| | |
|---|---|
| <p>PLANEJAMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grau de risco que pode ou não ser assumido. • Horizonte temporal do planejamento (orientação para o curto ou longo prazos). • Grau de envolvimento dos subordinados no processo de planejamento. | <p>DIREÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estilos de liderança apropriados. • Estimulo ao conflito construtivo ou procura de consensos. • Grau de preocupação com a satisfação dos trabalhadores. |
| <p>ORGANIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nível de autonomia dos trabalhadores. • Grau de interação interdepartamental. • Grau de rigidez das estruturas organizacionais. | <p>CONTROLE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Critérios de desempenho utilizados. • Prevalência de sistemas de controles internos ou externos. • Grau de tolerância ao erro e a desvios. |

3.4.1 Fatores demográficos

A demografia refere-se à composição de dada população e define-se por variáveis como a *estrutura etária*, o *gênero*, a *distribuição geográfica*, o *tamanho da família*, o *nível educacional*, a *ocupação profissional*, entre outras. Os fatores demográficos afetam o tamanho do mercado, a composição e a oferta dos recursos humanos, assim como as características dos clientes, o que, naturalmente, influencia os produtos ou serviços que a empresa pode oferecer.

Em termos demográficos, o Brasil é considerado um país com muito potencial. Segundo fontes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE),¹³ o país situa-se em quinto lugar no ranking da população mundial, com 184 milhões de habitantes. Além do número de habitantes, uma das variáveis a ter em conta na análise das tendências demográficas é a taxa de crescimento populacional. No início dos anos 70, a taxa de crescimento da população mundial era de 2%; na década seguinte, diminuiu para 1,75%, e é atualmente de 1,35% ao ano. Muitos países atingiram uma fase de estabilização populacional, com a diminuição progressiva do ritmo de crescimento. A taxa de crescimento do Brasil, comparada ao grupo

dos nove países mais populosos, somente é superada pela Índia, Indonésia, Paquistão e Bangladesh. De acordo com as projeções do IBGE, a população do Brasil poderá alcançar 259,8 milhões de habitantes em 2050, valor este que também é influenciado pelo aumento da esperança média de vida de 70,4 anos, em 2000, para 81,3 anos, em 2050. Em relação à fecundidade, o número médio de filhos por mulher diminuirá de 2,4 para 1,85, entre 2000 e 2050. Considerando-se a continuidade das tendências verificadas para as taxas de fecundidade e longevidade da população brasileira, as estimativas para o ano de 2020 indicam que a população idosa poderá exceder 30 milhões de pessoas, chegando a representar quase 13% da população. Tudo indica que as relações entre variáveis demográficas ao longo dos próximos 50 anos produzirão uma estrutura etária típica de uma população envelhecida, tal como já se verifica em muitos países europeus.

Outra característica demográfica do Brasil é o peso ocupado pela população urbana. De acordo com os resultados do Censo Demográfico 2000, a população urbana é 4,3 vezes maior que a população rural, confirmando a tendência iniciada na dé-



QUADRO CONTEXTUAL

Conseqüências do envelhecimento populacional para as organizações

Os avanços da medicina e a melhoria da qualidade de vida de grande parte da população mundial resultaram em um expressivo aumento da expectativa de vida da população. De acordo com uma pesquisa realizada pela Organização Mundial de Saúde (OMS), o número de pessoas com mais de 60 anos ultrapassou, pela primeira vez, o de crianças com menos de 14 anos em 2005. No Brasil, essas mudanças demográficas também estão sendo sentidas. Em 2004, já eram 17,6 milhões de habitantes com mais de 60 anos, o que representa 9,6% da população. Segundo o mesmo levantamento, em 2025, o Brasil será o 6º país em número de idosos, com 33 milhões de sexagenários. A expectativa média de vida do brasileiro é de 71,7 anos, ainda assim muito aquém do verificado em países desenvolvidos.

Por causa desses fatos, é cada vez maior a preocupação das organizações em fornecer produtos e serviços voltados para esse público-alvo, mais desconfiado e crítico do que os clientes das outras faixas etárias. Com isso em mente, algumas empresas começam a investir em marketing para conhecer melhor esse mercado e para desenvolver mercadorias e serviços adaptados para esses consumidores.

O grupo francês Sodexho, que presta serviços de alimentação, lavanderia e acompanhamento e cuidados para idosos, projetava, em 2002, um crescimento anual de 10%

para esse ramo de serviços. No entanto, esse não é o único setor que pode lucrar com o envelhecimento populacional. Laboratórios, desenvolvendo remédios para a terceira idade, e redes de drogarias já estão realizando promoções e programas de desconto para idosos. Outro setor que está atento às demandas desse mercado é o de seguros, que criou planos especiais para os sexagenários.

Além dessas empresas, os bancos também desenvolveram fundos de investimento voltados para esse público, em que os riscos são reduzidos. Por outro lado, as montadoras de veículos investem em marketing para conhecer bem esse mercado e suas preferências. Fabricantes de cosméticos também lançam linhas de produtos de acordo com o novo perfil demográfico brasileiro. Por fim, as construtoras já estão lançando empreendimentos voltados à terceira idade, e as agências de viagem, redes de hotéis e empresas de aviação tentam aproveitar o tempo disponível desses novos consumidores para aumentar suas vendas. Em 2001, por exemplo, 20% dos pacotes de viagem foram vendidos para clientes idosos. Nesse caso, o mais complicado é vencer o medo de avião.

Fontes: C. Spitz, "Brasil é oitavo país com mais idosos, diz IBGE", Folha Online, 12 abr. 2006; L. Rebouças, "Os novos velhos", Exame, 771, jul. 2002, p. 72-75.

cada de 1960. Foi nessa década que o efetivo urbano ultrapassou o rural como resultado da expansão do parque industrial do Sudeste, particularmente de São Paulo, que atraiu uma grande massa migratória originária de áreas de estagnação econômica do Nordeste. No período de 1991-2000, o crescimento das áreas urbanas variou de 12,2% na Região Nordeste a 28,5% na Região Norte. No contexto mundial, o Brasil apresenta um grau de urbanização nos padrões dos países europeus, da América do Norte e do Japão, superior a 75%.

As mudanças na composição demográfica influenciam as empresas de várias formas: o crescimento positivo populacional reflete-se no número de trabalhadores que entra no mercado de trabalho, bem como no número de potenciais consumidores; o envelhecimento populacional, acompanhado de menores taxas de natalidade, pode influenciar os custos de aposentadoria, os sistemas de saúde e de educação, e, da mesma forma, pode moldar os mercados de produtos e serviços para a população de terceira idade; a densidade e os ritmos de urbanização afetam o crescimento de mão-de-obra, assim como a base fiscal dos Estados que, por sua vez, pode influenciar a capacidade destes de oferecer incentivos fiscais e apoio às empresas.

Em resumo, as empresas devem considerar as tendências demográficas na formulação e na implementação de estratégias relativas aos recursos humanos, marketing, vendas e outras áreas funcionais.

3.4.2 Fatores socioculturais

Os valores, normas, estilos de vida, hábitos e costumes de uma sociedade compõem os fatores socioculturais. Os administradores devem adaptar suas estratégias à dinâmica sociocultural, uma vez que ela afeta o comportamento e as atitudes de consumidores e trabalhadores.

Os exemplos da influência dos fatores socioculturais nos produtos e serviços oferecidos pelas empresas são numerosos. O culto à forma física e ao corpo influencia o aumento no consumo de refrigerantes diet, produtos de alimentação light e de produtos e serviços oferecidos por academias de ginástica, centros de estética e até centros de cirurgias plásticas. O estilo de vida brasileiro, compreendido como a expressão das atitudes e dos valores das pessoas, em linhas gerais, tem sido caracterizado pelo crescimento de lares compostos por chefes de família femininos, declínio no número de membros de uma família e de casais legalmente casados, e aumento do número de divórcios, especialmente em áreas urbanas. Essas mudanças refletem-se no consumo de produtos como carros menores, no crescimento de lojas especializadas em produtos e serviços para animais domésticos e até no tamanho e na composição de moradias e condomínios.

As empresas devem responder às mudanças socioculturais com estratégias adequadas. Por exemplo, a participação expressiva de mulheres na composição da força do trabalho deve ser acompanhada por maior atenção à diversidade nas políticas de recruta-

QUADRO CONTEXTUAL

Sadia

Na década de 1970, o Brasil entrou em um período econômico favorável, o chamado 'milagre econômico', e a Sadia empenhou-se na expansão das atividades, abertura de novas fronteiras produtivas e novos empreendimentos.

A internacionalização da Sadia deu-se em dois momentos. No início da década de 1970, os novos contratos de exportação fechados com Espanha, França, Itália e Portugal ajudaram o aprendizado técnico, a aproximação com industriais e técnicos europeus e o conhecimento dos hábitos alimentares de diversos países, o que propiciaria o desenvolvimento de novos cortes e produtos para o mercado externo. Já em 1973, as exportações geravam uma receita de 2 milhões de dólares por ano. Na segunda metade da década de 1970, a empresa fez uso de duas circunstâncias que vieram a estimular de forma decisiva o crescimento das exportações: o enorme excedente de produção de frangos no país, por conta da expansão da avicultura nas regiões Sul e Sudeste, e o interesse do governo brasileiro no cresci-

mento das exportações para geração de divisas em moeda forte. Nesse cenário, em 1975, a empresa embarcou lotes de frango congelado para o Oriente Médio. Nesse mesmo ano, a receita com exportação pulou para 6,5 milhões de dólares, passando para 21 milhões de dólares em 1976.

Fazendo uso da aprendizagem acumulada, a Sadia conseguiu adotar estratégias coerentes com os hábitos alimentares dos países árabes. O frango, na época, era um alimento pouco apreciado naqueles países, mas, na metade dos anos 70, esse era um hábito que começava a mudar. No entanto, os métodos de produção tinham de ser ajustados às exigências do comprador. Assim, implementar a exigência feita por xeiques árabes de abater as aves destinadas à exportação em posição especial — adoção do abate islâmico — passou a fazer parte normal do negócio.

Fonte: Site oficial da Sadia. Disponível em: www.sadia.com.br. Acesso em: 1ª nov. 2006.

mento, retenção, treinamento e motivação. Paralelamente, políticas governamentais de ação afirmativa — como no caso de cotas de acesso à universidade para população de afrodescendentes — podem influenciar o crescimento de uma força de trabalho multirracial que também demanda políticas adequadas de recursos humanos.

Os fatores socioculturais variam de um país para outro e demandam sensibilidade por parte dos administradores, principalmente no que se refere às atitudes em relação às organizações e ao trabalho. Com relação a estas, vale lembrar algumas características culturais brasileiras, discutidas no Capítulo 1, como a concentração de poder, o paternalismo, o formalismo e a impunidade.

14.3 Fatores econômicos

A tendência de expansão ou recessão da economia, o produto interno bruto, o nível salarial, a tendência inflacionista ou deflacionista, as taxas de câmbio, as tarifas de importação ou exportação, a balança comercial, a taxa de desemprego, os custos energéticos, entre muitos outros, são indicadores econômicos importantes que condicionam o desempenho das empresas em dada região. Sabendo que as mudanças na economia são, hoje em dia, constantes, os administradores precisam prever

e antecipar essas mudanças para melhor prepararem suas organizações.

As condições e as tendências econômicas são as variáveis aparentemente mais críticas ou, pelo menos, mais diretamente observáveis para o desempenho de uma organização. Fatores como salários, políticas fiscais e taxas de juros podem influenciar não apenas os custos de produção dos produtos e dos serviços de uma empresa, como também seu mercado.

Exemplos da influência dos fatores econômicos no desempenho das empresas são inúmeros. Quase todas as organizações dependem, em grande parte, de financiamentos e do custo dos empréstimos. No Brasil, as altas taxas de juros são consideradas pelos empresários o segundo maior obstáculo ao crescimento das empresas.¹⁴ O Plano de Estabilização Econômica — Plano Real — é outro exemplo de uma reforma estrutural da economia com um forte impacto no desempenho das empresas brasileiras. Anunciado em julho de 1994, o Plano Real reverteu o contexto de hiperinflação que caracterizava o país — a inflação passou de quase 2.500%, em 1993, para 7%, em 2004 — e estabilizou as taxas de câmbio, abrindo espaço para que as empresas pudessem rever custos, repensar estratégias e focar seus negócios.

QUADRO ILUSTRATIVO

O poder da baixa renda

Segundo pesquisa da consultoria McKinsey, 40% das compras mundiais de roupas, calçados, alimentos e produtos de limpeza são realizadas pelos 2,5 bilhões de consumidores de baixa renda. No Brasil, calcula-se que 42% do consumo interno brasileiro pertença às classes C, D e E. Em valores, essa massa de capital equivaleria a 372,5 bilhões de reais. Diante dessa realidade, os diretores das empresas não discutiam mais sobre o potencial dos clientes das classes populares, mas sim sobre como chegar até eles, seduzi-los e aumentar suas vendas para esse segmento da população brasileira.

A pesquisa da empresa de consultoria analisou também diversos casos de organizações que tentaram atingir esse mercado e aproveitar seu potencial de compras. Conforme o levantamento, cerca de 2/3 das investidas falharam. De acordo com o consultor indiano C. K. Prahalad, especialista nesse segmento de mercado, o segredo das empresas que obtêm sucesso são a diminuição dos custos, a elevação da eficiência operacional e a simplificação da estrutura organizacional.

Entre 1995 e 2002, as faixas de renda C, D e E tiveram crescimento do consumo de 3%, 6% e 4%, respectiva-

mente. Conhecendo esses fatos, grandes empresas estão investindo maciçamente em marketing para descobrir as necessidades e preferências desses consumidores, e na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, voltados para esse público-alvo. Exemplos da ação das grandes organizações são os casos da Multibrás e do McDonald's.

A fabricante de eletrodomésticos, após obter a informação de que o maior desejo das consumidoras de baixa renda era uma lavadora automática com menor preço, lançou o produto dessa natureza mais barato do mercado brasileiro, que se tornou um grande sucesso de vendas. A cadeia de fast-food, sabendo do poder de sua marca junto à população, resolveu explorar o potencial de venda de seus produtos mais baratos — os sorvetes. Em pouco tempo, o McDonald's tornou-se a maior rede de sorveterias do Brasil, com mais de 600 quiosques espalhados pelo país em 2003.

Fonte: N. Blocher e S. Teixeira Jr., "O discreto charme da baixa renda", *Exame*, 802, out. 2003, p. 36-48.

Em termos econômicos, é possível diferenciar a mudança econômica do tipo estrutural e a do tipo conjuntural ou cíclico. *Mudança estrutural* refere-se a modificações transformadoras dos alicerces de funcionamento de uma economia. A mudança de uma economia agrária para uma economia industrial é um exemplo de mudança estrutural. No Brasil, como consequência das reformas de liberalização da economia e de privatização, implementadas no decorrer da década de 1990, o eixo produtivo do país deslocou-se de uma economia predominantemente estatal para uma economia predominantemente privada.¹⁵ Essa reforma, aliada aos impactos do Plano Real, possibilitou o aumento de competitividade de empresas até então estatais, como a Vale do Rio Doce e a Petrobras. A Embraer, por exemplo, mesmo com o acirramento da competição com a canadense Bombardier, conseguiu aumentar seu faturamento, subindo as vendas de 311 milhões de dólares, em 1995, para 3,7 bilhões de dólares, em 2005. Mesmo assim, essa reforma é criticada por acirrar as desigualdades estruturais do país, aumentando os níveis de pobreza e as taxas de desemprego.

Por sua vez, as *mudanças conjunturais* ou *cíclicas* correspondem a oscilações em variáveis econômicas, como aumento e declínio de taxas de juro, de câmbio e a inflação, representando assim a volatilidade natural da economia. Por exemplo, a oscilação conjuntural da moeda brasileira — a taxa de

câmbio chegou a 4 reais por dólar antes da eleição do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em 2002 — teve como consequência o aumento expressivo das exportações das empresas nacionais. Por outro lado, as empresas de turismo saíram prejudicadas, porque os brasileiros perderam poder de compra e não conseguiam viajar para o exterior. O administrador deve distinguir esses dois tipos de mudanças e saber quais são seus impactos na organização para conceber respostas estratégicas adequadas.

Um importante fator a ser analisado sob o prisma dos fatores econômicos tem a ver com os blocos econômicos regionais (como a União Europeia, o Mercosul, a Alca, entre outros), mesmo que os impactos dos blocos de integração econômica não possam ser vistos apenas da perspectiva econômica, uma vez que sua evolução depende também de fatores políticos e geográficos.

3.4.4 Fatores político-legais

As variáveis político-legais do ambiente contextual são todas aquelas que resultam de um processo político. As principais são: a *estabilidade política*, o *clima ideológico geral*, as *políticas econômicas* (liberais ou restritivas), a *legislação laboral*, a *legislação antimonopólio*, a prática de *lobby*, bem como todo o conjunto de *regulamentações governamentais* que controla, restringe ou incentiva comportamentos empresariais.



QUADRO CONTEXTUAL

A União Europeia ampliada e o Brasil

A economia mundial passou por grandes transformações nas últimas duas décadas. De um lado, a expansão do processo de globalização, com impactos diretos nos padrões de investimentos estrangeiros, comércio internacional e tecnologia. Do outro, o incremento da regionalização e a formação de blocos envolvendo países em um movimento de reação dos Estados nacionais, no sentido de reverter sua perda de poder diante do agigantamento das grandes corporações.

A partir de maio de 2004, a União Europeia deu mais um importante passo em seu processo de integração do continente, com a inclusão de dez novos países do Leste Europeu, ampliando o número total de membros de 15 para 25. Com a expansão, a União Europeia aumentou sua população de 379 milhões para 455 milhões de habitantes, com um produto interno bruto (PIB) que se elevou de 8,8 trilhões de euros para 9,5 trilhões de euros, representando 28% do mercado mundial. Para o bloco, a incorporação dos novos países representará a ampliação de seu papel econômico e geopolítico.

Para o Brasil, a expansão da União Europeia representa tanto oportunidades quanto riscos. Os riscos estão principalmente associados à concessão de subsídios a esses países por parte da União Europeia, o que, particularmente na área agrícola, representará um aumento da concorrência que poderá levar à perda de mercados para o país. A oportunidade é a ampliação do mercado potencial para as exportações brasileiras, especialmente na medida em que houver avanços nas negociações envolvendo o Mercosul e a União Europeia.

Dai a importância dos progressos das negociações entre os dois blocos, uma vez que é preciso aproveitar as oportunidades decorrentes da ampliação do mercado europeu. Como em toda negociação internacional, o Brasil precisa avaliar corretamente as ameaças e as oportunidades da nova configuração e definir suas metas e seus objetivos.

Fonte: A. C. Lacerda, *Revista Brasil Alemanha*, maio 2004.

De fato, governos intervêm de forma direta e indireta na vida econômica e social, influenciando o rumo das empresas por meio de leis e tributos que: 1) impulsionam ou inibem os investimentos e as barreiras à entrada e à saída de empresas em determinados setores; 2) liberalizam ou não a gestão das relações de trabalho; 3) regulam as relações com os consumidores e os usuários dos produtos e serviços oferecidos por uma empresa; 4) obrigam as empresas a tomar medidas de proteção ao meio ambiente, de segurança do trabalhador e assim por diante. A Tabela 3.2 reúne algumas leis e regulamentações governamentais e seu impacto para a atuação das empresas.

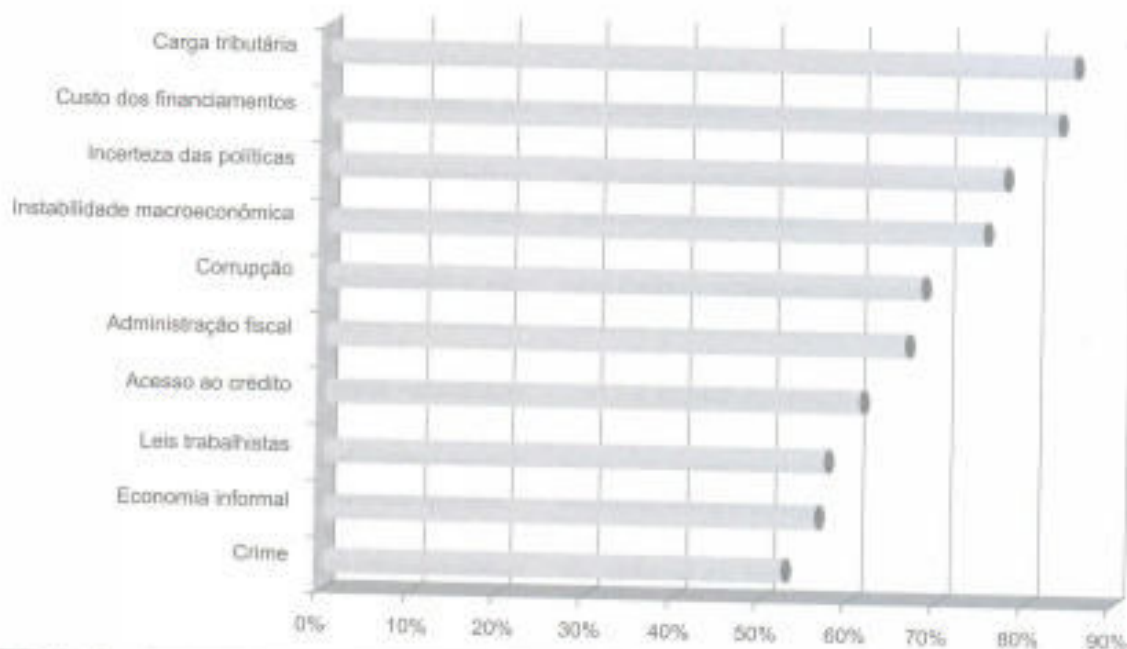
Mesmo que o papel desempenhado pelo Estado brasileiro na vida econômica e social tenha se modificado substancialmente no decorrer da história, é possível afirmar que este sempre foi um ator de peso, alavancando ou travando o crescimento da econo-

mia. O Estado desenvolvimentista do governo Vargas foi responsável pela entrada do país no caminho da industrialização. No entanto, na década de 1980, o Estado foi um dos principais responsáveis pelo fraco desempenho da economia brasileira — a chamada ‘década perdida’. Já a década de 1990 foi caracterizada pela implementação das reformas de privatização e liberalização da economia, responsáveis pela entrada de empresas privadas em vários setores econômicos. De fato, muitas das variáveis econômicas analisadas anteriormente estão estreitamente relacionadas com mudanças no clima e na postura política dos governos brasileiros.

Pesquisas realizadas por organismos internacionais indicam que é possível destacar diversos fatores político-legais entre os principais obstáculos ao crescimento no Brasil (veja a Figura 3.4). Dentre eles, os empresários brasileiros consideram a carga de impostos o

■ Tabela 3.2 Regulamentações governamentais e seu impacto nas organizações

| LEI/REGULAMENTO | BREVE DESCRIÇÃO |
|---|---|
| LEI DE FALÊNCIAS (LEI Nº 1.101, DE 2005) | Cria instrumentos e incentivos para as empresas que estão em dificuldade. Com essa legislação, espera-se que as companhias que tenham real probabilidade de se reorganizar não venham a fechar suas portas, preservando desse modo os postos de trabalho, os investimentos e a estrutura produtiva como um todo. |
| CODIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR (LEI Nº 8.078, DE 1990) | Lei abrangente que trata das relações de consumo em todas as esferas: civil, definindo as responsabilidades e os mecanismos para a reparação de danos causados; administrativa, determinando os mecanismos para que o poder público atue nas relações de consumo; e penal, estabelecendo novos tipos de crimes e as devidas punições. |
| LEI DE DEFESA DA CONCORRÊNCIA (LEI Nº 8.884, DE 1994) | Dispõe sobre a prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica, orientada pelos ditames constitucionais de liberdade de iniciativa, livre concorrência, função social da propriedade, defesa dos consumidores e repressão ao abuso do poder econômico. |
| SIMPLES (LEI Nº 9.317, DE 1996) | Institui o Simples (Sistema Integrado de Imposto e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte). Consiste em uma forma simplificada e unificada de recolhimento de tributos, por meio da aplicação de percentuais favorecidos e progressivos, incidentes sobre uma única base de cálculo: a receita bruta. |
| MICROCRÉDITO (LEI Nº 10.194, DE 2001) | Dispõe sobre a instituição de sociedades de crédito ao microempreendedor, possibilitando o acesso ao crédito a uma parcela desfavorecida do setor privado. |
| CLT (DECRETO-LEI Nº 5.452, DE 1943) | A CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) institui as normas que regulam as relações individuais e coletivas de trabalho, definindo as regras de relacionamento entre as organizações e seus trabalhadores. |
| LICITAÇÕES (LEI Nº 8.666, DE 1993) | Institui normas para licitações e contratos da administração pública que definem as regras para participação de empresas privadas em projetos ou parcerias com o setor público. |



■ **Figura 3.4** Obstáculos ao crescimento no Brasil

principal obstáculo ao crescimento de negócios, seguido pelo elevado custo dos financiamentos bancários. Além disso, a falta de investimentos em infra-estrutura — especialmente no setor logístico, que compreende os serviços alfandegários, a qualidade das estradas e a oferta de serviços portuários — afeta negativamente a produtividade e o desempenho das exportações nas empresas. Os administradores brasileiros também consideram as frequentes mudanças nas alíquotas de impostos e nas normas fiscais, os processos tributários e a rigidez das penalidades fiscais como os três aspectos mais onerosos da administração tributária e um importante obstáculo ao crescimento.¹⁶

3.4.5 Fatores tecnológicos

Os fatores tecnológicos traduzem o nível de desenvolvimento tecnológico da sociedade ou de um setor. A inovação tecnológica dos produtos, processos e materiais, a legislação sobre proteção de patentes, os programas de incentivo à pesquisa e desenvolvimento e as normas internacionais de qualidade são alguns dos exemplos de fatores tecnológicos que influenciam a atividade das organizações. O nível de desenvolvimento tecnológico de uma sociedade influencia os produtos e serviços oferecidos pelas empresas, assim como os recursos e os equipamentos utilizados por elas.

A tecnologia influencia o desempenho de empresas de várias maneiras. Os altos investimentos tecnológicos podem atuar como uma forte barreira à entrada de empresas em determinado setor, enquanto inovações tecnológicas podem derrubar essas barreiras. Um

exemplo é a abertura à competição do setor de telecomunicações com a invenção do *chip*, que, por permitir investimentos mais baratos, possibilitou a multiplicação de empresas atuantes no setor. Paralelamente, as novas tecnologias podem representar oportunidades de desenvolvimento de novos produtos por parte das empresas ou melhorar os processos internos de gestão. A oferta de televisores de tela plana foi substituída pelo lançamento de TVs de plasma, acompanhando os novos desenvolvimentos tecnológicos do setor. Atualmente, esses aparelhos começam a ser considerados obsoletos, tendendo a ser substituídos por LCDs. No setor automobilístico, a robotização tem influenciado o grau de automação e reduzido a dependência de recursos humanos na linha de produção.

Algumas tecnologias impactam de forma estrutural as empresas. O exemplo mais visível encontra-se no uso das tecnologias de informação e comunicação, sem as quais é impossível imaginar a gestão de qualquer organização contemporânea. Hoje, computadores, Internet, intranets, celulares, notebooks, videoconferências e e-mails são considerados ferramentas essenciais para se fazer negócios e que mudaram a natureza do relacionamento da organização com fornecedores, clientes e concorrentes. Outros desenvolvimentos tecnológicos tiveram um impacto crucial em novos setores industriais. Os exemplos da indústria de semicondutores do Vale de Silício ou do boom das empresas de biotecnologia com base nos avanços tecnológicos na área de biologia molecular ilustram bem esses impactos.

Diversos fatores do ambiente externo podem influenciar o desempenho das empresas como descrito até aqui. As empresas precisam estar atentas à sua evolução para conseguir adequar-se. A Tabela 3.3 apresenta alguns fatos e previsões que poderão influenciar as empresas no futuro.

3.5 Ambiente operacional

O ambiente operacional é constituído por todos os elementos que interagem de forma mais direta e próxima com a empresa, como os clientes, os forne-

cedores, os concorrentes, as instituições financeiras, os meios de comunicação social, os sindicatos, entre outros.

3.5.1 Clientes

Os clientes são pessoas ou organizações que adquirem ou poderão adquirir produtos ou serviços da empresa, definindo no seu conjunto a demanda ou o mercado. Basicamente, os clientes definem o sucesso de uma empresa, já que são eles que compram seus produtos e serviços. No entanto, para ter lucro, a em-

■ Tabela 3.3 Fatos e previsões para refletir

| |
|--|
| O comércio internacional como percentual do PIB mundial passará de 18%, em 1990, para 30%, em 2030. |
| O número de acordos de comércio regionais passou de 50, em 1990, para 250, em 2005. |
| A população acima de 75 anos na Alemanha aumentará 33% entre 2005 e 2015. |
| O aumento dos impostos necessários para manter os benefícios atuais na Alemanha será de 90%. |
| A população acima de 75 anos no Japão aumentará 36% entre 2005 e 2015. |
| A população com menos de 5 anos no Japão diminuirá 13% entre 2005 e 2015. |
| O aumento dos impostos necessários para manter os benefícios atuais no Japão será de 175%. |
| A capacidade computacional de um processador Intel (medida pelo número de instruções por segundo) aumentou de 80.000, em 1971, para 10.800.000.000, em 2005. |
| O aumento do tráfego de e-mails entre 1997 e 2005 foi de 215 vezes. |
| O número de declarações de renda de residentes nos Estados Unidos, elaboradas na Índia, aumentou de 25 mil, em 2003, para 400 mil, em 2005. |
| O valor de mercado das 150 principais empresas mundiais aumentou de 4 trilhões de dólares, em 1994, para 11 trilhões de dólares, em 2004. |
| Aumento do percentual da riqueza global controlada por milionários chineses de 1986 a 2001: 600%. |
| Número total de trabalhadores na China em 2005: 750 milhões. |
| Número de usinas térmicas que a China planeja construir até 2012: 562. |
| Ano em que a diferença de renda entre os 5% mais ricos e os 10% mais pobres nos Estados Unidos era a maior: 2004. |
| Proporção de latino-americanos que preferem um ditador em vez de uma democracia, caso ele melhore suas condições de vida: 50%. |
| Percentual global de islâmicos era de 19%, em 2000, e estima-se que aumente para 30%, em 2025. |
| O número de conflitos violentos entre nações diminuiu de 58, em 1991, para 22, em 2005. |
| Ano em que a China ultrapassará os Estados Unidos como maior emissor de dióxido de carbono: 2025. |
| Ano em que os níveis de CO ₂ atingirão 500 partículas por milhão: 2050. |
| Número de anos passados desde que as partículas de CO ₂ atingiram pela última vez 500 partículas por milhão: 50 milhões de anos. |
| Média de anos de que uma molécula de CO ₂ , uma vez produzida, precisa para se degradar: 100. |
| Percentual de executivos que pensam que regulação excessiva é uma ameaça ao crescimento: 61%. |

presa deve oferecer valor a seus clientes. Para isso, é necessário conhecê-los e compreendê-los. Uma vez que os clientes se distinguem por terem características diferentes (em virtude de diferentes necessidades ou objetivos), é preciso que a empresa consiga conhecer e acompanhar o comportamento dos diferentes segmentos de mercado. Só assim conseguirá adequar suas decisões de administração (por exemplo, sobre o preço ou a qualidade de seus produtos) às necessidades do mercado e, por consequência, oferecer valor a seus clientes.

Uma das principais mudanças no relacionamento entre os clientes e as organizações está relacionada com o impacto da Internet. Ela tem aumentado o poder dos clientes, que agora podem comparar e analisar diversas alternativas com um simples clique. Ao mesmo tempo, a Internet possibilita que os clientes causem um impacto direto na organização, por meio de sites de reclamações ou de blogs, expressando sua insatisfação com a empresa. Além disso, a Internet possibilita que as organizações conheçam mais e melhor seus clientes e que estabeleçam com eles uma relação mais direta e profunda.

3.5.2 Fornecedores

Os fornecedores são responsáveis pelas matérias-primas utilizadas pela empresa para produzir deter-

minados bens ou serviços. Assim, os fornecedores são os agentes econômicos que fornecem a todas as empresas as matérias-primas, os serviços, a energia, os equipamentos e o trabalho necessários para o funcionamento. Uma escola usa vários fornecedores para papel, lápis, alimentos de cantina, computadores, projetores, eletricidade, livros didáticos e outros. Grandes empresas dependem de milhares de fornecedores. Só compreendendo seus fornecedores que as empresas conseguem estabelecer relações que lhes permitam ter vantagens sobre seus concorrentes (como preços mais baixos ou entregas mais rápidas) para oferecer mais valor a seus clientes.

Como o caso do Pão de Açúcar demonstra (veja o Quadro contextual "O Pão de Açúcar melhora suas relações com os fornecedores"), o relacionamento entre a organização e os fornecedores também tem se alterado. Contrariamente à visão tradicional dos fornecedores como adversários, muitas empresas começaram a descobrir as vantagens dessa colaboração, o que lhes tem permitido economizar recursos, aumentar a qualidade dos produtos e diminuir os prazos de entrega.

3.5.3 Concorrentes

Os concorrentes são outras organizações, da mesma indústria ou do mesmo tipo de negócio, que satisfazem ou poderão satisfazer as mesmas necessidades



QUADRO CONTEXTUAL

O Pão de Açúcar melhora suas relações com os fornecedores

As indústrias (fornecedoras de mercadorias) e as redes varejistas (principais revendedores) sempre tiveram uma relação um tanto quanto conturbada. As negociações de preços entre elas muitas vezes são complicadas, já que ambas costumam enxergar unicamente seu lado do negócio. No final de 2002, o Pão de Açúcar, maior grupo brasileiro de supermercados, enfrentou problemas quando a maioria de seus fornecedores decidiu elevar seus preços. Não era possível parar de comprar ou simplesmente adquirir produtos de outras empresas. Seria necessário agir de uma nova forma, que resolvesse de vez esse problema.

Por meio de conversas com 12 dos maiores fornecedores da rede, entre eles a Ambev, a Sadia e a Unilever, a solução começou a ser desenhada no início de 2003. Segundo Hugo Bethlem, então diretor executivo de compras do Pão de Açúcar, a organização "estava focada unicamente nos preços". Tentou-se, por meio de negociações com cada um dos fornecedores, chegar a acordos que trouxessem benefícios mútuos, reduzindo, principalmente, os custos logísticos de ambos os lados envolvidos. Os resultados começaram a aparecer rapidamente. Em 2002, apenas

50% das entregas realizadas por esses fornecedores foram pontuais e seguiram as especificações do Pão de Açúcar. Em 2003, esse número chegou a 85% das entregas.

De acordo com estudo da consultoria McKinsey, as subdivisões dos setores de compras das grandes redes varejistas devem ser especializadas de acordo com os tipos de produtos. Até então, no Pão de Açúcar, a especialização era por funções, como o recebimento de mercadorias, a estocagem e a reposição de produtos. Segundo o estudo, o novo método permite analisar o processo como um todo e aproxima os revendedores dos fornecedores, trazendo mais eficiência operacional. Além disso, torna-se possível planejar promoções com antecedência. Usando a nova estrutura de compras, negociando e ouvindo os interesses dos outros lados envolvidos, a rede de supermercados conseguiu melhorar suas relações com os fornecedores, gerando melhores resultados para ambos.

Fonte: C. Mano, "Terapia de grupo", *Exame*, 806, nov. 2003, p. 86-88.

dos clientes, constituindo no seu conjunto a indústria ou a oferta. A capacidade para gerar lucro na criação de valor para os clientes depende da intensidade da competição entre as empresas da indústria e da forma como elas aproveitam as oportunidades existentes. É por essa razão que as empresas precisam conhecer seus concorrentes. Quais são seus recursos e capacidades? Qual é sua estratégia? Quais são seus objetivos? Só assim, analisando a concorrência, poderão definir uma estratégia que lhes confira uma vantagem competitiva sustentada e que permita oferecer mais valor a seus clientes.

3.5.4 Instituições financeiras

As organizações dependem de uma variedade de instituições financeiras, as quais incluem, entre outras, os bancos comerciais, os bancos de investimento e as seguradoras, que lhes permitem o acesso ao capital necessário para a manutenção ou expansão de seus negócios.

Todas as empresas necessitam de capital de curto prazo, para financiar operações correntes, e de capital de longo prazo, para construir novas instalações ou comprar equipamentos. Por isso, são vitais para o sucesso das organizações o estabelecimento e a ma-

nutenção de boas relações com as instituições financeiras.

3.5.5 Meios de comunicação social

Os meios de comunicação social incluem a mídia, de massa ou especializada, responsável pela comunicação e divulgação das ações da empresa para o público em geral, bem como pela publicidade de seus produtos e serviços.

Mesmo que a evolução da economia e a atividade empresarial em geral sempre tenham tido a cobertura dos meios de comunicação social, uma vez que afetam um conjunto grande de pessoas (trabalhadores, acionistas, meio ambiente etc.), nos últimos anos, como consequência dos movimentos de democratização e das tecnologias da informação, o impacto da mídia é muito mais visível e real. Enquanto a democratização fortaleceu o controle social relativo às empresas, as novas tecnologias de informação e de comunicação têm permitido uma cobertura mais mediática e sofisticada das atividades das empresas, que variam de notícias de caráter generalista a investigações especializadas. Basta lembrar o impacto de uma notícia jornalística a respeito da valorização ou desvalorização imediata das ações de determinada empresa. A



QUADRO CONTEXTUAL

O crescimento da Cervejaria Petrópolis assusta suas concorrentes

Quando Walter Faria, o maior distribuidor do Brasil da marca Schincariol à época, tomou a decisão, em 1998, de comprar duas pequenas cervejarias, a Petrópolis, do interior do Rio de Janeiro, e a Crystal, do interior de São Paulo, as fabricantes tradicionais não deram muita atenção ao fato. Pouco tempo depois, no entanto, elas já deviam estar arrependidas disso. Após melhorias operacionais na produção e na logística, as duas marcas da empresa entraram na lista das dez mais vendidas do país em dezembro de 2003, com uma participação conjunta que chegava a 1,4% do mercado.

Adotando uma estratégia conhecida como 'guerrilha', ou seja, com custos de produção e preços mais baixos que os da concorrência, a Cervejaria Petrópolis (nome da organização resultante da fusão das duas fabricantes compradas) repetia o sucesso que a Schincariol atingira na década de 1990 com um modelo semelhante. Com uma distribuição eficiente, um pequeno investimento em publicidade e preços mais em conta, a fabricante viu suas vendas aumentarem gradualmente, chegando a 169 milhões de reais em 2004.

Enquanto a fatia de mercado de suas marcas crescia, a de duas das suas principais concorrentes — a da Kai-

ser, controlada pela canadense Molson e, posteriormente, vendida para a mexicana Fensa, e a da própria Schincariol — reduzia-se. A participação da última, por exemplo, que era de 13,8% em 2003, caiu para 10,7% em 2004, segundo a consultoria AC Nielsen. Para os especialistas, uma das razões desse crescimento foi o fato de a empresa já entrar no mercado com duas marcas distintas voltadas para segmentos diferentes de mercado: a Crystal, para os consumidores que compram pelo preço, e a Itaipava, para aqueles com maior poder aquisitivo.

Em agosto de 2006, segundo pesquisa da AC Nielsen, a Cervejaria Petrópolis detinha 7% do mercado, sendo 3,4% com a Crystal e 3,6% com a Itaipava. O presidente Walter Faria estava feliz com o resultado, mas acreditava ser possível melhorar ainda mais. Suas metas eram tornar os processos de fabricação e distribuição ainda mais eficientes, para que a organização continuasse sendo motivo para sucessivos brindes.

Fonte: C. Mano, "O mais novo incômodo", *Exame*, 837, mar. 2005, p. 56-57.

criação de departamentos especializados em relações públicas, no caso de grandes empresas, ou a contratação de pessoas para essa finalidade é consequência do reconhecimento, por parte das empresas, das relações com os meios de comunicação social.

Vale a pena lembrar que as relações com os meios de comunicação social têm não só a finalidade de evitar má interpretação de alguma ação da empresa, como também podem, e devem, ser aproveitadas para veicular os produtos ou serviços e as atividades promocionais.

3.5.6 Grupos de interesse especiais

Além dos elementos analisados, há um grande número de grupos de interesse com os quais as organizações estabelecem relações, com influência direta em seu desempenho competitivo. São os casos dos *sindicatos* (por exemplo, nas negociações de greves ou de melhoria das condições de trabalho), das *associações empresariais* (por exemplo, na promoção de uma indústria ou de uma região), das *associações de defesa do consumidor*, das *associações ecológicas, ambientalistas* ou de outras *organizações não-governamentais (ONGs)*. Todos esses grupos de interesse estabelecem relações com a empresa, e seu monitoramento e análise são necessários para que se possam tomar decisões que permitam maximizar o desempenho organizacional.

O acompanhamento e a fiscalização das organizações pelos meios de comunicação social, associados com a ação fiscalizadora das ONGs e de grupos de interesse, são a base do *controle social*, que, por sua vez, tem fortalecido a responsabilidade social das empresas.

3.6 A relação organização-ambiente

Como já destacado anteriormente, os fatores ambientais influenciam de várias formas as empresas, trazendo oportunidades e ameaças que devem ser monitoradas e analisadas pelos gerentes. As empresas devem ter em conta que esses grupos de fatores não são independentes, já que existem relações cruzadas entre eles, e que as tendências verificadas podem ter impacto distinto nas diferentes indústrias, ou mesmo em diferentes empresas da mesma indústria.

A análise ambiental consiste no acompanhamento, na avaliação e na divulgação das tendências observadas no ambiente externo para conseguir maior enquadramento da empresa. O conhecimento das condicionantes ambientais de cada empresa é, portanto, fundamental para seu sucesso e, no longo pra-

zo, para sua sobrevivência. Várias pesquisas¹⁷ têm demonstrado que há uma correlação positiva entre os resultados e a análise ambiental, isto é, empresas que monitoram as tendências ambientais têm conseguido utilizar mais eficientemente seus recursos para melhor satisfazerem as necessidades de seus clientes e, por conseguinte, melhorarem seu desempenho competitivo.

De forma a superar as limitações de uma análise ambiental estática, visto que o ambiente sempre se apresenta de forma *dinâmica*, serão analisados a seguir os conceitos relacionados com a incerteza e a dependência ambiental.

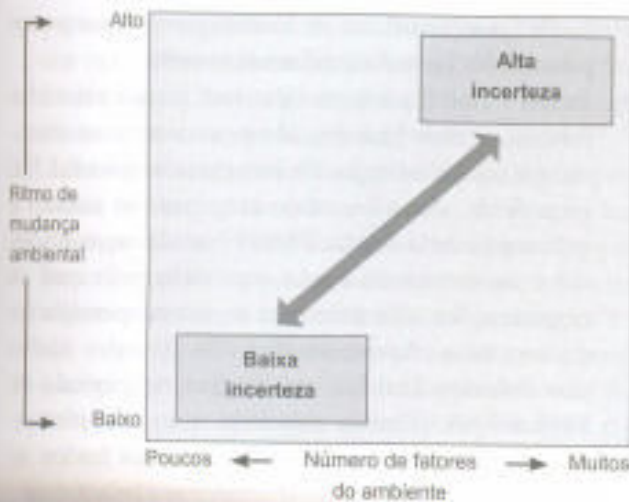
3.6.1 A incerteza e a dependência ambiental

A relação organização-ambiente torna-se mais difícil de gerir quando as organizações atuam em um contexto de *incerteza ambiental*, no qual os administradores não dispõem de informações suficientes sobre os diversos fatores ambientais. Duas dimensões importantes para aferir o grau de incerteza ambiental são: o *ritmo de mudança não planejada* e a *complexidade ambiental*.¹⁸

O ritmo de mudança não planejada define se a empresa opera em um ambiente estável ou dinâmico, enquanto o grau da complexidade ambiental refere-se ao número de fatores ambientais que afetam a empresa. Uma empresa que opera em um ambiente composto por um pequeno número de fatores ambientais e baixo ritmo de mudança pode dedicar menos atenção às questões externas do que uma empresa que opera em um contexto caracterizado por alto número de fatores ambientais e alto ritmo de mudança. No primeiro caso, trata-se de um contexto de baixa incerteza ambiental, ao passo que, no segundo, a empresa opera em um contexto de alta incerteza (veja a Figura 3.5). Em contextos ambientais de alta incerteza, como é o caso das empresas de base tecnológica, estas precisam se esforçar continuamente para acompanhar e se adequar às mudanças operadas no ambiente. Caso contrário, serão rapidamente ultrapassadas por concorrentes mais ágeis.

Dessa forma, a *incerteza ambiental* refere-se à existência de informações insuficientes sobre os fatores ambientais e é definida pelo número de fatores no ambiente organizacional e pelo ritmo de mudança deles.

A teoria da ecologia populacional e a teoria de dependência de recursos define o *grau de dependência*¹⁹ como outra importante dimensão da análise ambiental. O conceito de dependência de recursos foi introduzido em 1972 pelo trabalho de Pfeffer, que anali-



■ Figura 3.5 Incerteza ambiental

sou as fusões entre as empresas como um importante meio pelo qual as organizações administram as interdependências de recursos. As empresas dependem

do ambiente para obter recursos, e o grau dessa dependência pode ser maior quando os recursos necessários são escassos ou não são distribuídos de modo uniforme. Assim, o grau de dependência de recursos influencia a relação da empresa com fornecedores, clientes, concorrentes e agências governamentais. A estratégia que a empresa pode adotar para lidar com suas dependências depende da importância relativa que elas têm para a organização.

3.6.2 Administrando o ambiente organizacional

O ambiente pode influenciar de forma diferenciada as organizações, mas a forma de lidar com ele também depende da postura do administrador. Assim, as empresas podem adotar estratégias de monitoramento, de adaptação ou de reação ao ambiente.

O *monitoramento do ambiente* realiza-se com o objetivo de perceber os primeiros sinais de mudanças nos fatores que vão influenciar a empresa. As fontes

QUADRO CONTEXTUAL

Incerteza ambiental e efetividade organizacional

Um dos principais desafios do administrador é alinhar a organização com seu ambiente, acompanhando as estruturas e estratégias internas com as mudanças contextuais. Uma pesquisa realizada com empresas industriais de médio porte e hospitais privados localizados em Belo Horizonte buscou avaliar a influência do perfil estratégico e do nível de percepção ambiental de gestores sobre a efetividade organizacional de suas organizações.

A pesquisa define três tipos de percepção relacionados com a incerteza ambiental: *incerteza sobre o estado* atinge os gestores quando o ambiente externo se torna menos preditivo; *incerteza sobre o efeito* refere-se à incapacidade do gestor de prever como os impactos de eventos ambientais vão atingir sua própria organização; e *incerteza sobre resposta* relaciona-se com a dificuldade de avaliar as alternativas de ação disponíveis e os efeitos de cada uma delas sobre a organização.

Com relação ao perfil estratégico, a pesquisa trabalha com quatro categorias, que variam de *alto nível de proatividade* até o extremo *alto nível de reatividade*. O primeiro engloba as organizações criadoras de mudança, e o último compreende organizações e administradores que, embora demonstrem capacidade para perceber mudanças no ambiente, mostram-se incapazes de ajustar coerentemente as estratégias e as estruturas da organização de forma a responder às demandas externas.

Alguns dos resultados obtidos nas 36 empresas e nos oito hospitais particulares destacam que:

- a maioria dos gestores mostrou-se apenas medianamente segura para avaliar o ambiente externo;
- quanto maior a capacidade dos gestores para avaliar as influências do ambiente externo, para prever os efeitos das mudanças e responder ao ambiente com estratégias prospectivas, maior será a probabilidade de que essa organização apresente também grau elevado de efetividade;
- no setor industrial, as empresas mostraram maiores níveis de proatividade nos segmentos de mercado e de tecnologia, em que inovação e competitividade fazem grande diferença para a sobrevivência da organização;
- no setor da saúde, a definição das estratégias segue um padrão mais conservador, provavelmente porque o setor ainda está em fase de adaptação a mudanças recentes em fatores ambientais, como regulamentação do setor e tecnologias utilizadas;
- a capacidade para alinhar as estratégias e a estrutura interna das organizações às mudanças ambientais mostrou-se frágil e lenta.

Fonte: J. L. O. Bertucci, "Ambiente, estratégia e performance organizacional no setor industrial e de serviços", *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 3, jul./set. 2005, p. 10-24.

do monitoramento são múltiplas e diversificadas, e dependem da empresa e de sua postura estratégica, podendo variar de fontes informais e pouco estruturadas a fontes formais e altamente estruturadas.

Algumas empresas fazem uso de redes informais, contatos com administradores de outras organizações, relatórios e estatísticas públicas por fontes oficiais, revistas de negócios, bancos de dados e outros. Outras empresas podem usar a *inteligência competitiva* para monitorar o ambiente externo. Os profissionais especializados nessa área também fazem uso de bancos de dados, relatórios, artigos da imprensa, sites Web e contatos pessoais para preparar estudos mais sistemáticos que possam apontar oportunidades e ameaças à empresa.

Para organizações de menor porte, a utilização de empresas especializadas em produção de *clippings* e em consultorias pontuais para pesquisas de mercado são algumas formas alternativas de monitoramento ambiental.

As empresas que enfrentam alto grau de incerteza ambiental podem utilizar várias estratégias de *adaptação ao ambiente*, a saber:

- *Papéis de transposição de fronteiras*: referem-se a papéis organizacionais que têm como principal objetivo relacionar a empresa com os principais elementos do ambiente externo. Os transpositores de fronteiras desempenham dois papéis organizacionais: 1) detectam e processam informação sobre as mudanças ambientais e 2) defendem os interesses da organização perante os principais atores ambientais.²⁰ Pessoas que trabalham em departamentos como marketing e compras, em contato constante com o mercado e com os clientes da empresa, podem desempenhar esse papel. No entanto, potencialmente, o papel de transposição de fronteiras pode ser desempenhado por qualquer departamento organizacional pela necessidade da adaptação. Por exemplo, os departamentos de engenharia e de pesquisa e desenvolvimento também podem transpor fronteiras em busca de novos desenvolvimentos tecnológicos.
- *Parcerias interorganizacionais*: uma forma cada vez mais utilizada para se adaptar ao ambiente é colaborar com outras empresas como forma de transpor as fronteiras organizacionais. Por meio de parcerias, as empresas podem compartilhar recursos escassos e ganhar competitividade. Assim, os gestores modificam sua posição de adversários para uma relação de parceria, em que se trabalham so-

luções para conflitos de forma que as duas partes possam lucrar com o relacionamento.

- *Fusões e joint-ventures*: são um passo além das parcerias, mas buscam alcançar o mesmo objetivo, ou seja, a redução da incerteza ambiental. Em uma *fusão*, duas ou mais empresas se juntam e se tornam uma única. Pfeffer²¹ analisou as fusões entre as empresas como um meio pelo qual as organizações administram as interdependências de recursos. Após estudar 854 grandes fusões nos Estados Unidos, realizadas no período de 1948 a 1969, o autor concluiu que, administrando as interdependências por meio das fusões, as empresas buscavam reestruturar sua relação com o ambiente, reduzindo as incertezas. Uma *joint-venture* refere-se a uma aliança ou a um programa estratégico realizado por duas ou mais organizações. Geralmente as organizações entram em uma joint-venture quando realizam projetos complexos, que demandam capital e conhecimentos, partilhando dessa forma os riscos e incertezas que lhes são inerentes.

No entanto, é importante considerar que as organizações também podem ter responsabilidade pela mudança das condições ambientais, já que sua intervenção pode influenciar, de maneira favorável ou desfavorável, o contexto em que se situam. Assim, os gestores não devem se limitar a acompanhar as tendências do ambiente ou adaptar suas organizações a ele, e sim tentar igualmente influenciar sua evolução. Normalmente, os administradores se ajustam ao ambiente externo pelo processo de planejamento estratégico. Entretanto, para lidar pontualmente com o ambiente, as empresas podem optar por *reagir* e desenvolver ações proativas que buscam mudar o ambiente no qual a organização opera.

Alguns exemplos de ações gerenciais com o objetivo de alterar o ambiente são:

1. *Ações de relações públicas*: práticas promocionais e de propaganda com o objetivo de estabelecer e manter imagens favoráveis na mente de consumidores e da opinião pública. Esse tipo de ação corresponde a uma ação altamente dependente de recursos financeiros, apenas ao alcance de empresas de médio e grande portes.
2. *Ações de responsabilidade socioambiental*: compromissos voluntários com vários grupos de interesse, visando a abordar assuntos sensíveis social e ambientalmente. Em uma pesquisa recente, que analisou o setor bancário brasileiro, verificou-se um crescimento exponencial de ações voltadas

para a responsabilidade socioambiental dos bancos nos últimos anos como forma de se adaptar às mudanças socioculturais do Brasil e como um meio de investir em marketing e propaganda.²¹

3. **Ações legais:** engajamento em batalhas legais privadas sobre questões de antitruste, de propaganda enganosa etc. Trata-se de medidas tomadas pelas organizações para se defender dos efeitos de algumas variáveis ambientais, como a concorrência, a opinião pública, entre outras, ou então para corrigir ações reveladas incorretas no decorrer do tempo. É uma ação que envolve expressivos recursos financeiros e humanos.
4. **Ações políticas:** esforços para influenciar os representantes eleitos a criar um ambiente de negócios mais favorável. Algumas empresas, especialmente em países como Estados Unidos, fazem uso de lobistas para influenciar legisladores. No Brasil, a prática é proibida, embora recentes casos de corrupção no Congresso (Máfia das Sanguessugas, por exemplo) indiquem que essa prática está presente, sendo utilizada para corromper os políticos ou para limitar a competição.
5. **Cooptação:** prática que consiste na absorção de novos elementos na estrutura diretiva da organização para evitar ameaças à sua estabilidade ou à sua existência. Por exemplo, representantes dos bancos são geralmente chamados para fazer parte da diretoria de empresas. Na Alemanha, os trabalhadores têm um representante na diretoria das empresas que defende suas posições.
6. **Coalizões e associações:** parceria entre duas ou mais empresas com interesses similares para atuarem conjuntamente por algum período. Somente no setor elétrico brasileiro existem pelo menos cinco associações que juntam empresas que atuam no setor de geração e distribuição de energia elétrica, além de produtores independentes e grandes consumidores. As coalizões e as associações podem diminuir os custos de influência no ambiente. As associações industriais e comerciais são também um exemplo desse tipo de ação. Juntas, as organizações aumentam seu poder de barganha perante outros elementos do ambiente externo, como o governo ou os clientes.

3.7 Análise de stakeholders

Em geral, a análise do ambiente utiliza uma técnica gerencial denominada análise de *stakeholders*. Os *stakeholders* (ou grupos de interesse) são indivíduos ou grupos direta ou indiretamente afetados pela ação

de uma organização,²² e podem ser externos ou internos. Os primeiros fazem parte do ambiente operacional da organização e incluem grupos e atores como fornecedores, competidores, consumidores, mídia, instituições financeiras, agências governamentais, entre outros, que influenciam ou são influenciados pela organização. Já os *stakeholders* internos incluem grupos como empregados, acionistas e a diretoria da empresa, que também influenciam suas atividades ou são influenciados por elas, mas que fazem parte do ambiente interno da organização. A Figura 3.6 ilustra os principais *stakeholders* de uma organização.

Em resumo, os *stakeholders* são todos aqueles que influenciam de forma decisiva ou são importantes para o sucesso da organização. Pela análise de *stakeholders*, a organização pode identificar os principais atores envolvidos, seus interesses e o modo como esses interesses afetarão os riscos e as chances de sucesso da organização.²³

Em 1984, quando Freeman introduziu a análise de *stakeholders*, ele a definiu não apenas como uma análise de grupos e indivíduos que afetam a organização, mas também como um comportamento administrativo adotado como resposta a esses grupos e indivíduos. Segundo Freeman, as empresas necessitam administrar suas relações com os *stakeholders* de forma mais proativa. Para isso, devem percorrer as seguintes etapas:

- identificar os *stakeholders* da organização;
- determinar a importância e o impacto de cada *stakeholder* para a organização;
- determinar quais são os *stakeholders* críticos para a organização;
- desenvolver uma abordagem diferenciada para cada um dos *stakeholders* de acordo com sua relevância e características específicas.

Segundo essa perspectiva, a relação da organização com cada *stakeholder* deve considerar sua importância para a organização e o nível de incerteza ambiental associado com a esfera de atuação de cada um deles. A combinação dessas duas dimensões permite identificar a abordagem mais apropriada para administrar a relação com cada um dos *stakeholders*, tal como é ilustrado na Figura 3.7.

PARCERIAS E ALIANÇAS Quando o grau de incerteza ambiental é alto e o *stakeholder* assume uma importância crítica para a organização, deve-se optar pelo desenvolvimento de acordos proativos entre a organização e o *stakeholder* para alcançar objetivos comuns. Esses acordos admitem a forma de parcerias



■ **Figura 3.6** Stakeholders organizacionais

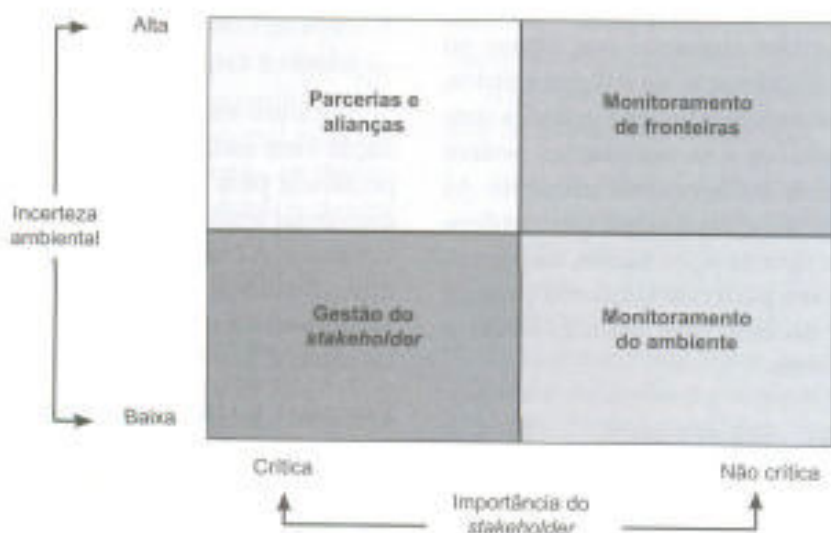
e alianças e, dessa maneira, a organização controla a incerteza associada ao *stakeholder*.

GESTÃO DO STAKEHOLDER Se o *stakeholder* tem uma importância crítica, mas a incerteza que lhe está associada é baixa, ou seja, sua atuação é previsível, a organização deve administrar diretamente sua relação com o *stakeholder*, com o desenvolvimento de ações específicas, como relações públicas ou *lobbying*.

MONITORAMENTO DE FRONTEIRAS Quando o grau de incerteza ambiental é alto e o *stakeholder* não tem uma importância crítica para a organização, ela deve apenas monitorar proativamente sua relação com o

stakeholder, para recolher e disseminar informação relevante. Nesse caso, a organização não tem necessidade de se engajar diretamente com ele, mas deve ficar atenta ao seu comportamento, visto que este é pouco previsível.

MONITORAMENTO DO AMBIENTE Quando a importância do *stakeholder* não é crítica para organização e a incerteza de sua atuação é baixa, a organização deve limitar-se a acompanhar as principais tendências e forças do ambiente organizacional, sem desenvolver ações específicas em relação a esse *stakeholder*. A análise dos *stakeholders* buscará *politicizar* a análise ambiental, uma vez que localizará no ambiente da organiza-



■ **Figura 3.7** Matriz de relações com *stakeholders*

ção grupos ou indivíduos com poder ou potencial de influência, analisando as mudanças ambientais da perspectiva dos interesses em jogo.

3.8 Cultura organizacional e ambiente externo

As análises do ambiente externo e do ambiente interno, em sua vertente cultural, não devem ser vistas de forma dissociada. A relação entre o ambiente externo e a cultura organizacional, bem como seu impacto no desempenho organizacional, tem sido objeto de diversas pesquisas.

As contribuições da teoria de contingência têm demonstrado o impacto de diversas variáveis contingenciais do ambiente externo no desempenho organizacional. Como vimos no Capítulo 2, as contingências, como tecnologia, tamanho da organização, ritmo de mudança ambiental, incerteza e complexidade do ambiente, influenciam as organizações e seu desempenho.

Com relação à cultura organizacional, os resultados são mais controversos. Uma tipologia comum nas pesquisas relativas à cultura organizacional distingue as culturas organizacionais fortes das fracas. Por culturas fortes compreendem-se as organizações nas quais os valores-chave são intensivamente mantidos e compartilhados, tendo maior influência nos funcionários. Nas organizações com cultura fraca, o impacto desta nos funcionários é menor, já que não existe uma quantidade considerável de valores a ser compartilhada.

Tipologias, como a que foi definida anteriormente, demonstram, basicamente, o esforço dos teóricos para usar de forma instrumental o conceito da cultura organizacional. A preocupação central de algumas pesquisas da área cultural tem sido medir o impacto da cultura no desempenho organizacional. No entanto, os pesquisadores não têm respostas conclusivas a essa pergunta. Os resultados de algumas pesquisas mostram que empresas com culturas fortes estão associadas com maiores níveis de desempenho organizacional.²⁶ Por exemplo, uma pesquisa com 392 participantes, escolhidos de forma aleatória de 26 organizações norte-americanas, permitiu concluir que a cultura organizacional influencia o desempenho, depois de isolar a influência dos fatores do ambiente

externo.²⁶ Porém, as variáveis específicas da cultura organizacional que têm algum impacto no desempenho são ainda controversas. As controvérsias em torno do conceito de cultura organizacional e a sua forma de operacionalização dificultam as análises desse tipo.

Os resultados com relação ao ambiente organizacional e à cultura organizacional devem ser vistos de forma integrada. Afinal, o processo de administração é um contínuo ajustamento do ambiente interno, representado pela cultura organizacional, e as características mutantes do ambiente externo.

Em outra pesquisa, procurou-se analisar a relação entre as características da indústria (tecnologia e ritmo de crescimento) e a cultura organizacional. Os pesquisadores examinaram essa relação comparando as culturas de 15 empresas de quatro indústrias de serviço selecionadas, com base no pressuposto de que as culturas de organizações que fazem parte da mesma indústria seriam mais similares entre si que as organizações de outros setores industriais. Os resultados da pesquisa mostraram que fazer parte da mesma indústria influencia as variações na cultura organizacional e também indicam que a tecnologia e o crescimento não são as únicas influências nos padrões culturais organizacionais.²⁷ De qualquer forma, há evidências de que as tecnologias complexas e o rápido crescimento correspondem a alguns padrões culturais, como maiores níveis de inovação e orientação para equipes e menores níveis de estabilidade.

Outra pesquisa conduzida por pesquisadores da Universidade de Harvard com 207 empresas norte-americanas descobriu que uma cultura organizacional forte por si só não garante o sucesso da empresa, a não ser que ela incentive uma adaptação saudável ao ambiente externo. O conceito de *cultura organizacional adaptativa* é chave nesse sentido. Nesse tipo de cultura, os administradores prestam mais atenção aos *stakeholders*, especialmente aos clientes, acionistas e funcionários, e iniciam as mudanças consideradas necessárias, mesmo quando implicam riscos elevados. Em contrapartida, nas culturas não adaptativas, os administradores estão limitados pela burocracia e pela política, não assumindo novas estratégias para se ajustar ou reagir ao ambiente externo.²⁸

Resumo do capítulo

O objetivo principal deste capítulo foi apresentar a análise do ambiente organizacional. Para isso, situou-se a ação gerencial no contexto do ambiente em que as organizações atuam e destacaram-se as principais definições relativas ao ambiente organizacional. Com relação ao ambiente interno, analisou-se a cultura organizacional, uma vez que ela define a "personalidade" da organização. Os elementos da cultura organizacional, assim como sua relação com o poder, foram destacados. Foram também identificadas as principais dimensões do ambiente externo da organização, diferenciando o ambiente contextual do ambiente operacional. De forma a abordar a dinâmica da relação organização-ambiente, foram introduzidos os conceitos de incerteza e dependência ambiental. A análise de *stakeholders* foi apresentada como uma maneira de politizar o ambiente organizacional, visto que seu principal foco de análise cai nos interesses dos atores e grupos afetados pela ação da organização. Por fim, os conceitos apresentados foram integrados, discutindo-se a relação cultura organizacional, ambiente externo e desempenho organizacional.

Desde a contribuição da teoria dos sistemas e da perspectiva contingencial, o papel e a relevância da administração como área de conhecimento foram cercados de certa ambigüidade. Ao mesmo tempo em que os pesquisadores organizacionais descobriam variáveis que influenciavam o desempenho organizacional, também percebiam que o alcance do tão desejável "sucesso" organizacional não era algo trivial. O sucesso ou o fracasso organizacional poderiam ser influenciados pelo am-

ambiente interno, pelas mudanças favoráveis ou desfavoráveis no ambiente externo da organização, ou pela ação simultânea de ambos. Cada vez mais os pesquisadores se tomam conscientes de que as variáveis por eles estudadas podem condicionar o desempenho organizacional, mas não o determinam. Além de serem numerosas, as variáveis ambientais se apresentam de forma dinâmica, sendo a mudança sua principal definição.

Os administradores atuam em um ambiente de incerteza inerente a qualquer organização. A administração é basicamente uma tentativa de diminuir essa incerteza, adotando estratégias de ação e modificando-as de acordo com os condicionantes ambientais. Mais do que analisar essas variáveis, o objetivo principal deste capítulo é alertar o administrador para a importância de exercer continuamente o olhar da análise ambiental — um olhar interno à organização, que busca perceber seus pontos fortes e fracos, aliado a um olhar externo para o ambiente em que a organização se insere, monitorando mudanças e tomando medidas de adaptação e resposta a elas. Este é o primeiro passo para uma gestão estratégica das organizações, assunto analisado nos próximos capítulos.

Mesmo que a administração como ciência tenha fracassado no descobrimento das variáveis que determinam o desempenho organizacional, o papel do administrador como interpretador, balizador e equalizador das interações complexas estabelecidas entre os ambientes interno e externo da organização está cada vez mais evidente.

Questões para discussão

- Qual é a influência do ambiente na ação gerencial? Você concorda mais com a visão onipotente ou simbólica da administração? Justifique.
- O que é o ambiente organizacional? Em que medida a teoria dos sistemas contribui para sua compreensão e de sua importância para a administração?
- Defina cultura organizacional e explique sua importância. Quais são seus níveis e elementos?
- Como a cultura organizacional afeta a ação gerencial?
- O que é o ambiente externo? Distinga o ambiente contextual do ambiente operacional.
- Identifique os fatores que constituem o ambiente ~~interno~~ de uma organização. Como eles influenciam uma organização? Dê exemplos.
- Quais são os principais elementos do ambiente operacional de uma organização? Você concorda que os clientes são o elemento mais importante?
- Em que o ambiente operacional de uma empresa privada é diferente do de uma ONG? Discuta.
- O que é a incerteza ambiental? De que forma ela afeta as organizações?
- Que ações uma organização pode desenvolver para influenciar ou alterar seu ambiente organizacional?
- O que são *stakeholders*? Como uma organização deve administrar sua relação com eles?
- Será que uma cultura forte é sempre sinônimo de eficácia organizacional? Discuta a relação entre cultura organizacional, ambiente externo e desempenho.

ESTUDO DE CASO

O ambiente organizacional da Petrobras

A Petrobras e sua história

A Petrobras (Petróleo Brasileiro S.A.) é a maior empresa brasileira. Essa gigante atua no ramo energético e tem papel preponderante na economia nacional desde os tempos de sua conturbada criação. O processo de nascimento da empresa remete-nos às décadas de 1940 e 1950, quando houve grandes debates sobre a questão do petróleo no Brasil. De um lado estavam os grupos nacionalistas, que defendiam o completo monopólio do Estado brasileiro sobre a produção e refino; do outro, estavam as companhias internacionais, que desejavam a abertura do mercado. As discussões duraram sete anos, até que, em 1953, Getúlio Vargas sancionou a lei que determinava a criação da Petrobras, que monopolizaria todas as etapas produtivas, sem controlar completamente apenas a distribuição dos combustíveis. Ainda hoje, a Petrobras permanece uma empresa estatal, ou seja, o governo brasileiro detém participação majoritária na companhia.

O setor de petróleo sempre foi visto como estratégico pelos governantes brasileiros, já que essa é a principal matriz energética mundial. Além disso, por tratar-se de uma riqueza natural do país, essa commodity foi protegida dos interesses das grandes produtoras internacionais de petróleo. Isso incitou um elevado nacionalismo na população, que se orgulha da Petrobras pela sua relevância no Brasil.

Até 1995, a organização gozou do monopólio de prospecção, exploração e refino do petróleo no país. A ausência de concorrentes permitiu que a empresa experimentasse um crescimento contínuo em suas atividades e ganhos, apesar de não incentivá-la a incrementar sua produtividade e eficiência. A elevação da receita e dos lucros possibilitou que a Petrobras aumentasse seus investimentos, não apenas na área produtiva, mas também em pesquisa e desenvolvimento de novas técnicas.

A maior parte do petróleo brasileiro não está localizada em terra firme, e sim na plataforma continental brasileira, ou seja, na projeção do território brasileiro sob o Oceano Atlântico. Por isso, a empresa sempre investiu pesadamente em tecnologia para exploração e produção da riqueza energética em águas profundas (mais de 400 metros de profundidade). Com isso, a organização tornou-se a maior exploradora da commodity nessas condições no mundo.

O contexto de atuação da Petrobras

O mercado petrolífero da economia mundial sempre foi extremamente conturbado, em virtude de crises políticas e guerras ocorridas nas principais regiões produtoras. Por essa razão, o preço dessa commodity, cotado em bolsas internacionais, sofreu oscilações bruscas no decorrer das últimas décadas. Essa conjuntura mundial afetou diretamente a Petrobras e a política de preços acertada com o governo brasileiro. Apesar de ter alcançado a auto-suficiência na produção de petróleo em 2006, o Brasil sempre foi

importador do produto, e as crises influenciaram diretamente os preços praticados no mercado interno.

Na década de 1970, os preços internacionais do petróleo dispararam, em decorrência da situação geopolítica no Oriente Médio, e a Petrobras foi forçada a elevar o preço dos combustíveis no mercado interno. Essa decisão prejudicou toda a economia nacional, porém era a única solução para enfrentar a alta dos preços da importação do produto.

Na década de 1980, a instabilidade política no Irã e sua guerra com o Iraque geraram nova elevação do preço da commodity no mercado internacional. Desta vez, no entanto, o aumento da produção interna permitiu que a Petrobras, atendendo à política governamental de controle de preços, não repassasse integralmente aos consumidores esse incremento no valor da importação.

A Petrobras, como empresa estatal produtora de importantes matrizes energéticas, segue uma política de preços formulada juntamente com o governo brasileiro. A empresa é vista como instrumento do desenvolvimento nacional e, sendo os combustíveis um elemento indispensável para todas as atividades produtivas, os valores cobrados dos consumidores influenciam diretamente o crescimento econômico. Além disso, o preço dessa mercadoria nos postos de combustíveis afeta largamente a inflação brasileira, visto que os valores da gasolina, do diesel e do álcool influem nos custos de todos os produtos.

Os principais stakeholders

A organização sofre, portanto, grande influência governamental, já que, por tratar-se de área estratégica, cujos preços influenciam toda a macroeconomia, é necessário certo controle por parte do governo. Não bastando a importância do setor energético para o país, o Estado brasileiro ainda é o principal acionista da Petrobras (detinha, em 2003, 55,7% do capital com direito a voto). O ministro das Minas e Energia é membro da diretoria da organização e toma decisões sobre os investimentos e a estratégia da empresa juntamente com os outros membros do conselho.

Uma influência muito criticada do governo sobre a empresa é o uso político dos cargos administrativos da Petrobras. Por ser estatal, seu presidente e principais diretores são nomeados pelo presidente da República. Com isso, de quatro em quatro anos, são comuns completas reestruturações do topo da companhia, prejudicando o planejamento de longo prazo.

Além do governo, a Petrobras possui outros acionistas, atualmente mais de 170 mil. Inicialmente, a empresa só podia ter capital nacional; porém, ao longo do tempo, o nacionalismo exacerbado diminuiu e foi permitido que estrangeiros tivessem participação no capital da empresa. Entretanto, foi apenas em 1999 que eles puderam comprar ações com direito a voto.

No Brasil, as ações da empresa são negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). No entanto, é

no exterior que se encontram os principais acionistas privados da Petrobras. As ações preferenciais da empresa vêm sendo negociadas desde 1996 no mercado de balcão. A partir de 2001, essas ações passaram a ser negociadas juntamente com as ações ordinárias na Bolsa de Nova York (Nyse), demonstrando a confiança do mercado financeiro internacional na instituição.

Outro grande acionista da empresa é o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Essa instituição, além de deter boa parcela das ações da Petrobras, por meio da BNDES Participações S.A., é financiadora de vários projetos da organização, como a construção de plataformas e navios, compras e construções de refinarias, além de outros investimentos produtivos.

A Petrobras atende a diversos tipos de consumidores e vende vários produtos. Os produtos da empresa são vendidos a muitos clientes, desde indústrias até proprietários de veículos automotores, passando por distribuidoras de combustíveis e refinarias estrangeiras. Além de petróleo, gás natural e derivados energéticos do petróleo, a petroquímica da organização fornece subprodutos da commodity que são utilizados por indústrias de plástico, por exemplo. Sua forte presença em quase todos os setores produtivos tem impacto direto na economia brasileira.

O crescimento organizacional e o grande número de empregados da companhia são usados constantemente pelo governo brasileiro como propaganda política. O aumento da produção e das exportações, além da atuação internacional da Petrobras, é exposto como vitória do Estado. Em 2006, quando a organização atingiu a marca de 1,91 milhão de barris produzidos diariamente, superando a demanda nacional pela commodity, houve grande campanha publicitária, com a participação do presidente brasileiro, divulgando a auto-suficiência nacional em petróleo. Para muitos, a dificuldade em desvincular a empresa do governo brasileiro impede maiores crescimentos da produtividade e do rendimento da companhia.

A empresa, no entanto, também é vista como patrimônio de todos os brasileiros e como força dinamizadora da economia nacional. Suas compras no mercado interno fortaleceram a indústria naval do país. Porém, suas encomendas não se limitam à indústria nacional. Suas plataformas, petroleiros e navios de suporte vêm de várias partes do mundo, e seus principais fornecedores são grandes estaleiros e conglomerados da indústria de navegação marítima, como o Shipyard Jurong, de Cingapura.

A Petrobras não apenas incentiva a contratação nas indústrias e firmas de serviços complementares, como também ela própria é uma grande empregadora no país e no mundo. Contando com mais de 60 mil funcionários em seus quadros, a empresa é motivo de orgulho para eles, que vêem na organização a força e o potencial da economia nacional.

As vagas de emprego na Petrobras são muito disputadas, visto que os cargos técnicos proporcionam planos de carreira atraentes. Além disso, a estabilidade da empresa estatal confere aos funcionários a possibilidade de um trabalho para a vida toda. Esses fatos geram uma lealdade

nos funcionários raramente vista em empresas brasileiras.

Esse grande número de funcionários está filiado, conseqüentemente, a um forte sindicato. O Sindipetro exerce grande influência sobre a organização e o governo. Depois do sindicato dos funcionários das montadoras de veículos, a associação é considerada a que detém maior poder de negociação e pressão. Sendo a Petrobras uma empresa estatal, essa influência recai sobre o governo federal, o que aumenta a força do sindicato.

As questões político-econômicas no Brasil e nas nações onde a Petrobras atua, extraindo e refinando petróleo e gás natural, também são de vital importância para a empresa. A estabilidade política é relevante para que os planos de longo prazo sejam traçados. Além disso, ela é imprescindível para a redução dos riscos dos investimentos. As questões econômicas afetam as decisões sobre contratações, aumento da produção e investimentos, tomando a economia local outra variável a que a Petrobras precisa estar atenta.

A internacionalização da Petrobras

Em 1972, foi criada a Petrobras Internacional S.A. (Braspetro) para pesquisar e explorar combustíveis fósseis fora do país. Até então, era a própria Petrobras que negociava e firmava contratos no exterior. Desde a criação dessa subsidiária, a atuação internacional da Petrobras tornou-se cada vez mais importante. A empresa está presente em 23 países e planeja investir, de 2007 a 2011, mais de 12 bilhões de dólares nas atividades internacionais.

Na década de 1970, a empresa firmou contratos com nações da América, da África e do Oriente Médio, chegando, inclusive, a realizar uma grande descoberta no Iraque. As tensões geopolíticas, no entanto, fizeram-na reduzir suas ambições naquele país. Na década de 1980, a Petrobras iniciou suas atividades em regiões de menor risco político, como o Golfo do México e o Mar do Norte. Essas atividades não foram tão importantes do ponto de vista produtivo, porém possibilitaram à empresa desenvolver suas atividades no exterior em locais que gozavam de estabilidade, além de permitir o aprimoramento da exploração *off-shore* (em águas profundas). A estabilidade regional, porém, nem sempre é uma constante.

A estratégia de internacionalização teve um sério revés em 2006, na Bolívia. Esse país possui enorme reserva de gás natural em seu subsolo e, desde 1996, a Petrobras vem trabalhando na extração dessa matriz energética. Por ser uma fonte energética mais barata e menos poluente, o gás é largamente utilizado nas indústrias brasileiras, que investiram milhões de reais convertendo fornos e máquinas para a utilização do combustível.

Entre 1997 e 2000, foi construído o gasoduto Brasil-Bolívia, ligando as regiões produtoras bolivianas aos mercados consumidores do Centro-Sul brasileiro. De acordo com o contrato assinado entre as duas partes, a Petrobras Bolívia, subsidiária da organização naquele país, exportaria até 2019 um máximo de 30 milhões de metros cúbicos de gás natural por dia. Com isso, o Brasil pareceu ter encontrado uma solução para os problemas energéticos nacionais

que se tornaram evidentes com o 'apagão' (racionamento de energia) de 2001. Cerca de 50% do gás natural utilizado no Brasil vem do país vizinho, percentual que chega a 75% no Estado de São Paulo, o mais poderoso economicamente do país, demonstrando a dependência brasileira do combustível boliviano.

Atualmente, a situação começou a se deteriorar com as eleições bolivianas de 2005. Em sua campanha política, o vencedor do pleito, Evo Morales, prometeu nacionalizar a produção e o refino de hidrocarbonetos (petróleo e gás) e aumentar os impostos sobre as multinacionais. A conjuntura política no país tornou-se instável, já que, apesar de o preço do gás ser reajustado de acordo com critérios firmados no contrato entre a Petrobras e o governo boliviano, este insistiu em elevar os tributos sobre a produção. Em maio de 2006, duas refinarias da Petrobras, uma em Cochabamba e outra em Santa Cruz de la Sierra, foram ocupadas pelo Exército daquele país.

Com a crise estabelecida, iniciaram-se negociações entre as duas partes para tentar solucionar o problema. O governo brasileiro participou das negociações, mas a situação era muito delicada. Até então, a Petrobras já havia investido cerca de 1 bilhão de reais na construção do gasoduto, 105 milhões de dólares na compra das duas refinarias e tinha planos de investir ainda mais na Bolívia pelos anos seguintes. Os problemas gerados pela crise, entretanto, fizeram-na cancelar os investimentos e acelerar o incremento da produção de gás natural no Brasil. A instabilidade política, portanto, afetou diretamente as atividades organizacionais.

Apesar de a situação na Bolívia ter prejudicado a empresa, a Petrobras teve lucro recorde no primeiro semestre de 2006. O aumento da produção interna de petróleo, a receita com a exportação dessa commodity, a venda de combustíveis no Brasil e o ganho com atividades de exploração e refino em outros países sustentaram esse lucro.

A alta do preço da commodity no mercado internacional, em razão da instabilidade em alguns países produtores, como o Irã, o Iraque, a Nigéria e a Venezuela, fizeram a rentabilidade da companhia disparar. Com os custos de produção quase estáveis e as receitas pela venda de seus produtos crescendo continuamente, a Petrobras teve o maior lucro semestral de sua história no primeiro semestre de 2006: 13,634 bilhões de reais. Esse valor também é o maior lucro semestral de empresas latino-americanas de capital aberto dos últimos 20 anos.

A responsabilidade socioambiental da Petrobras

Além de seus consumidores e trabalhadores, outros grupos de interesse influenciam as atividades da Petro-

bras. Uma vez que a queima de combustíveis fósseis está intimamente relacionada ao aquecimento global e à poluição, a empresa sofre pressão de grupos ambientais, como o Greenpeace e o WWF, defensores de fontes de energia limpas e renováveis.

Outro perigo ambiental são os vazamentos em oleodutos e em petroleiros. Em janeiro de 2000, houve a ruptura de uma tubulação da Refinaria de Duque de Caxias (Reduc), no Rio de Janeiro, e isso gerou um grave problema ambiental. As águas da Baía de Guanabara foram atingidas, prejudicando a fauna e a flora de manguezais. A Petrobras foi obrigada a indenizar a comunidade de pescadores e a limpar o óleo, além de ter sofrido outras penalizações, o que representou um prejuízo da ordem de 110 milhões de reais.

Para evitar gastos como esse e a repercussão negativa divulgada pela mídia, a Petrobras investe maciçamente em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias eficientes e seguras para extrair, transportar e armazenar o petróleo e seus derivados. O Cenpes/Petrobras é o centro de pesquisa da empresa no Estado do Rio de Janeiro. Fundado em 1963, em parceria com a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), é nele que são criados e aprimorados inventos para aumentar a produtividade e a confiabilidade da área operacional. Além disso, no centro, há pesquisas sobre novas fontes de energia limpas e renováveis.

A Petrobras desenvolve ainda projetos de energia eólica e solar em diversos locais do Brasil. Essas fontes não prejudicam o meio ambiente, não poluindo nem trazendo riscos ao habitat de diversas espécies. Além delas, o biodiesel, desenvolvido a partir de óleos vegetais, é uma importante bandeira da organização e do governo brasileiro na defesa do meio ambiente.

No entanto, esse projeto tem outro objetivo, tão nobre quanto o anterior. Um dos óleos para a produção do biodiesel é o da mamona, fruto típico do sertão nordestino, a região mais pobre do Brasil. A Petrobras investe nesse projeto também pelo poder de promoção da inclusão e desenvolvimento social que ele possui.

Este é um exemplo dos projetos socioambientais criados e expandidos com capitais da organização. Além dele, a Petrobras investe em vários outros, como o Projeto Tamar, que protege as tartarugas marinhas da costa brasileira, e o Projeto Cetáceos, que estuda os mamíferos marinhos. Essa política da empresa influencia positivamente a visão que a sociedade e os consumidores têm da organização. Para eles, ela é um exemplo de que é possível conseguir alcançar os objetivos organizacionais eficientemente, respeitando a sustentabilidade ambiental e promovendo o desenvolvimento social.

Fonte: Site oficial da empresa (www.petrobras.com.br); Relatório anual de contas de 2006 da Petrobras; CPDOC-FGV, "Petrobras: 50 anos". Disponível em: www.cpdoc.fgv.br. Acesso em: ago. 2007.

QUESTÕES

- De acordo com o caso, quais são os stakeholders internos e externos da Petrobras?
- O fato de o governo brasileiro ser o principal acionista da empresa afeta sua posição de stakeholder? Justifique.

3. Por que podemos dizer que, até 1995, os concorrentes não eram um *stakeholder* da organização? Como isso afetou o crescimento organizacional? Explique.
4. Como a influência governamental afeta a política de preços da empresa?
5. Por que, desde 2001, o número de acionistas estrangeiros da empresa cresceu muito? O que esse fato representa para a empresa? Por que ele pode prejudicar a opinião pública sobre a empresa?
6. Por que a estabilidade geopolítica é importante para empresas como a Petrobras?
7. Como a instabilidade política na Bolívia afetou os negócios da Petrobras naquele país?
8. Como o acidente na Baía de Guanabara afetou a Petrobras e o que ela vem realizando para evitar casos como este?
9. Qual é o papel socioambiental da organização? Qual é sua importância?

Notas

1. S. P. Robbins e M. Coulter, *Management*, 6. ed. Nova Jersey: Prentice-Hall, 2004.
2. B. Cavalcanti, *O gerente equalizador*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
3. S. P. Robbins e M. Coulter, *Management*, 6. ed. Nova Jersey: Prentice-Hall, 2004.
4. M. T. L. Fleury, *Cultura e poder nas organizações*, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
5. O primeiro artigo sobre a cultura organizacional foi publicado em 1979: A. M. Pettigrew, "On studying organizational cultures", *Administrative Science Quarterly*, v. 24, 1979, p. 570-581.
6. E. Schein, *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey Bass, 1986.
7. M. J. Hatch, "The dynamics of organizational culture", *The Academy of Management Review*, v. 18, n. 4, out. 1993, p. 657-693; L. Smircich, "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, v. 28, 1983, p. 339-458; B. A. Turner (Org), *Organizational symbolism*. Berlin: Walter de Gruyter, 1990; K. E. Weick, *The social psychology of organizing*, 2. ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.
8. M. J. Hatch, "The dynamics of organizational culture", *The Academy of Management Review*, v. 18, n. 4, out. 1993, p. 657-693.
9. M. T. L. Fleury, "Desvendar a cultura de uma organização". In: M. T. L. Fleury, *Cultura e poder nas organizações*, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
10. C. Bertero, "Cultura organizacional e instrumentalização do poder". In: M. T. L. Fleury, *Cultura e poder nas organizações*, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996; M. T. L. Fleury, "Desvendar a cultura de uma organização". In: M. T. L. Fleury, *Cultura e poder nas organizações*, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
11. J. M. Jermier et al., "Organizational subculture in a soft bureaucracy: resistance behind the myth and façade of an official culture", *Organization Science*, v. 2, n. 2, maio 1991, p. 170-194.
12. L. Fahey e V. Narayanan, *Macroenvironmental analysis for strategic management*. St. Paul: West Publishing, 1986.
13. IBGE, *Tendências demográficas: uma análise dos resultados da Síntese Preliminar do Censo Demográfico 2000*.
14. Banco Mundial, *Avaliação do clima de investimentos no Brasil*, v. 1, 2005.
15. S. Abranches, "Privatização, mudança estrutural e regulação", Trabalho apresentado no XI Fórum Nacional, O Day After da Privatização da Infra-Estrutura, 19 maio 1999.
16. Banco Mundial, *Avaliação do clima de investimentos no Brasil*, v. 1, 2005.
17. J. Thomas, S. Clark e D. Gioia, "Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action and outcomes", *Academy of Management Journal*, abr. 1993.
18. R. B. Duncan, "Characteristics of organizational environment and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, v. 17, 1972, p. 313-327.
19. M. T. Hannan e J. H. Freeman, "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, n. 82, 1977, p. 929-964.
20. D. B. Jemison, "The importance of boundary spanning roles in strategic decision-making", *Journal of Management Studies*, 1984, p. 131-152; M. J. Dolinger, "Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance", *Academy of Management Journal*, n. 27, 1984, p. 351-368.
21. J. Pfeffer, "Merger as a response to organizational interdependence", *Administrative Science Quarterly*, v. 17, 1972, p. 382-394.
22. E. Cruvinel, *Dinâmica de institucionalização de práticas sociais: estudo de responsabilidade social no campo das organizações bancárias*. Tese de Doutorado (Administração). Rio de Janeiro: Ebape-FGV, 2005.
23. R. E. Freeman, *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing, 1984.
24. Brasil, Tribunal de Contas da União, Portaria nº 5, Técnica análise de stakeholders. Brasília, 2002.
25. D. R. Denison, *Corporate culture and organizational effectiveness*. Nova York: Wiley, 1990; J. P. Kotter e J. L. Heskett, *Corporate culture and performance*. Nova York: Free Press, 1992.
26. G. A. Marcoulides e R. H. Heck, "Organizational culture and performance: proposing and testing a model", *Organization Science*, v. 4, n. 2, maio 1993, p. 209-225.
27. J. A. Chatman e K. A. Jehn, "Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?", *The Academy of Management Journal*, v. 37, n. 3, jun. 1994, p. 522-553.
28. J. P. Kotter e J. L. Heskett, *Corporate culture and performance*. Nova York: Free Press, 1992.

A TOMADA DE DECISÃO EM ADMINISTRAÇÃO

4

Objetivos de aprendizagem:

1. Explicar a importância da tomada de decisão para a administração.
2. Comparar e contrastar decisões programadas e não programadas.
3. Descrever as etapas do processo de tomada de decisão.
4. Identificar os pressupostos do modelo racional de tomada de decisões.
5. Analisar as dificuldades à tomada de decisões racionais e eficazes.
6. Descrever o papel da intuição no processo de tomada de decisão.
7. Identificar e descrever os diferentes estilos de tomada de decisão.
8. Descrever as principais vantagens e desvantagens da tomada de decisão em grupo.
9. Discutir o grau de participação dos subordinados no processo de tomada de decisão.
10. Identificar técnicas para melhorar a eficácia e a qualidade das decisões organizacionais.

Diariamente, os administradores tomam muitas decisões, resolvendo problemas ou aproveitando oportunidades que se apresentam às organizações. A qualidade dessas decisões vai determinar o desempenho das empresas. No entanto, tomar a decisão certa nem sempre é tarefa fácil. Às vezes, o contexto da tomada de decisão reveste-se de uma complexidade e de uma ambigüidade que dificultam muito o trabalho do administrador, mas isso não significa que ele deva ter medo de agir. Uma indecisão é, por vezes, muito mais prejudicial para a organização do que uma má decisão. Um administrador deve estar ciente das dificuldades, mas, ainda assim, assumir que essa é sua principal função na organização.

Ao longo deste capítulo, serão apresentados os principais fundamentos do processo de tomada de decisão nas organizações, começando por destacar sua importância para a administração. Exploram-se as características do ambiente de tomada de decisão e os principais tipos de decisão associados. Além disso, são descritas as etapas do processo de tomada

de decisão e algumas técnicas e ferramentas usadas para avaliar alternativas de decisão. Posteriormente, apresentam-se os pressupostos do modelo racional de tomada de decisão e as principais barreiras e limitações à racionalidade da tomada de decisão em contextos gerenciais. Discute-se ainda o papel da intuição nesse processo.

Em seguida, descrevem-se os principais estilos de tomada de decisão que os administradores podem apresentar e analisam-se como esses estilos evoluem à medida que o administrador sobe na hierarquia organizacional. Exploram-se, também, as diferenças entre os estilos de tomada de decisão pública e privada. Por fim, destacam-se as principais vantagens e desvantagens da tomada de decisão em grupo e explica-se qual é o grau de participação que os subordinados devem ter nesse processo a partir do modelo de Vroom-Jago. O capítulo termina com um conjunto de princípios que pode ajudar a melhorar a qualidade e a eficácia das decisões organizacionais.

CASO INTRODUTÓRIO

A entrada da Mercedes-Benz no Brasil

Nos planos da Mercedes-Benz, o Brasil era o destino perfeito para sua primeira fábrica de automóveis fora da Alemanha. Eram os anos 90, e previa-se um crescimento da indústria automobilística jamais visto por aqui. Mas era preciso tomar a decisão rapidamente, pois os concorrentes também estavam de olho no mercado brasileiro.

Em 1999, a montadora inaugurou, finalmente, uma fábrica em Juiz de Fora, Minas Gerais, com um custo global de 820 milhões de reais. A expectativa era produzir 70 mil carros por ano. O principal produto da fábrica seria um modelo compacto — o Classe A.

No entanto, ao fim de seis anos de atividade, a fábrica jamais atingiu a produção estimada — ao todo, foram produzidos 61 mil veículos até maio de 2005. O fracasso levou a matriz a anunciar que a produção do Classe A seria cancelada a partir de setembro desse ano.

Paralelamente, o plano de trazer um novo modelo para a fábrica — o *smart formore* — também foi descartado. Em uma espécie de operação 'tapa-buraco', a Mercedes-Benz vai tentar ressuscitar a montagem de outro modelo, o Classe C, que já vem semipronto da Alemanha. Com cerca de 1.100 funcionários — cujos

salários somam quase 1,6 milhão de reais por mês —, a fábrica de Juiz de Fora hoje trabalha apenas 20 horas por semana.

O que separa o sonho de grandeza da realidade angustiante é uma sucessão de decisões erradas tomadas pelos administradores da DaimlerChrysler. Não se pode dizer que os executivos da montadora tenham errado por inexperiência ou incompetência. Por várias razões, à época aparentemente corretas, a DaimlerChrysler decidiu erguer uma fábrica no Brasil. Tomar decisões erradas é um risco a que todas as empresas estão sujeitas, inclusive — e sobretudo — as bem-sucedidas. Inebriadas pelas conquistas, elas acabam por se tornar autoconfiantes demais e costumam deixar de lado a disciplina e o rigor necessários para tomar decisões.

O mercado estima que as perdas acumuladas na fábrica de Minas Gerais tenham sido de 500 milhões de dólares. Para efeito de comparação, o lucro mundial da empresa em 2004 foi de 3,3 bilhões de dólares.

Fonte: Adaptado de C. Correa e C. Mano, "O preço de uma decisão errada", *Exame*, 843, maio 2005, p. 20-26.

4.1 Fundamentos da tomada de decisão

A tomada de decisão é parte essencial do trabalho de um administrador. Diariamente, os administradores tomam muitas decisões sobre os mais diversos assuntos, e a qualidade dessas decisões tem impacto muito significativo no desempenho da organização. Em alguns casos, as decisões assumem uma importância estratégica para o futuro da organização e de seus trabalhadores, como é o caso da decisão da Mercedes-Benz ilustrada no caso introdutório. É claro que as decisões erradas são mais visíveis por causa de seu impacto na vida da organização, mas o mundo dos negócios está repleto de evidências de boas decisões.

O caso introdutório permite ainda destacar dois aspectos que estão presentes na tomada de decisão em administração. O primeiro refere-se à dificuldade em prever o futuro. Quando os administradores tomam decisões, fazem-no em um ambiente de incerteza, e a avaliação da eficácia da decisão só pode ser efetuada após sua implementação. O segundo é a dificuldade de reverter uma decisão errada. Por exemplo, os mais de mil trabalhadores e o investimento significativo em equipamentos e outros recursos feitos pela Mercedes-Benz no Brasil fazem com que a anulação da decisão tenha inúmeras consequências para a organização.

No entanto, embora a maioria das decisões gerenciais tenha impacto consideravelmente menor que o apresentado no caso da Mercedes-Benz, situações que exigem a tomada de decisão por parte de um administrador surgem continuamente. Por isso, ela tem se firmado como uma disciplina própria dentro do campo da administração, no seio da qual são desenvolvidas técnicas e ferramentas para auxiliar os administradores a melhorar a qualidade de suas decisões e a evitar erros no julgamento gerencial.

4.1.1 O conceito de decisão e sua importância para a administração

Uma decisão pode ser descrita, de forma simplista, como *uma escolha entre alternativas ou possibilidades* com o objetivo de resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade. Contudo, a tomada de decisão não é um processo trivial e fácil, pois associada a cada alternativa de decisão está a incerteza de suas consequências e impactos. Essas limitações têm conduzido o homem a uma busca de novas ferramentas e modelos para ajudá-lo a decidir. Desde a interpretação de astros e oráculos até os sofisticados modelos de inteligência artificial, foi percorrido um longo caminho. A Tabela 4.1 resume algumas das principais

■ Tabela 4.1 Breve história da tomada de decisão

| | |
|----------------|--|
| Pré-história | Durante milênios, as decisões humanas foram guiadas por interpretações de sonhos, fumaça, vísceras de animais, feitas por oráculos e profetas, entre outros métodos pouco convencionais. |
| Século V a.C. | Os homens de Atenas, em uma forma embrionária de governo democrático, tomam suas decisões por meio de votação. |
| Século IV a.C. | Aristóteles propõe uma visão empírica do conhecimento que avalia a informação obtida por meio da percepção e do raciocínio dedutivo. |
| 333 a.C. | Alexandre, o Grande, corta com a espada o nó de górdio, mostrando como um problema difícil pode ser resolvido com uma decisão ousada. |
| 49 a.C. | Júlio César toma a decisão irreversível de cruzar o rio Rubicão: nasce uma poderosa metáfora sobre a tomada de decisão. |
| 1641 | René Descartes propõe que a razão é superior à experiência como forma de obtenção de conhecimento e estabelece uma estrutura para o método científico. |
| 1900 | O trabalho de Sigmund Freud sobre o inconsciente sugere que as ações e decisões das pessoas geralmente são influenciadas por causas escondidas na mente. |
| 1921 | Frank Knight distingue o risco, no qual a probabilidade de um resultado pode ser conhecida, da incerteza, em que a probabilidade dos resultados é desconhecida. |
| 1938 | Chester Barnard introduz o conceito de tomada de decisão em administração, distinguindo a tomada de decisão pessoal da organizacional. |
| 1944 | Em seu livro <i>Teoria dos jogos</i> , John von Neumann e Oskar Morgenstern descrevem um modelo matemático para a tomada de decisão econômica. Como a maioria dos teóricos predecessores, eles consideram que os tomadores de decisões são racionais e consistentes. |
| 1947 | Rejeitando a noção clássica de que os tomadores de decisões se comportam com perfeita racionalidade, Herbert Simon argumenta que, em virtude dos custos de obtenção de informações, executivos tomam suas decisões apenas com uma 'racionalidade limitada'. |
| Década de 1950 | Pesquisas conduzidas pelo Carnegie Institute of Technology e pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT) levam ao desenvolvimento das primeiras ferramentas de apoio à tomada de decisão, assistidas por computador. |
| 1972 | Irving Janis cunha o termo <i>groupthink</i> para a tomada de decisão falha que prioriza o consenso em detrimento do melhor resultado. |
| 1973 | Fischer Black e Myron Scholes demonstram uma forma de avaliar com exatidão o valor de ações, iniciando uma revolução na gestão do risco. Henry Mintzberg descreve diferentes tipos de tomadores de decisões e contextualiza a tomada de decisões no trabalho gerencial. |
| 1979 | Amos Tversky e Daniel Kahneman publicam a teoria do prospecto, que demonstra que o modelo econômico racional não é capaz de descrever como uma pessoa toma decisões diante das incertezas da vida real. |
| 1984 | Daniel Isenberg explica que um administrador combina o planejamento rigoroso com a intuição quando o grau de incerteza é elevado. |
| 1989 | Howard Dresner introduz o termo <i>business intelligence</i> para descrever uma série de métodos de apoio a um processo decisório analítico sofisticado voltado a melhorar o desempenho da empresa. |
| 1995 | Anthony Greenwald cria o teste de associação implícita para revelar atitudes ou crenças inconscientes capazes de influenciar o julgamento. |
| 2005 | Malcolm Gladwell explora a tese de que decisões instantâneas são, às vezes, melhores do que aquelas fundadas em longas análises racionais. |

Fonte: Adaptado de L. Buchanan e A. O'Connell, "A brief history of decision making", *Harvard Business Review*, jan. 2006 p. 32-41.

contribuições de pesquisadores para o melhor entendimento do processo decisório.

O conceito de tomada de decisão foi introduzido no campo da administração por Chester Barnard, em seu livro *As funções do executivo*, substituindo expressões como 'alocação de recursos' ou 'definição de políticas'.¹ A partir desse momento, o administrador passou a ser visto como alguém que não só delibera, como também põe em prática as soluções para os problemas. O conceito de decisão sugere uma conclusão, um início de ação, e não uma deliberação contínua. Barnard e outros acadêmicos depois dele, como Herber Simons e Henry Mintzberg, lançaram as bases do estudo do processo decisório em administração. Estes e outros pesquisadores têm conduzido diversos estudos com o objetivo de ajudar o administrador a gerir os riscos e a tomar decisões que proporcionem um bom desempenho à organização. Atualmente, a maior compreensão dos fatores que condicionam o comportamento humano e os avanços tecnológicos têm permitido desenvolver um conjunto de ferramentas que melhoram significativamente a eficácia da tomada de decisão em administração.

Desde o trabalho de Barnard, a tomada de decisão passou a ser encarada como a *essência do trabalho de um administrador*. Cabe a ele tomar decisões sobre todos os aspectos da vida de uma organização, o que abrange as quatro funções da administração e todas as áreas funcionais da empresa (a Tabela 4.2 exemplifica algumas das decisões por área funcional). Por isso, alguns autores consideram a *tomada de decisão*

como *sinônimo de administração* e referem-se aos administradores como tomadores de decisões.²

De fato, embora tudo aquilo que um administrador faz envolva a tomada de decisões, isso não significa que todas as decisões sejam complexas e demoradas. Naturalmente, as decisões estratégicas têm mais visibilidade, mas os administradores tomam muitas pequenas decisões todos os dias. Aliás, quase sempre, as decisões gerenciais são de rotina. No entanto, é o conjunto dessas decisões que permite à organização resolver os problemas, aproveitar as oportunidades e, com isso, alcançar seus objetivos.

4.1.2 O ambiente da tomada de decisão

Como já mencionado, uma decisão implica a escolha de uma alternativa em detrimento de outras. Por essa razão, os administradores devem avaliar essas alternativas, o que, muitas vezes, envolve a necessidade de estimar suas conseqüências e seus impactos na organização. Mesmo as decisões em que aparentemente todos ganham têm custos de oportunidade, pelo fato da não-implementação de outras opções. Os administradores têm de calcular e gerir os riscos e as probabilidades que acompanham suas decisões. Entretanto, por mais sofisticadas que sejam as ferramentas de apoio à tomada de decisão utilizadas, a imprevisibilidade está quase sempre presente no processo decisório. Por esse motivo, cada situação de decisão pode ser organizada em uma escala que vai da completa certeza à completa incerteza de acordo com a disponibilidade de informação sobre cada alternativa e seus resultados.

■ Tabela 4.2 Decisões e as áreas funcionais

| | |
|--|--|
| <p>FINANÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais são os objetivos financeiros da organização? • Que investimentos devem ser priorizados? • Como devemos financiar a atividade da organização? • Qual é a política de distribuição de dividendos? | <p>RECURSOS HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que política salarial deve ser instituída na organização? • Devemos ter um processo de recrutamento interno ou externo? • Qual é o estilo de liderança mais eficaz? • Que ações de treinamento são necessárias para aumentar a produtividade? |
| <p>MARKETING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual é a estratégia de distribuição mais adequada aos objetivos da organização? • Que tipo de incentivos devemos usar com a equipe de vendedores? • Que tipo de campanha publicitária é mais adequada para esse produto? • Como podemos avaliar e controlar o desempenho da equipe de vendedores? | <p>PRODUÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que fornecedores devemos utilizar? • Qual volume de produção devemos planejar para o próximo mês? • Como podemos organizar o layout de produção para otimizar o processo? • Qual é o sistema de controle do processo produtivo mais adequado para garantir a qualidade dos produtos? |

CERTEZA Situação na qual toda a informação necessária para a tomada de decisão se encontra disponível. Nessas condições, o administrador conhece o objetivo a alcançar e tem informações precisas e confiáveis sobre os resultados e conseqüências de cada alternativa possível. Por exemplo, quando um administrador escolhe entre dois tipos de investimento sem risco (como títulos de dívida pública e depósitos a prazo em um banco comercial), ele sabe, com certeza, quais são os resultados esperados. Pode, então, escolher a opção que estiver associada ao maior retorno do investimento. Esse é o ambiente ideal para tomar decisões, no qual o único desafio é a identificação de todas as alternativas disponíveis. No entanto, poucas decisões gerenciais são tomadas em um ambiente de *completa certeza*. Mesmo no caso descrito, existe uma probabilidade mínima de não se confirmarem os resultados previstos. A grande maioria das decisões é tomada em condições nas quais é difícil estimar com precisão os resultados associados a cada alternativa.

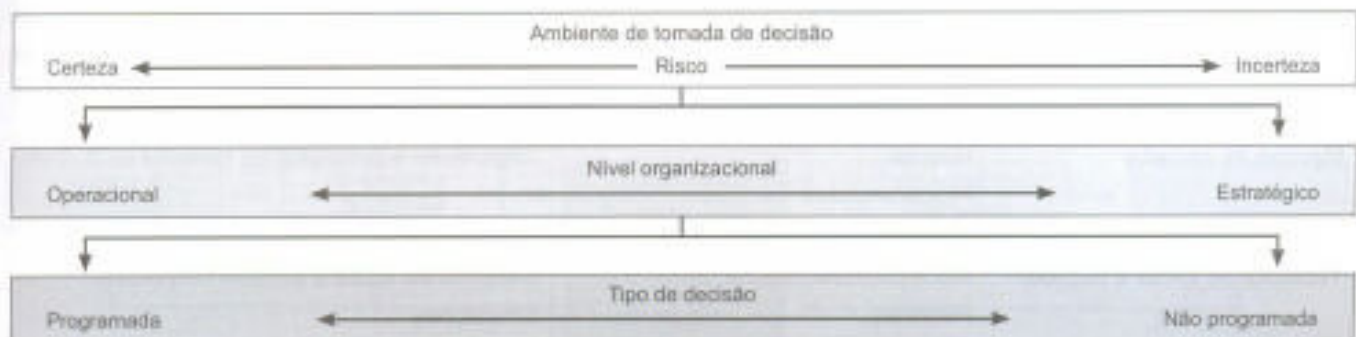
Risco Situação na qual não é possível prever com certeza quais são os resultados associados a cada alternativa, mas há informação suficiente para estimar uma probabilidade de que determinado evento venha a acontecer. Essas probabilidades podem ser calculadas por meio de *modelos matemáticos e estatísticos* ou baseados na experiência e nos conhecimentos dos administradores. Por exemplo, um diretor de marketing experiente consegue estimar os resultados esperados de cada tipo de campanha publicitária ao lançar um produto. Com base nessa informação, pode decidir qual é o tipo de campanha mais adequado e que proporciona o melhor resultado para a organização. Outro exemplo é a utilização de modelos probabilísticos por parte das empresas petrolíferas para decidir se devem ou não explorar determinado poço de petróleo. A grande maioria das decisões organizacionais é tomada em ambientes de risco.

INCERTEZA Situação na qual a informação sobre as alternativas e suas conseqüências é incompleta. Nesse caso, os administradores não conseguem estimar com precisão os riscos associados a cada alternativa. Esse ambiente é característico de decisões que envolvem fatores fora do controle do administrador (como a legislação ou a conjuntura econômica), ou o desconhecimento de informações fundamentais, o que acontece quando se lida com novos mercados ou produtos. Por exemplo, uma empresa petroquímica tem de tomar decisões mesmo sabendo que o preço do barril de petróleo está completamente fora de seu controle. Pode precaver-se, fazendo a cobertura de riscos com contratos a prazo ou derivados, porém, ao decidir a estratégia para os próximos três anos, sabe que não detém controle sobre uma variável fundamental do negócio, o que dificulta muito sua decisão. Não são muitas, mas algumas decisões empresariais são tomadas em ambientes de elevada incerteza. Nesses casos, o administrador deve usar sua intuição e criatividade para determinar qual alternativa é mais adequada à organização.

4.1.3 Tipos de decisões

Como já vimos, os administradores enfrentam uma variedade de situações diante das quais precisam tomar decisões. Dependendo da natureza da situação, o administrador deve usar tipos de decisão diferentes. O grau de disponibilidade de informação precisa e confiável sobre a situação e o nível organizacional no qual as decisões são tomadas permitem distinguir dois tipos de decisões gerenciais: as decisões programadas e as não programadas. A Figura 4.1 ilustra a relação entre o ambiente de tomada de decisão, o nível organizacional e o tipo de decisão.

As *decisões programadas* são soluções para situações repetitivas e estruturadas, determinadas por abordagens específicas para as quais a organização já desenvolveu mecanismos de atuação e controle.



■ **Figura 4.1** Tipos de decisões

Por exemplo, quando um lote de produtos não passa no controle de qualidade, o administrador sabe exatamente como proceder. Esse tipo de decisão é uma resposta a problemas organizacionais recorrentes e serve para resolver situações simples ou complexas, desde que sejam bem estruturadas e definidas. Nessas condições, o administrador não precisa perder tempo e recursos com um processo abrangente de decisão, uma vez que pode optar por uma solução que já foi testada com sucesso. A grande maioria das decisões organizacionais é composta por decisões programadas. Normalmente, são mais frequentes nos níveis mais baixos da organização e resolvem situações para as quais há bastante informação disponível. As decisões programadas encurtam o tempo do processo decisório e possibilitam aos administradores disponibilizar parte de seu tempo para tarefas mais importantes. Entretanto, limitam a liberdade do administrador. As decisões programadas podem ser tomadas com base nos seguintes métodos:

- **Regras:** normas explícitas sobre como o administrador deve proceder perante uma situação estruturada. Por exemplo, um supervisor sabe como proceder quando um trabalhador chega atrasado ou falta ao serviço. São bastante simples de usar e garantem uniformidade e consistência.
- **Procedimentos:** série de etapas seqüenciais e inter-relacionadas que devem ser seguidas para responder a uma situação bem estruturada. Os manuais de qualidade são um exemplo de conjunto

de procedimentos que permite resolver diversos problemas relacionados com o controle de qualidade dos processos produtivos. Depois de identificar a situação, o administrador deve apenas executar a seqüência de passos predefinidos.

- **Políticas:** orientações genéricas sobre como proceder em situações recorrentes, mas pouco estruturadas. Ao contrário das regras e procedimentos, as políticas apenas estabelecem parâmetros de atuação, não indicando uma solução específica. Por exemplo, uma empresa pode ter como política a satisfação do cliente em primeiro lugar. As políticas contêm alguma ambigüidade, deixando espaço para a interpretação do tomador de decisão.

As *decisões não programadas* são soluções específicas para resolver situações desestruturadas e pouco frequentes, para as quais a informação é incompleta e ambígua. São normalmente decisões que, por sua importância para a organização, exigem que se desenvolva uma resposta customizada. Quase todas as decisões de caráter estratégico são decisões não programadas. É o caso da abertura de uma nova fábrica, da entrada da empresa em um novo mercado ou do lançamento de um produto. Na verdade, a maioria das decisões realmente importantes que um administrador tem de tomar é constituída por decisões não programadas. São mais frequentes à medida que se sobe na hierarquia organizacional. Nesses casos, os administradores devem analisar cuidadosamente toda informação que conseguirem coletar e usar seu

■ **Tabela 4.3** Comparação entre decisões programadas e não programadas

| | DECISÕES PROGRAMADAS | DECISÕES NÃO PROGRAMADAS |
|------------------------------------|--|--|
| CLASSIFICAÇÃO DA DECISÃO | Rotineiras Recorrentes Programáveis Genéricas | Singulares Inovadoras Específicas |
| NATUREZA DA SITUAÇÃO | Bem definidas Estruturadas | Ambíguas Desestruturadas |
| AMBIENTE DE DECISÃO | Condições estáticas Informação confiável e precisa | Condições dinâmicas Pouca informação disponível |
| MÉTODO DE DECISÃO | Regras Procedimentos Políticas | Julgamento e princípios do tomador de decisão |
| TECNICAS DE APOIO À DECISÃO | Modelos matemáticos Planilhas Orçamentos Pesquisa operacional | Sistemas de apoio à decisão corporativa Simulações Análise de cenários Intuição |

juízo individual para tomar a decisão mais adequada às circunstâncias. O processo decisório a ser descrito na próxima seção é usado geralmente para decisões não programadas. A Tabela 4.3, na página anterior, resume e compara as principais características das decisões programadas e não programadas.

Assim como existem poucas situações de completa certeza ou incerteza, também poucas decisões gerenciais podem ser classificadas como totalmente programadas ou não programadas. Por um lado, as decisões programadas dificilmente eliminam totalmente o julgamento individual. Por outro, as decisões não programadas podem ser melhoradas com a utilização de alguns procedimentos e rotinas programadas. Ou seja, muitas decisões situam-se entre esses dois extremos. Evidentemente, do ponto de vista organizacional, quanto mais programadas forem as decisões, melhor. As decisões programadas promovem a eficiência organizacional, enquanto as decisões não programadas, por dependerem do julgamento do tomador de decisão, são mais arriscadas e nem sempre produzem os melhores resultados. Portanto, existem argumentos para que os administradores de topo criem regras, procedimentos e políticas para orientar os outros administradores na tomada de decisão.

4.2 O processo decisório

Apesar de se poder definir, de forma simplista, a tomada de decisão como uma escolha entre alternativas, essa afirmação não basta para qualificar o processo decisório gerencial. O processo de tomada de decisão é constituído por seis etapas seqüenciais, como ilustrado na Figura 4.2. Esse processo começa com a identificação e o diagnóstico da situação que requer uma tomada de decisão, passa pelo desenvolvimento e a avaliação de alternativas, pela seleção e implementação de uma possibilidade de ação que responda à situação diagnosticada, e termina apenas após a monitoração e o feedback da decisão tomada. Na maioria das vezes, essa última etapa de avaliação da eficácia da decisão é apenas o início de um novo processo de tomada de decisão. Para os administradores, a tomada de decisão é um desafio contínuo.

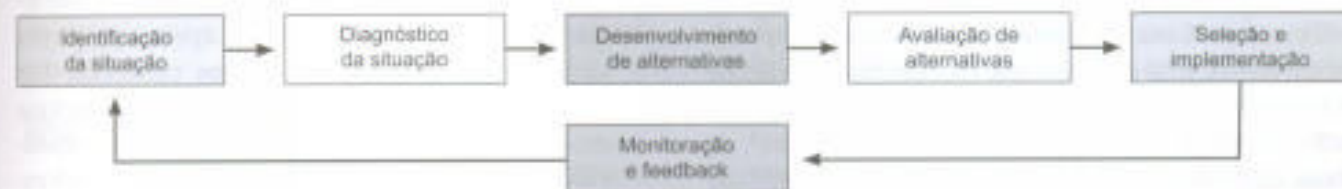
4.2.1 Identificação da situação

Todo o processo de tomada de decisão começa com a *identificação de uma oportunidade ou de um problema*, ou seja, sempre que houver uma disparidade entre o estado atual e o estado desejado para a organização. Uma *oportunidade* é uma situação pela qual a organização pode superar as metas estabelecidas, ao passo que um *problema* ocorre quando o desempenho organizacional não é satisfatório, colocando em perigo a capacidade da organização de alcançar seus objetivos. Por exemplo, a compra da canadense Inco pela Vale do Rio Doce, em 2006, foi uma decisão que procurou aproveitar uma oportunidade de crescimento e expansão, enquanto a decisão da mesma companhia de despedir 7 mil trabalhadores, em 1997, foi uma opção necessária para enfrentar uma conjuntura internacional adversa com relação aos preços dos minérios.

No entanto, a identificação da situação nem sempre é óbvia. Pelo contrário, é algo ambíguo e subjetivo, dependendo muito da qualidade e da competência dos administradores. Todas as decisões dependem da correta identificação do problema ou da oportunidade à qual se pretende responder. Um administrador que não identifica corretamente a situação pode tomar uma ótima decisão, porém seu desempenho será igualmente ruim se comparado ao de um administrador que identifica corretamente a situação, mas não toma nenhuma decisão para solucioná-la. Normalmente, apesar de ser uma etapa desprezada por muitos administradores, a identificação do problema ou da oportunidade é uma etapa crucial para a eficácia do processo decisório. Cabe aos administradores avaliar o progresso da organização, bem como monitorar as tendências do ambiente a seu redor, para conseguir identificar as situações críticas que podem necessitar de uma decisão.

4.2.2 Análise e diagnóstico da situação

Após a identificação do problema, o administrador deve concentrar seus esforços na análise e no diagnóstico da situação. Essa etapa do processo decisório consiste na *identificação dos objetivos* que se pre-



■ Figura 4.2 O processo decisório

tende alcançar com a decisão e na *análise das causas* que estão na origem da situação. Sem objetivos claros, é difícil pensar em alternativas que permitam resolver os problemas ou aproveitar as oportunidades. Os objetivos possibilitam avaliar o que seria uma solução eficaz para responder à situação. Muitos administradores passam diretamente da identificação dos objetivos para a geração de alternativas. No entanto, antes de gerar alternativas que permitam solucionar o problema ou aproveitar a oportunidade, devem ser analisadas as causas subjacentes.

A análise das causas que estão na origem do problema ou da oportunidade é fundamental para enquadrar corretamente a situação, e este é um requisito necessário para tomar uma decisão eficaz. Ao contrário dos sintomas, as causas não são visíveis, e os administradores devem procurar ver a situação de diferentes perspectivas e desafiar os pressupostos implícitos. Para isso, devem fazer uma série de questionamentos, tais como:³

- Quais indícios demonstram a existência do problema?
- O que pode ter contribuído para o surgimento do problema?
- Quando, onde e como ocorreu o problema?
- Quais pessoas estão envolvidas? De que forma elas podem contribuir para solucionar a situação?
- Como se pode medir a magnitude do problema ou da oportunidade?
- Qual é a urgência da decisão?
- A situação está isolada ou tem interconexões com outros eventos?

Essas e outras questões ajudam a compreender o que realmente aconteceu e quais as razões. A discussão e partilha de opiniões sobre a situação permitirá ao administrador enquadrar corretamente o problema, preparando-o para a etapa seguinte do processo decisório: o desenvolvimento de alternativas.

4.2.3 Desenvolvimento de alternativas

O desenvolvimento de alternativas consiste na *geração de cursos alternativos de ação* que permitam responder às necessidades da situação e solucionar as causas subjacentes. Uma pesquisa realizada com empresas norte-americanas concluiu que muitas das decisões organizacionais falham por causa da incapacidade dos administradores em gerar alternativas válidas.⁴ As boas decisões emergem de um conjunto de alternativas cabíveis e não de uma simples opção entre 'sim' e 'não'. Só depois de avaliarem os méritos de uma varie-

dade de alternativas, os administradores estarão aptos a tomar uma decisão que realmente satisfaça as necessidades da organização.

No caso das decisões programadas, o desenvolvimento de alternativas é relativamente simples e rápido, uma vez que estas já se encontram previstas nas regras e procedimentos da organização. Contudo, as decisões não programadas e complexas exigem a geração de diferentes alternativas, especialmente quando existem prazos a cumprir. Os administradores devem ter dois cuidados nessa etapa do processo decisório. Um deles é o de resistir à tentação de aceitar a primeira opção viável, e o outro é o de resistir à tentação de analisar a viabilidade de cada alternativa à medida que vão sendo propostas e desenvolvidas. Ambos podem impedir a geração de outras possibilidades de ação que sejam mais satisfatórias.

Uma das técnicas mais usadas para estimular a criatividade no desenvolvimento de alternativas é o *brainstorming*, ou seja, a 'tempestade de idéias'. Esse procedimento é baseado em dois princípios: a ausência de julgamento e a reação em cadeia, e consiste na expressão espontânea e livre de críticas de novas idéias e alternativas, por mais irrealistas que possam parecer. O objetivo é gerar o maior número possível de idéias para, posteriormente, desenvolver um conjunto de alternativas. Outra técnica usada para o desenvolvimento de alternativas é o estímulo ao *conflito criativo ou construtivo* no grupo de trabalho ou na organização (veja o Quadro ilustrativo "Estimulando o conflito construtivo na organização"). O encorajamento ao conflito construtivo consiste na criação de um clima que facilite a discussão aberta de assuntos, para que a diversidade de opiniões e de experiências possibilite um entendimento mais amplo das questões e a geração de idéias inovadoras e criativas.

Apesar da relevância das alternativas para o processo decisório, nem sempre elas são de boa qualidade. Uma lista de más alternativas pode colocar ao administrador o dilema de escolher o mal menor, enquanto uma lista de boas alternativas tem o efeito contrário. As boas alternativas devem apresentar as seguintes características:⁵

- *Devem ser abrangentes*, além de representar um leque de opções variadas, e não apenas pequenas variações ou nuances de outros conceitos. Por exemplo, a decisão de escolha de uma estratégia de distribuição deve possibilitar várias alternativas realmente diferenciadas: venda a retalho, venda por catálogo, venda on-line, ou uma combinação entre elas. Em seu conjunto, essas alternativas



QUADRO ILUSTRATIVO

Estimulando o conflito construtivo na organização

Invariavelmente, o debate e a discussão de assuntos no desenvolvimento de alternativas levam ao conflito. A boa notícia é que o conflito permite uma análise mais rigorosa das opções, levando a uma tomada de decisão mais informada. A má notícia é que o tipo errado de conflito pode amarrar por completo o processo de tomada de decisão.

O conflito na tomada de decisão pode assumir duas formas: o cognitivo e o afetivo. O *conflito cognitivo* envolve a discordância quanto a idéias, suposições e pontos de vista divergentes em relação ao melhor caminho a seguir. Esse tipo de conflito não só é saudável, como também é crucial para a eficácia da decisão. Quando as pessoas expressam abertamente suas diferenças e desafiam idéias preconcebidas, elas conseguem compreender as reais fraquezas e introduzir novas idéias. Por sua vez, o *conflito afetivo* é emocional e envolve tensões de ordem pessoal, rivalidades, personalidades combativas, tendendo a desestimular a cooperação das pessoas comprometidas na implementação da decisão, o que pode inviabilizar a eficácia do processo de tomada de decisão.

O desafio para os administradores e líderes é promover o conflito cognitivo, mantendo o conflito afetivo baixo. Para isso, devem:

- estabelecer normas que façam com que o pensamento criativo se torne a regra em vez de exceção;
- estruturar a discussão de modo que o processo, por sua própria natureza, estimule o debate;
- proibir linguagem que desperte reações defensivas, como comentários e questões que induzam a culpa ou erro do outro;
- desafiar as pessoas a reexaminar alguma informação-chave ou a questionar os pressupostos implícitos quando se encontram em um impasse;
- demonstrar consideração e abertura a novas idéias e pontos de vista;
- escutar atentamente a opinião dos outros, demonstrando paciência e levantando questões que aprofundem o entendimento de suas perspectivas;
- concluir o debate no momento oportuno, evitando arrastar em demasia a discussão.

Fonte: D. Garvin e M. Roberto, "What you don't know about making decisions", *Harvard Business Review*, set. 2001.

oferecem ampla gama de possibilidades de ação ao tomador de decisão.

- *Devem ser genuínas* e representar uma verdadeira alternativa, e não apenas uma opção fraca para que outra saída pareça melhor na comparação. Também não devem ser consideradas as alternativas que foram anteriormente rejeitadas por algum motivo válido.
- *Devem ser executáveis*, bem como ser possíveis de implementar com os recursos e as capacidades da organização. Por exemplo, fechar uma fábrica pode não ser uma alternativa se existirem restrições legais e éticas que o impeçam.
- *Devem ser numerosas* suficientemente para representar uma escolha verdadeira, mas não excessivas, para não dificultar sua avaliação e escolha.

As alternativas que não satisfizerem essas condições devem ser excluídas da lista de possibilidades de decisão, não sendo consideradas para avaliação e escolha.

4.2.4 Avaliação de alternativas

Uma vez gerado um conjunto de cursos alternativos de ação, a etapa seguinte consiste na *avaliação e comparação dessas alternativas*, a fim de permitir a

seleção da melhor. O processo de avaliação começa com a identificação dos principais impactos de cada alternativa na organização. Entre eles, destacam-se:

- *Impacto financeiro.* Quais são os custos e benefícios financeiros associados a cada alternativa? Qual é o 'valor atual' de cada alternativa?
- *Benefícios.* Quais são as vantagens que a implementação de cada alternativa vai trazer à organização (exemplo: aumento de qualidade, melhoria da produtividade, satisfação dos clientes)?
- *Ativos intangíveis.* Qual é o impacto de cada alternativa nos ativos intangíveis da organização (exemplo: reputação, marca, lealdade e satisfação de clientes e trabalhadores)?
- *Tempo.* Quanto tempo demora a implementação de cada alternativa? Qual é a probabilidade de atrasos e adiamentos?
- *Recursos.* Quais são os recursos necessários para a implementação de cada alternativa (capital, pessoas, tecnologia etc.)? Qual é a necessidade de recorrer a empréstimos bancários ou de recrutar e treinar novos trabalhadores?
- *Risco.* Quais são os riscos associados a cada alternativa? Qual é a probabilidade de sucesso de

cada uma? Como os competidores vão reagir à decisão?

Depois de reconhecidas as variáveis mais relevantes para a tomada de decisão, devem-se analisar e comparar as alternativas com base nesses critérios. Para isso, podem ser utilizadas diversas técnicas de apoio à decisão, que variam desde uma simples análise de prós e contras até complexos sistemas de apoio à decisão corporativos que integram diversas unidades e variáveis. Algumas das técnicas de apoio ao processo decisório são estudadas a seguir.

ANÁLISE DE PRÓS E CONTRAS É uma técnica de análise das alternativas que consiste na listagem das vantagens e das desvantagens de cada possibilidade de decisão. Depois de listados os prós e os contras, eles são ordenados de acordo com sua relevância, e as alternativas são, então, comparadas. É a ferramenta mais simples de apoio à decisão, mas também a mais usada por causa de sua praticidade e rapidez.

MATRIZ DE PRIORIDADES Técnica de análise que consiste na construção de uma matriz que permite comparar cada uma das alternativas por meio da atribuição de pesos diferenciados a cada um dos critérios de decisão. Dessa maneira, as alternativas são ponderadas e ordenadas de forma objetiva, permitindo a escolha da que apresenta o melhor resultado. Os pesos representam as preferências ou prioridades do tomador de decisão em relação a cada um dos critérios.

Suponha o caso de um administrador que deve escolher um novo fornecedor para determinada matéria-prima. Ele tem três alternativas e identificou quatro critérios de análise — o preço, a qualidade, o prazo de entrega e a assistência pós-venda. Para cada um dos fornecedores, atribui-se uma classificação de 0 a 10 em cada um dos critérios. Por exemplo, o fornecedor B é o que apresenta melhor preço (7), enquanto o fornecedor A tem o produto de melhor qualidade (9). A Tabela 4.4 resume as classificações de cada alternativa.

Depois de classificar cada uma das alternativas mediante os critérios identificados, deve-se atribuir

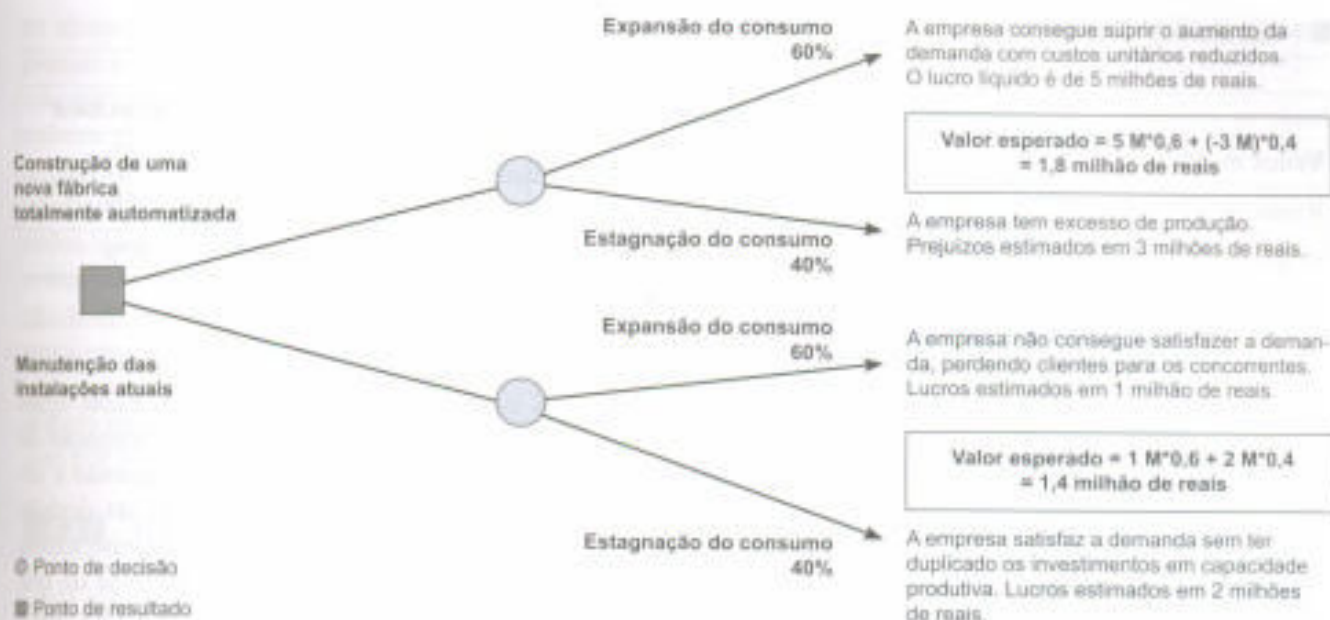
uma ponderação a cada um dos critérios. Ou seja, deve-se identificar quais são os critérios mais relevantes para sua decisão. Em nosso exemplo, o preço é o critério mais relevante, por isso seu peso de 10, ao passo que a assistência pós-venda tem apenas uma ponderação de 4. Certamente, apesar de um processo de decisão complexo envolver diversos critérios, nem todos têm o mesmo peso. Posteriormente, deve-se calcular o escore de cada alternativa multiplicando a classificação em cada critério pelo respectivo peso. Desse modo, obtém-se uma ordenação das alternativas por meio da ponderação dos critérios de decisão. No exemplo da Tabela 4.4, os resultados mostram que o fornecedor A seria a melhor opção, apesar de não ter um preço tão bom como o fornecedor B. Essa ferramenta é especialmente útil na avaliação não financeira de alternativas. Entretanto, é uma técnica subjetiva, que depende muito da capacidade e da experiência do administrador na avaliação das alternativas e na atribuição dos pesos de cada critério de decisão.

ÁRVORES DE DECISÃO As árvores de decisão são uma técnica de análise que permite a visualização gráfica das alternativas, na qual cada uma delas é representada como o ramo de uma árvore. As árvores de decisão incluem as probabilidades dos resultados associados a uma alternativa e são particularmente úteis para modelar decisões sob condições de incerteza e que envolvam uma progressão de decisões. A Figura 4.3 apresenta um exemplo de árvore de decisão.

O caso ilustrado pela Figura 4.3 representa a situação hipotética na qual um administrador tem de decidir se deve construir uma nova unidade fabril, para a qual é necessário um grande investimento, ou manter a fábrica atual, com uma capacidade produtiva menor e menos eficiente. Existe a possibilidade de 60% de o mercado crescer e 40% de estagnar durante os próximos cinco anos. Os resultados associados a cada uma das alternativas estão descritos na Figura 4.3. Por exemplo, se a empresa optar por manter as atuais instalações e o mercado vier a crescer, não conseguirá satisfazer a demanda, o que implicará perda de clientes

■ Tabela 4.4 Matriz de prioridades

| | PREÇO (10) | QUALIDADE (8) | PRAZO DE ENTREGA (5) | ASSISTÊNCIA PÓS-VENDA (4) | TOTAL DE PONTOS |
|--------------|---------------|------------------|-------------------------|------------------------------|--------------------|
| FORNECEDOR A | 5 | 9 | 5 | 7 | 175 |
| FORNECEDOR B | 7 | 7 | 8 | 2 | 174 |
| FORNECEDOR C | 4 | 5 | 10 | 10 | 170 |



■ Figura 4.3 Árvore de decisão

e, conseqüentemente, lucros reduzidos. Depois de estimar todos os resultados possíveis, deve-se calcular o valor esperado de cada alternativa. No exemplo dado, a alternativa com o melhor valor esperado, tendo em conta as probabilidades descritas, é a construção de uma nova fábrica. No entanto, é importante reconhecer que apresenta um risco maior, uma vez que 40% das projeções indicam uma estagnação do consumo, o que significaria uma perda de 3 milhões de reais.

As árvores de decisão não indicam automaticamente qual decisão deve ser tomada. Apesar de permitir a organização da informação e de mostrar as vantagens e as desvantagens de cada alternativa, a decisão final depende sempre do julgamento pessoal do administrador na análise dos cursos alternativos de ação. No caso descrito, dependeria também de sua propensão ao risco.

MATRIZ DE RESULTADOS A matriz de resultados é outra ferramenta de apoio à decisão que consiste na construção de uma tabela ilustrativa das várias possibilidades de decisão e dos resultados associados a cada uma delas. Tal como no caso das árvores de decisão, é necessário estimar qual a probabilidade associada a cada resultado. Por exemplo, imagine um administrador que precisa decidir qual o volume de produção de sua unidade fabril para o próximo mês. Ele pode optar por produzir lotes de 10.000, 20.000 ou 30.000. O custo de produção está estimado em 5 reais e o preço de venda é de 10 reais, ou seja, o lucro é de 5 reais por unidade vendida. No entanto, seus produtos são perecíveis, e, se não conseguir vender sua produção,

terá de negociar o restante a preço de saldo por 1 real a unidade, ou seja, terá um prejuízo de 4 reais por unidade não vendida. Se, ao contrário, produzir a menos, seus clientes terão de recorrer a outros fornecedores, e estima-se que o impacto dessa perda de clientes seja de 4 reais por unidade não vendida. Sabe-se também que, de acordo com as vendas dos meses anteriores, existe a probabilidade de 25% de vender 10.000 unidades, 35% de vender 20.000 e 40% de vender 30.000. Para auxiliar o administrador a tomar a decisão que possibilite à empresa maior lucro, uma matriz de resultados deve ser construída (veja a Tabela 4.5).

Depois de construir a matriz com as alternativas e seus resultados, o valor esperado pode ser calculado utilizando-se as probabilidades estimadas. Como se pode concluir a partir da análise da Tabela 4.5, a melhor opção seria a produção de 20.000 unidades. É claro que a análise é muito sensível às probabilidades estimadas de ocorrência de cada alternativa, o que representa sua principal fragilidade. Apesar das dificuldades em determinar as probabilidades, muitas organizações incorporam esse modelo como parte integrante de seu processo de tomada de decisão.

SISTEMAS ESPECIALISTAS Os sistemas especialistas são sistemas computadorizados de apoio à decisão, programados para simular a decisão de um especialista com 20 ou 30 anos de experiência profissional. Podem incluir regras qualitativas e cálculos quantitativos no processo de avaliação das alternativas. Esses sistemas são muito utilizados por seguradoras e bancos na avaliação de seus clientes, para cálculo de

■ Tabela 4.5 Matriz de resultados

| | PRODUÇÃO DE 10.000 | PRODUÇÃO DE 20.000 | PRODUÇÃO DE 30.000 | PROBABILIDADE |
|-----------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| VENDA DE 10.000 | R\$ 50.000 | R\$ 60.000 | - R\$ 30.000 | 25% |
| VENDA DE 20.000 | R\$ 10.000 | R\$ 100.000 | R\$ 60.000 | 35% |
| VENDA DE 30.000 | - R\$ 30.000 | R\$ 60.000 | R\$ 150.000 | 40% |
| VALOR ESPERADO | R\$ 4.000 | R\$ 74.000 | R\$ 73.500 | |

apólices de seguro ou concessão de crédito. Ao introduzir os dados dos clientes, o sistema gera automaticamente um *output* que permite ao utilizador tomar uma decisão mais precisa. Esses sistemas permitem que trabalhadores e administradores de níveis inferiores tomem decisões de qualidade de forma rápida e precisa, o que aumenta significativamente a produtividade da organização.

Muitas outras ferramentas de apoio estão à disposição dos administradores, como análise de cenários, análise de risco, análise do ponto de equilíbrio, teoria das filas de espera, teoria dos jogos, modelagem, simulações, programação linear, entre outras. Essas técnicas são cada vez mais sofisticadas, podendo ser utilizadas na resolução de problemas complexos com múltiplos critérios e impactos nas organizações.

4.2.5 Seleção e implementação da melhor alternativa

Depois de avaliar as alternativas disponíveis, o administrador deve escolher aquela que melhor se adapte aos objetivos e valores da organização e que permita resolver o problema ou aproveitar a oportunidade que estiver na origem da decisão. No entanto, os administradores têm de escolher uma alternativa em um contexto de tempo limitado e informação incompleta e probabilística, visto que a decisão dependerá sempre do julgamento e da intuição do administrador. Sendo o risco um elemento inerente ao processo de tomada de decisão, a escolha também dependerá da propensão do administrador para aceitar a incerteza. Por exemplo, alguns administradores prefeririam uma alternativa que tivesse 30% de chances de alcançar um rendimento de 1 milhão de reais do que uma que assegurasse um rendimento de 200 mil. Outros optariam pela alternativa com um resultado certo, mesmo que ele fosse inferior.

Assim que a melhor alternativa tiver sido escolhida, deve ser implementada. A implementação consiste na transformação da decisão em uma ação ou conjunto de ações que possibilitem a realização dos

objetivos ou a resolução do problema. Essas ações vão desde a alocação de recursos e a delegação de responsabilidade à definição de cronogramas e orçamentos, passando pela comunicação da decisão aos afetados. Um dos erros que os administradores frequentemente cometem é convencerem-se de que a ação decorrente da decisão escolhida virá automaticamente. Muitas vezes, uma decisão falha não porque é uma má decisão, mas porque os envolvidos não conseguem ou não querem realizá-la. Quando isso acontece, os objetivos não são alcançados, por melhor que seja a decisão tomada.

Na maioria das decisões organizacionais, o sucesso de sua implementação depende da capacidade do administrador em comunicar de maneira eficaz a decisão aos envolvidos. Nessa comunicação, ele deve motivar e persuadir os demais, informando-lhes sobre os méritos e vantagens de sua escolha, ou seja, deverá:

- *Demonstrar compreensão* pelos pontos de vista contrários: os envolvidos devem sentir que participaram de forma genuína no processo decisório, o que facilita a aceitação da decisão final.
- *Explicar as razões* que o levaram a escolher uma alternativa em detrimento de outra: a clarificação dos motivos que estão na base da decisão aumenta a confiança de que a decisão foi tomada em benefício da organização como um todo.
- *Declarar suas expectativas* com relação aos resultados e consequências esperados com a decisão: todos os envolvidos devem entender a decisão e seus impactos (novas responsabilidades, desempenho esperado, penalidades etc.).

Se conseguir fazer tudo isso, as pessoas vão se sentir comprometidas com a decisão, e sua implementação será facilitada.

4.2.6 Monitoração e feedback

O processo decisório não termina com a implementação da decisão. O tomador de decisão deve monitorar a implementação da decisão e avaliar sua eficácia

no alcance das metas estabelecidas. A monitoração permite a coleta de informações e de feedback sobre a decisão, o que possibilitará avaliar se uma nova decisão ou alguma retificação serão necessárias.

Em sua maioria, as decisões organizacionais são interligadas e suas conseqüências implicam novas decisões. Além disso, muitas vezes os problemas mais complexos são resolvidos tentando-se a implementação de diversas alternativas, na qual cada uma representa uma melhoria gradual. Para os administradores, a tomada de decisão é um processo contínuo que sempre implicará novos problemas e oportunidades, que, por sua vez, precisarão de novas decisões.

4.3 Racionalidade e intuição na tomada de decisão

O processo de tomada de decisão, descrito anteriormente, subentende que os administradores sigam cada uma dessas seis etapas de modo totalmente racional. Ou seja, pressupõe que os tomadores de decisão façam escolhas consistentes que maximizem o retorno para a organização, dentro de um conjunto de restrições específicas. Na prática, isso raramente se verifica. Ao longo desta seção, discutiremos quais são as premissas da racionalidade no processo de tomada de decisão, quais as suas limitações, quais as 'irrationalidades' mais frequentes dos administradores e qual o papel da intuição na tomada de decisão.

4.3.1 O modelo racional de tomada de decisão

O *modelo racional de tomada de decisão* refere-se ao processo decisório no qual os administradores tomam decisões ótimas que maximizam os resultados da organização. Dessa forma, o processo levaria a uma decisão ideal, independentemente de quem a tomasse. As premissas subjacentes ao modelo racional de tomada de decisão são:

- a situação, seja problema ou oportunidade, é bem definida e está corretamente formulada;
- as metas e objetivos a alcançar são claros e conhecidos;
- não há restrições de tempo ou de recursos;
- existe informação precisa, mensurável e confiável sobre todas as alternativas e os resultados potenciais de cada uma;
- todos os critérios e preferências para avaliar as alternativas são perfeitamente identificados, permanecendo estáveis e constantes no tempo;
- o tomador de decisão é racional; ele usa a lógica para avaliar e ordenar as alternativas, escolhendo

aquela que maximiza o alcance dos objetivos estabelecidos.

Essas premissas, no entanto, raramente se verificam no mundo dos negócios. Na prática, isso exige elevado grau de certeza e de confiabilidade nas informações sobre as alternativas, resultados e objetivos, o que é difícil de se verificar. Mesmo quando um administrador atribui determinadas probabilidades a eventos e resultados, são apenas estimativas, que ajudam a lidar com o risco, mas não garantem uma escolha que maximize os resultados.

Na realidade, o modelo de tomada de decisão racional não tem a pretensão de descrever como as decisões são tomadas, mas sim como *deveriam ser* tomadas. Por isso se afirma que o modelo racional de tomada de decisão é um *modelo normativo*. Sua principal vantagem é ajudar os administradores a estruturar e a modelar o processo de tomada de decisão, tornando-os mais racionais.

Os avanços tecnológicos dos últimos anos têm permitido desenvolver técnicas quantitativas de apoio à decisão sofisticadas, que têm tornado os processos de decisão gerenciais cada vez mais próximos do modelo racional. Por exemplo, já existem programas de inteligência artificial para tomar decisões sobre investimentos em mercados financeiros. Essas decisões podem ser consideradas racionais.

4.3.2 Limitações à racionalidade no processo de tomada de decisão

Apesar da pressuposta racionalidade, existem limitações, contextuais e individuais, à capacidade de tomar decisões ideais. Efetivamente, os administradores devem seguir as seis etapas do processo decisório e procurar tomar decisões racionais e lógicas. Contudo, o que acontece, na prática, é que os tomadores de decisão se desviam do processo lógico, consistente e sistemático que a racionalidade infere. Esses desvios são explicados pela *teoria da racionalidade limitada*, de Herbert Simon.

De acordo com Simon, Prêmio Nobel de Economia e acadêmico de administração, a complexidade da situação, as restrições de tempo e de recursos e uma capacidade de processamento de informação limitada restringem a racionalidade do tomador de decisão.⁸ Sua teoria mostra que os administradores tomam decisões sobre problemas para os quais dispõem de informações inadequadas e têm limitações de tempo e de recursos para coletar dados mais completos. Além disso, possuem limitações individuais de armazenamento, processamento e percepção da informação

disponível. Dessa forma, sua teoria propõe que os administradores tomem as decisões mais racionais que conseguem dentro das restrições impostas por informações e capacidades limitadas (veja a Figura 4.4).

Para Simon, na prática, o que acontece é que os administradores simplificam o modelo racional de tomada de decisão, uma vez que, ao tomar decisões, consideram as características essenciais do problema, mas não incluem todas as suas complexidades. No entanto, continuam a comportar-se de forma racional dentro dos limites e restrições do modelo simplificado de tomada de decisão. A teoria da racionalidade limitada apenas pretende reconhecer as limitações humanas e ambientais à tomada de decisão gerencial, descrevendo a maneira como as decisões geralmente são tomadas.

Outro conceito fundamental para entender a teoria da racionalidade limitada é a noção da *solução satisfatória*. Diante da imperfeição do processo decisório, os administradores procuram soluções aceitáveis e satisfatórias, em vez de buscar a decisão que maximize os resultados possíveis. Em vez de examinar todas as alternativas, os administradores contentam-se com uma solução que lhes permita um nível aceitável de desempenho, mesmo presumindo a existência de soluções melhores.

O tempo e o custo necessários para coletar informações que permitam avaliar essas alternativas não compensam. Dessa maneira, os administradores sacrificam a melhor solução em favor da primeira que satisfaça os critérios de decisão.

Embora Simon sugira que um tomador de decisão conseguiria agir racionalmente se tivesse toda a informação necessária para o efeito, Amos Tversky e Daniel Kahneman sugerem que existem diversos fatores que desviam as pessoas da racionalidade, tomando por vezes decisões contrárias a seu interesse econômico.⁹

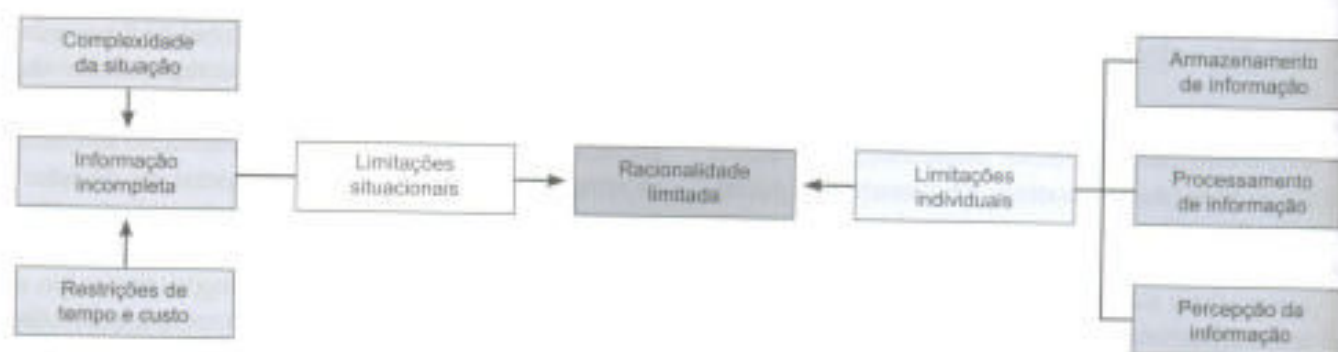
De acordo com esses pesquisadores, as pessoas usam princípios heurísticos — conjunto de regras em-

píricas — para simplificar o processo de tomada de decisão. Os princípios heurísticos orientam implicitamente o julgamento do tomador de decisão, atuando como um mecanismo para simplificar a complexidade do ambiente de tomada de decisão. As heurísticas são úteis, pois tornam o processo de tomada de decisão mais rápido e simples, mas são falíveis e podem perpetuar idéias preconcebidas. As heurísticas do julgamento mais pesquisadas são a heurística da disponibilidade e a heurística da representatividade.

HEURÍSTICA DA DISPONIBILIDADE A heurística da disponibilidade é a tendência para basear os julgamentos em eventos ou informações que estão imediatamente disponíveis na memória. As pessoas tendem a recordar com mais facilidade acontecimentos frequentes e recentes ou acontecimentos marcantes do ponto de vista emocional.

Dessa forma, as pessoas tendem a sobreestimar a probabilidade da ocorrência futura dos eventos mais disponíveis. Por exemplo, um administrador tenderá a avaliar o sucesso ou o fracasso do lançamento de um produto com base em informação sobre o lançamento de produtos semelhantes em um passado recente. Essa forma de avaliar uma decisão é útil e prática, uma vez que se baseia na experiência gerencial do administrador. Contudo, é falível, já que não se consideram informações objetivas que poderiam aumentar a precisão da avaliação da decisão.

HEURÍSTICA DA REPRESENTATIVIDADE A heurística da representatividade é a tendência para basear os julgamentos em estereótipos previamente formados. As pessoas tendem a avaliar a probabilidade de determinado evento ou acontecimento comparando-o a uma categoria com a qual estão familiarizados. Por exemplo, um administrador tenderá a prever o desempenho de um subordinado com base em uma característica representativa, como a faculdade de origem. Em alguns casos, essa heurística permite fazer uma



■ Figura 4.4 Racionalidade limitada



QUADRO ILUSTRATIVO

Merck e o antiinflamatório Vioxx

Em setembro de 2004, quando a Merck retirou o Vioxx do mercado em virtude da suspeita de que o antiinflamatório causava infartos e derrames, mais de 100 milhões de receitas já tinham sido emitidas só nos Estados Unidos. Hoje, calcula-se que o Vioxx possa estar ligado a aproximadamente 25 mil casos de infarto e derrame. Mais de mil processos já foram abertos contra o laboratório. Índices sobre os riscos da pílula circulavam publicamente desde novembro de 2000, quando o *New England Journal of Medicine* relatou que o número de vítimas de infarto do miocárdio era quatro vezes maior entre gente medicada com o Vioxx do que com o Naproxeno. Em 2001, um relatório da Merck às autoridades sanitárias norte-americanas indicou que 14,6% dos usuários do Vioxx haviam tido problemas cardiovasculares durante o uso e que em 2,5% dos casos tal problema fora sério.

Mas se os riscos do remédio tinham sido divulgados em 2000 e 2001, por que tantos médicos continuavam receitando a pílula? Pesquisas mostram que o tomador de decisão ignora, sem perceber, informações críticas na hora de decidir. Um médico, como qualquer outra pessoa, é um processador de informações imperfeito. Trabalha com prazos apertados e deve tomar decisões de vida ou morte em circunstâncias muito ambíguas. No caso do Vioxx, o retorno que os médicos recebiam dos pacientes em geral era positivo. Logo, apesar do acesso a informações sobre riscos, os médicos talvez tenham ficado 'cegos' para a verdadeira extensão do perigo.

E por que a diretoria da Merck permitiu que o produto seguisse no mercado por tanto tempo? Índices sugerem a

falsificação dos fatos pelo pessoal de vendas; mas é bem possível que certos integrantes da cúpula da empresa não tivessem entendido até que ponto a pílula era nociva. Embora os altos administradores sejam, em última análise, responsáveis por aquilo que ocorre na empresa, o lapso talvez resida mais na qualidade do processo decisório do que em uma postura antiética deliberada. A maioria dos executivos não está ciente das limitações de sua racionalidade. Deixar de reconhecer essas limitações pode ter sérias consequências, como mostra o exemplo do Vioxx.

O caso do lançamento do antiinflamatório Vioxx pela Merck pode ser interpretado como um exemplo de racionalidade limitada. Pesquisas indicavam que o medicamento poderia acarretar problemas cardiovasculares. No entanto, médicos e administradores da Merck não enxergaram ou negligenciaram essa informação. Por outro lado, não avaliaram outras opções, como a realização de novos testes ou a partilha dos riscos com os usuários, continuando a vender livremente o medicamento. Essa decisão custou à empresa 28 bilhões de dólares (perda de valor de mercado em 2004). Apesar de, meses mais tarde, a FDA, o órgão regulador norte-americano, ter avaliado que os benefícios do remédio superariam os riscos, a Merck optou por não voltar a vendê-lo, dado o desgaste em sua imagem.

Fonte: M. Bazerman e D. Chugh, "Decisions without blinders", *Harvard Business Review*, jan. 2006, p. 88-97.

primeira aproximação à avaliação de uma situação, mas pode, do mesmo modo, levar a comportamentos irracionais e moralmente condenáveis, como a discriminação.

4.3.3 Armadilhas psicológicas na tomada de decisão

As heurísticas simplificam o processo de tomada de decisão e têm duas grandes vantagens. Em primeiro lugar, economizam tempo ao tomador de decisão, o que geralmente compensa a perda de qualidade das decisões tomadas. Além disso, apresentam uma formulação consistente e razoável, que conduz, na maioria dos casos, a resultados satisfatórios.

No entanto, as heurísticas produzem desvios sistemáticos no julgamento, o que influencia o modo como as decisões são tomadas. Esses vieses são involuntários e intuitivos, levando à perpetuação de erros na avaliação de situações e decisões.¹⁰ Para que a eficácia e a qualidade das decisões gerenciais me-

lhorem, os administradores necessitam aprender a reconhecer e a evitar essas armadilhas psicológicas. Hammond e Raiffa identificaram oito ciladas psicológicas comuns, descritas a seguir, nos processos de tomada de decisão gerencial.¹¹

ANCORAGEM A ancoragem é a tendência de atribuir um peso desproporcional à primeira informação que se recebe. Essas impressões iniciais, estimativas ou estatísticas, atuam como âncora no julgamento do tomador de decisão, mesmo que essas informações sejam irrelevantes para a decisão. Por exemplo, os gerentes de marketing, ao tentar projetar as vendas de um produto para o ano seguinte, muitas vezes baseiam-se no volume de vendas registrado em anos anteriores.

As cifras antigas viram âncoras, que o indivíduo ajusta com base em outros fatores. Embora possa gerar estimativas razoavelmente corretas, essa abordagem tende a dar peso demais a eventos passados, e insuficiente a outros fatores. Em situações caracterizadas por rápidas mudanças no mercado, a âncora

histórica pode gerar projeções falhas e, a partir delas, decisões equivocadas.

Uma vez que as âncoras condicionam os termos nos quais a decisão é tomada, são usadas como tática negocial por negociadores experientes. Para evitar essa armadilha psicológica, os administradores devem procurar ver as situações de diferentes perspectivas e coletar informações de uma variedade de fontes, não se prendendo demais a informações preestabelecidas.

PERPETUAÇÃO DO STATUS QUO Outro viés do julgamento humano é a tendência a favorecer alternativas que perpetuem a manutenção da situação existente. Nos negócios, em que o pecado da comissão (fazer algo) tende a ser punido com muito mais severidade que o pecado da omissão (não fazer nada), as decisões são muitas vezes baseadas no que tem dado certo, não explorando novas opções ou informações. Por exemplo, os primeiros jornais eletrônicos eram muito parecidos com seus precursores em papel. Muitas fusões naufragam porque a empresa adquirente evita tomar medidas rápidas para impor uma estrutura de gestão mais apropriada à empresa adquirida.

Com o passar do tempo, a estrutura vigente vai se enraizando, e mudá-la fica cada vez mais difícil. Naturalmente, uma decisão que mantenha o *status quo* pode ser a melhor solução, mas não deve ser tomada por uma questão de comodidade. Independentemente de qual seja a melhor solução, é importante que os administradores explorem alternativas diferentes, não se limitando a uma única solução de continuidade.

CUSTO IRRECUPERÁVEL Uma armadilha muito comum na tomada de decisão é a tentativa de fazer escolhas que justifiquem decisões passadas, mesmo que essas decisões se tenham revelado erradas. Este é o fenômeno que os economistas chamam custos irrecuperáveis. Em geral, as pessoas não estão dispostas, conscientemente ou não, a admitir que erraram, e continuam tomando decisões erradas na tentativa de corrigir o passado. Por exemplo, os bancos continuam a emprestar dinheiro a empresas que estão em dificuldade para proteger os empréstimos iniciais. No entanto, na maioria das vezes, perdem duplamente. O exemplo do caso introdutório da Mercedes-Benz de aproveitar a fábrica de Juiz de Fora para um novo Classe C é uma decisão que tem como objetivo justificar o investimento inicial. Essa armadilha psicológica é poderosa e condiciona, de fato, o julgamento dos administradores. Muitas vezes, apesar de ser psicologicamente mais seguro justificar uma decisão errada, é importante que um executivo saiba quando deve parar de investir em uma má decisão e assumir as responsabilidades pelo fracasso. Na verdade, todos os administradores falham, e o que distingue os grandes executivos dos outros é sua capacidade de aprender com os erros.

EVIDÊNCIA CONFIRMADORA Esse viés leva a pessoa a buscar informações que corroborem seu instinto ou seu ponto de vista e a evitar informações que o contradigam. A armadilha da evidência confirmadora afeta não só as fontes de informação nas quais os executivos baseiam seu julgamento, mas também o modo como eles interpretam essas informações. Isso

QUADRO CONTEXTUAL

A Previ na Costa do Sauípe

A Previ, o poderoso fundo de pensão dos funcionários do Banco do Brasil, embarcou em uma espiral de erros no empreendimento na Costa do Sauípe, um condomínio de hotéis no norte da Bahia, que acabou custando quase 370 milhões de reais aos cotistas. Primeiro, o fundo arcou com a maior parte dos 280 milhões de reais usados na construção do resort em 1997. Em seguida, mudanças no projeto acrescentaram 60 milhões de reais à obra. Em 2003, depois de desentendimentos com a sócia Odebrecht, a Previ concordou em comprar a participação de 8% que a construtora tinha no empreendimento por 20 milhões de reais. Os 1.650 quartos de Sauípe mantêm uma taxa de ocupação de 45%; no entanto, para dar lucro, esse índice precisaria ser superior a 70%. Os prejuízos acumulados somam 8,5 milhões de reais.

Sem dúvida, o investimento na Costa do Sauípe não foi uma decisão totalmente perdida. A questão é que parte das perdas acumuladas até aqui pela Previ poderia ter sido evitada. A decisão de continuar a investir em um projeto que apresenta continuamente resultados negativos é um exemplo claro da armadilha dos custos irrecuperáveis. Os executivos da Previ provavelmente acreditam que foi uma boa decisão e que, com novos investimentos, será um projeto rentável. Mas quando se deve parar? Deverá a Previ continuar a investir ou procurar outra saída para o problema?

Fonte: Adaptado de C. Correa e C. Mano, "O preço de uma decisão errada", *Exame*, 843, maio 2005, p. 20-26.

faz com que dêem um peso excessivo a informações que corroboram seu ponto de vista e um peso insuficiente a informações conflitantes. Por exemplo, um administrador tende a aconselhar-se com colegas que sabe que vão concordar com ele e apoiar sua decisão. É, pois, fundamental que um tomador de decisão procure ser o mais imparcial possível na análise das alternativas disponíveis, procurando discutir com pessoas que tenham opiniões divergentes da sua. Uma técnica particularmente útil para evitar essa armadilha psicológica é a técnica do *advogado do diabo*, na qual uma pessoa assume o papel de desafiar as suposições e premissas de uma posição.

FORMULAÇÃO DO PROBLEMA O primeiro passo do processo decisório é a identificação da situação. Essa identificação consiste no enquadramento e na estruturação do problema ou da oportunidade. O modo como a situação é formulada pode influenciar profundamente as escolhas feitas. Por exemplo, Kahneman e Tversky conduziram uma pesquisa em que pediam aos participantes para considerar a situação em que um administrador devia decidir como resgatar três barcas que afundaram na costa do Alasca. Cada barca tinha uma carga no valor de 200 mil dólares. Esse executivo teria duas opções:

- *Plano A:* salvar uma das barcas, recuperando uma carga no valor de 200 mil.
- *Plano B:* tentar salvar as três barcas, no valor de 600 mil, sabendo que haveria uma probabilidade de 33% de sucesso na operação.

Cerca de 71% das pessoas optaram pelo plano A, que garante o resgate de uma barca. As outras pessoas formularam exatamente o mesmo problema de forma diferente:

- *Plano A:* tomar a decisão que resultaria na perda de duas das três cargas, no valor de 400 mil.
- *Plano B:* há 67% de probabilidade de perder todas as cargas, mas 33% de chance de não perder nenhuma das cargas, no valor de 600 mil.

Com essa formulação, 80% dos respondentes preferiram o plano B. Entretanto, os planos A e B são exatamente iguais em ambas as situações, visto que a decisão depende da forma como o problema é estruturado. Um problema mal formulado pode minar até a mais ponderada das decisões, uma vez que o tomador de decisão deve desafiar o enquadramento no qual a situação é apresentada e evitar as distorções que essa formulação pode causar.

EXCESSO DE CONFIANÇA Embora a maioria das pessoas não seja muito boa com estimativas e projeções, elas tendem a confiar demais na precisão de suas previsões, o que pode levar a falhas no julgamento e na avaliação de decisões. Se subestimar o valor máximo ou superestimar o valor mínimo de uma variável crucial, um gestor pode perder oportunidades atraentes ou se expor a muito mais risco do que supõe. Foi o que aconteceu com a Motorola no desenvolvimento do Iridium, um sistema de telefonia via satélite que se mostrou ultrapassado diante do avanço do celular. Os executivos da Motorola superestimaram a importância dessa nova tecnologia, o que resultou em uma perda de 6 bilhões de dólares e no abandono dos 66 satélites em plena estratosfera. Muito dinheiro já se perdeu com projetos malfadados de desenvolvimento de produtos por não se calcular com precisão a possibilidade de deslizos no mercado.

PRUDÊNCIA Outra armadilha psicológica para quem procura estimar probabilidades de eventos é o excesso de cautela, ou prudência. Às vezes, quando precisam tomar decisões muito importantes, os administradores tendem a fazer projeções bastante seguras e conservadoras. Um exemplo extremo é o da 'análise do pior dos casos', que foi popular no projeto de armamentos e até hoje é usada em certos ambientes de engenharia e regulamentação. Engenheiros se valem dessa metodologia para criar armas que operassem sob a pior combinação possível de circunstâncias, ainda que fosse infinitesimal a probabilidade de que essa combinação ocorresse. A análise do pior dos casos na administração pode gerar custos muito altos e nenhum benefício prático, provando que o excesso de prudência às vezes pode ser tão nocivo quanto a falta dela.

LEMBRANÇA A armadilha da lembrança é um viés que deriva da heurística da disponibilidade. Ao prever o que acontecerá no futuro, as pessoas tendem a valorizar os acontecimentos que estão presentes em sua memória. Ou seja, corre-se o risco de ser influenciado por eventos dramáticos ou recentes. Na verdade, tudo o que distorce sua capacidade de lembrar algo de modo equilibrado vai modificar os cálculos de probabilidades. Advogados são um bom exemplo de tomadores de decisão normalmente influenciados por essa cilada psicológica. Quando têm de decidir se devem fazer um acordo ou esperar pela sentença do juiz, muitas vezes são influenciados por casos midiáticos, fechando acordos 'irracionais'.



QUADRO ILUSTRATIVO

A estratégia de internacionalização da TAM

Em 2001, a TAM decidiu investir pesado em vôos internacionais, o que seria um passo aparentemente natural para quem ia tão bem no mercado doméstico. A tacada mais ambiciosa foi inaugurar uma rota de São Paulo para Frankfurt, na Alemanha, decisão tomada pelo então vice-presidente Rubel Thomas, que antes presidia a Varig. Depois de seis meses e de 20 milhões de reais de gastos, a rota foi cancelada. "Foi uma decisão precipitada", diz um executivo da TAM. A partir daí, antes de cada nova rota entrar em vigor, é feito um estudo de rentabilidade que leva em conta projeções conservadoras não só para a ocupação das aeronaves, mas para variáveis imprevisíveis, como o câmbio.

Os executivos da TAM pensaram que a internacionalização seria a expansão natural das atividades da empresa. A decisão revelou o excesso de confiança destas nas suas estimativas, e isso resultou em um prejuízo de 40 milhões de reais, durante os seis meses que os vôos operaram. Recentemente, a crise na Varig tem proporcionado novas oportunidades de crescimento às suas concorrentes, e a TAM posiciona-se para ocupar uma parte do mercado internacional deixado por aquela. No entanto, certamente, não repetirão o mesmo erro.

Fonte: Adaptado de C. Corra e C. Mano, "O preço de uma decisão errada", *Exame*, 843, maio 2005, p. 20-26.

4.3.4 O papel da intuição na tomada de decisão

Em um mundo cada vez mais dinâmico e complexo, no qual a tecnologia permite o acesso a uma grande quantidade de informações, mas no qual o tempo para decidir é cada vez menor, tomar decisões é um enorme desafio para os administradores. Incapazes de analisar os problemas em toda a sua complexidade, muitos executivos tomam decisões com base na intuição. Um estudo conduzido pela empresa Christian & Timbers, em maio de 2002, revelou que 45% dos executivos afirmam que seu processo de tomada de decisão é mais influenciado pela intuição do que pela análise e pelo julgamento racional de fatos e dados.¹²

Na verdade, é indiscutível que a intuição desempenha papel importante na tomada de decisão, porém confiar cegamente nos instintos pode ser muito perigoso em determinadas situações. Mas o que é realmente a intuição? A intuição pode ser definida como o processo de interpretar e chegar a conclusões sobre uma situação, sem recorrer a um pensamento consciente.¹³

De acordo com Simon, quando as pessoas usam o instinto, elas se baseiam em regras e padrões que não conseguem articular. Contudo, isso não significa que seja uma forma irracional e arbitrária de tomar decisões. A intuição é baseada nas experiências passadas das pessoas, permitindo-lhes reconhecer os aspectos críticos de um problema e chegar a uma solução sem passar por uma análise demorada e trabalhosa.

Diversos autores têm destacado o papel da intuição na tomada de decisão. Gary Klein, conhecido psicólogo cognitivo, defende que a intuição está no "centro do processo de decisão" e que a análise é ape-

nas "uma ferramenta de suporte para se tomar decisões intuitivas".¹⁴ Henry Mintzberg, um dos mais conhecidos acadêmicos de administração, explica que o raciocínio estratégico demanda aos administradores criatividade e síntese — que estão associadas à intuição e não à análise.

De fato, quanto maior o nível organizacional ocupado pelo administrador, maior sua dependência da intuição, sendo, por isso, considerada um dos fatores que permitem distinguir os executivos de topo dos outros.¹⁵

Esse atual fascínio pela tomada de decisão intuitiva é perpetuado por inúmeras histórias de sucesso empresarial. Por exemplo, a decisão de George Soros de especular contra a libra esterlina lhe rendeu mais de um bilhão de dólares ou a decisão de Fred Smith de, contrariando o ceticismo generalizado, criar o FedEx.

De modo geral, essas histórias passam a mensagem de que os pragmáticos se fiam em fatos, enquanto os heróis confiam no instinto. A intuição está associada à coragem e à confiança, características indispensáveis em um bom líder. Além disso, a intuição é algo pessoal e intransferível, o que aumenta seu valor. No entanto, existe a tendência de romantizar o papel da intuição no mundo dos negócios, esquecendo que existem inúmeros exemplos de erros cometidos por excesso de confiança no instinto. Por exemplo, o mesmo Fred Smith que instituiu o FedEx também criou o ZapMail, uma rede de transmissão de faxes, que foi um fracasso. Já George Soros perdeu uma fortuna especulando em títulos russos no final dos anos 90 e, logo depois, voltou a falhar ao investir em ações do setor das novas tecnologias.

Um processo de tomada de decisão inteligente geralmente requer a exploração de diversas alternativas. Isso é difícil quando a intuição dá a resposta correta sem esforço. De fato, quanto mais complexa e diferente for a situação, menos um executivo deverá confiar na intuição e mais na razão e na análise.

Algumas pesquisas têm demonstrado que modelos estatísticos e computadorizados normalmente tomam melhores decisões que especialistas. Isso acontece porque são mais consistentes e não são enviesados por outros fatores. Por outro lado, com a globalização, a existência humana tornou-se mais homogênea — as experiências, as opiniões e até os pensamentos são parecidos. Se, ao tomar decisões,

um executivo apenas basear uma decisão em sua intuição, acabará imitando seus concorrentes em vez de criar estratégias que lhe permitam desenvolver uma vantagem competitiva.

Paulo Roberto Motta apresenta uma análise abrangente das perspectivas de tomada de decisão com base na racionalidade *versus* intuição e verifica que boa parte dos debates entre as duas correntes é falsa ou baseada em premissas erradas. De fato, quando a ação gerencial é analisada apenas sob a perspectiva da racionalidade, tende a ser enxergada como irracional e ineficiente, quando, na verdade, representa a lógica dos interesses e conflitos de poder inerentes a qualquer organização. Na prática, os gerentes aprendem a tomar decisões num processo organizacional



QUADRO ILUSTRATIVO

Decisões e desejos

Com a ajuda de instrumentos que medem a atividade cerebral, hoje é possível examinar como cada parte do cérebro humano colabora e compete no processo de tomada de decisão.

As regiões do cérebro e seu amadurecimento

Os lobos frontais do cérebro, tão cruciais à tomada de decisão, só vão amadurecer plenamente depois da puberdade. Até então, a rede neuronal que liga o córtex pré-frontal ao resto do cérebro ainda está em construção. Já as áreas do cérebro que estimulam o comportamento impulsivo parecem especialmente afiadas no adolescente. Gregory Berns e colegas constataram que certos circuitos em desenvolvimento no cérebro do adolescente ficam hiperativos quando recebem um estímulo novo, prazeroso. Seu cérebro é feito para acolher recompensas imediatas e inéditas, ainda que o adolescente saiba muito bem que buscá-las pode ser má idéia.

Recompensas e decisões

O desejo de recompensa do cérebro é uma grande fonte de erros de julgamento, em adolescentes e em adultos. Hans Breiter, neurocientista do Massachusetts General Hospital, foi um dos primeiros a usar a ressonância magnética funcional para explorar esse sistema de recompensa. Em parceria com Daniel Kahneman, Breiter mostrou que as regiões do cérebro que respondem à cocaína ou à morfina são as mesmas que reagem à perspectiva de ganhar dinheiro e a embolsá-lo de fato. Talvez não surpreenda que sexo, música, um rosto bonito ou um carro esportivo despertem esse sistema de recompensa. É a vingança também.

Estímulos e decisões

Economistas partem do princípio de que as pessoas trabalham porque dão valor aquilo que o dinheiro compra.

Estudos em neurociência revelam, contudo, que ir atrás do dinheiro já é a recompensa. Em uma série de experimentos, o neurocientista Brian Knutson usou imagens de ressonância magnética funcional para observar a reação do cérebro de voluntários à perspectiva de ganhar dinheiro. Entre as regiões ativadas no experimento estava o *nucleus accumbens*, que indica, de forma primitiva: 'você quer isso'. Quanto maior a recompensa financeira potencial, mais ativo o *accumbens*. A atividade cessava, porém, no momento em que a pessoa recebia de fato o dinheiro, sugerindo que era a expectativa, e não a recompensa em si, a causa do estímulo.

Decisões intuitivas

A pesquisa em neurociência também ensina que o cérebro emocional nem sempre precisa operar fora do alcance de nosso radar. Richard Peterson, psiquiatra que aplica a teoria econômica comportamental a atividades de consultoria de investimentos, aconselha os clientes a cultivarem a autoconsciência emocional, a reparar em mudanças de humor e a refletir sobre a possível influência delas em suas decisões. Peterson sugere, em particular, que a clientela esteja muito atenta a sensações de excitação (expressão exacerbada de busca de recompensas) e de medo (intensa expressão da aversão a perdas) e se pergunte o seguinte quando tal sensação surge: "Qual é o motivo?" "De onde vem essa sensação?" "Em que contexto estou tendo essa sensação?" Ao monitorar conscientemente humores e decisões correlatas, diz Peterson, qualquer um pode usar mais sabiamente suas sensações intuitivas.

Fonte: G. Morse, "Decisions and desire", *Harvard Business Review*, jan. 2006, p. 44-51.

limitado e fragmentado, no qual é impossível o alcance da racionalidade total. As decisões intuitivas são baseadas na reflexão constante, no hábito, na experiência adquirida, na percepção de oportunidades temporal e política, e não só no tratamento de determinados objetivos.¹⁶

No entanto, essa dicotomia entre a razão e a intuição é uma falsa questão. Na verdade, são duas dimensões complementares em quase todos os processos de decisão. Nenhum administrador ignorará fatos ou informações relevantes em seu processo de tomada de decisão. Por sua vez, em alguns momentos, nos quais deve tomar uma decisão rápida e para a qual não possui informação suficiente, apelará para a intuição. Além disso, vários estudos demonstram que, de modo geral, a intuição produz bons resultados.¹⁷

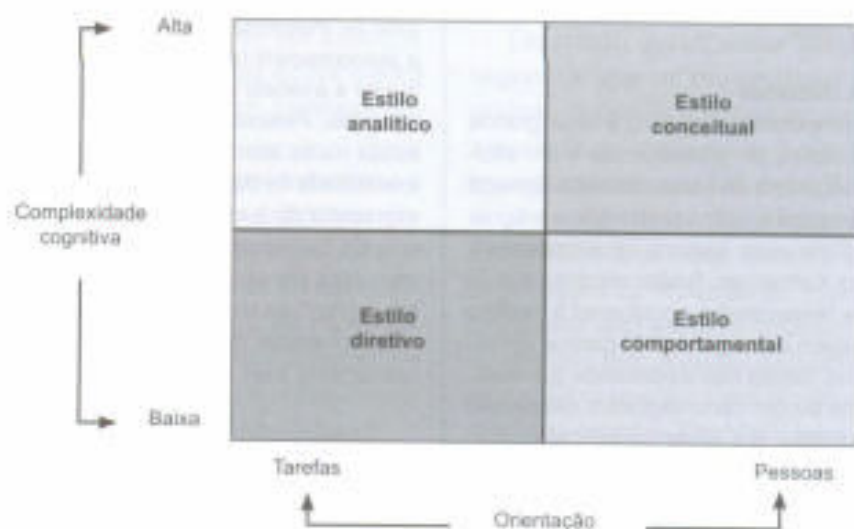
4.4 Estilos de tomada de decisão

Os administradores diferem na forma como tomam decisões. De fato, existem diferenças individuais na maneira como as pessoas percebem os problemas e as oportunidades, processam a informação disponível, geram alternativas e escolhem a solução que consideram mais adequada para alcançar os objetivos da organização. Por exemplo, um administrador criativo e propenso ao risco tem mais facilidade para pensar em alternativas inovadoras que um administrador conservador e avesso ao risco. Diversas pesquisas têm procurado identificar como essas diferenças individuais se manifestam no processo de tomada de decisão.

4.4.1 Tipologia de estilos de tomada de decisão

Um modelo que define uma tipologia de estilos de tomada de decisão foi desenvolvido por Alan Rowe em conjunto com outros pesquisadores.¹⁸ O modelo de Rowe assume que os tomadores de decisão diferem em duas dimensões. A primeira mede a *orientação para a tarefa* (foco no desempenho) ou *para as pessoas* (foco nas relações interpessoais). Alguns tomadores de decisão revelam maior preocupação em alcançar os objetivos organizacionais e obter bom desempenho, enquanto outros priorizam o impacto das decisões nas pessoas envolvidas. A segunda dimensão, a *complexidade cognitiva*, é usada para descrever o grau de tolerância que as pessoas demonstram com a ambigüidade no processo de tomada de decisão. Algumas pessoas são tolerantes a situações com elevada incerteza e ambigüidade, conseguindo processar grande quantidade de informação e considerar múltiplas alternativas e soluções, ao passo que outras sentem-se confortáveis em situações estruturadas, utilizando pouca informação e preferindo soluções testadas. A combinação dessas duas dimensões permite identificar quatro estilos de tomada de decisão: diretivo, comportamental, analítico e conceitual, tal como ilustrado na Figura 4.5.

ESTILO DIRETIVO O estilo diretivo é característico de pessoas orientadas para o desempenho e com baixa complexidade cognitiva. Os administradores que adotam esse estilo de tomada de decisão são lógicos, focados no curto prazo e eficientes. Valorizam a rapidez da tomada de decisão e o alcance de resultados



■ Figura 4.5 Estilos de tomada de decisão

satisfatórios. Baseiam a decisão em aspectos técnicos, utilizam pouca informação e consideram pouco as alternativas. Não se sentem confortáveis em situações pouco estruturadas, preferindo tomar decisões com base nas regras e nos procedimentos existentes na organização. Sua orientação para as tarefas em detrimento das pessoas faz com que, por vezes, sejam agressivos na busca das soluções para os problemas. O estilo diretivo é eficaz em organizações hierárquicas em que prevalece a manutenção do *status quo* e nas quais a mudança é previsível.

ESTILO COMPORTAMENTAL O estilo comportamental representa uma forma de tomar decisões na qual a principal preocupação é o bem-estar das pessoas. Os administradores que adotam esse estilo são abertos e comunicativos, procurando entender os impactos que as decisões têm nas pessoas com quem trabalham. Sua principal preocupação na organização é com o desenvolvimento de pessoas e em ajudá-las a alcançar suas metas. Procuram aconselhar e persuadir em vez de ordenar e evitam situações de conflito com os outros. Assim como os gerentes que preferem o estilo diretivo, usam pouca informação e são focados no curto prazo. O estilo comportamental é mais colegial que colaborativo, e seu foco no curto prazo limita a eficácia de suas decisões a ambientes previsíveis e estáveis.

ESTILO ANALÍTICO O estilo analítico é representativo de pessoas orientadas para tarefas e com elevada complexidade cognitiva. Os administradores que privilegiam esse estilo de tomada de decisão são, normalmente, autocráticos e tomam decisões técnicas e racionais com base em dados objetivos. Requerem muita informação, consideram múltiplas alternativas e buscam soluções complexas para os problemas. Dão muita importância à análise detalhada da informação e à maximização dos resultados alcançados com a decisão. Necessitam de tempo para processar toda a informação e são inovadores nas soluções que propõem. O estilo analítico é eficaz em períodos de mudança imprevisível; no entanto, necessita de uma estrutura hierárquica forte e de sistemas de controle eficazes.

ESTILO CONCEITUAL O estilo conceitual é característico de pessoas que tomam decisões socialmente orientadas e para as quais consideram grande quantidade de informação. Os administradores que usam esse estilo são participativos e criativos, e suas decisões são focadas no longo prazo. Tendem a usar dados de múltiplas fontes, sejam elas outras pessoas ou os sistemas de controle gerencial, e a considerar muitas alternativas em sua análise. Dão muito valor à ética

no processo de tomada de decisão. Estimulam a confiança e a abertura nas relações e partilham as metas com os subordinados. Valorizam a realização, o reconhecimento e a independência. O estilo conceitual é colaborativo e é particularmente efetivo em ambientes altamente ambíguos e imprevisíveis.

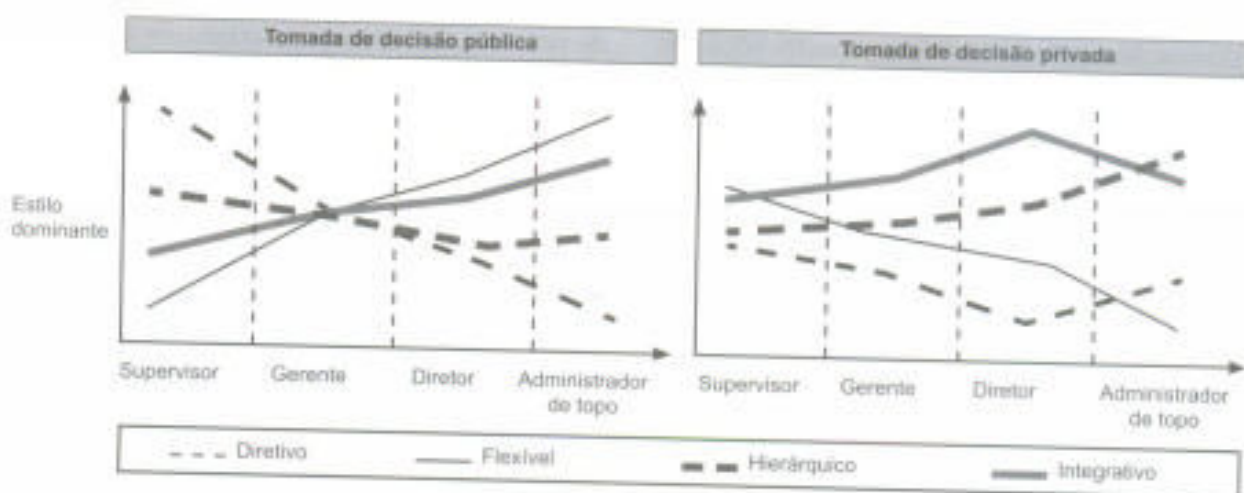
Raramente um administrador adota um único estilo de tomada de decisão. De modo geral, todos possuem um estilo dominante, mas frequentemente utilizam outros estilos nas decisões que tomam diariamente. Isso porque procuram adaptar seu comportamento às características da situação em causa. Por exemplo, quando um administrador decide qual é o mercado prioritário para a estratégia de internacionalização da empresa, deve adotar um estilo conceitual. Por outro lado, quando escolhe qual equipe de manutenção vai consertar um equipamento quebrado, o estilo mais apropriado é o diretivo. Quanto maior for a flexibilidade de um executivo para mudar de estilo de tomada de decisão, maiores serão a qualidade e a eficácia de suas decisões.

4.4.2 Estilos de tomada de decisão e o nível organizacional

Como sabemos, todos os administradores tomam decisões, porém a maneira como os executivos abordam o processo decisório muda de acordo com o nível organizacional ocupado. Enquanto os supervisores estão mais preocupados com a execução e a coordenação das atividades operacionais, os executivos de topo estão mais focados na organização como um todo. Assim, à medida que um administrador sobe na hierarquia organizacional, a forma como processa informação, avalia alternativas e toma decisões deve ser adaptada às exigências da função desempenhada. Em uma pesquisa feita com mais de 120 mil executivos, os pesquisadores concluíram que o estilo de tomada de decisão não varia apenas com o nível hierárquico, mas também com o fato de essa decisão ser pública (ou seja, quando outros observam ou participam no processo decisório) ou privada (isto é, quando o tomador de decisão não tem necessidade de explicar e justificar a escolha a outros).¹⁹

Utilizando uma tipologia de estilos diferente do modelo de Rowe, essa pesquisa concluiu que o estilo de tomada de decisão de um administrador de topo é o oposto do estilo de um supervisor de primeira linha — a Figura 4.6 mostra quais os estilos dominantes em cada nível organizacional.

No que diz respeito à tomada de decisão pública, entre os administradores de topo, os estilos domi-



■ **Figura 4.6** Estilos de tomada de decisão e o nível organizacional

nantes são o flexível e o integrativo, equivalentes ao comportamental e conceitual do modelo de Rowe, enquanto o diretivo é o mais comum nos supervisores de primeira linha. À medida que um administrador sobe na hierarquia, verifica-se uma progressão para um estilo mais aberto e participativo, ao mesmo tempo em que se constata um declínio do estilo diretivo. O segundo nível organizacional é um ponto de transição-chave na carreira de um executivo. Na mudança de gerente para diretor, os administradores descobrem que as abordagens que usaram nos níveis organizacionais inferiores já não funcionam. No nível operacional, a prioridade é manter os subordinados focados nas tarefas imediatas e conseguir executar as funções. A partir daí, o estilo de tomada de decisão é mais sobre como ouvir do que como dizer, mais sobre como entender do que como ordenar. Os administradores devem abandonar os estilos hierárquico e diretivo (orientados para o desempenho) em favor dos estilos flexível e integrativo (orientados para as pessoas).

Quanto ao estilo de tomada de decisão privada, verifica-se maior proeminência dos estilos hierárquico (equivalente ao estilo analítico no modelo de Rowe) e integrativo (conceitual), ou seja, os estilos que privilegiam a análise de muita informação, especialmente nos níveis hierárquicos superiores. Além disso, verifica-se uma perda de importância do estilo flexível (comportamental) e do diretivo, à medida que se sobe do nível operacional para o estratégico. Os estilos adotados para tomar decisões, que não necessitam da compreensão e do apoio de outros, são totalmente diferentes dos estilos de tomada de decisão pública. Assim, são privilegiados os estilos associados com a reflexão e a análise em detrimento de estilos mais orientados para a ação.

A cultura nacional também parece influenciar a adoção de diferentes estilos de tomada de decisão. Apesar de as tendências descritas se manterem relativamente estáveis, algumas diferenças podem ser identificadas quando se comparam os estilos de tomada de decisão de executivos norte-americanos, asiáticos, europeus e latino-americanos. Por exemplo, os executivos asiáticos são mais diretivos, enquanto os gestores latino-americanos são mais flexíveis, mesmo na tomada de decisões privadas.

4.5 A tomada de decisão organizacional

Os administradores tomam muitas decisões no decorrer de sua atividade, mas a grande maioria das decisões organizacionais é tomada por grupos de trabalho. De fato, as principais decisões na vida das organizações são tomadas em reuniões de diretoria, comitês, equipes etc. Um processo de tomada de decisão eficaz requer que as pessoas afetadas pela decisão sejam envolvidas. Por isso, os administradores adotam estilos mais participativos à medida que sobem na hierarquia. Além disso, essas pessoas, por sua especialização, são normalmente as mais qualificadas para tomar as decisões. No entanto, a tomada de decisão em grupo tem particularidades que a distinguem da tomada de decisão individual. Além do mais, nem sempre é a opção mais adequada para a organização.

4.5.1 A tomada de decisão em grupo

A tomada de decisão em grupo tem uma dinâmica diferente da individual. As pessoas precisam discutir suas idéias, procurar consensos e fazer alianças e coalizões. Em alguns casos, será mais apropriada



QUADRO CONTEXTUAL

O perfil decisório do administrador brasileiro

Em um estudo que compara os perfis decisórios de administradores brasileiros, franceses e norte-americanos, Henrique Freitas explora a influência da cultura nacional sobre a percepção dos administradores no processo de tomada de decisão. A pesquisa demonstra que os brasileiros são os que mais definem a decisão como algo dinâmico, prático e pouco complexo; são os que menos relacionam a decisão à idéia de reflexão; não a definindo, portanto, como algo difícil; e são os que mais associam a decisão aos sentimentos, atribuindo um aspecto mais subjetivo ao processo decisório. De acordo com o estudo, os administradores brasileiros apresentam as seguintes características:

- buscam alternativas seguras, em vez de arriscadas, ao decidir;
- raramente se sentem tensos ou nervosos ao decidir;
- concordam (mais que franceses e norte-americanos) que os regulamentos de uma empresa podem ser quebrados, se for em benefício dela;
- consideram importante para um administrador ter respostas precisas para a maioria das questões levantadas pelos subordinados;
- raramente temem demonstrar seus desacordos com supervisores em situações de decisão;
- são os mais coletivistas;

- são os que mais definem seu estilo pessoal como democrático e também os que mais consideram a opinião da equipe ao decidir;
- ao tomar decisões, estão mais orientados para o curto prazo;
- tomam decisões de forma racional, objetiva e frequentemente baseados em números;
- relacionam a decisão com os sentimentos;
- quase sempre consideram as alternativas cuidadosamente antes de decidir e, em geral, conhecem antecipadamente as conseqüências das decisões;
- após terem analisado várias alternativas, voltam atrás buscando identificar outras antes da escolha, porém, raramente voltam atrás após terem decidido;
- relacionam decisão com a idéia de ação;
- ao pensar em decisão, associam-na com risco, inovação e progresso;
- apresentam um estilo dinâmico com relação à decisão.

Fonte: H. Freitas, "Os perfis decisórios dos gerentes brasileiros, franceses e americanos". In: *Éneo* 2004, São Paulo, Brasil, 2004.

uma decisão em grupo, enquanto em outros, uma decisão individual será mais eficaz. Para saber em que circunstâncias é mais adequada uma decisão coletiva ou individual, serão analisadas as principais vantagens e desvantagens que a tomada de decisão em grupo tem sobre as decisões individuais.²¹

A primeira vantagem da tomada de decisão em grupo é a maior probabilidade de se chegar a uma solução de *maior qualidade e precisão*. Com efeito, duas ou mais pessoas trabalhando em conjunto têm mais chances de resolver o problema de forma satisfatória. Os grupos proporcionam *maior partilha de informação* entre seus membros. Além da maior quantidade, os grupos proporcionam *maior diversidade* de experiências e perspectivas sobre os diversos assuntos. Tudo isso faz com que o grupo consiga identificar *mais alternativas* para solucionar o problema, aumentando as chances de sucesso em sua resolução. Fora isso, ao participarem do processo de decisão, as pessoas sentem-se *mais motivadas*, porque sua opinião é considerada na busca de uma solução final.

Outra vantagem de tomar decisões em grupo é o *aumento da aceitação* da decisão por parte das pes-

soas envolvidas. Quanto maior for a participação das pessoas afetadas pela decisão no processo decisório, maior será sua aceitação e, conseqüentemente, maior será a facilidade para implementar a decisão. Além da aceitação, a tomada de decisão em grupo *aumenta a legitimidade* da decisão. Se esta for o resultado de um processo participativo e democrático, tende a ser percebida como mais legítima do que se fosse tomada individualmente. Por fim, a decisão em grupo tem a vantagem de permitir *maior e melhor controle* sobre as ações subseqüentes à decisão. Se as pessoas afetadas pela decisão tiverem participado do processo de escolha, terão menos dúvidas sobre seu papel na implementação. Saberão quais são suas responsabilidades e quais as expectativas que seus superiores hierárquicos têm com relação aos resultados previstos com a decisão.

No entanto, a tomada de decisão em grupo também apresenta alguns problemas e dificuldades. Em primeiro lugar, é um *processo mais demorado*. As pessoas que devem fazer parte do grupo têm de ser identificadas, o grupo precisa conciliar horários para se reunir e o tempo que se leva para chegar a uma so-

lução é muito maior. Além do tempo, esse tipo de tomada de decisão consome mais recursos, o que torna o processo decisório *mais ineficiente*. Outro problema comum é a possibilidade de existir um *impasse prolongado* quando não se chega a uma decisão apoiada pela maioria. Além disso, às vezes, verifica-se um desequilíbrio de poder entre os membros do grupo, o que faz com que a *minoridade dominante* tenha a capacidade de influenciar a decisão final. Isso ocorre quando alguns membros do grupo, por seu maior *status*, experiência, conhecimento ou apenas maior capacidade de comunicação, dominam os outros, conseguindo impor uma solução que não é partilhada por todos.

Em contrapartida, a tomada de decisão em grupo tende a aumentar a *pressão para aceitar os pontos de vista do grupo*. Muitas vezes, mesmo discordando do que está sendo discutido, as pessoas conformam-se e não expõem uma opinião contrária para evitar o confronto e o conflito. Também fazem com que as decisões de grupo sejam, de modo geral, *menos criativas e ousadas*. Isso acontece porque as pessoas que têm perspectivas mais radicais e inovadoras se absterem de apresentá-las, ou, quando o fazem, suas idéias são extremas demais para serem aceitas pela maioria. Esse fenômeno foi descrito por Irving Janis como *groupthink*, ou seja, *pensamento de grupo*, que caracteriza um processo de tomada de decisão que prioriza o consenso em detrimento do melhor resultado.²¹ A principal consequência do pensamento de grupo é a ausência de um debate construtivo e de pensamento crítico no interior do grupo, o que eventualmente prejudica a qualidade da decisão final. Por último, a tomada de decisão em grupo tem como desvantagem a *diluição de responsabilidades* quanto aos resultados da decisão. Enquanto as decisões individuais têm um responsável identificável, existe a dificuldade de responsabilizar alguém quando a decisão foi do grupo.

A tomada de decisão em grupo apresenta um conjunto de vantagens e desvantagens sobre a tomada de decisão individual. Pode-se dizer que, em geral, as decisões de grupo são mais precisas; no entanto, existe a tendência em se optar pelo consenso, o que nem sempre é a melhor solução. Por isso, a escolha entre um processo de tomada de decisão em grupo ou individual depende de um conjunto de fatores, como a precisão, a rapidez, a necessidade de aceitação, a importância etc. O modelo de Vroom-Jago, descrito em seguida, é usado para ajudar a determinar o nível de participação dos subordinados na tomada de decisão adequado a uma situação específica.

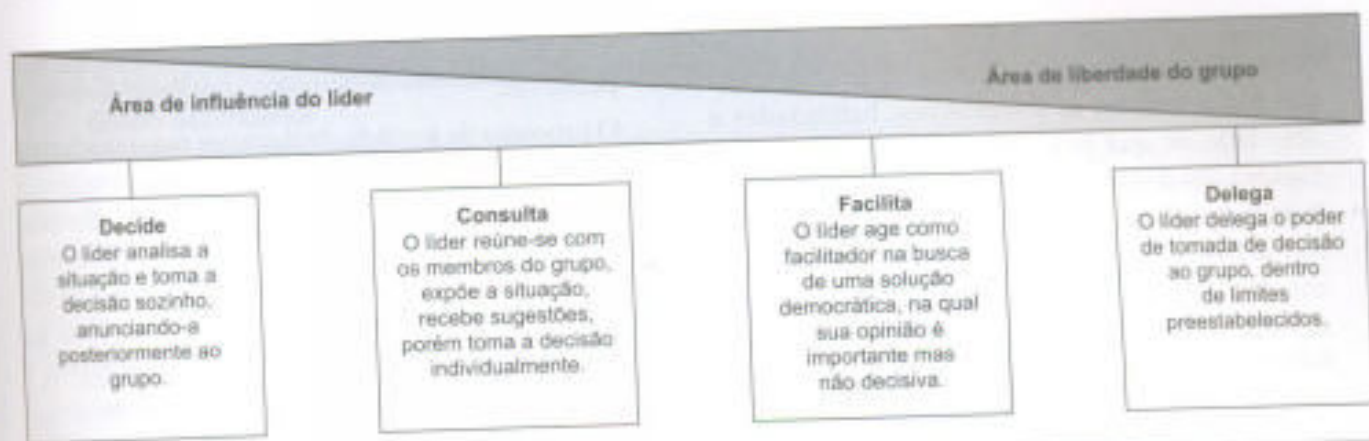
4.5.2 Definindo quem decide: o modelo de Vroom-Jago

Uma das primeiras decisões de um administrador é definir quem vai tomar a decisão. Um executivo deve considerar não só a *qualidade* da decisão, como também sua *aceitação* pelos envolvidos. É claro que os executivos têm sempre a responsabilidade final pela tomada de decisão, podendo persuadir ou obrigar seus subordinados a implementá-la. No entanto, nem sempre essa é a melhor abordagem, uma vez que os subordinados podem resistir à decisão, dificultando sua implementação. As tomadas de decisão eficazes e de qualidade dependem do envolvimento ou não das pessoas certas por parte dos administradores no processo decisório. Como discutido na seção anterior, quando se trata de uma decisão que tem impacto nos outros, os administradores tendem a optar por um estilo participativo, preferindo um estilo mais reflexivo e analítico quando tomam decisões que não têm necessidade de explicar aos outros. Um modelo que proporciona diretrizes para os gerentes decidirem qual grau de participação os subordinados devem ter no processo de tomada de decisão foi desenvolvido por Victor Vroom e Arthur Jago.²²

O modelo de Vroom-Jago procura identificar qual o estilo mais eficaz e qual o grau de participação dos subordinados mais apropriado para a tomada de uma decisão específica. O modelo tem três componentes: os estilos de participação dos líderes, um conjunto de questões de diagnóstico da situação e uma série de regras de decisão (respostas às questões de diagnóstico). O modelo emprega quatro estilos de participação do líder, variando de um estilo mais autocrático (líder decide sozinho) até um estilo mais liberal (líder delega a decisão aos subordinados). A Figura 4.7 ilustra os diferentes estilos de participação dos líderes e consequentes graus de participação dos subordinados no processo de tomada de decisão.

O grau de participação dos subordinados depende de um número de fatores situacionais, como o valor da decisão para a organização, o nível de habilidade do líder e dos subordinados e a importância do comprometimento dos subordinados com a decisão final. O modelo de Vroom-Jago sugere que se façam sete questões de diagnóstico da situação para determinar qual a abordagem mais apropriada. Essas questões são:

1. Qual é a significância da decisão para o projeto ou a organização?
2. Qual é a importância do compromisso dos subordinados com a decisão?
3. Que nível de habilidade é requerido ao líder para a tomada de decisão?



■ **Figura 4.7** Estilos de participação dos líderes

- Qual é a probabilidade de compromisso dos subordinados com a decisão no caso de o líder tomar a decisão individualmente?
- Qual é o apoio demonstrado pelo grupo para com os objetivos ou metas da organização que são afetados pela decisão?
- Qual é o nível de habilidade e conhecimento do grupo no que tange à situação?
- Quais são a competência e o compromisso dos subordinados para trabalhar em equipe?

A consideração desses sete fatores situacionais vai estreitando as opções e permite identificar o estilo de participação do líder mais apropriado a dada situação ou problema. Diversos estudos têm permitido concluir que as decisões compatíveis com esse modelo tendem a ser bem-sucedidas e a ser as preferidas pelos subordinados.²³ Contudo, outros pesquisadores continuam a criticar o modelo por não incluir fatores situacionais igualmente relevantes para definir o grau de participação ideal dos subordinados no processo decisório.²⁴

4.5.3 Melhorando a eficácia das decisões organizacionais

Atualmente, a capacidade de tomar decisões de qualidade, rápidas e amplamente sustentadas é uma competência essencial das organizações contemporâneas. O traço definidor de organizações de alto desempenho é sua capacidade de tomar decisões boas e fazer que estas saiam rapidamente do papel. O custo de uma decisão lenta significa perda de oportunidades e o fracasso da organização. Além disso, cada vez mais é relevante o envolvimento de todos no processo de tomada de decisão. As organizações mais bem-sucedidas tendem a seguir um conjunto de princípios bem claros:²⁵

- *Certas decisões contam mais que outras.* As decisões mais críticas são aquelas que estão relacionadas

com a geração de valor para a organização. Os administradores devem priorizar essas decisões, pois elas vão determinar o sucesso da organização. Igualmente importantes, porém, são as decisões operacionais críticas para a gestão diária da empresa e para uma execução eficaz e eficiente.

- *A ação é a meta, não a decisão em si.* Um processo decisório eficaz não termina com a decisão, e sim com sua implementação. O objetivo não deve ser o consenso, que costuma virar um obstáculo à ação, mas a obtenção do apoio das pessoas certas. Uma decisão pode ser muito boa no papel, mas, sem o envolvimento das pessoas certas, não produzirá os efeitos desejados. Os administradores devem tomar decisões sempre com o pensamento em sua implementação.
- *Ambigüidade é o inimigo.* Atribuir responsabilidades é o essencial. Quem toma a decisão, quem as executa? Sem clareza, o desfecho mais provável é o impasse ou o atraso. Clareza não significa concentrar a autoridade em um punhado de gente, mas definir quem é responsável por tomar decisões e quem é encarregado de executá-las.
- *Agilidade e capacidade de adaptação são cruciais.* Uma empresa que toma boas decisões com rapidez tem um metabolismo mais acelerado — e consegue agarrar oportunidades e superar obstáculos. Os melhores tomadores de decisão criam um ambiente no qual é possível congregiar todos de modo rápido e eficaz para as decisões mais importantes.
- *Papéis de decisão valem mais que organograma.* Nenhuma estrutura decisória será perfeita para toda decisão. O segredo é envolver as pessoas certas, no escalão certo e no momento certo.
- *Uma organização alinhada reforça papéis.* Papéis claros de decisão são críticos, mas não bastam. Se uma organização não reforça a abordagem certa à tomada de decisão por meio de gestos, incentivos,

fluxo de informação e cultura, o novo comportamento não se integrará à rotina. É fundamental que todos tenham as informações, habilidades e liberdade de que precisam para responder com rapidez aos desafios e problemas.

- *Prática é melhor que sermão.* Na hora de formular novos papéis de decisão, é importante envolver aqueles que terão de assumi-los. O próprio processo de desenhar o papel de decisão e de pensar sobre novas atitudes na decisão motiva as pes-

soas a adotar um comportamento proativo e responsável.

O processo de tomada de decisões organizacionais em um ambiente cada vez mais complexo e dinâmico é uma das mais importantes funções que um administrador desempenha em sua atividade. Os princípios descritos fornecem uma orientação para ajudar os administradores a melhorar a qualidade e a eficácia de processo de tomada de decisão e, por conseguinte, a melhorar o desempenho de suas organizações.

Resumo do capítulo

Este capítulo procurou abordar alguns aspectos relevantes sobre o processo de tomada de decisão em contextos organizacionais. Ao se destacar a importância da tomada de decisão para a administração, distinguiram-se dois tipos de decisões: programadas e não programadas, que diferem em função do risco, da incerteza ou da ambigüidade do ambiente. O processo de tomada de decisão foi decomposto em seis etapas sequenciais: a identificação da situação, sua análise e diagnóstico, o desenvolvimento de alternativas, a avaliação dessas alternativas, a seleção e a implementação de uma possibilidade de ação e a monitoração e o feedback da decisão tomada.

O processo descrito pressupõe a racionalidade do tomador de decisão. No entanto, essa racionalidade raramente se verifica na prática. O modelo racional de tomada de decisão explica como os administradores deveriam tomar as decisões, não como as tomam efetivamente. Na prática, o que acontece é que os administradores procuram tomar as decisões mais racionais possíveis, dentro de um conjunto de restrições de tempo, de recursos e de capacidade — usam, portanto, uma racionalidade limitada para tomar decisões. Para isso, os tomadores de decisão utilizam um conjunto de habilidades que incluem as heurísticas e a intuição. Con-

tudo, devem aprender a reconhecer e evitar as armadilhas psicológicas que perpetuam alguns erros na avaliação de decisões.

Outro fator relevante para entender a tomada de decisão organizacional está relacionado com o estilo individual de tomada de decisão, uma vez que nem todos os administradores tomam decisões da mesma forma. Os quatro estilos de tomada de decisão identificados pelo modelo de Rowe são o diretivo, o comportamental, o analítico e o conceitual. Esses estilos podem variar com a posição do administrador na estrutura organizacional e com o tipo de decisão (pública ou privada).

O envolvimento de todos os membros organizacionais no processo de tomada de decisão tem se destacado como um fator determinante para a eficácia das decisões organizacionais, já que promove o aprendizado individual e organizacional. Dessa forma, a última seção deste capítulo aborda aspectos como as vantagens e as desvantagens da tomada de decisão em grupo, o grau de participação ideal dos subordinados no processo decisório de acordo com o modelo de Vroom-Jago e alguns princípios que devem guiar a tomada de decisão em organizações para melhorar a eficácia e a qualidade de suas decisões.

Questões para discussão

1. O que é uma decisão? Por que a tomada de decisão é considerada a essência da administração?
2. Quais são os tipos de decisão que você conhece? Em que medida essas decisões resultam das características do ambiente de tomada de decisão? Dê exemplos.
3. O que são políticas, procedimentos e regras e qual é seu papel na tomada de decisão?
4. Quais são as etapas do processo de tomada de decisão? Descreva cada uma delas.
5. Em que o modelo racional de tomada de decisão difere do modelo de Simon de racionalidade limitada?
6. Como as heurísticas podem ajudar ou atrapalhar o processo de tomada de decisão?
7. Quais são as armadilhas psicológicas mais comuns na tomada de decisão? Dê exemplos.
8. Será que a intuição é uma abordagem válida para tomar decisões em uma organização? Como ela pode ser combinada com uma abordagem mais racional?
9. Descreva os quatro estilos de tomada de decisão. Como esses estilos variam em função do nível que o administrador ocupa na estrutura organizacional?
10. Discuta as vantagens e as desvantagens de se utilizar uma equipe ou grupo para tomar decisões. Dê exemplos de sua experiência pessoal.
11. Que fatores condicionam o grau de participação dos subordinados no processo de tomada de decisão organizacional? Critique o modelo de Vroom-Jago.
12. Apresente algumas sugestões para melhorar o processo de tomada de decisão organizacional.

ESTUDO DE CASO

Grupo Schincariol

O Grupo Schincariol

Fundada por Primo Schincariol em 1939, na cidade de Itu, interior de São Paulo, a empresa iniciou sua atividade com a produção de refrigerantes. Somente seis décadas mais tarde, o grupo ingressaria no mercado de cervejas, com o lançamento da Pilsen e da Schincariol, em 1989. A entrada nesse novo negócio deu-se em um momento oportuno, quando as tradicionais fabricantes não vinham dando conta de suprir a demanda nacional pela bebida no Brasil.

Ao ingressar nesse novo mercado, a empresa mudou totalmente o rumo de seu negócio. Com o tempo, a cerveja Schincariol tornou-se seu principal produto, contribuindo para a consolidação do grupo. Durante toda a década de 1990, a empresa experimentou um impressionante crescimento, vendo sua participação no mercado saltar de 0,2%, em 1989, para 9,9%, em 2002. Esse avanço foi resultado de uma estratégia baseada na diferenciação do produto pelo preço, que chegava a ser, em média, 30% menor que os da concorrência. Para garantir esse preço competitivo, a empresa adotava um rígido controle da produção e da distribuição, o que permitia elevar sua lucratividade.

Apesar do grande crescimento em 13 anos, a organização manteve traços característicos de uma empresa familiar. Em 2002, o grupo ainda não tinha uma gerência de recursos humanos, e os investimentos publicitários ainda eram escassos. As decisões eram centralizadas na figura de José Nelson Schincariol — presidente da empresa. Apaixonado pelos negócios da cervejaria, o empresário não tirava férias durante o ano, controlava as atividades de perto, percorria as fábricas todo mês, assinava os cheques e tomava as principais decisões. Apesar do assédio de investidores que acreditavam no potencial da companhia, José Nelson resistia em aceitar a presença de sócios e investidores estrangeiros na diretoria.

A morte do empresário em 2003 evidenciava a necessidade imperativa de uma renovação na Schincariol. As dificuldades da empresa se avolumavam e as vendas da cerveja começavam a sofrer grande desaceleração, estacionando sua participação no mercado na faixa aproximada de 10%, que representava o quinto lugar entre as principais marcas do país. As vendas do produto se concentravam no Nordeste do país, onde detinha uma participação de 19% em alguns Estados. No entanto, na Grande São Paulo, região que correspondia a 14% do consumo de cerveja do país, a fatia da cervejaria não passava de 3%.

Ficava claro que o produto tinha alcançado seu limite com esse patamar obtido. Não havia mais perspectivas de crescimento para um produto sem imagem de marca, avançado somente por uma estratégia de baixo preço. A rejeição à cerveja crescia, intensificando a depreciação da marca, associada a pessoas de baixa renda e à baixa qualidade. Muitos consumidores se sentiam constrangidos em pedir uma Schincariol em ocasiões sociais. A rejeição à marca era tão forte que a equipe de vendas estava des-

motivada e sem auto-estima. Ao mesmo tempo, novas empresas surgiam ou se expandiam, como era o caso da cervejaria Petrópolis, dona da marca Itaipava, que ganhava expressiva fatia do mercado rapidamente. A posição da Schincariol estava, de fato, ameaçada.

O lançamento da Primus e da Glacial

Em 2002, a diretoria do Grupo Schincariol decidiu criar duas novas marcas de cerveja, como parte de uma estratégia de diversificação: a Primus e a Glacial. O objetivo da empresa era atender os consumidores de todas as classes e concorrer com as marcas mais tradicionais, líderes de mercado: a Skol, a Brahma e a Antártica, da AmBev, e a Kaiser, da canadense Molson. Com um preço mais elevado (quase o dobro da antiga Schincariol), a Primus disputaria diretamente os consumidores de alta renda, enquanto a Glacial se posicionaria como uma marca mais popular.

A criação das novas marcas contemplava também outra necessidade da empresa: a de diluir os custos de distribuição. Com as vendas representadas quase completamente pela cerveja Schincariol tradicional, a dependência do grupo em relação ao produto era muito elevada. Com novas marcas de cerveja, as vendas ficariam mais diversificadas e mais de um produto poderia ser distribuído simultaneamente. Essa mesma estratégia já tinha sido implementada pela empresa com a criação do refresco Skinka, para ser vendido em conjunto com os refrigerantes e a água mineral da companhia. Agora, a Primus e a Glacial poderiam resolver essa mesma questão no setor de cervejas.

Até o lançamento do produto, a Schincariol não tinha muita experiência em construir uma marca. Sua tradição organizacional era fundamentalmente industrial e os baixos investimentos em publicidade eram um retrato dessa realidade. O esforço publicitário foi acompanhado de uma tentativa do grupo de desvincular os novos produtos, sobretudo a Primus, da tradicional Schincariol. Uma aproximação entre as marcas, na visão da empresa, poderia gerar confusão ou preconceito entre os consumidores. Por esse motivo, os eventos promocionais e a campanha publicitária mencionavam timidamente o Grupo Schincariol, mas não relacionavam a Primus com a antiga cerveja do grupo. Além disso, a nova marca era distribuída juntamente com a tradicional, porém em engradados e caixas separados.

Contudo, com uma produção reduzida e uma concorrência acirrada, as vendas da Primus não deslançaram. Uma das explicações foram os 'modestos' investimentos em publicidade — 60 milhões de reais, enquanto seus concorrentes gastavam na casa das centenas de milhões de reais. Porém, para o grupo, o lançamento não teve apenas consequências negativas. Além de alcançar uma pequena participação, roubando pequena fatia das marcas líderes, em um segmento que a Schincariol não estava presente, a organização ganhou experiência.

O nascimento da Nova Schin

Em setembro de 2003, apenas um mês após a morte de seu presidente, o Grupo Schincariol surpreendeu o mercado com o lançamento de uma nova marca de cerveja. Segundo especialistas em marketing, a antiga cerveja Schincariol já havia alcançado o limite de participação em sua categoria, que se situava em torno de 10%. Por outro lado, a Schincariol enfrentava o desgaste e a rejeição de sua principal cerveja. Para reverter essa situação, era necessário adotar estratégias que 'desammassem' o preconceito do consumidor, alterando a percepção de qualidade da antiga cerveja, agregando valor à marca e criando, enfim, uma razão para se pedir Schincariol. É nesse contexto que nasce a Nova Schin.

O processo de criação da Nova Schin envolveu pesquisas para diagnosticar os problemas e avaliar a posição da antiga marca no mercado. Outras pesquisas também foram desenvolvidas para conhecer as preferências e o paladar do público. A partir daí, foi estruturada uma nova estratégia envolvendo não apenas a alteração da fórmula da bebida, da embalagem e do nome, mas, sobretudo, a exploração eficaz da comunicação em rádio, televisão, internet e pontos-de-venda, elevando em 120 milhões de reais os investimentos em publicidade, destinados ao lançamento do produto.

Por meio da criação de um conceito que expressava a melhoria do produto e a obsolescência dos concorrentes, a Nova Schin partiu, então, para uma agressiva campanha publicitária, com o slogan 'Experimenta'. Personalidades públicas influentes alinhadas com os atributos desejados para a Nova Schin foram escaladas para as campanhas, em que se destacou a polêmica participação do sambista Zeca Pagodinho — posteriormente contratado para a campanha da concorrente Brahma. A participação de celebridades também marcou a festa do lançamento do produto, em um luxuoso hotel de São Paulo. As campanhas se estenderam ao patrocínio de eventos que ajudavam a reposicionar a marca e a conquistar novos nichos do mercado. O grupo chegou a patrocinar o Campeonato Mundial de Surfe em Florianópolis — reforçando sua imagem entre o público jovem —, além dos carnavais do Rio de Janeiro e de São Paulo — mercados onde a participação da cerveja ainda era tímida.

Com o lançamento da Nova Schin, a empresa saltou de um share de 10,1%, em agosto de 2003, para 15,2%, em dezembro do mesmo ano, logo após o lançamento da marca — um crescimento de 50% em apenas quatro meses. Dessa forma, posicionava-se em terceiro lugar no ranking nacional da categoria, atrás apenas da líder Skol e da Brahma — ambas do Grupo AmBev; já no Nordeste, a empresa assumia a liderança do mercado. Pela primeira vez em três anos, o grupo obteve lucro e alcançou, assim, seu melhor desempenho financeiro em 65 anos de história, com um

faturamento de 1,74 bilhão de reais. Esses números foram suficientes para que a empresa atingisse, em apenas três meses, as metas anteriormente previstas para serem alcançadas em três anos.

Com o aumento da demanda, foram necessários novos investimentos na produção e na distribuição do produto. Em 2006, o grupo já contava com oito fábricas e continuava realizando investimentos produtivos. A disseminação por meio de terceiros também foi ampliada e foram criados ainda novos centros de distribuição, para otimizar o atendimento dos pedidos. Conciliando cautela e ousadia, a Nova Schin se tornava, então, um dos maiores sucessos da história do marketing no Brasil, concretizando exemplos de uma decisão acertada no mundo empresarial brasileiro. Os desafios da empresa e da nova marca, no entanto, estavam apenas começando.

Novos desafios para a Schincariol

Após a rápida consolidação da Nova Schin, o Grupo Schincariol reposicionava no mercado as cervejas Primus e Glacial e desenvolvia novas campanhas e estratégias para defender sua principal marca das pressões exercidas pela concorrência. Em 2005, a companhia anunciou oficialmente o lançamento da NS2, uma cerveja com tequila e limão, que ia concorrer com as bebidas classificadas como 'ice' e com a Skol Beats, da AmBev, fortalecendo a marca entre o público jovem. Já em 2006, visando aumentar sua tímida participação de 3,7% no mercado carioca, a empresa vinculava a cerveja Nova Schin ao Clube Flamengo — maior time de futebol do Brasil, com mais de 33 milhões de torcedores.

Essas iniciativas fazem parte de um esforço da companhia para vencer a pesada pressão da concorrência com a AmBev — empresa fortalecida após a fusão de mais de 10 bilhões de dólares com a belga Interbrew AS, e que detinha, em 2005, 68,4% do mercado. Nesse mesmo ano, a participação da Schincariol atingia 12,7%, o que mostra que a companhia vem perdendo terreno desde 2003, com o acirramento da competição.

Durante muitos momentos, esse cenário competitivo foi marcado por polêmicas, como as brigas judiciais travadas com alguns concorrentes em função de ataques publicitários ou mesmo a prisão de donos e diretores do grupo em junho de 2005. De fato, o Grupo Schincariol experimentou muitas mudanças ao longo de sua história, superando, por meio de importantes decisões estratégicas, os desafios de um mercado em constante transformação como o da indústria cervejeira. Ter sucesso em uma economia cada vez mais competitiva como a brasileira, contudo, não é tarefa fácil, sobretudo para uma organização que ainda conserva características de uma empresa familiar. Caberá agora ao tempo e aos consumidores julgar o sucesso das decisões estratégicas tomadas pela companhia. Esperemos em uma mesa de bar...

QUESTÕES

- Qual foi o fato crucial que impulsionou a decisão de entrar no mercado de cervejas em 1989? Por que os administradores da empresa optaram por criar um produto mais barato que os oferecidos pelas marcas líderes do mercado?
- Quais são os perigos da concentração de decisões nas mãos de Nelson Schincariol para o grupo? Qual foi o impacto de seu falecimento no crescimento do grupo?
- Análise e discuta a decisão de criar a marca Primus. Foi uma decisão programada ou não programada? Como você avaliaria a eficácia da decisão?
- Compare a decisão de criar a Primus com a de lançar a Nova Schin com base no conceito de racionalidade limitada de Simon.
- Que vantagens e desvantagens da decisão de desvincular a antiga marca Schincariol do novo produto Nova Schin poderia trazer para a empresa?
- O lançamento da Nova Schin foi uma decisão racional ou intuitiva? Que medidas foram tomadas para reduzir a imprevisibilidade da decisão?
- Que fatores contribuíram com o sucesso e a consolidação da Nova Schin no mercado de cervejas?
- Quais são os novos desafios da Schincariol após a criação da Nova Schin e o que a organização pode fazer para superá-los?

Exercício de autoconhecimento: estilo de tomada de decisão

A seguir, você encontrará uma lista de afirmações que têm como objetivo identificar suas preferências em situações de tomada de decisão. Escolha as respostas que melhor o descrevem, ordenando-as de acordo com suas preferências. Atribua 4 pontos à sua resposta preferida, 3 pontos à segunda, 2 à terceira e 1 à que menos prefere.

- Meu principal objetivo é:
 - ter uma posição de destaque;
 - ser o melhor no que faço;
 - ser reconhecido por meu trabalho;
 - ter segurança em meu trabalho.
- Gosto de tarefas que:
 - são técnicas e bem definidas;
 - tenham muita variedade;
 - permitam-me ter liberdade de ação;
 - envolvem outras pessoas.
- Espero que as pessoas com quem trabalho sejam:
 - produtivas e rápidas;
 - muito competentes;
 - comprometidas e responsáveis;
 - receptivas a sugestões.
- No meu trabalho, procuro:
 - resultados práticos;
 - as melhores soluções;
 - abordagens e idéias inovadoras;
 - boas condições de trabalho.
- Comunico-me melhor com os outros:
 - individualmente e de forma direta;
 - por escrito;
 - em discussões de grupo;
 - em uma reunião formal.
- Quando confrontado com um problema, geralmente:
 - opto por soluções que já funcionaram anteriormente;
 - analiso-o cuidadosamente;
 - procuro soluções criativas;
 - confio em meus sentimentos.
- Quando não estou seguro do que fazer:
 - confio em minha intuição;
 - busco conhecer mais fatos;
 - procuro um compromisso;
 - espero antes de tomar a decisão.
- Sempre que possível, evito:
 - debates longos;
 - deixar um trabalho pela metade;
 - usar números e fórmulas;
 - entrar em conflito com outros.
- Sou especialmente bom (boa) em:
 - lembrar datas e fatos;
 - resolver problemas difíceis;
 - desenvolver muitas alternativas;
 - interagir com os outros.
- Quando o tempo é importante:
 - decido e ajo rapidamente;
 - sigo os planos e as prioridades;
 - mantenho a calma;
 - procuro conselho e ajuda dos outros.
- Em contextos sociais, geralmente:
 - falo com outras pessoas;
 - reflito sobre o que está sendo discutido;
 - observo o que está acontecendo;
 - escuto as conversas.

12. Trabalho bem com outros que:
- são ativos e ambiciosos;
 - são autoconfiantes;
 - têm uma mente aberta;
 - são educados e de confiança.
13. As situações de estresse:
- provocam-me ansiedade;
 - fazem-me ficar mais concentrado;
 - causam-me frustração;
 - fazem-me esquecer coisas.
14. As minhas decisões são tipicamente:
- realistas e diretas;
 - sistemáticas e abstratas;
 - amplas e flexíveis;
 - sensíveis às necessidades dos outros.
15. Os outros me consideram:
- agressivo;
 - disciplinado;
 - imaginativo;
 - incentivador.
16. Não gosto de:
- não ter o controle da situação;
 - realizar tarefas entediantes;
 - seguir regras rígidas;
 - ser rejeitado.

Análise dos resultados

Esse questionário, desenvolvido por Alan Rowe,²⁶ tem como objetivo classificar seu estilo pessoal de tomada de decisão. Como descrito na Seção 4.4, existem quatro estilos de tomada de decisão, cada um associado a uma das opções de resposta. Para conhecer seu estilo dominante, some os pontos que atribuiu às respostas a, b, c e d em cada uma das 16 afirmações. Se sua maior pontuação foi a, seu estilo de decisão dominante é o diretivo, se foi b, é o analítico, se foi c, é o conceitual, e se foi d, é o comportamental.

Uma concentração de pontos em uma das respostas sugere uma preferência clara de um estilo de decisão. Se, no entanto, as pontuações nas quatro categorias estiverem próximas, isso demonstra maior flexibilidade na adoção de um estilo de decisão. Estudantes de administração e executivos tendem a apresentar maiores escores no estilo analítico.

Notas

- C. I. Barnard, *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.
- H. A. Simon, *The new science of management decision*. Nova York: Harper & Row, 1960.
- C. Kepner e B. Tregoe, *The rational manager*. Nova York: McGraw-Hill, 1965.
- P. C. Nutt, "Surprising but true: half the decision in organizations fail", *Academy of Management Executive*, v. 13, n. 4, 1999, p. 75-90.
- D. Matheson e J. Matheson, *The smart organization*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- Harvard Business Essentials, *Decision making: 5 steps to better results*. Boston: Harvard Business School Press, 2006.
- D. Garvin e M. Roberto, "What you don't know about making decisions", *Harvard Business Review*, set. 2001.
- H. A. Simon, *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*, 4. ed. Nova York: The Free Press, 1997.
- A. Tversky e D. Kahneman, "Judgment under uncertainty: heuristics and biases", *Science*, v. 18, 1974, p. 1124-1131; D. Kahneman e A. Tversky, "Prospect theory: an analysis of decision under risk", *Econometrica*, v. 47, 1979, p. 263-291.
- Para melhor entendimento dos vieses do julgamento, veja M. H. Bazerman, *O processo decisório*, 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- J. K. R. Hammond e H. Raiffa, "The hidden traps in decision making", *Harvard Business Review*, set/out. 1998.
- E. Bonabeau, "Don't trust your gut", *Harvard Business Review*, mar. 2003.
- H. A. Simon, "Making management decisions: the role of intuition and emotion", *Academy of Management Executive*, v. 1, 1987, p. 57-64.
- G. Klein, *Intuition at work*. Nova York: Currency, 2002.
- A. M. Hayashi, "When to trust your gut", *Harvard Business Review*, fev. 2001.
- P. R. Motta, *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- L. A. Burke e M. K. Miller, "Taking the mystery out of intuitive decision making", *Academy of Management Executive*, 1999, p. 91-99.
- A. Rowe, J. Boulgades e M. McGrath, *Managerial decision making*. Chicago: Science Research Associates, 1984; A. Rowe e R. Mason, *Managing with style: a guide to understanding, assessing, and improving decision making*. São Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- K. R. Brousseau, M. J. Driver, G. Hourihan e R. Larsson, "The seasonal executive's decision-making style", *Harvard Business Review*, fev. 2006.
- S. P. Robbins e D. A. DeCenzo, *Fundamentos de administração*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- I. L. Janis, *Groupthink*. Boston: Houghton Mifflin, 1982.
- V. Vroom e A. Jago, *The new leadership: managing participative organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.

23. J. T. Etling e A. Jago, "Participation under the conditions of conflict: more on the validity of the Vroom-Yetton Model", *Journal of Management Studies*, n. 25, 1988, p. 73-83.
24. R. H. G. Field, "A test of the Vroom-Yetton normative model of leadership", *Journal of Applied Psychology*, out. 1982, p. 523-532.
25. M. Blenko e P. Rogers, "Who has the D? How clear decision roles enhance organizational performance", *Harvard Business Review*, jan. 2006.
26. Adaptado de A. Rowe e R. Mason. *Managing with style: a guide to understanding, assessing, and improving decision making*. São Francisco: Jossey-Bass, 1987.



Parte II

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

Objetivos de aprendizagem:

1. Definir planejamento e discutir sua importância para a administração.
2. Distinguir os diferentes tipos de planos.
3. Descrever o papel dos objetivos no planejamento.
4. Explicar os fundamentos e analisar a evolução histórica das perspectivas sobre estratégia empresarial.
5. Descrever o processo de administração estratégica.
6. Discutir os objetivos da análise estratégica do ambiente organizacional, destacando o papel da análise SWOT.
7. Descrever as estratégias de nível corporativo e explicar a abordagem de portfólio.
8. Comparar e contrastar a matriz BCG com a matriz GE/McKinsey.
9. Discutir o conceito de vantagem competitiva e analisar o modelo das cinco forças competitivas como ferramenta de apoio à formulação de estratégias de negócio.
10. Analisar as diferentes opções estratégicas de nível de negócio de acordo com a tipologia de estratégias competitivas de Michael Porter.

As organizações contemporâneas atuam em ambientes cada vez mais dinâmicos, complexos e competitivos. Nesse contexto, para sobreviver, as organizações necessitam de um rumo, de uma direção. É por meio do planejamento que os administradores definem para onde a organização deve caminhar e como lá chegar. É claro que nem todas têm um planejamento formal; no entanto, o planejamento, seja formal ou informal, é fundamental para que as organizações sejam capazes de responder com eficácia aos desafios ambientais e, assim, manterem uma trajetória rumo ao sucesso.

Das quatro funções da administração — planejamento, organização, direção e controle —, a primeira é a mais importante de todas. Sua importância deriva do fato de todas as outras funções da administração se originarem dela. Sem uma definição clara das metas e objetivos da organização e sem uma estratégia para alcançá-los, dificilmente os administradores podem organizar os recursos, dirigir as pessoas e controlar os resultados.

A primeira seção deste capítulo tem como objetivo conceituar os fundamentos do processo de planejamento, destacando sua importância para a administração, bem como as principais críticas que lhe são dirigidas. São ainda explorados os diferentes tipos de planos, na segunda seção.

A terceira seção aborda o papel dos objetivos no planejamento, suas características e as diferentes abordagens utilizadas para sua definição.

A quarta seção focaliza o conceito de administração estratégica, em que serão analisados a evolução histórica desse conceito e o processo de formulação de estratégias em uma organização. Posteriormente, serão exploradas as diferentes opções estratégicas que os dirigentes podem usar para alcançar os objetivos e responder aos desafios que lhes são colocados. Nesse sentido, são diferenciados três níveis de decisão estratégica: os níveis corporativo, de negócio e operacional. O capítulo termina com a discussão de alguns aspectos referentes à implementação e à avaliação da estratégia.



CASO INTRODUTÓRIO

O novo rumo da Gol

A Gol começou a operar em 2001, com uma frota de seis aviões e participação de mercado de apenas 5%, mas vem crescendo de forma exponencial. Em março de 2007, depois de consolidar sua posição no mercado doméstico, do qual detinha 37% no final de 2006, anunciou a compra da Varig — empresa que dominava a aviação civil brasileira quando a Gol nasceu — por 320 milhões de dólares.

Com essa aquisição, a Gol ameaça a liderança da TAM e ganha espaço no estratégico aeroporto de Congonhas, em São Paulo, onde herdará os 124 horários de pousos e decolagens da Varig. Por outro lado, a aquisição da Varig permitiu concretizar o objetivo de expansão internacional, uma aposta que seria feita de qualquer forma, em nome da manutenção do crescimento. De quebra, fechou a porta para a entrada de um terceiro competidor, a LAN Chile, que vinha negociando um acordo com a Varig. Conhecida por sua agressividade, a LAN poderia forçar a Gol e a TAM a baixar ainda mais os preços. No mercado doméstico, as tarifas caíram 24% em março, e uma queda maior corroeria ainda mais as margens.

A nova Varig vai manter o nome, mas deve herdar o modelo de baixo custo da nova controladora, porém com

foco em um serviço mais completo. Daqui a um ano, se todas as 12 rotas internacionais da Varig forem aproveitadas a plena capacidade, boa parte do faturamento da Gol virá de vôos de longa distância. Nesse mercado, as vantagens do modelo de baixo custo são pequenas. As margens de lucro são menores que as obtidas nos vôos domésticos, e os riscos, muito maiores. Variações cambiais e crises econômicas em outros países trazem um impacto direto à demanda. A Gol, no entanto, afirma ter uma carta na manga. A idéia é eliminar a primeira classe e apostar em vôos que saiam do Brasil durante o dia e voltem à noite, maximizando a utilização das aeronaves.

Com a incorporação da Varig, a Gol pretende chegar ao fim de 2007 com uma receita de 6,1 bilhões de reais, 60% a mais que em 2006. Durante os primeiros seis anos, a Gol superou todos os objetivos de seus fundadores e acionistas. Será que os próximos seis meses serão de igual sucesso?

Fonte: Baseado em T. Lethbridge e M. Costa, "A mais veloz da história", *Exame*, 890, n. 6, abr. 2007, p. 23-30.

5.1 Fundamentos de planejamento

As organizações se definem em torno de objetivos. No entanto, para alcançá-los, suas atividades devem seguir determinada ordem ou padrão, ou seja, devem seguir um plano. Cabe aos administradores decidir qual rumo a organização deve seguir e formular as estratégias e os planos necessários para alcançar os objetivos. Essas decisões são parte da função de planejamento e são essenciais para que a organização possa crescer de forma sustentada e sobreviver no longo prazo.

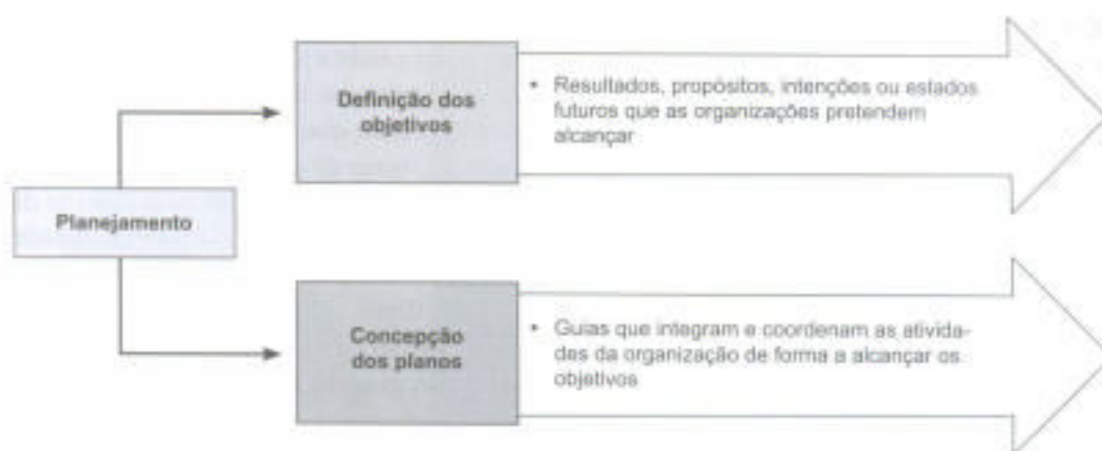
O caso introdutório ilustra bem o processo de planejamento em uma organização. Depois de se consolidar como uma das principais empresas na indústria da aviação civil, a Gol definiu dois novos objetivos: a conquista da liderança no mercado doméstico e a entrada no mercado das viagens de longa distância. Depois de avaliar as alternativas disponíveis, concluiu que a melhor forma para alcançar esses objetivos seria a aquisição da concorrente Varig. Ao longo deste capítulo, será analisada a função de planejamento, destacando o modo como os objetivos, os planos e as estratégias são desenvolvidos nos vários níveis organizacionais.

5.1.1 Conceito de planejamento

O *planejamento* é a função da administração responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades. O planejamento tem a dupla atribuição de definir o que deve ser feito — objetivos — e como deve ser feito — planos (veja a Figura 5.1).

Os *objetivos* são resultados, propósitos, intenções ou estados futuros que as organizações pretendem alcançar. Já os *planos* são guias que indicam o que deve ser feito, especificando os recursos e as ações necessárias para alcançar os objetivos. Ambos os conceitos serão aprofundados mais à frente neste capítulo.

Independentemente do nível hierárquico que ocupam, todos os administradores necessitam planejar suas ações. Enquanto os administradores de topo planejam os objetivos e a estratégia da organização, os gerentes de nível tático estabelecem as atividades de sua unidade e os supervisores definem objetivos e programas para seu grupo de trabalho. De qualquer maneira, o planejamento é indispensável em todas as organizações e em todos os níveis organizacionais. Sem planejamento, as organizações andariam à deriva e sem rumo.



■ **Figura 5.1** A dupla atribuição do planejamento

O planejamento é a base de todas as outras funções da administração. Não seria possível *organizar* os recursos e a estrutura da empresa se não existissem objetivos e planos. Também não seria possível *dirigir* de maneira eficaz os membros organizacionais se o que se pretende alcançar não estivesse claro. Como se pode motivar uma pessoa se não estiver definido o que se pretende dela? Por último, é impensável *controlar* as atividades se não tiverem sido estabelecidos objetivos ou parâmetros de desempenho. Como saber se a organização teve bom desempenho se os resultados esperados não estiverem definidos?

Apesar de sua relevância para a administração, o planejamento nem sempre é formalizado em documentos escritos. Principalmente em organizações pequenas, é comum existir um tipo de *planejamento informal*. Esse estilo é caracterizado por uma definição vaga dos objetivos. Além disso, não se apresenta na forma escrita e pode ser altamente mutável ou variável. Neste capítulo, o foco da análise está no *planejamento formal*.

5.1.2 A importância do planejamento para a administração

Nos primórdios da administração, como novo campo de conhecimento, as organizações atuavam em um ambiente estável. Conseqüentemente, a necessidade de planejar era mínima. Os princípios da administração burocrática, como a formalização e a hierarquia, eram capazes de dar conta do presente e do futuro da organização. Com o dinamismo ambiental que caracteriza as empresas contemporâneas, a importância do planejamento torna-se mais evidente. As organizações precisam planejar para enfrentar

as mudanças que ocorrem na economia, na política, na cultura, nos estilos de vida, na tecnologia etc. Atualmente, o ambiente exerce influência muito visível na organização para que o futuro dela seja deixado ao acaso.

O processo de planejamento faz com que os administradores se afastem da rotina operacional e se concentrem no futuro da organização. Concretamente, podem ser destacados as seguintes vantagens e benefícios do planejamento:

- *Proporciona senso de direção.* O planejamento dá e especifica um rumo para a organização, o que permite direcionar os esforços de seus membros para um objetivo comum.
- *Focaliza esforços.* O planejamento promove a integração e a coordenação das atividades dos membros organizacionais. Sem planejamento, a organização não passa de um grupo de indivíduos, cada um agindo à sua maneira. Cabe ao planejamento promover uma ação coletiva, que é a essência da organização.
- *Maximiza a eficiência.* O planejamento permite otimizar esforços e recursos organizacionais. Ajuda a estabelecer prioridades, evitando os desperdícios e as redundâncias.
- *Reduz o impacto do ambiente.* O planejamento obriga os administradores a enfrentarem as mudanças ambientais. Por meio dele, os gerentes interpretam as mudanças ambientais e tomam as medidas necessárias para enfrentá-las.
- *Define parâmetros de controle.* O planejamento proporciona critérios de avaliação do desempenho organizacional. Ao estabelecer objetivos, o planejamento define padrões de desempenho que permitem o controle da organização. Sem plane-

jamento, é impossível conceber um sistema de controle eficaz.

- *Atua como fonte de motivação e comprometimento.* O planejamento facilita a identificação das pessoas com a organização. Os objetivos e planos reduzem a incerteza e esclarecem o papel que cada pessoa desempenha na organização, motivando e comprometendo seus membros.
- *Potencializa o autoconhecimento organizacional.* O planejamento cria um clima propício ao autoconhecimento. Durante o processo de planejamento, a organização busca conhecer o ambiente externo, suas ameaças e oportunidades, ao mesmo tempo em que analisa seu ambiente interno.
- *Fornece consistência.* O planejamento fornece um fundamento lógico para a tomada de decisão. Ele permite criar uma estrutura cognitiva coletiva que garante consistência entre as decisões e os resultados desejados. Dessa forma, todas as decisões estarão em conformidade com o planejado.

Diversas pesquisas têm confirmado que o planejamento formal afeta positivamente o desempenho organizacional.¹ Os resultados desses estudos permitem concluir que o planejamento tem um impacto positivo na rentabilidade da organização (maiores lucros e melhor retorno sobre ativos). As pesquisas demonstram ainda que a qualidade do processo de planejamento e sua adequada implementação são mais importantes que a extensão e abrangência dos planos. No entanto, os estudos alertam para o fato de que ambientes turbulentos e incertos impedem os gestores de desenvolverem muitas alternativas de ação, visto que, nessas condições, o planejamento formal não está associado a melhor desempenho organizacional.

5.1.3 Críticas ao planejamento

A importância do planejamento como função da administração tornou-se mais evidente como consequência das constantes mudanças ambientais. Paradoxalmente, as principais críticas ao planejamento formal também estão relacionadas com a incapacidade de resposta a esse mesmo ambiente em mudança.²

Um dos principais argumentos utilizados pelos críticos é que o planejamento formal *não responde adequadamente aos desafios de um ambiente dinâmico*. O planejamento parte da premissa de que o futuro é previsível, premissa esta que pode não se verificar. De fato, se o ambiente de negócios em que as empresas atuam for caótico e altamente mutável, o planejamento pouco pode ajudar a enfrentar os desafios.

Outro argumento utilizado é que o planejamento *cria rigidez e inibe a flexibilidade organizacional*. Ao especificar objetivos e meios para alcançá-los, o planejamento faz com que os membros organizacionais, por medo ou receio da punição, sigam um rumo preestabelecido. No entanto, no atual ambiente de negócios, a capacidade de adaptação e a flexibilidade são requisitos essenciais para uma organização sobreviver.

Além disso, de acordo com os críticos, o planejamento formal *inibe a criatividade, a inovação e a ousadia*. O elevado grau de formalidade presente no processo de planejamento tende a definir limites da ação gerencial, inibindo assim a criatividade e a ousadia dos administradores.

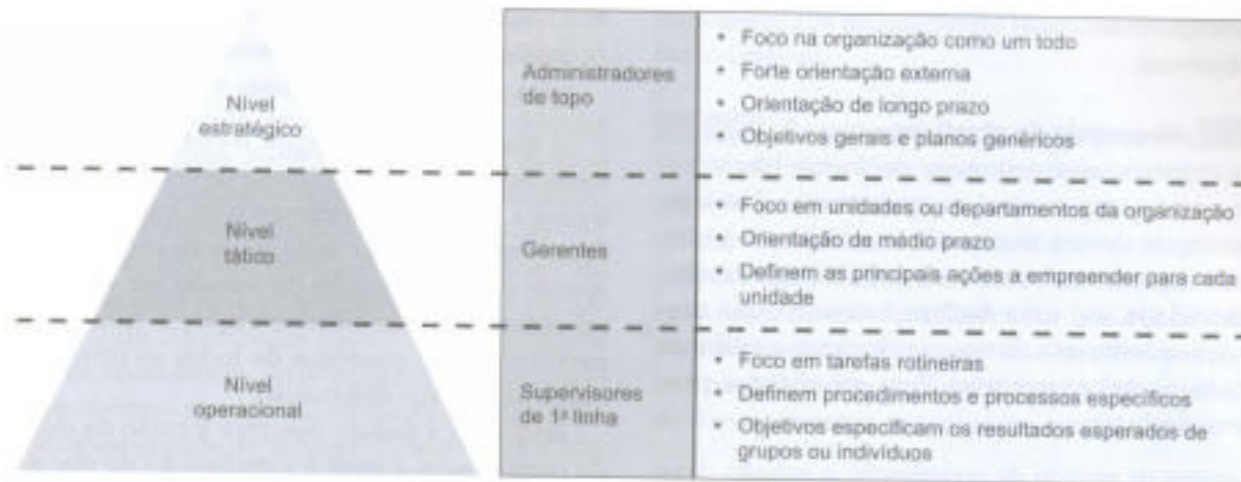
A melhor resposta às críticas do planejamento formal reside na importância do *processo* de planejamento. Mais do que o resultado da função do planejamento, o que importa é o grau de integração e motivação que ele desencadeia nos membros organizacionais, bem como a aprendizagem organizacional que seu processo possibilita.

5.2 Tipos de planos

O planejamento formal engloba a definição dos objetivos e dos planos. Enquanto os objetivos especificam os estágios futuros que a organização busca atingir, os planos estabelecem os meios para alcançá-los. Os *planos* são a tradução formal do planejamento em documentos que estipulam como os objetivos devem ser alcançados, descrevendo como os recursos devem ser alocados e quais atividades devem ser realizadas.

No entanto, dependendo do foco do planejamento, os planos apresentam características diferentes, podendo ser classificados de acordo com sua abrangência, horizonte temporal, grau de especificidade e permanência. Note que essas dimensões são interdependentes. Por exemplo, um plano que englobe a organização como um todo tenderá a ser pouco específico e a ter uma orientação de longo prazo.

Em termos de *abrangência*, os planos podem ser estratégicos, táticos ou operacionais, de acordo com o nível organizacional respectivo (Figura 5.2). Os *planos estratégicos* se referem à organização como um todo, cobrem decisões sobre objetivos e estratégias de longo prazo e servem de base aos planos táticos e operacionais. Esse tipo de plano tem forte orientação externa e serve para posicionar a organização perante seu ambiente externo (concorrentes, clientes etc.). De modo geral, os objetivos são gerais e os planos são pouco específicos no que diz respeito a atividades e recursos necessários.



■ **Figura 5.2** Planejamento por nível organizacional

Os *planos táticos* traduzem os objetivos gerais em objetivos específicos de uma unidade da organização, geralmente uma área funcional, como marketing ou recursos humanos. Assim, identificam quais são os principais objetivos e cursos de ações necessários para realizar sua parte do plano estratégico. Geralmente, os planos táticos têm um horizonte temporal de um ano. Por fim, os *planos operacionais* identificam os procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis mais operacionais da organização, que também contribuirão para sustentar as atividades dos planos táticos e estratégicos. Os planos operacionais têm uma orientação de curto prazo (dias, semanas ou meses) e são constantemente adaptados diante de novos desafios ou oportunidades.

Em termos de *horizonte temporal*, os planos podem ser de longo, médio ou curto prazos. Uma diferença crucial entre os planos estratégicos, táticos e operacionais reside na dimensão temporal. Enquanto os planos estratégicos são de longo prazo (definidos por três ou mais anos), os planos táticos são de médio prazo (geralmente, um ano) e os planos operacionais, de curto prazo (períodos curtos e variáveis, dependendo da atividade). Obviamente, a dimensão temporal dos planos depende do grau de mudança ambiental. Nas condições de alta variabilidade ambiental, como a que caracteriza o atual ambiente de negócios, os planos tendem a ser de menor duração.

Quanto ao grau *especificidade*, os planos podem ser gerais ou específicos. Enquanto os planos específicos têm objetivos e atividades claramente definidos, os planos gerais são baseados em diretrizes gerais. O que importa nos planos gerais é o objetivo final e não a forma como será alcançado. Ao contrário, os planos

específicos focam no processo, definindo como, o quê e quando. Os planos estratégicos são de natureza geral e, na medida em que se desce na hierarquia organizacional, os planos tornam-se mais específicos. Os planos gerais podem ser ambíguos, mas também criam condições para maior flexibilidade, para a escolha de diversas alternativas de ação, enquanto os planos específicos dão maior definição, porém criam maior rigidez e limitam a possibilidade de mudança e inovação.

Por fim, no que diz respeito à *permanência*, os planos podem ser classificados como permanentes ou temporários. Os planos permanentes são usados em situações predefinidas e se referem a tarefas desempenhadas rotineiramente em uma organização. Políticas e diretrizes gerais, que definem os cursos desejáveis de ação ou procedimentos, normas e rotinas que detalham uma seqüência de atividades operacionais, são exemplos de planos permanentes. Ao contrário, os planos temporários extinguem-se quando os objetivos que os sustentam são realizados. Um cronograma, projeto, programa ou orçamento são exemplos de planos temporários.

5.3 O papel dos objetivos no planejamento

Tal como os planos, também os objetivos se referem a uma importante dimensão do planejamento. Os *objetivos* são resultados, propósitos, intenções ou estados futuros que as organizações pretendem alcançar, por meio da alocação de esforços e recursos em determinada direção. Os objetivos podem ser classificados de acordo com sua natureza (rentabilidade, produtividade, participação no mercado, satisfação dos clientes, desempenho socioambiental etc.), nível de formalização (explícitos ou implícitos) e processo

de definição (tradicional topo-base ou administração por objetivos).

5.3.1 Hierarquia de objetivos

Os objetivos apresentam-se de forma hierárquica, de acordo com o nível organizacional. No topo da hierarquia de objetivos estão a missão e a visão. A *missão* representa a razão de ser da organização, sua identidade, e é uma declaração escrita que descreve o propósito, os valores, os princípios e as linhas orientadoras da organização. Para ser eficaz, a missão deve declarar:

- *O escopo de negócio da organização*: a missão deve explicitar de forma clara e concisa o propósito fundamental do negócio.
- *As necessidades básicas a serem atendidas*: a missão não deve explicitar produtos ou serviços, mas sim as necessidades que a organização pretende satisfazer.
- *As competências centrais da organização*: a missão deve mostrar as competências e capacidades únicas que a distinguem das outras organizações.
- *O mercado-alvo*: a missão deve explicitar quem são seus clientes ou os mercados onde atua.
- *Os princípios e valores centrais*: a missão deve indicar quais são os principais compromissos e valores fundamentais que alicerçam o negócio.

- *O papel da organização na sociedade*: a missão deve explicitar qual é a contribuição da organização para a sociedade em geral.

A missão deve conseguir o comprometimento de todas as pessoas da empresa e deve ser formulada de forma a motivá-las, fazendo com que seja encarada como um desafio de toda a organização. Para isso, apesar da formalização da missão ser uma responsabilidade da alta administração, é fundamental a participação de membros de todos os níveis organizacionais em sua elaboração.

Enquanto a missão descreve a razão da existência da organização, a *visão* é a declaração do que a organização deseja ser, ou seja, da posição que ela deseja ocupar no futuro. Dessa forma, a visão reflete as aspirações da organização, devendo ser apresentada como um desafio para seus membros. A declaração de visão não estabelece ou expressa objetivos quantitativos, apenas fornece uma direção geral que deverá orientar o comportamento dos membros quanto ao futuro que a organização deseja construir.

A missão e a visão são elementos essenciais para o desenvolvimento de todos os objetivos e planos subsequentes. Sem uma definição clara da missão e da visão da empresa, dificilmente se poderiam definir objetivos e formular estratégias e planos coerentes. Assim, depois de definir a missão (o negócio da or-



QUADRO CONTEXTUAL

Visão corporativa do Grupo Pão de Açúcar

O Grupo Pão de Açúcar almeja ampliar a liderança no mercado brasileiro de varejo e tornar-se a empresa mais admirada por sua rentabilidade, inovação, eficiência, responsabilidade social e contribuição para o desenvolvimento do Brasil.

A visão expressa a posição que o Grupo Pão de Açúcar pretende ocupar: ser a líder de vendas, com eficiência,

produtividade e rentabilidade, e estar sempre à frente da concorrência, oferecendo produtos e serviços inovadores, com atenção aos projetos de responsabilidade social.

Fonte: Site oficial da empresa (<http://www.grupopaodeacucar.com.br>).



QUADRO CONTEXTUAL

Missão corporativa da Petrobras

Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades de seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.

A missão expressa a identidade da Petrobras, esclarecendo quais as atividades da empresa (indústrias de óleo,

gás e energia), os mercados onde atua, os valores centrais (segurança e rentabilidade) e qual papel deseja desempenhar na sociedade (contribuir para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua).

Fonte: Site oficial da empresa (<http://www.petrobras.com.br>).

ganização) e a visão (o que a organização pretende ser no futuro), definem-se objetivos que estabelecem resultados concretos a serem alcançados.

No nível estratégico da organização, os *objetivos estratégicos* se referem à empresa como um todo e buscam traduzir a missão em termos mais concretos, sendo responsabilidade da alta administração. No nível tático, os *objetivos táticos* correspondem aos resultados esperados para as principais divisões ou departamentos da organização e são formulados pelos gerentes de nível médio. Finalmente, no nível operacional, os *objetivos operacionais* definem os resultados específicos esperados de grupos e indivíduos e são formulados pelos supervisores de primeira linha e, em alguns casos, pelos funcionários.

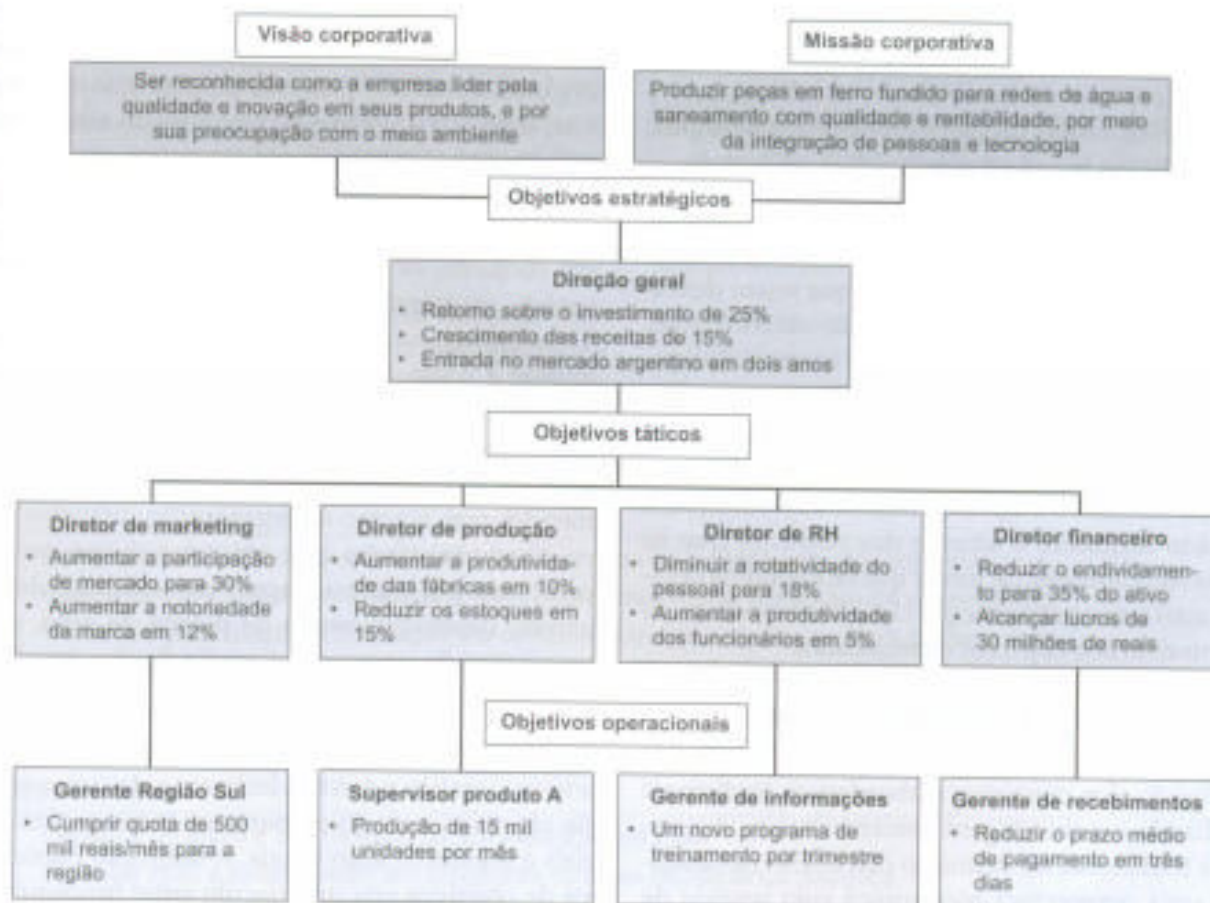
Os objetivos operacionais possibilitam o alcance dos objetivos táticos que, por sua vez, sustentam a realização dos objetivos estratégicos da organização. Tal como ilustra a Figura 5.3, a hierarquia dos objetivos não se refere apenas ao nível organizacional, mas também à relação meio-fim que existe entre eles: para conseguir um objetivo de nível alto (um fim),

é necessária a realização de objetivos de nível mais baixo (meios).

5.3.2 Características dos objetivos eficazes

Os objetivos desempenham uma função importante no processo de planejamento porque é por meio de sua especificação adequada que os membros organizacionais conseguem obter um senso de direção, antecipam desejáveis estágios futuros e se mobilizam para alcançá-los. Para que os objetivos possam desempenhar esse papel, precisam ser bem definidos, e devem apresentar as seguintes características:

- *Específicos*: os objetivos precisam transmitir com clareza e objetividade qual é o resultado esperado, qual é o nível de desempenho desejado ou o alvo a ser atingido. Por exemplo, declarar o desejo de melhorar a qualidade dos produtos é apenas uma aspiração vaga e ambigua, não um objetivo bem definido.
- *Mensuráveis*: os objetivos devem ser especificados de forma quantitativa (por exemplo, aumentar o



■ Figura 5.3 Hierarquia de objetivos.

volume de vendas em 5% ou diminuir o nível de inadimplência em 10%), para que seja possível transformar as idéias em ações concretas e para facilitar o processo de avaliação e feedback.

- *Desafiadores, porém alcançáveis*: os objetivos devem ser percebidos como um desafio para motivar, mas devem ser realistas, ou seja, possíveis de serem alcançados com os recursos e o tempo disponíveis, para não desmotivar.
- *Definidos no tempo*: os objetivos devem especificar o horizonte temporal para sua realização, de forma a permitir avaliar se foram ou não alcançados (por exemplo, abrir uma nova fábrica em dois anos). Por sua vez, a especificação do horizonte temporal permite definir que ações serão mais apropriadas para alcançar tal objetivo.
- *Coerentes*: os objetivos devem ser consistentes entre si, mesmo que digam respeito a unidades distintas na organização. É fundamental que os objetivos não se contradigam entre si (por exemplo, é ineficaz declarar como objetivos aumentar as vendas e reduzir a produção).
- *Hierarquizáveis*: visto que os objetivos não têm a mesma importância para a organização, devem ser estabelecidas prioridades entre eles. Dessa forma, em caso de necessidade, os administradores podem tomar decisões que priorizem alguns objetivos em relação a outros.

Para que os objetivos sejam eficazes, além das características mencionadas, é fundamental que sejam comunicados a todos os envolvidos e que sejam definidos instrumentos de controle e avaliação de sua realização. Esses instrumentos devem facilitar o monitoramento, a eventual correção de falhas e possibilitar uma avaliação justa do desempenho. Paralelamente, devem ser estabelecidas relações entre os objetivos e as recompensas. Para potencializar a força motivadora dos objetivos, é necessário relacionar o alcance dos objetivos com as devidas recompensas, de forma que os membros organizacionais tenham uma noção clara dos benefícios do cumprimento dos objetivos especificados.

5.3.3 Sistemas de definição de objetivos

As organizações podem optar por dois sistemas de definição dos objetivos: a abordagem tradicional centralizada e a abordagem descentralizada. A perspectiva tradicional de definição dos objetivos baseia-se em uma perspectiva hierárquica cujo sentido de orientação é *do topo para a base* da organização. Assim, os objetivos são formulados no topo da estrutura hierárquica de uma organização, sendo, posteriormente,

subdivididos em objetivos específicos para cada nível organizacional.

O sistema tradicional de definição dos objetivos é baseado no pressuposto de que os administradores sabem o que é melhor para a organização, já que são eles os responsáveis pela formulação dos objetivos. Por sua vez, estes devem ser seguidos por seus subordinados de nível inferior. Dessa forma, gerentes de níveis inferiores e trabalhadores têm seu comportamento limitado pela margem de ação determinada pelos objetivos que lhes foram unilateralmente atribuídos.

Até poucas décadas atrás, as empresas que se baseavam na abordagem tradicional contavam com departamentos centrais de planejamento, os quais reuniam especialistas que se reportavam diretamente ao presidente e à alta administração da empresa. Esses especialistas eram responsáveis por monitorar os ambientes externo e interno da organização, reunir dados e formular os objetivos e planos para toda a corporação.

Em virtude do grau de mudança que atualmente caracteriza o ambiente da maioria das organizações contemporâneas, essa abordagem tradicional tem sido substituída por uma postura mais *descentralizada*. A idéia é o envolvimento de todos os membros organizacionais no processo de definição dos objetivos. Esse novo sistema é denominado *administração por objetivos* (APO).³

A APO é um método de estabelecimento de objetivos no qual os gerentes e seus subordinados definem, em conjunto, os objetivos para cada departamento, projeto ou pessoa. Os objetivos definidos a partir desse esforço conjunto são utilizados para monitorar, avaliar e controlar os desempenhos organizacional e individual. Além disso, os objetivos definidos de forma participativa atuam como fonte de motivação, uma vez que os funcionários se sentem mais comprometidos com o rumo da organização.

A administração por objetivos é um processo composto por quatro etapas: especificação dos objetivos, desenvolvimento de planos de ação, monitoramento do progresso e avaliação dos resultados (veja a Figura 5.4).

ESPECIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS – A especificação dos objetivos consiste no estabelecimento de um conjunto de objetivos específicos para unidades organizacionais e membros individuais. A definição participativa de objetivos cria um vínculo entre funcionários e supervisores, assim como um compromisso mais forte correspondente à realização dos objetivos. Trata-se de uma das etapas mais complexas da APO, uma vez



■ **Figura 5.4** Processo de administração por objetivos

que os esforços conjuntos de formulação devem ser traduzidos em declarações específicas dos resultados esperados.

DESENVOLVIMENTO DE PLANOS DE AÇÃO A administração por objetivos consiste não apenas na definição dos objetivos, mas também dos cursos de ação que especificam como eles devem ser alcançados. Os planos de ação podem ser individuais ou departamentais, mas devem ser integrados de forma a garantir a consistência das atividades da organização.

MONITORAMENTO DO PROGRESSO Um componente essencial da APO é o monitoramento, além das revisões periódicas do desempenho de unidades e indivíduos. Dessa forma, é possível verificar se os planos especificados estão realmente funcionando na prática. Esse processo de monitoramento e revisão — formal ou informal — cria condições para tomar medidas corretivas e corrigir desvios.

AValiação DOS RESULTADOS A última etapa do processo de APO consiste na avaliação dos resultados

alcançados por indivíduos e departamentos, comparando-os com os objetivos estabelecidos. Ela serve de base ao sistema de avaliação do desempenho, refletindo-se em aumentos de salários, promoções ou outras recompensas. Simultaneamente, a avaliação do desempenho serve de ponto de partida para o estabelecimento de novos objetivos.

Assim como qualquer outro sistema ou método gerencial, a APO apresenta vantagens e desvantagens (veja a Tabela 5.1). Acima de tudo, é preciso reconhecer que mais importante que o resultado, a APO refere-se a um processo cíclico que estabelece uma relação entre a função planejamento e a função controle.

5.3.4 A relação entre objetivos e desempenho

A relação entre os objetivos e o desempenho individual e organizacional é bastante complexa e tem sido objeto de estudo de diversas pesquisas. Os resultados dessas pesquisas permitem concluir que:⁴

- objetivos específicos conduzem a níveis de desempenho superior quando comparados com si-

■ **Tabela 5.1** Resumo das principais vantagens e desvantagens da APO

VANTAGENS

- Foca as tarefas e atividades diretamente relacionadas ao cumprimento dos objetivos.
- Obriga os administradores a estabelecerem prioridades, metas e medidas de desempenho.
- Estimula a participação, a motivação e o comprometimento de todos os funcionários.
- Proporciona uma clarificação de funções, responsabilidades e autoridade.
- Aumenta a capacidade da empresa de responder às alterações do ambiente externo.
- Proporciona maior ligação entre os objetivos gerais da empresa e os objetivos individuais.

DESvantagens

- Depende do apoio e do empenho da administração de topo.
- Pode ser inútil e desmotivador em ambientes ou fases de mudança dinâmica.
- Sobrevaloriza os objetivos individuais em detrimento dos objetivos organizacionais.
- Concentra os esforços no curto prazo com prejuízo ao planejamento de longo prazo.
- Pode consumir tempo excessivo e dar origem a muita burocracia.

tuações nas quais os objetivos não são definidos ou são genéricos;

- objetivos difíceis e desafiadores conduzem a níveis de desempenho superior, mesmo que sejam alcançados com menos frequência que objetivos fáceis de atingir;
- o feedback e o monitoramento da realização dos objetivos estão associados a um melhor nível de desempenho, uma vez que permitem saber se o esforço é suficiente ou não para alcançar determinado resultado esperado;
- surpreendentemente, a relação entre a participação dos membros organizacionais na definição dos objetivos e o desempenho não tem apresentado resultados consistentes.

Os resultados parecem contrariar o principal argumento em favor da APO, ou seja, a participação dos subordinados na definição dos objetivos. Os resultados sugerem que, mantendo constante o grau de dificuldade, é indiferente o sistema utilizado na definição de objetivos.⁵ Os defensores da APO argumentam, no entanto, que a participação tem impacto no desempenho porque induz as pessoas a estabelecer objetivos ambiciosos e mais difíceis. De fato, estudos demonstram que a APO está efetivamente associada a um desempenho individual e a uma produtividade organizacional maiores.

Apesar das evidências que apontam para uma relação entre o estabelecimento de objetivos específicos para os funcionários e seu nível de desempenho, alguns autores têm criticado a relevância desse mecanismo gerencial.⁶ Em primeiro lugar, argumentam que a definição dos objetivos pode atuar como a especificação do máximo trabalho esperado de um funcionário, fazendo com que ele não se esforce para melhorar continuamente. Por outro lado, defendem que os objetivos individuais podem promover um clima individualista no ambiente de trabalho, no qual cada um se preocupa em alcançar seus objetivos em detrimento do desempenho de sua unidade ou organização. Por último, defendem que o estabelecimento de objetivos concentra o funcionário em resultados específicos em detrimento de outros que podem ser igualmente relevantes. Por exemplo, se o objetivo for produzir dez unidades por dia, o trabalhador pode desfavorecer a qualidade para assegurar o cumprimento da meta.

Todas essas críticas são potencialmente corretas. Cabe ao administrador avaliar o efeito do estabelecimento de objetivos no local de trabalho e tomar medidas de ajuste, caso seja necessário, para evitar possíveis desvios.

5.4 Administração estratégica

As primeiras seções deste capítulo proporcionaram uma visão geral da função planejamento, destacando o papel dos planos e objetivos. Nesta seção, o foco está na administração estratégica — um tipo específico de planejamento. A administração estratégica é um processo que consiste no conjunto de decisões e ações que visam proporcionar uma adequação competitivamente superior entre a organização e seu ambiente, de forma a permitir que a organização alcance seus objetivos.⁷

O conceito de administração estratégica é resultado de um longo processo de consolidação de perspectivas acerca da estratégia e que serão objeto de análise nesta seção. Paralelamente, a seção abordará o processo de administração estratégica e diferenciará os principais níveis de decisão estratégica.

5.4.1 Os fundamentos da estratégia empresarial

A estratégia é um conceito cuja raiz remonta à Grécia Antiga, onde a palavra *strategeia* se referia à arte de ser general, liderar exércitos e destruir inimigos. Com o passar do tempo, a palavra começou a ser utilizada no mundo dos negócios, com diferentes conotações historicamente determinadas. Sua essência, no entanto, foi mantida: o conceito de estratégia é aplicável a uma situação de competição.

De fato, o conceito de estratégia está intrinsecamente relacionado com a *competição*. Duas empresas que operam de forma idêntica no mesmo mercado provavelmente não podem coexistir, e a estratégia é o fator diferenciador de uma empresa ante suas rivais. Para poder coexistir, cada organização precisa ser diferente e possuir características únicas que a distingam das restantes. Assim, a estratégia se refere ao caminho que a organização segue para conseguir sobreviver. É uma busca deliberada por um plano de ação que permita desenvolver, e continuamente ajustar, uma vantagem competitiva da organização sobre seus concorrentes.⁸ A essência de sua formulação é escolher como a organização pretende ser diferente.⁹

A estratégia necessariamente muda com o tempo para se adequar às condições ambientais; porém, para permanecerem competitivas, as organizações devem ser capazes de oferecer, de forma sustentável, mais valor a seus clientes do que os concorrentes. Na realidade, a principal fonte de desempenho superior é a capacidade de *oferecer valor para o cliente*. Kenichi Ohmae defende que a estratégia pode ser definida como um iceberg, em que a maior parte está submer-

sa. Para o autor, a parte visível trata da competição, mas a maior parte é intencionalmente invisível — fica abaixo da superfície, onde o valor é criado e onde se evita a competição. Assim, uma estratégia de valor agregado não deve se reduzir à *derrota* da competição, mas sim à compreensão das necessidades dos clientes de forma a entregar-lhes mais valor que os concorrentes.¹⁰

A Figura 5.5 resume os principais fundamentos da estratégia empresarial: como já dissemos, para sobreviver em um ambiente competitivo, as organizações devem superar seus concorrentes, oferecendo, de forma sustentável, mais valor a seus clientes.

5.4.2 A evolução do conceito de estratégia empresarial

No contexto estável que caracterizava o mundo dos negócios no início do século XX, o conceito de estratégia não parecia relevante. A estratégia empresarial era uma área emergente e uma atividade primordialmente intuitiva nas organizações. As atividades das empresas, geralmente focadas em um único produto e trabalhando com consumidores homogêneos, eram coordenadas informalmente. No entanto, à medida que as organizações cresciam e se expandiam para outros territórios, começavam a sentir uma necessidade de maior coordenação. Surgiu, então, uma perspectiva da estratégia como formulação de *política de negócios*. Nesse sentido, a estratégia era a responsável pela definição de regras e procedimentos formais que permitiam integrar as unidades e os processos organizacionais. Apesar do reconhecimento de sua importância, o foco da formulação estratégica era interno à organização.

Após a Segunda Guerra Mundial, o crescimento e a diversificação das organizações em termos de produtos e mercados e o dinamismo do ambiente organizacional tornaram óbvios os limites da visão da estratégia como política de negócios. Muitas or-

ganizações começaram a adotar um processo formal de geração de estratégias, cujo principal objetivo era antecipar os impactos do ambiente na empresa. Nasceu, assim, a perspectiva da estratégia como um processo de *planejamento estratégico*. Alfred Chandler, com base em um estudo histórico que buscou analisar o desenvolvimento de grandes corporações norte-americanas, como a Sears, a DuPont, a General Motors e a Standard Oil, foi o principal responsável pela introdução desse novo conceito de estratégia, como: “a determinação de objetivos e metas básicas de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para alcançar esses objetivos”.¹¹

A obra de Chandler popularizou a noção de estratégia como um *processo*, em oposição ao conceito de política dominante até então, que a distinguia como fórmula prefixada, usada na definição de regras para o estabelecimento de fronteiras entre as tarefas a serem cumpridas pelos departamentos da organização. Posteriormente, acadêmicos como Igor Ansoff e Kenneth Andrews refinaram o conceito de estratégia proposto por Chandler, enfatizando-a como um processo baseado na análise das oportunidades e ameaças que emergiam do ambiente organizacional.¹²

Em meados da década de 1970, o uso do planejamento estratégico entrou em declínio por causa da crise econômica mundial desencadeada pelo embargo do petróleo, seguida pelo aumento das taxas de juros e da inflação, e pela posterior entrada dos produtos japoneses nos mercados norte-americano e europeu. Nesse contexto, os dirigentes mostravam-se incapazes de promover mudanças que permitissem a rápida adaptação da organização às transformações ambientais. A falta de rapidez e flexibilidade na resposta às mudanças ambientais abriam caminho para o surgimento do conceito de *administração estratégica*, que pressupõe a gestão integrada, equilibrada e abrangente dos recursos e ferramentas disponíveis,



■ Figura 5.5 Fundamentos da estratégia empresarial



■ **Figura 5.6** Estratégias deliberadas e emergentes

até mesmo no que concerne à participação e ao comprometimento de todos os membros organizacionais.¹³

A administração estratégica é uma abordagem contemporânea que busca combinar a formulação estratégica com sua implementação e controle. Dessa maneira, a estratégia deixa de ser vista como o resultado de um planejamento formal, e passa a ser considerada um processo dinâmico e flexível que permite detectar continuamente novas oportunidades ou ameaças. Seu foco passa a residir no *pensamento estratégico* dos membros organizacionais, não se resumindo aos mecanismos racionais, sistemáticos e metódicos do *planejamento estratégico*.

A combinação da criatividade do pensamento estratégico com as metodologias próprias do planejamento estratégico permite à organização gerar estratégias mais adequadas a um ambiente competitivo turbulento. Dessa forma, não é imperativo que uma estratégia resulte sempre de um plano deliberado. Ela pode também emergir da resposta a uma situação externa que estimula o pensamento estratégico na organização (veja a Figura 5.6).

No entanto, enquanto a formulação puramente deliberada de uma estratégia dificulta a aprendizagem, a formulação puramente emergente impede o controle. Por isso, todo o processo de formulação de estratégias deve combinar uma dimensão deliberada e outra emergente.¹⁴ Raramente, as estratégias eficazes são, de fato, deliberadas ou emergentes, configurando-se uma mescla, que reflete a qualidade dos dirigentes de efetuar previsões e de reagir perante a ocorrência de eventos inesperados.

Acreditando ou não em estratégias deliberadas ou emergentes, é possível afirmar que toda organização tem uma estratégia, seja ela explicitamente formulada ou implicitamente manifestada no padrão de comportamento da organização perante seu ambiente (veja o Quadro ilustrativo "Os cinco Ps da estratégia").

5.4.3 O processo de administração estratégica

Como é ilustrado pela Figura 5.7, o *processo de administração estratégica* é uma seqüência de seis etapas, que incluem o planejamento, a implementação e o controle estratégicos. O planejamento começa com o



QUADRO ILUSTRATIVO

Os cinco Ps da estratégia

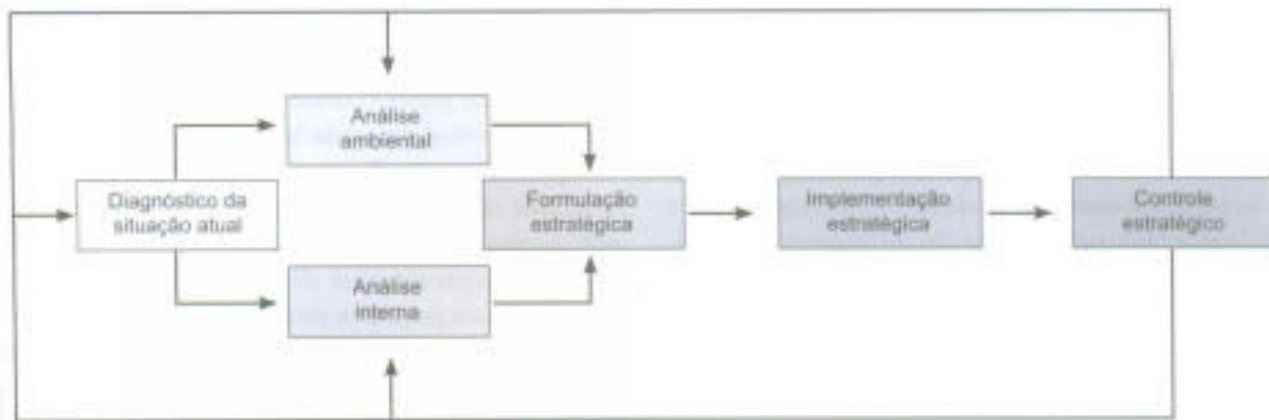
De acordo com Mintzberg, existem várias concepções acerca da estratégia que poderão ser úteis para entender as opções de uma organização:

- *Estratégia como plano*: pode-se entender a estratégia como um plano sempre que ela for formulada previamente, com base em um processo consciente e deliberado.
- *Estratégia como padrão*: a estratégia é entendida como um padrão consistente de fluxo de ações. Nesse caso, ela emerge das ações bem-sucedidas do passado que se tornam um padrão de comportamento estratégico.
- *Estratégia como posição*: a definição da estratégia como posição sugere a relação direta entre a organização e as condições do ambiente. Esse enfoque pode considerar o posicionamento estratégico com

relação às variáveis ambientais que influenciam positiva ou negativamente a organização.

- *Estratégia como perspectiva*: a estratégia como perspectiva relaciona-se com a visão de mundo expressa no conjunto de valores compartilhados pelos membros organizacionais. Assim, considera-se que cada organização tem sua própria maneira de lidar com as incertezas e de tomar decisões.
- *Estratégia como pretexto*: a estratégia é entendida como uma manobra ou truque, cuja finalidade é enganar o concorrente direto. A estratégia, nesse caso, é um blefe, uma forma de iludir os concorrentes quanto ao curso da ação que será tomado.

Fonte: H. Mintzberg, "The strategy concept I: five Ps for strategy", *California Management Review*, outono 1987, p. 11-24.



■ **Figura 5.7** O processo de administração estratégica

diagnóstico do posicionamento atual da organização. Em seguida, são analisados os ambientes interno e externo da organização e formulam-se novos objetivos e estratégias. Definido o rumo estratégico da organização, segue-se a etapa de implementação estratégica e, por fim, a avaliação e o controle dos resultados. O processo é retroativo, uma vez que a informação coletada no controle estratégico é utilizada em novos processos de planejamento estratégico.

DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL A primeira etapa do processo de administração consiste na avaliação e no diagnóstico da situação atual da organização, identificando sua visão, sua missão, seus objetivos e suas estratégias. A missão e a visão definem a razão de ser — o propósito — da organização e suas aspirações para o futuro, enquanto os objetivos e as estratégias permitem compreender como a organização compete, como se posiciona no ambiente organizacional, quais suas vantagens competitivas etc. A coerência entre a visão, a missão, os objetivos e as estratégias significa que esses elementos, além de terem sido bem definidos em processos de planejamento formal anteriores, foram bem comunicados e internalizados pelos membros da organização.

ANÁLISE ESTRATÉGICA A formulação de uma estratégia deve ser precedida pela análise do ambiente organizacional, a fim de identificar fatores externos e internos que possam afetar o desempenho competitivo da organização. Isso implica o monitoramento e a avaliação das tendências do ambiente externo (manobras dos concorrentes, legislação, necessidades dos clientes etc.) e a análise dos recursos e das capacidades internas da organização (capacidade financeira, domínio de tecnologia, qualificação dos funcionários etc.). Só depois de analisar a situação

competitiva, as empresas podem formular uma estratégia adequada ao seu ambiente.

FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA Com base na análise estratégica do ambiente e da organização, os administradores definem os novos objetivos estratégicos (revidendo, se for o caso, a missão e a visão) e formulam as estratégias que assegurarão o alcance desses objetivos. Para isso, identificam e avaliam alternativas, selecionando os cursos de ação mais ajustados aos propósitos da organização. A formulação estratégica inclui a definição das estratégias corporativas (no caso das organizações com mais de uma unidade de negócio), das estratégias de negócio e das estratégias funcionais.

IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA A melhor estratégia do mundo não se traduz em bons resultados se sua implementação não for bem conduzida pelos administradores de topo. Para garantir que as estratégias sejam implementadas com eficácia e eficiência, os administradores devem acompanhar a execução do plano estratégico, direcionando os recursos da organização para o alcance dos objetivos estratégicos previamente estabelecidos. A estratégia deve ser apoiada por decisões referentes à estrutura organizacional, à cultura organizacional, aos sistemas de recompensas, aos estilos de liderança, entre outros. Deve também ser acompanhada de investimentos em novas tecnologias ou equipamentos de forma a assegurar que a organização possua os meios necessários para implementar a estratégia. É também fundamental comunicar e divulgar a estratégia a todos os membros organizacionais a fim de garantir seu apoio e comprometimento.

CONTROLE ESTRATÉGICO A etapa final do processo de administração estratégica é o controle estratégico,

Nessa fase, os administradores buscam monitorar a implementação da estratégia, avaliando se o desempenho da organização corresponde aos objetivos estratégicos definidos e tomando medidas corretivas sempre que existirem desvios significativos. O sistema de controle estratégico deve incluir indicadores de desempenho, um sistema de informação e mecanismos para monitorar o progresso.

5.4.4 Níveis de decisão estratégica

A estratégia é um conceito que pode ser aplicado em diferentes níveis organizacionais, sendo necessário distinguir entre estratégias de níveis corporativo, de nível de negócio e de nível funcional. Esses três níveis de decisão estratégica devem ser consistentes entre si, uma vez que as estratégias de nível inferior sustentam a de nível superior (veja a Figura 5.8).

Claro que nem todas as organizações têm três níveis de decisão estratégica. O conceito de estratégia corporativa é apenas aplicável a empresas que atuam em um ramo de negócio. No entanto, à medida que elas crescem e entram em novos negócios, criam unidades estratégicas de negócio. Por exemplo, uma empresa de telecomunicações pode ter uma unidade de serviços de Internet, uma unidade de televisão a cabo e uma unidade de telefonia.

A *estratégia de nível corporativo* é formulada pela administração de topo para supervisionar os interesses e as operações de organizações que atuam em vários negócios. A estratégia corporativa busca justificar cada um dos negócios e conferir sentido à sua articulação na organização. Por meio da estratégia corporativa se define o rumo da organização como um todo e o papel e a relevância de cada uma de suas unidades de negócios. É nesse nível de decisão estra-

tégica que se especificam os negócios em que a organização deve estar presente e se alocam os recursos corporativos pelas diferentes unidades de negócios em função das prioridades corporativas. Assim, a compra ou venda de negócios ou a criação de joint-ventures com outras organizações são exemplos de estratégias de nível corporativo.

A *estratégia de nível de negócio* busca traduzir a estratégia corporativa em um conjunto de ações e decisões relativas a um negócio específico. Ela define as principais ações pelas quais a unidade de negócio constrói ou reforça sua posição competitiva no mercado. Por essa razão é também denominada *estratégia competitiva*. Assim, com base nos recursos disponíveis, os administradores de cada unidade estratégica definem como se deve competir de forma a alcançar uma vantagem relativa sobre seus competidores, especificando quais seus atuais e futuros clientes e quais produtos ou serviços vai oferecer. Estratégias baseadas na qualidade, na inovação ou nos custos são exemplos de estratégias competitivas.

Por último, a *estratégia de nível funcional* diz respeito às opções estratégicas das áreas funcionais, como as finanças, o marketing, os recursos humanos e as operações. As estratégias funcionais são formuladas por gerentes ou diretores funcionais e têm como propósito apoiar e sustentar a estratégia de negócio. Além disso, envolvem o desenvolvimento e a coordenação de recursos nas áreas funcionais para executar, de maneira eficaz e eficiente, a estratégia de negócio. Assim, se a estratégia de negócio especificar uma maior participação no mercado, o gerente de marketing formulará estratégias de vendas ou de promoção que possibilitem alcançar esse objetivo.



■ Figura 5.8 Níveis de decisão estratégica

5.5 Análise estratégica do ambiente organizacional

Antes de formular uma estratégia, os administradores precisam analisar as principais tendências de seu ambiente externo e conhecer as competências e os recursos de que a organização dispõe. A integração das externalidades com as internalidades (análise SWOT) resulta na identificação de um conjunto de opções estratégicas que a organização pode explorar.

5.5.1 Análise ambiental

A *análise do ambiente externo* da organização consiste na identificação dos fatores do ambiente externo que podem influenciar direta e indiretamente o desempenho da organização. Para isso, devem ser monitoradas as principais tendências do ambiente contextual, ou seja, as mudanças no contexto demográfico, sociocultural, político-legal, econômico e tecnológico, bem como o comportamento dos diferentes *stakeholders* que fazem parte do ambiente operativo, tais como os clientes, os fornecedores, os concorrentes, as instituições financeiras, os meios de comunicação social, entre outros. Mudanças nas estratégias dos concorrentes ou nos hábitos dos clientes, o surgimento de uma nova tecnologia, a queda da taxa de juros ou um novo incentivo fiscal são apenas alguns exemplos de fatores que devem ser continuamente monitorados pela organização.

Os administradores devem não só monitorar o ambiente, como também avaliar o impacto, positivo

ou negativo, desses fatores sobre o desempenho da empresa, classificando-os como oportunidades ou ameaças. As *oportunidades* se referem a mudanças e tendências ambientais que têm impacto positivo na organização, ao passo que as *ameaças* correspondem a mudanças e tendências ambientais que apresentam impacto negativo.

Uma técnica cada vez mais utilizada pelas organizações para fazer esse monitoramento é o *escaneamento ambiental*. Essa técnica tem como objetivo filtrar as principais informações ambientais para detectar tendências emergentes e, assim, antecipar e interpretar seu ambiente organizacional. Pesquisas mostram que as organizações que escaneiam o ambiente são mais rentáveis e apresentam maior crescimento.¹³

5.5.2 Análise interna

A *análise do ambiente interno* consiste na análise dos recursos e das capacidades da organização que determinam sua competitividade. Para isso, os administradores buscam coletar informações sobre diversos fatores internos, como a situação financeira da empresa, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, a imagem da organização, a qualidade e as competências dos administradores e trabalhadores, a cultura organizacional, entre outros. A Tabela 5.2 lista alguns dos elementos a serem analisados.

A análise interna deve ajudar a organização a identificar recursos e competências que lhe são únicos, diferenciando-a de seus concorrentes — por exemplo, a posse de uma licença tecnológica exclusiva ou sua

■ Tabela 5.2 Análise interna

| | | |
|---|--|--|
| MARKETING | ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÃO | PESQUISA E DESENVOLVIMENTO |
| <ul style="list-style-type: none"> • Participação de mercado • Canais de distribuição • Linhas de produtos • Satisfação dos clientes • Reputação e imagem da marca • Eficiência dos esforços promocionais | <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos administradores • Cultura organizacional • Estrutura organizacional • Sistemas de controle gerencial • Grau de centralização • Canais de comunicação internos | <ul style="list-style-type: none"> • Tecnologias disponíveis • Patentes • Programas de pesquisa • Inovações tecnológicas • Capacidade laboratorial • Desenvolvimento de novos produtos |
| PRODUÇÃO | RECURSOS HUMANOS | RECURSOS FINANCEIROS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Equipamentos • Localização das instalações • Acesso às matérias-primas • Produtividade e eficiência • Estrutura de custos • Controle de qualidade | <ul style="list-style-type: none"> • Nível de experiência • Habilitações acadêmicas • Rotatividade dos trabalhadores • Força dos sindicatos • Satisfação no trabalho • Absenteísmo | <ul style="list-style-type: none"> • Grau de endividamento • Liquidez • Solvibilidade • Rentabilidade • Margem de lucro • Cotação das ações |

reputação no mercado. De fato, o principal objetivo da análise interna é identificar as características organizacionais que permitem à empresa oferecer mais valor aos clientes, além dos aspectos em que ela se encontra em desvantagem perante seus concorrentes.

As características internas relativas a recursos ou capacidades que têm potencial para contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos são denominadas *pontos fortes*, enquanto as características internas que inibem ou restringem o desempenho da organização são seus *pontos fracos*. As organizações devem procurar minimizar seus pontos fracos e potencializar seus pontos fortes.

5.5.3 Análise SWOT

A *análise SWOT* é uma ferramenta gerencial para estudar, de forma integrada, o processo de análise estratégica, depois de identificadas as oportunidades e ameaças ambientais e os pontos fortes e fracos da organização. A expressão SWOT resulta das palavras *strengths* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). A Tabela 5.3 exemplifica o resultado de uma análise SWOT.

A visão conjunta e integrada dos pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo permite identificar um conjunto de medidas estratégicas que possibilitam explorar as oportunidades ou diminuir o impacto das ameaças. Essa análise deve ser dinâmica e permanente, pois a evolução do ambiente organizacional apresenta continuamente novas oportuni-

des para as organizações que estiverem preparadas para aproveitá-las.¹⁸

5.6 Formulação estratégica de nível corporativo

No nível corporativo, a organização deve decidir em quais negócios pretende estar presente e como eles se inter-relacionam. A estratégia corporativa define o rumo que a organização deve seguir de forma a alcançar sua visão e sua missão e envolve a *administração do portfólio de negócios*, adquirindo empresas com reconhecido potencial ou recuperando unidades que, estando em crise, revelam um potencial de crescimento; a *busca de sinergias* entre as unidades de negócio, aproveitando seus recursos e competências, e o *compartilhamento de atividades*, integrando atividades complementares desenvolvidas por diferentes unidades de negócio.

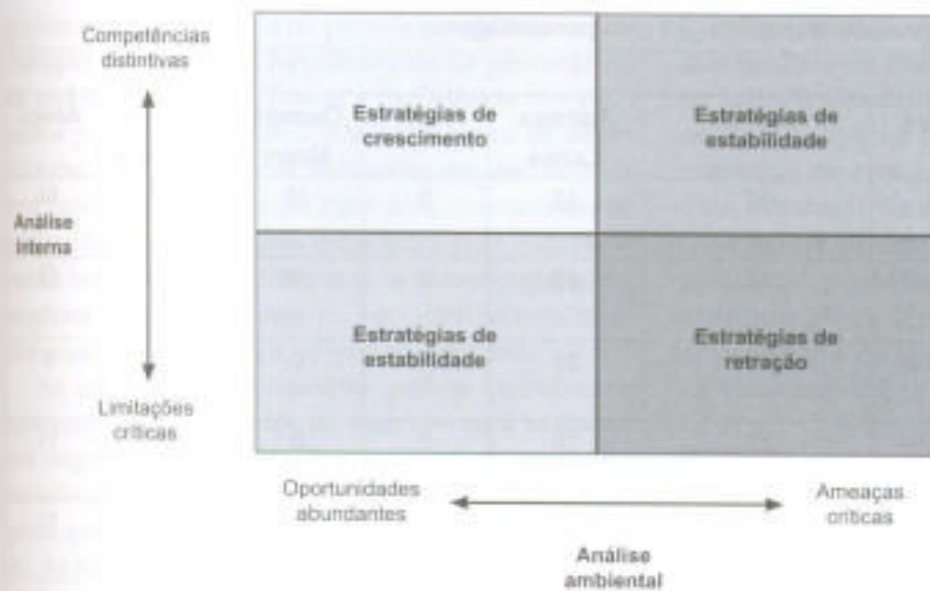
5.6.1 Estratégias de nível corporativo

Depois de analisar os ambientes externo e interno da organização, os dirigentes devem optar por uma de três estratégias genéricas: crescimento, estabilidade ou retração. A Figura 5.9 mostra qual é a opção estratégica mais adequada, considerando as oportunidades e ameaças ambientais e os pontos fortes e fracos da organização.

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO A *estratégia de crescimento* é caracterizada pelo aumento do nível de operações da organização e pode ser promovida interna ou externamente. Ela se faz presente em organizações que continuamente procuram novas oportuni-

■ Tabela 5.3 Análise SWOT

| | |
|--|---|
| PONTOS FORTES POTENCIAIS <ul style="list-style-type: none"> • Liderança de mercado • Produtos de alta qualidade • Estrutura de custos baixos • Cultura organizacional forte • Elevada autonomia financeira • Forte pesquisa e desenvolvimento | PONTOS FRACOS POTENCIAIS <ul style="list-style-type: none"> • Elevada quantidade de estoques • Alta rotatividade de funcionários • Imagem de marca fraca • Falta de qualidade dos administradores • Dificuldade na obtenção de financiamento • Excesso de capacidade produtiva |
| OPORTUNIDADES POTENCIAIS <ul style="list-style-type: none"> • Falência de concorrentes • Desaparecimento de barreiras à entrada • Mudança nos hábitos de consumo • Expansão da economia • Mudança da legislação ou do regime político • Aparecimento de novas tecnologias | AMEAÇAS POTENCIAIS <ul style="list-style-type: none"> • Saturação do mercado • Ameaça de takeover • Reduzida taxa de crescimento do setor • Entrada de concorrentes estrangeiros • Taxa de câmbio desfavorável • Taxa de juro alta |



■ **Figura 5.9** Estratégias genéricas de nível corporativo

Fonte: P. Wright, C. D. Pringle e M. J. Kroll, *Strategic management*, 2. ed. Boston: Allyn and Bacon, 1994, p. 82.

dades no mercado e tentam lidar de forma proativa com ameaças ambientais.

O crescimento pode ser interno quando a organização adota uma *estratégia de expansão direta*, desenvolvendo e alargando os mercados onde está presente ou sua gama de produtos. Normalmente, é acompanhada pelo aumento da capacidade produtiva e do número de funcionários. De acordo com Ansoff, as estratégias de expansão direta podem ser classificadas como:¹⁷

- *Estratégia de penetração de mercado:* caracterizada pelo aumento do volume de vendas nos mercados onde a organização já está presente.
- *Estratégia de desenvolvimento de produto:* caracterizada pela oferta de novos produtos nos mercados onde a organização está inserida.
- *Estratégia de desenvolvimento de mercado:* caracterizada pela entrada da organização em novos mercados geográficos ou novos segmentos. A internacionalização é um exemplo típico desse tipo de estratégia.

O crescimento externo ocorre quando a organização expande sua atividade atual ou entra em novas áreas de negócio por meio de fusões ou da aquisição de outras organizações. As empresas optam por esse tipo de estratégia de crescimento em busca de sinergias ou para entrar em negócios nos quais não dispõem de competências distintas. A *fusão* ocorre quando duas empresas, geralmente de tamanhos idênticos, juntam suas operações e passam a operar

como uma só (por exemplo, a fusão da cervejaria brasileira AmBev com a belga Interbrew, criando uma das maiores empresas mundiais do setor capaz de disputar a liderança com a norte-americana Anheuser-Busch). A *aquisição*, por sua vez, consiste na compra de uma empresa que passa a atuar como parte de uma organização maior (como a compra da canadense Inco pela Companhia Vale do Rio Doce). Nos últimos anos, tem-se verificado uma tendência para a conglomeração empresarial por meio de fusões e aquisições.

As estratégias de crescimento também podem ser classificadas de acordo com sua relação com os negócios da empresa. Assim, quando a organização entra em novos negócios que lhe permitem partilhar recursos, conhecimentos e habilidades e, dessa forma, obter sinergias, diz-se que optou por uma *estratégia de diversificação relacionada* (por exemplo, a entrada da Coca-Cola no negócio das águas minerais com a Aquarius). Por outro lado, quando uma organização entra em novos negócios ou indústrias não relacionados com o negócio original, diz-se que seguiu uma *estratégia de diversificação não relacionada* (como a compra da Duracell pela Gillette em 1996). A Tabela 5.4 exibe os resultados de uma pesquisa que procurou identificar os principais motivos que levam as organizações de países em desenvolvimento a seguir uma estratégia de diversificação de seus negócios.¹⁸

Outra classificação para as estratégias de crescimento está relacionada com a ampliação do âmbito

■ Tabela 5.4 Principais objetivos da diversificação (em porcentagem)

| RAZÕES PARA SEGUIR UMA ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO | AMOSTRA | AMÉRICA LATINA | ÁSIA | ORIENTE MÉDIO | SUDESTE ASIÁTICO | ÁFRICA |
|---|---------|----------------|------|---------------|------------------|--------|
| Entrar em uma nova atividade para crescer além do tamanho atual | 37 | 32 | 9 | 25 | 34 | 54 |
| Beneficiar-se de atividades complementares | 18 | 20 | 3 | 33 | 22 | 12 |
| Melhorar a posição de mercado perante os concorrentes | 14 | 26 | 30 | 0 | 10 | 4 |
| Diminuir efeitos cíclicos da concentração em uma indústria | 12 | 15 | 7 | 0 | 14 | 11 |
| Aproveitar-se dos benefícios obtidos em diversificações prévias | 8 | 0 | 18 | 0 | 8 | 11 |
| Entrar em uma nova atividade em função do declínio da atual | 5 | 3 | 37 | 42 | 2 | 4 |
| Obter maior proximidade com consumidores finais | 2 | 0 | 0 | 0 | 7 | 0 |
| Seguir a estratégia dos principais concorrentes | 1 | 3 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| Controlar a distribuição de produtos intermediários ou finais | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

de operações e atividades realizadas ao longo do ciclo de produção de determinado bem ou serviço. Normalmente, a responsabilidade das várias atividades na cadeia produtiva de um produto é dividida por diversas empresas independentes que se relacionam entre si por meio de acordos comerciais. Quando uma organização expande suas atividades passando a executar outras atividades da cadeia de produção do produto, que antes eram da responsabilidade de um fornecedor ou cliente, diz-se que seguiu uma *estratégia de integração vertical* (por exemplo, uma montadora de automóveis que compra uma fabricante de pneus). Quanto maior o controle da cadeia produtiva, maior será o grau de integração vertical da organização. Por sua vez, quando uma empresa adquire outra que executa a mesma atividade, ou seja, é uma concorrente, diz-se que seguiu uma *estratégia de integração horizontal* (como a compra da Varig pela Gol).

ESTRATÉGIAS DE ESTABILIDADE A *estratégia de estabilidade* é adotada por empresas que buscam manter o mesmo tamanho ou crescer de forma controlada, sendo caracterizada pela ausência de mudanças significativas nas orientações estratégicas da organização.

As empresas que optam por esse tipo de estratégia procuram oferecer os mesmos produtos ou serviços aos mesmos clientes de forma a manter sua participação no mercado e rentabilidade. Tendem também a implementar poucas alterações nos métodos de produção.

A estratégia de estabilidade é típica de organizações que apresentam desempenho satisfatório e que operam em um ambiente estável ou daquelas que experimentaram um período de elevado crescimento que demandou investimentos e mudanças organizacionais significativas recentemente.

A organização pode também adotar essa estratégia como decorrência de uma postura interna caracterizada pelo foco muito estreito, elevada especialização ou relutância em explorar novas oportunidades. Por outro lado, essa estratégia também pode ser consequência de uma necessidade, especialmente quando a empresa atua em um ramo de negócios que não cresce ou que não oferece novas oportunidades.

ESTRATÉGIAS DE RETRAÇÃO A *estratégia de retração* é caracterizada pela redução do nível de operações de uma organização e ocorre quando a empresa passa por um período de dificuldades. Essas dificuldades

podem ser consequência de pressões ambientais (por exemplo, modificações nas condições da procura) ou de problemas internos (como a ineficiência nos processos produtivos). É uma estratégia típica de organizações que operam em indústrias em declínio ou que buscam revitalizar-se. Para isso, concentram-se nas unidades de negócios mais lucrativas e centrais para a organização e diminuem os investimentos em negócios menos rentáveis ou não diretamente relacionados com a visão e a missão da empresa.

As estratégias de retração podem envolver o saneamento de unidades de negócio ou a saída de um negócio. A *estratégia de saneamento* consiste na tentativa de recuperação da rentabilidade de um negócio que apresenta desempenho abaixo do esperado. As medidas de saneamento só devem ser aplicadas quando, após uma análise das razões que levam à menor rentabilidade do negócio, a corporação verifica que é possível e desejável recuperá-lo. Alguns exemplos de estratégias de saneamento são:

- *Reestruturação*: estratégia caracterizada pela implementação de um conjunto de medidas que visa reduzir os custos de uma unidade de negócio por meio da eliminação de linhas de produtos, da venda de ativos, da substituição dos administradores ou de mudanças na estrutura organizacional.
- *Reengenharia*: estratégia caracterizada pelo mapeamento dos processos produtivos de forma a identificar redundâncias e desperdícios e, assim, aumentar a eficiência operacional.
- *Downsizing*: estratégia que consiste na redução do número de trabalhadores de forma a revitalizar a organização.

A *estratégia de saída* de um negócio deve ser utilizada sempre que a corporação verificar que não há razões para recuperar um negócio que apresenta mau desempenho ou quando esse negócio deixa de ser estrategicamente interessante para a organização. A saída de um negócio pode ser feita por:

- *Desinvestimento*: estratégia que consiste na venda de unidades de negócios que não parecem ser centrais para a organização. É uma opção interessante, uma vez que pode permitir à empresa a recuperação dos investimentos realizados.
- *Liquidação*: estratégia caracterizada pelo encerramento das operações de uma unidade de negócio e venda de seus ativos. É uma opção pouco atrativa, em virtude da complexidade de todo o processo (implica questões legais, tributárias, trabalhistas etc.).

As organizações podem, simultaneamente, implementar duas ou mais das estratégias descritas. Aliás, na maioria dos casos, é exatamente isso o que acontece, ou seja, uma parte da organização busca uma estratégia de crescimento, enquanto outra opta por uma estratégia de retração. Foi o que aconteceu na Companhia Vale do Rio Doce quando Roger Agnelli assumiu a presidência — vendeu unidades não estratégicas para a organização (não ligadas ao setor da mineração) e comprou outras que se enquadravam na visão estratégica da empresa.

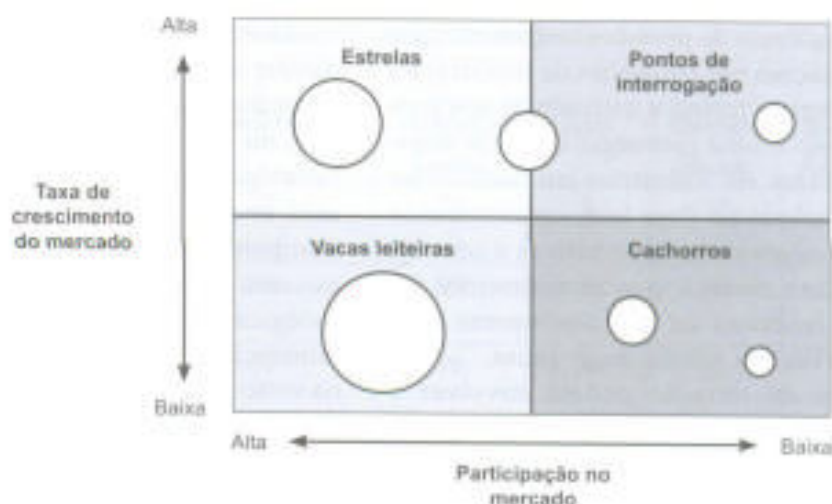
5.6.2 Abordagem de portfólio

Uma estratégia corporativa bem-sucedida deve considerar que apenas as unidades de negócio competem, não a organização diversificada como um todo.¹⁰ Dessa forma, os administradores de topo devem procurar desenvolver um mix de unidades estratégicas de negócio que proporcionem sinergias e desempenho superior a toda a organização. Essa perspectiva da estratégia corporativa como a administração de uma carteira de negócios é conhecida como abordagem de portfólio.

A *abordagem de portfólio* consiste na avaliação de cada uma das unidades de negócio com relação ao mercado onde competem e à estrutura interna da organização com o objetivo de apoiar os administradores na formulação de estratégias corporativas que permitam melhorar o desempenho da organização. Os dois modelos mais utilizados nessa análise são a matriz BCG e a matriz GE/McKinsey.

MATRIZ BCG A *matriz BCG* foi desenvolvida por Bruce Henderson, do Boston Consulting Group, e tem como objetivo auxiliar a administração de uma carteira de diferentes negócios por meio da gestão de seus fluxos financeiros. A matriz BCG concentra-se em duas dimensões de uma unidade de negócio:

1. *Participação relativa no mercado*: representa a posição competitiva de cada negócio e sua capacidade para liberar meios financeiros. Quanto maior a participação de mercado, maior será a capacidade de liberação de meios financeiros, dadas as maiores economias de experiência e de escala.
2. *Taxa de crescimento do mercado*: está relacionada com a atratividade da indústria como um todo e com a necessidade de investimentos na unidade de negócio para acompanhar o crescimento do mercado. Quanto mais alta for a taxa de crescimento da indústria, maiores serão os investimentos necessários.



■ Figura 5.10 Matriz BCG

A combinação dessas duas dimensões permite identificar quatro categorias de portfólio corporativo, tal como ilustrado na Figura 5.10. Cada uma das unidades de negócio deve ser representada na matriz resultante por meio de um círculo que é proporcional à importância do negócio para a organização. Em função de sua posição na matriz, as unidades de negócio são classificadas como vaca leiteira, estrela, ponto de interrogação ou cachorro.

Uma unidade alocada na posição *vaca leiteira* refere-se a um negócio com uma participação dominante em uma indústria madura, com baixa taxa de crescimento. Esses negócios são geradores de elevados fluxos financeiros, uma vez que o crescimento lento do mercado não requer grandes investimentos por parte da organização, que são utilizados para financiar o crescimento de outros negócios.

Por sua vez, uma unidade alocada na posição *estrela* corresponde a um negócio que possui elevada participação no mercado, mas que necessita de elevados investimentos, por se encontrar em um mercado em rápida expansão. A necessidade de continuar a investir no negócio pode fazer com que este gere um fluxo de caixa negativo, mesmo que o negócio apresente lucros. Estrategicamente, a organização deve consolidar seus negócios estrelas e manter a liderança no mercado, já que eles vão se transformar em negócios muito rentáveis (do tipo vaca leiteira) quando a indústria amadurecer e a taxa de crescimento do mercado diminuir.

A posição *ponto de interrogação* é relativa a um negócio que conta com pequena participação em uma indústria em rápido crescimento. Trata-se de um negócio arriscado que tanto pode se tornar estrela ou fracassar. Esses negócios tendem a gerar fluxos finan-

ceiros negativos em razão da necessidade de investimentos pesados e apresentam baixa rentabilidade por estarem em uma posição competitiva débil. Do ponto de vista estratégico, a organização deve investir nos negócios em que haja possibilidades de melhorar sua posição competitiva, transformando-os em negócios estrela, e abandonar os restantes.

Por último, uma unidade alocada na posição *cachorro* está relacionada a negócios com um retorno deficiente, em um mercado estagnado. Esses negócios, apesar de terem uma posição competitiva fraca, geram fluxos financeiros modestos e equilibrados por causa da baixa necessidade de investimentos. No entanto, como não apresentam grandes perspectivas de crescimento, devem ser vendidos ou liquidados.

A matriz BCG ajuda a compreender qual é a posição de cada um dos negócios da organização e a estabelecer prioridades para distribuir racionalmente seus recursos. De acordo com o modelo, uma carteira de negócios equilibrada deve incluir negócios do tipo vaca leiteira que financiem os negócios estrelas e pontos de interrogação.

A matriz BCG foi muito utilizada no decorrer das décadas de 1970 e 1980 e atualmente é criticada por gerar um olhar rígido e simplista sobre os negócios de uma organização. Baseados nessa análise, os gerentes podem esquecer que as vacas leiteiras também precisam de investimentos para manter sua posição de liderança. De forma simultânea, os limites do que é considerado alto ou baixo crescimento são subjetivos. Muitas vezes, a fixação de limites altos pode fazer com que a empresa considere várias unidades de negócio como cachorros, abandonando negócios que geram fluxos financeiros importantes.

■ Tabela 5.5 Avaliação de uma unidade de negócio

| ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA | PONDERAÇÃO | AVALIAÇÃO | CLASSIFICAÇÃO |
|---------------------------------------|------------|-----------|---------------|
| • Dimensão do mercado | 0,20 | 7 | 1,4 |
| • Taxa de crescimento do mercado | 0,35 | 4 | 1,4 |
| • Rentabilidade da indústria | 0,25 | 8 | 2,0 |
| • Estrutura concorrencial | 0,15 | 6 | 0,9 |
| TOTAL | | | 5,7 |
| POSIÇÃO CONCORRENCIAL DA ORGANIZAÇÃO | PONDERAÇÃO | AVALIAÇÃO | CLASSIFICAÇÃO |
| • Participação no mercado | 0,20 | 7 | 1,4 |
| • Rentabilidade da unidade de negócio | 0,40 | 9 | 3,6 |
| • Capacidade tecnológica | 0,10 | 8 | 0,8 |
| • Qualidade da administração | 0,30 | 8 | 2,4 |
| TOTAL | | | 8,2 |

MATRIZ GE/MCKINSEY A matriz GE/McKinsey foi desenvolvida para a General Electric pela empresa de consultoria McKinsey e, como a matriz BCG, é utilizada para gerir uma carteira de diferentes negócios e estabelecer prioridades para distribuir os recursos de uma organização diversificada. Utiliza como critério para a classificação dos negócios duas dimensões agregadas:

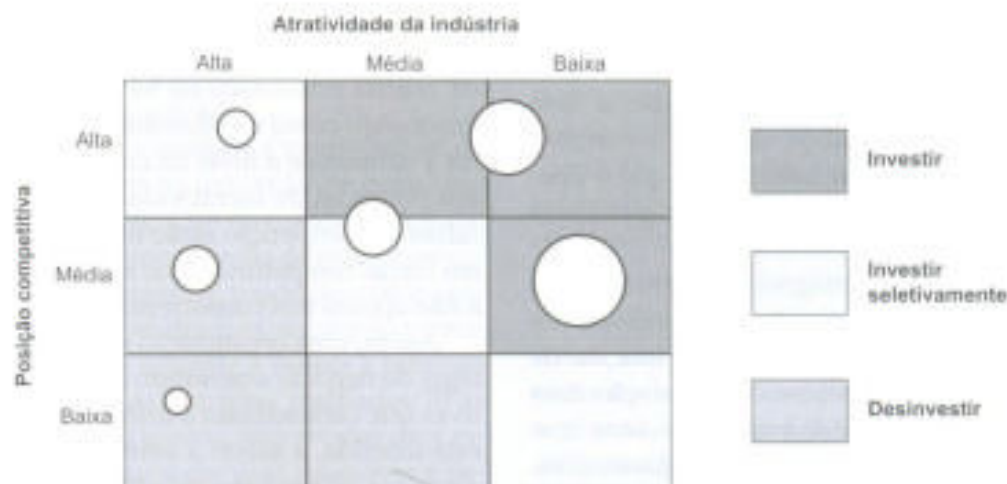
1. *Atratividade da indústria*: definida por dimensão do mercado, taxa de crescimento do mercado, rentabilidade da indústria, estrutura concorrencial, política de preços, emergência de oportunidade e ameaças ambientais, entre outras.
2. *Posição concorrencial da organização*: representa a posição da empresa perante seus concorrentes, dada por fatores como dimensão da unidade de negócio, participação no mercado, rentabilidade do negócio, capacidade tecnológica, qualidade de

administração, imagem e taxa de crescimento do negócio.

Depois de selecionar as variáveis mais significativas que devem ser utilizadas em cada dimensão, elas devem ser ponderadas de acordo com sua importância relativa e avaliadas segundo uma escala que varia de 1 (muito desfavorável) a 9 (muito favorável). A Tabela 5.5 apresenta um exemplo da análise de uma unidade de negócio.

A posição da unidade de negócio na matriz é determinada pela classificação em cada uma das dimensões de análise. Como ilustra a Figura 5.11, cada unidade de negócio é representada por um círculo de tamanho proporcional à sua importância para a organização.

O posicionamento dos negócios na matriz permite decidir quais são as opções estratégicas mais adequadas para aquele negócio. Assim, para negócios



■ Figura 5.11 Matriz GE/McKinsey

situados no canto superior direito da matriz, o modelo recomenda o investimento para que a unidade cresça de forma sustentada. Para negócios situados na diagonal, o modelo recomenda uma estratégia de investimento seletivo para melhorar a posição dos negócios que demonstrem potencial de crescimento. Por último, para negócios situados no canto inferior esquerdo, a matriz sugere o desinvestimento e o abandono dos negócios.

A matriz GE/McKinsey é um modelo de análise do portfólio corporativo mais sofisticado que a matriz BCG, porque suas dimensões de análise — a atratividade da indústria e a posição concorrencial — incluem um conjunto maior de fatores para avaliar o ambiente externo e a situação interna da organização. Isso permite maior aproximação à realidade e maior flexibilidade na análise. No entanto, a subjetividade da ponderação e da avaliação das variáveis e o caráter demasiado vago das recomendações estratégicas são apontados como as principais limitações desse modelo.

5.7 Formulação estratégica de nível de negócio

Enquanto a estratégia de nível corporativo define quais negócios a organização deve priorizar, alocando recursos, fazendo investimentos ou alienando unidades de negócio, a *estratégia de nível de negócio* tem como objetivo definir como a unidade deve competir para conseguir alcançar uma posição de superioridade em relação a seus concorrentes.

5.7.1 Vantagem competitiva e competências essenciais

Vantagem competitiva é um conceito central para a administração estratégica. Para poder coexistir, cada organização precisa ser diferente e possuir uma característica única que a distinga das restantes. Essa característica única denomina-se *vantagem competitiva*. Considera-se que uma empresa tem vantagem competitiva quando domina e controla recursos, conhecimentos ou habilidades que a diferenciam de seus concorrentes e que lhe permitem oferecer mais valor a seus clientes.

Alguns exemplos de vantagens competitivas são: uma qualidade superior do produto oferecido, o domínio exclusivo de fontes de matéria-prima ou de tecnologias de ponta, o pioneirismo na inovação, uma linha de produção eficiente e de baixo custo, uma imagem de marca forte, a posse de recursos financeiros, um bom sistema de distribuição, um atendimento excepcional ao cliente, entre muitos outros.

Apesar de todas as empresas terem recursos e capacidades para realizar suas atividades, nem todas conseguem explorá-los de forma a desenvolver competências únicas que lhes garantam uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. Na verdade, a raiz da competitividade está nas *competências essenciais*, que são pontos fortes distintivos da empresa que lhe possibilitam coordenar a produção, integrar tecnologias, otimizar a organização do trabalho e entregar mais valor ao cliente²⁰ (por exemplo, o know-how da Honda na fabricação de motores de automóveis). As competências essenciais distinguem-se de outros recursos ou capacidades organizacionais, pois:

- garantem o acesso potencial a ampla variedade de mercados;
- traduzem-se em uma contribuição significativa na satisfação das necessidades dos clientes;
- são difíceis de reproduzir e de imitar pelos concorrentes.

Cabe aos administradores descobrir o que suas empresas fazem excepcionalmente bem, desenvolvendo as competências essenciais de forma a fortalecer uma vantagem competitiva perante seus concorrentes. No entanto, não basta ter vantagem competitiva; ela deve ser sustentada no longo prazo. De fato, para manter sua superioridade, independentemente dos movimentos dos concorrentes ou das mudanças na estrutura da indústria, as vantagens competitivas devem ser *sustentáveis* ao longo do tempo.²¹

5.7.2 O modelo das cinco forças competitivas

Michael Porter, professor da Harvard Business School,²² propõe um modelo para apoiar a formulação das estratégias de negócio, segundo o qual a atratividade de uma indústria depende de cinco forças competitivas. Porter introduziu instrumentos de análise econômica na formulação de estratégias, mostrando como um sistema de cinco forças influencia a natureza e o nível da competição na indústria e seu potencial de lucratividade. Segundo o autor, as raízes da competição estão na economia subjacente e em forças competitivas que atuam sobre as empresas e não apenas nos concorrentes diretos.

Assim, uma organização deve formular sua estratégia de negócio analisando as cinco forças competitivas que caracterizam a estrutura da indústria onde está inserida, a saber: a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos clien-



QUADRO ILUSTRATIVO

As vantagens competitivas da Marks & Spencer no Reino Unido

A tradicional rede de lojas de departamento Marks & Spencer, do Reino Unido, demonstra como uma empresa pode fazer uso de suas competências essenciais para

consolidar vantagens competitivas sobre seus concorrentes. Veja na figura abaixo as vantagens competitivas dessa empresa.



Fonte: D. Collis e C. Montgomery, "Competing on resources: strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, jul./ago. 1995, p. 118-128.

tes e a rivalidade entre os concorrentes estabelecidos (veja a Figura 5.12).

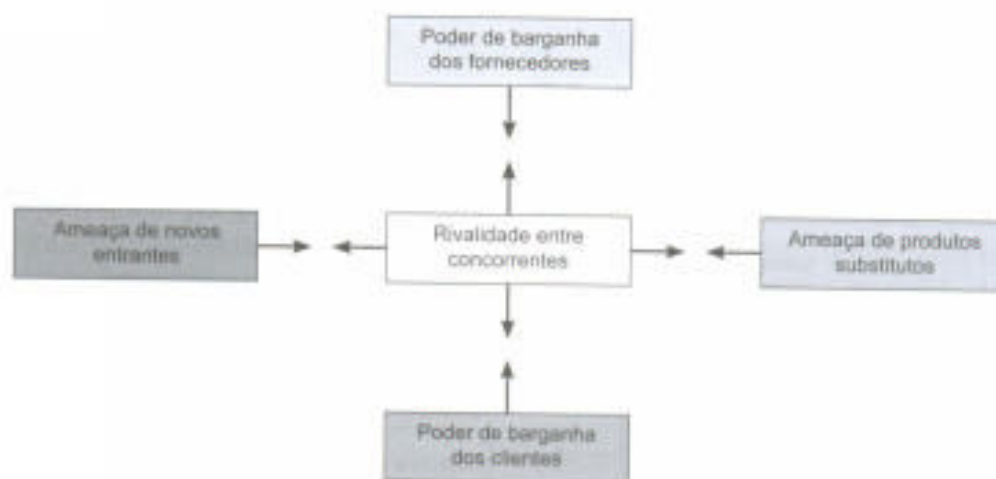
AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES A ameaça de entrada de novos concorrentes é um importante condicionante da rentabilidade da indústria em virtude do aumento da rivalidade que essa entrada pode provocar. A força da ameaça depende das *barreiras à entrada* e da *reação dos concorrentes atuais*. Se as barreiras forem elevadas e a reação esperada das empresas existentes for vigorosa, a ameaça de entrada é reduzida e a atratividade dessa indústria, elevada.

As barreiras à entrada limitam a possibilidade de novas empresas entrarem na indústria. As principais barreiras são: 1) a existência de economias de escala, que fazem que o novo entrante tenha de realizar investimentos pesados em marketing, produção e pesquisa; 2) a diferenciação dos produtos já existentes do mercado, o que obriga o novo entrante a vencer a lealdade dos consumidores com as empresas instaladas; 3) as exigências de capital não apenas para montar uma estrutura produtiva, mas também para promover e desenvolver os produtos; 4) a dificuldade de acesso aos canais de distribuição; e 5) a política regulatória gover-

namental, que pode limitar (ou até impedir) a entrada em muitas indústrias, utilizando medidas de controle, como licenças, ou fazendo exigências ambientais, tributárias ou outras.

As expectativas quanto à reação das empresas estabelecidas na indústria também influenciam a ameaça de novas entradas. As seguintes condições permitem prever forte retaliação: 1) a posse de recursos substanciais para reagir (ativos em excesso, capacidade de endividamento não utilizada, capacidade produtiva em excesso, domínio dos canais de distribuição); 2) o comprometimento das empresas instaladas com a indústria, em razão de elevados investimentos em ativos fixos; e 3) a baixa taxa de crescimento da indústria, o que limita a capacidade das empresas de absorver a nova entrante sem afetar sua rentabilidade.

AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS Todas as empresas estão também em competição com empresas de outras indústrias que produzem produtos substitutos, ou seja, aqueles que podem desempenhar a mesma função e satisfazer as mesmas necessidades dos clientes. Tais produtos limitam a rentabilidade potencial



■ **Figura 5.12** Modelo das cinco forças competitivas

de uma indústria colocando um teto nos preços que as empresas podem praticar. Quanto maior a pressão dos produtos substitutos, menor será a atratividade da indústria. Por exemplo, tendências ambientais relativas a mudanças nos gostos do consumidor, cada vez mais conscientizado acerca da saúde e preocupado com a beleza física, têm influenciado a queda nas vendas de açúcar, em consequência da troca por seu produto substituto, o adoçante. Os produtos substitutos que merecem atenção especial são aqueles cuja relação preço-rendimento é superior à dos produtos da indústria, ou são produzidos em indústrias altamente rentáveis.

PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES Fornecedores com muito poder de barganha podem reduzir a rentabilidade de uma indústria, já que as empresas têm menos condições para defender seus interesses. Os fornecedores têm maior poder de barganha quando: 1) são pouco numerosos e concentrados, dominando assim a indústria; 2) não existem produtos substitutos, visto que a empresa depende de suas condições de preço, qualidade e quantidade; 3) a indústria abastecida não constitui um cliente importante para os fornecedores; 4) os produtos fornecidos são diferenciáveis ou apresentam elevados custos de mudança; e 5) constituem uma ameaça de integração vertical, ou seja, podem optar por entrar na indústria como concorrente.

PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES Os clientes influenciam a competição na indústria na medida em que podem provocar a diminuição dos preços e exigir maior qualidade e nível de serviço, à custa da rentabilidade da indústria. Os compradores têm elevado poder de barganha quando: 1) são poucos,

concentrados e compram em grande volume; 2) são pouco afetados pela qualidade dos produtos oferecidos; 3) os produtos adquiridos são indiferenciáveis; 4) os custos de mudança de fornecedor são baixos; 5) possuem informação completa sobre a estrutura de custos de produção, preços, procura etc.; 6) percebem que os produtos podem ser substituíveis; e 7) constituem uma ameaça de integração vertical, ou seja, podem optar por fabricar os produtos comprados.

RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES ESTABELECIDOS A rivalidade em uma indústria existe porque um ou mais concorrentes se sentem pressionados, ou vêem oportunidades, para melhorar sua posição competitiva. Seus movimentos originam retaliação ou esforços para anulá-los por parte das empresas concorrentes. Muitas formas de concorrência, principalmente as guerras de preços, são bastante instáveis e afetam negativamente a rentabilidade da indústria. Por outro lado, guerras de publicidade podem expandir a procura e elevar o nível de diferenciação dos produtos da indústria, beneficiando todas as empresas.

Uma rivalidade intensa pode ser consequência de: um número elevado de concorrentes; equilíbrio de forças entre os concorrentes instalados; elevados custos fixos, que colocam pressão nas empresas para utilizar sua capacidade ao máximo, o que conduz muitas vezes a reduções de preços; uma taxa de crescimento da indústria elevada; ou inexistência de diferenciação entre os produtos e custos de mudança.

Por fim, quando os concorrentes são confrontados com altas *barreiras à saída*, também se verifica um aumento da rivalidade, o que faz com que continuem a investir, mesmo sob condições de lucros decrescentes.

Essas barreiras à saída incluem: custos fixos de saída, como indenizações; a posse de ativos especializados, com baixo valor de liquidação ou elevados custos de conversão ou transferência; as relações estratégicas com outros negócios da organização; restrições de ordem social ou legal; e as barreiras emocionais dos gestores em tomar a decisão de saída, por razões de identificação com o negócio, lealdade, medo ou orgulho.

A Tabela 5.6 apresenta um resumo de todos os fatores que influenciam essas cinco forças competitivas.

Segundo Porter, a análise dessas cinco forças determina a atratividade da indústria em que uma empresa atua. Quanto mais favoravelmente essas forças se configurarem, maior atratividade terá essa indústria para que uma empresa se instale. O objetivo estratégico da empresa é encontrar uma posição no setor onde ela melhor possa se defender contra essas forças ou influenciá-las em seu favor.

Uma vez analisadas as forças que afetam a competição e suas causas básicas, os administradores po-

dem identificar os pontos fortes e fracos da empresa. Então, a formulação da estratégia poderá ser a divisão de um plano de ação que incluirá: 1) posicionar a empresa de forma que suas competências forneçam defesa contra a força competitiva; e/ou 2) influenciar o equilíbrio das forças por meio de ações estratégicas, melhorando a posição competitiva da empresa; e/ou 3) antecipar mudanças nos fatores básicos das forças respondendo com a exploração da mudança e escolhendo uma estratégia para o novo equilíbrio competitivo antes que os oponentes a reconheçam.

O modelo de Porter é criticado por focar exclusivamente características da indústria e ignorar outros fatores ambientais que também podem influenciar a dinâmica competitiva da indústria com efeitos importantes sobre a organização.

5.7.3 As estratégias competitivas de Porter

O quadro conceitual da análise das cinco forças competitivas tem como objetivo ajudar os dirigentes

■ **Tabela 5.6** Fatores que influenciam as cinco forças competitivas

| AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES | AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Existência de barreiras à entrada: <ul style="list-style-type: none"> • Economias de escala. • Diferenciação do produto. • Exigências de capital. • Acesso a canais de distribuição. • Política governamental. • Retaliação dos concorrentes instalados: <ul style="list-style-type: none"> • Posse de recursos para retaliar. • Comprometimento com a indústria. • Baixa taxa de crescimento da indústria. | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade dos produtos substitutos de satisfazerem as necessidades dos clientes. • Existência de custos de mudança de produto ou de fornecedor. • Qualidade dos produtos substitutos. • Grau de diferenciação dos produtos. • Relação entre preço e desempenho dos produtos substitutos em comparação com os produtos da indústria. |
| PODER DE BARGANHA DE FORNECEDORES E CLIENTES | RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES ESTABELECIDOS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Quantidade e grau de concentração de fornecedores ou clientes. • Produtos são diferenciáveis ou únicos. • Existência de custos de mudança de fornecedor ou comprador. • Possibilidade de integração vertical das atividades realizadas pela indústria. • Importância dos produtos para a estrutura de custos de produção do comprador. • Volume de transações com a indústria. • Existência de produtos substitutos. • Posse de informação completa sobre preços, custos, procura etc. | <ul style="list-style-type: none"> • Quantidade de concorrentes. • Taxa de crescimento da indústria elevada. • Custos fixos elevados. • Diversidade de estratégias e objetivos. • Equilíbrio de forças entre os concorrentes. • Diferenciação entre os produtos ofertados. • Existência de barreiras à saída: <ul style="list-style-type: none"> • Custos fixos de saída. • Posse de ativos especializados. • Relações estratégicas com outros negócios. • Restrições legais e sociais à saída. • Barreiras emocionais etc. |

a formular estratégias que possam consolidar suas vantagens competitivas sustentáveis em determinada indústria. A combinação entre os dois tipos básicos de vantagem competitiva e o escopo de atividades da empresa define três estratégias competitivas: diferenciação, liderança em custos e foco, sendo o foco baseado no custo ou na diferenciação²³ (veja a Figura 5.13).

As estratégias de liderança em custos e de diferenciação buscam o alcance de vantagens competitivas para atuar em toda a indústria, enquanto a estratégia de foco visa uma vantagem de custo ou diferenciação em um segmento estreito.

LIDERANÇA EM CUSTOS A estratégia de liderança em custos consiste no posicionamento da empresa como a mais eficiente da indústria, de forma a oferecer preços mais baixos a seus clientes. A estratégia da empresa se concentra na redução de custos de instalação e produção de forma que sejam menores que os de seus concorrentes. As fontes de vantagem de custo variam e dependem da indústria, podendo incluir economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas, entre outras.

Por meio desse tipo de estratégia, a empresa tem condições de se proteger com relação às cinco forças competitivas da indústria. O preço baixo age como barreira forte de entrada a outros concorrentes, como vantagem negocial com relação aos clientes e fornecedores, e como defesa contra potenciais produtos substitutos. A posição de custo baixo permite ainda que a empresa continue obtendo lucros mesmo quando vários de seus concorrentes já tiveram suas margens de lucro consumidas pela competição.

DIFERENCIAÇÃO A estratégia de diferenciação consiste na oferta, para todo o mercado, de produtos e serviços considerados únicos e diferenciados por seus clientes. A empresa seleciona um ou mais atributos que os compradores consideram importantes, posicionando-se de forma diferenciada para satisfazer suas necessidades. A diferenciação pode estar na qualidade

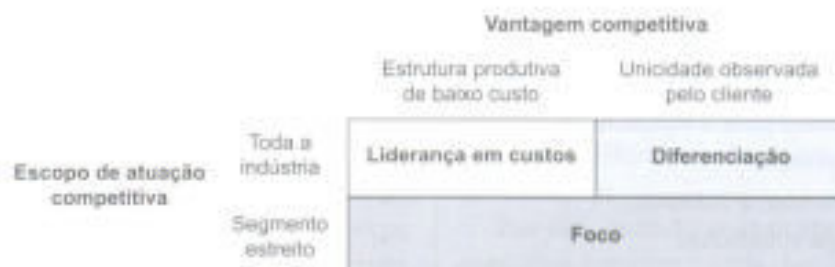
(LG *versus* Gradiente), no atendimento pós-venda, na assistência técnica, na marca ("é uma Brastemp!"), no design (canetas Montblanc), entre outros.

A estratégia de diferenciação permite que a empresa cobre um preço-prêmio e assegure a fidelização dos clientes. As empresas que buscam seguir uma estratégia de diferenciação precisam investir em marketing e promoção para ressaltar as características diferentes do produto que ela oferece, assim como precisam ter competências internas (por exemplo, uma área forte de P&D) que lhes permitam oferecer produtos inovadores.

FOCO OU NICHU DO MERCADO Ao seguir uma estratégia de foco, a organização direciona seus esforços para um segmento específico de mercado — um grupo de clientes ou uma região geográfica. Assim, procura obter vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, embora não a possua na indústria. Nesse segmento de clientes ou geográfico, a empresa pode optar por desenvolver uma vantagem competitiva baseada na diferenciação ou nos custos.

A estratégia de foco baseia-se no pressuposto de que a empresa será capaz de atender melhor a seu alvo estratégico do que os concorrentes que buscam atuar em toda a indústria. O alvo estratégico deve ser suficientemente estreito, de modo a permitir que a empresa o atenda da forma mais eficaz possível, podendo ser definido com base nas características demográficas, sociais, psicológicas dos clientes ou em uma área geográfica.

Uma empresa que não alcança nenhuma das estratégias descritas está no *meio-termo*, e não possui qualquer vantagem competitiva. Essa posição estratégica é geralmente uma receita para um desempenho abaixo da média. Uma empresa que está no meio-termo só terá atrativos se a estrutura de sua indústria for realmente favorável, mas, mesmo assim, será muito menos lucrativa que os concorrentes que seguem uma das estratégias competitivas.



■ Figura 5.13 Estratégias competitivas de Porter

Para Porter, embora não possa existir mais que uma organização líder em custo, é possível haver várias empresas perseguindo e obtendo sucesso com uma estratégia de diferenciação, desde que cada uma delas se especialize em características ou atributos distintos das demais e desde que haja um número suficientemente grande de clientes que valorizem distintamente cada um desses atributos e características. Assim, para formular uma estratégia de negócio, os administradores devem fazer uma análise cuidadosa da indústria por meio do modelo das cinco forças competitivas e optar por uma das estratégias citadas anteriormente, cujo principal objetivo é a obtenção de uma vantagem competitiva que diferencie a empresa de seus competidores.

A sustentabilidade das três estratégias competitivas de Porter exige que a vantagem competitiva de uma empresa resista à erosão provocada pela ação

da concorrência ou pela evolução da indústria. Para isso, os dirigentes precisam criar barreiras que dificultem a imitação de sua estratégia, como o uso de patentes ou acordos de exclusividade com fornecedores ou clientes. De qualquer modo, é fundamental que os administradores sejam proativos para manter as bases de sua vantagem sobre os concorrentes.

5.8 Formulação estratégica de nível funcional

As estratégias de nível funcional são formuladas pelos departamentos da empresa e constituem planos de ação que servem para sustentar a estratégia de nível de negócio. Por meio delas se define o papel de cada área funcional de forma a apoiar a estratégia de negócio, especificando os objetivos das áreas funcionais, bem como as ações necessárias para alcançá-los. As estratégias funcionais são mais detalha-



QUADRO CONTEXTUAL

A dinâmica da indústria farmacêutica brasileira

Pesquisadores brasileiros buscaram avaliar a indústria farmacêutica brasileira à luz das estratégias competitivas de Michael Porter. Eles analisaram os cinquenta maiores laboratórios da indústria farmacêutica brasileira — 91% do total em termos de faturamento e 90% em termos de unidades vendidas — e concluíram que essas empresas podiam ser agrupadas em cinco grupos estratégicos:

1. *Liderança em custos*: reúne oito laboratórios e apresenta como característica principal a atuação marcante no mercado de medicamentos genéricos — juntos dominam 87% desse mercado.
2. *Diferenciação*: grupo formado por 13 grandes laboratórios da indústria farmacêutica, que representam mais da metade do faturamento total da indústria farmacêutica brasileira, e com uma presença forte na venda de medicamentos sob prescrição médica.
3. *Foco em custos*: reúne dez empresas que apresentam como principal característica a forte atuação no mercado médico e pequena presença no mercado de genéricos. Essas empresas possuem baixo nível de inovação e pequena escala de operação.
4. *Foco na diferenciação*: grupo composto por apenas quatro laboratórios cuja principal característica é o alto nível de inovação. O faturamento dessas empresas varia de 30 milhões a 150 milhões de reais.
5. *Meio-termo*: esse grupo reúne 15 laboratórios que não apresentam uma estratégia bem definida e é constituído por empresas de pequeno porte — suas vendas representam apenas 13% do faturamento total da indústria.

Os pesquisadores concluíram também que o impacto dos medicamentos genéricos sobre a estrutura da indústria farmacêutica brasileira alterou as cinco forças competitivas que, de acordo com o modelo de Michael Porter, moldam a estrutura da indústria:

- a redução dos custos de pesquisa e desenvolvimento de novas drogas acarretou uma redução das barreiras de entrada da indústria, aumentando a ameaça de novos entrantes;
- o aumento do número de concorrentes e o esforço do governo em enfraquecer as marcas e incentivar o consumo de medicamentos genéricos provocaram aumento na rivalidade entre os concorrentes na indústria;
- o baixo preço relativo dos genéricos comparativamente aos medicamentos de marca gerou o aumento significativo da ameaça de produtos substitutos;
- a maior oferta de produtos substitutos, por sua vez, gerou um incremento significativo do poder de barganha dos clientes, consequência do aumento da oferta no mercado;
- com o aumento do número de empresas compradoras, os fornecedores diminuíram sua dependência das empresas multinacionais, o que incrementou seu poder de barganha.

Fonte: J. F. Silva e F. D. Cohen, "O advento dos genéricos e seu impacto nas estratégias competitivas da indústria farmacêutica brasileira", *Anais do Eranpad*, 2004.

das e abrangem horizontes temporais menores que as estratégias de negócios. É necessário, no entanto, que elas sejam coordenadas entre si para evitar conflitos e a natural tendência de tratar o departamento como uma unidade organizacional independente de outras. É apenas no seu conjunto que as estratégias funcionais coordenadas contribuem para a realização das estratégias de negócio.

5.8.1 Estratégia de produção

A área de produção e operações é responsável pela transformação de matérias-primas em produtos e serviços. Decisões estratégicas relacionadas a essa área funcional são relativas aos processos de planejamento da produção e das instalações produtivas (o layout fabril, a capacidade produtiva, a tecnologia e equipamentos de produção, a localização das instalações e o processo de produção), assim como as formas de organização do trabalho.

Alguns autores defendem a necessidade de maior proximidade entre a estratégia de negócio e a estratégia de produção, sugerindo que as empresas devam superar o hábito de negligenciar a função produção, passando a vê-la como uma importante fonte de vantagem competitiva.²⁴ Por exemplo, a estratégia de liderança em custos depende de uma estratégia de produção que promova uma estrutura de custos de produção eficiente e evite desperdícios. As questões relacionadas com a área de produção e operação serão detalhadas no Capítulo 9.

5.8.2 Estratégia de marketing

A área de marketing faz a ligação entre a organização e o mercado e tem como principal objetivo promover trocas que garantam a satisfação das necessidades dos clientes e o alcance dos objetivos organizacionais. Decisões estratégicas na área de marketing dizem respeito à definição do posicionamento pretendido para os produtos da empresa. Isso envolve o desenvolvimento de produtos que satisfaçam as necessidades dos clientes, a elaboração de uma política de comunicação que promova seus produtos, a definição de uma política de preços e a escolha dos canais de distribuição mais adequados.

A estratégia de marketing é um instrumento fundamental para desenvolver uma estratégia de diferenciação, posicionando os produtos da organização como diferentes e únicos. É por essa razão que empresas como a Mercedes-Benz ou a Coca-Cola apostam tão fortemente no desenvolvimento de seus produtos, em sua promoção e na escolha de canais

de distribuição que lhes garantam o alcance dos objetivos estratégicos. As questões relacionadas com as decisões de marketing serão analisadas com mais profundidade no Capítulo 10.

5.8.3 Estratégia de recursos humanos

A estratégia de recursos humanos diz respeito às políticas de gestão de pessoas no contexto organizacional, ou seja, no que se refere à atração, à motivação e ao comprometimento da força de trabalho da organização. Dessa forma, decisões relativas ao recrutamento de novos funcionários, ao desenvolvimento dos trabalhadores, à avaliação do desempenho, aos sistemas de recompensa, entre outras, contribuem para implementar com sucesso determinada estratégia competitiva.

Por exemplo, no caso de a estratégia empresarial demandar o desinvestimento em algumas áreas, a estratégia de recursos humanos deve procurar enxugar ou realocar os funcionários em outros departamentos da organização. Em contrapartida, se a vantagem competitiva que a empresa busca desenvolver se basear na inovação, a estratégia de recursos humanos deve estimular uma cultura de participação e atrair pessoas criativas para seus quadros. O Capítulo 11 aprofundará as questões relacionadas com a administração de recursos humanos na organização.

5.8.4 Estratégia financeira

A área financeira é responsável pela administração dos recursos financeiros de uma organização. As decisões estratégicas relacionadas com essa área funcional dizem respeito à definição da política de investimento (avaliação de projetos e aplicação de recursos), da política de financiamento (captação de recursos para financiar as operações da empresa) e da política de dividendos (distribuição e reinvestimento dos lucros). Em virtude da abrangência e do impacto de suas decisões, a estratégia financeira desempenha papel fundamental na sustentação da estratégia de uma unidade de negócio. No Capítulo 12, serão analisadas em detalhe as questões relacionadas com a estratégia financeira das organizações.

5.9 Implementação e controle estratégico

Conforme já foi destacado, as etapas finais na descrição do processo de administração estratégica são a implementação e o controle da estratégia. A *implementação estratégica* é uma das etapas mais difíceis do processo e engloba a execução de um conjunto de

tarefas e ações gerenciais com o objetivo de colocar a estratégia em prática. Afinal, sem uma adequada implementação, a formulação estratégica pode se tornar apenas boa intenção.

Para ser bem-sucedida, a implementação estratégica requer a congruência entre todos os sistemas da organização e a estratégia. Estrutura organizacional, liderança, sistemas de informação e controle, entre outros, devem estar alinhados com a estratégia da organização. Implementar a estratégia implica tomar decisões difíceis que sustentem e garantam o comprometimento de todos com a visão estratégica da empresa.

De fato, implementar uma nova estratégia implica, na maioria dos casos, fazer mudanças na estrutura organizacional. Como afirmou Alfred Chandler, a “estrutura segue a estratégia”. Chandler foi o primeiro a observar que as mudanças nas estruturas organizacionais refletem as mudanças nas estratégias de uma organização. Só quando essas duas dimensões se alinhavam é que era possível otimizar o desempenho organizacional. As várias etapas pelas quais as estruturas organizacionais passam — de uma estrutura simples para uma estrutura funcional e divisional — refletem as mudanças estratégicas da organização e buscam responder à maior complexidade resultante da diversificação de produtos, clientes ou territórios.

Como veremos no Capítulo 6, a *estrutura organizacional* define aspectos importantes da organização, como a especialização do trabalho, a cadeia de comando, a amplitude de controle, os critérios de departamentalização, o grau de centralização da autoridade e o grau de formalização, características estas que devem refletir as opções estratégicas da empresa.

Por exemplo, organizações que buscam implementar uma estratégia de negócios baseada na liderança em custos podem optar por estruturas mais mecanicistas, caracterizadas por alta especialização de trabalho, uma cadeia de comando clara, elevado grau de centralização da tomada de decisão e de formalização de tarefas e procedimentos.

Outra dimensão organizacional que deve ser alinhada com sua estratégia tem a ver com a função de direção, especificamente, com os *estilos de liderança* dos administradores e as *técnicas de motivação* utilizadas para comprometer os trabalhadores com a visão estratégica. O exercício da liderança é responsável por influenciar as pessoas a adotar comportamentos que facilitem a implementação da estratégia. O líder deve fazer com que as pessoas acreditem nos objetivos estratégicos e se sintam motivados por eles. As diversas abordagens sobre liderança e motivação serão analisadas em detalhe no Capítulo 7.

Por fim, toda estratégia deve ser avaliada e controlada para que se verifique se ela está sendo implementada corretamente e para que sejam tomadas medidas corretivas quando se perceberem desvios significativos. A etapa de *controle estratégico* pode ser operacionalizada mediante o uso de sistemas de informação e controle, tais como: orçamentos, sistemas de informação gerencial, sistemas de recompensas e incentivos ou políticas e procedimentos organizacionais. Esses sistemas possibilitam o monitoramento e a avaliação das estratégias organizacionais e criam condições para a necessária flexibilidade em sua implementação. As questões relacionadas com o controle estratégico serão detalhadas com maior profundidade no Capítulo 8.

Resumo do capítulo

O planejamento é a função da administração responsável por definir os objetivos da organização e os planos de ação que permitam alcançá-los, proporcionando um rumo à organização e estabelecendo as bases para as demais funções administrativas. Trata-se de um primeiro esforço exercido pelos administradores para dar sentido e coerência à organização, por meio da adoção de uma racionalidade de natureza instrumental, que relaciona os meios (planos) com os fins (objetivos) organizacionais.

Nas primeiras seções do capítulo, foram apresentados os principais conceitos relativos à função planejamento, destacando sua importância para a administração, bem como as críticas que lhe são apontadas. Foram descritos os vários tipos de planos, no que diz respeito a abrangência, horizonte temporal, especificidade e permanência. Foi discutido o papel

dos objetivos no planejamento e analisada sua relação com o desempenho da organização. Por fim, foram distinguidas duas abordagens para a definição de objetivos: a abordagem tradicional topo-base e a administração por objetivos.

A quarta seção do capítulo focou a administração estratégica, um tipo específico de planejamento. Foi analisada a evolução histórica do conceito de estratégia empresarial, desde a perspectiva focada em regras e procedimentos internos até a perspectiva focada em um processo integrado, conhecida como administração estratégica. Tal estratégia é descrita como uma seqüência de etapas que começa com o diagnóstico da situação e a análise estratégica do ambiente organizacional. Essa análise leva à formulação de estratégias, as quais devem ser posteriormente implementadas e avaliadas.

A formulação estratégica acontece em três níveis: corporativo, de negócios e funcional. As estratégias corporativas definem o rumo da organização como um todo e o papel de cada uma das unidades de negócios, enquanto as estratégias de negócio definem como a unidade de negócio competirá na indústria. Por sua vez, as estratégias funcionais sustentam as vantagens competitivas definidas pelas estratégias de nível de negócio. Para apoiar a tomada de decisão estratégica, os administradores fazem uso de um conjunto de técnicas e modelos de análise, dos quais se destacam a análise SWOT,

a matriz BCG, a matriz GE/McKinsey e o modelo das cinco forças competitivas de Porter.

O que pode parecer um pressuposto natural ao processo de administração estratégica — seu embasamento na racionalidade instrumental — pode ser questionável do ponto de vista prático. Na realidade, existe um considerável desvio entre as estratégias formuladas e as que são, de fato, adotadas pela organização, resultante da impossibilidade de implementar estratégias exclusivamente baseadas em modelos e técnicas racionais e funcionais.

Questões para discussão

1. O que é planejamento? Por que ele é tão importante para a administração? Quais são as principais críticas contra o planejamento formal nas organizações?
2. Qual é a diferença entre planos e objetivos? Dê exemplos. Como podem ser classificados os diferentes tipos de planos?
3. Quais são as características que os objetivos bem definidos devem ter? Seria melhor não ter objetivos do que ter objetivos que não satisfazem essas características?
4. Quais são as etapas do processo de administração estratégica? O que é mais importante: a formulação ou a implementação estratégica? É possível o processo de administração estratégica começar com a implementação?
5. Qual é o propósito da análise SWOT? Elabore a análise SWOT de uma empresa brasileira que conheça bem.
6. Quais são as diferentes opções estratégicas de nível corporativo? Dê exemplos.
7. O que é a matriz BCG e como ela pode apoiar a formulação da estratégia corporativa? Quais são as diferenças e semelhanças entre a matriz BCG e a matriz GE/McKinsey?
8. Descreva o modelo das cinco forças competitivas de Porter e analise a atratividade de uma indústria que conheça bem.
9. Quais são as diferentes estratégias competitivas que uma organização pode adotar? Dê exemplos.
10. Será que a estratégia de marketing ou a estratégia de produção diferem em empresas que optem por uma estratégia de diferenciação ou de liderança em custos?



ESTUDO DE CASO

A Gol levanta vôo

O nascimento da Gol

O ano 2000 já mostrava o esgotamento do modelo tradicional na aviação civil brasileira. Grandes empresas enfrentavam graves problemas financeiros. A Transbrasil perdia rapidamente participação no mercado e se dirigia para a falência; a Vasp passava por grandes dificuldades e deveria ter o mesmo destino; e a Varig, maior empresa aérea brasileira até então, contabilizava, ano após ano, prejuízos crescentes. O enfraquecimento da concorrência era uma boa oportunidade para o lançamento de uma nova companhia de aviação, mais moderna e sem o passivo das empresas tradicionais.

Constantino de Oliveira, presidente do Grupo Áurea — holding que atua no ramo de transportes e engloba mais de 30 empresas de ônibus e mais de 6 mil ônibus — alimentava a idéia de criar uma companhia de aviação há muito tempo. Sua idéia era estabelecer uma companhia de baixas tarifas para atender à demanda das classes mais baixas, que abrem mão de regalias e serviços luxuosos nas aeronaves.

Esse perfil se encaixava no modelo *low cost, low fare* (baixo custo, baixa tarifa), que vinha transformando pequenas companhias em grandes sucessos por todo o mundo.

Esse modelo foi implementado pela primeira vez nos Estados Unidos, em 1971, pela Southwest Airlines. Seu modelo baseava-se em cinco princípios: 1) só realizar vôos domésticos; 2) reduzir os gastos com serviço de bordo; 3) aumentar a produtividade por avião, diminuindo o tempo que os aparelhos permanecem no solo; 4) ter uma frota homogênea e econômica, reduzindo despesas com manutenção e combustível; e 5) utilizar aeroportos regionais médios, onde as taxas cobradas das empresas são menores. Mais tarde, outras empresas adotaram esse modelo com sucesso, como a JetBlue, também nos Estados Unidos, a EasyJet, na Inglaterra, e a Ryanair, na Irlanda.

Após a definição do modelo de negócios, que teve como inspiração as empresas citadas, iniciaram-se as negociações com os fornecedores e com os órgãos legais para que a Gol pudesse realizar seus primeiros vôos. O ob-

jetivo era que o primeiro avião da companhia decolasse ainda em janeiro de 2001. Para isso, era necessário pesquisar quais eram os aviões mais econômicos e fechar contratos de leasing das aeronaves. Constantino reuniu-se pessoalmente com representantes da fabricante norte-americana Boeing e da francesa Airbus para definir os aparelhos a serem comprados. Após a definição das rotas e do tempo médio dos vôos, 1 hora e 20 minutos, ficou estabelecido que a Gol voaria com Boeings da classe 737.

Além disso, era necessário fazer o registro da empresa no Departamento de Aviação Civil (DAC), uma etapa muito complexa. Entre outras formalidades, a companhia deveria apresentar documentos referentes aos planos de treinamento de equipes e manutenção das aeronaves. Essa licença foi conquistada apenas no final do ano 2000. A contratação dos primeiros funcionários não foi das tarefas mais difíceis, já que havia excedente de pilotos e comissários experientes no mercado. Muitos haviam sido dispensados de empresas como a Transbrasil e a Vasp. O pessoal de solo também veio do excedente dessas organizações. Dessa forma, os custos com treinamento, normalmente muito elevados em companhias de aviação, foram bastante reduzidos no caso da Gol.

Os primeiros vôos ocorreram no dia 15 de janeiro de 2001. A média de ocupação no primeiro dia foi de apenas 32%, mas cresceu gradativamente e atingiu 70% apenas um ano depois. As bases da companhia estavam lançadas, mas ela precisava estabelecer sua estratégia para lidar com a reação das concorrentes e manter seu crescimento, elevando sua participação no mercado.

A frota de aeronaves

A empresa opera uma frota homogênea e econômica. Todos os seus aviões são Boeings da classe 737, modelo moderno e mais econômico. O consumo de combustível desses aviões é 11% menor que o consumo de aeronaves similares utilizadas por outras companhias. Além de economizar em combustível, uma frota composta por aeronaves modernas possibilita a redução dos custos com estoques de peças sobressalentes e manutenção.

A tecnologia também está presente na avançada manutenção dos aviões. As aeronaves da Gol estão equipadas com computador de bordo que identifica problemas para a manutenção. Esse programa permite a análise do tempo de uso e desgaste de cada peça do avião, diariamente. Sem ele, as aeronaves teriam de parar até cinco dias, de três em três meses, para realizar a verificação e a manutenção completa dos aparelhos nos hangares.

Em 2006, a frota da Gol era composta por 47 aviões, porém já havia pedidos firmes de encomendas de mais 67 aparelhos 737-800 para os anos seguintes, número este que podia ser acrescido de mais 34 aeronaves.

Os serviços aos passageiros

O serviço de bordo é simplificado; não são fornecidas refeições quentes nem variedade de bebidas. Além da evidente redução nos custos com alimentos e sua logística

(um lanche quente chega a custar dez vezes mais que uma barra de cereais servida nos aviões da empresa), a limpeza das aeronaves também requer menos funcionários e é mais rápida, o que permite a diminuição do intervalo entre os vôos. Dessa forma, a simplificação do serviço de bordo tem impacto significativo sobre os custos da empresa que vai além da redução do próprio custo de servir refeições quentes.

Além disso, não ter alimentos quentes significa não ter uma série de equipamentos necessários para seu armazenamento e preparo, gerando espaço para mais 12 assentos por aeronave. Esse aumento no número de passageiros permite à empresa ganhar um vôo a cada 11 realizados. Por outro lado, a Gol optou por não oferecer a tradicional sala VIP para seus passageiros mais frequentes, reduzindo assim os custos com o aluguel do espaço nos aeroportos e com sua manutenção.

Os recursos humanos

Os custos com funcionários da Gol representam aproximadamente metade do custo médio do setor. Apesar de a variação salarial ser pequena entre as companhias aéreas por causa de acordos sindicais, a redução dos custos com pessoal é possível por meio da redução do número de funcionários por avião — a Gol opera com 94 funcionários por aeronave, enquanto a média do setor é de 150 funcionários por aeronave.

Em compensação, por conta da crise nas principais empresas, os salários do setor sofreram forte redução na última década, fato aproveitado pela Gol no momento da contratação de seus funcionários. Além disso, a contratação de trabalhadores experientes dispensados pelas outras companhias permitiu à Gol diminuir os custos operacionais — ao empregar uma tripulação mais experiente, o seguro do avião é consideravelmente mais baixo.

No entanto, apesar da necessidade de controlar os custos com o pessoal, a Gol oferece planos de participação nos resultados e de compra de ações da empresa. A política de RH tem como objetivo motivar e comprometer seus trabalhadores a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados, principal razão para a satisfação dos clientes.

O modelo comercial

A Gol opera com um sistema de vendas e não de reservas como as companhias tradicionais. Por outro lado, a maior parte das vendas é feita diretamente com os usuários, com baixa intermediação de agentes de viagens, o que reduz muito o custo de comercialização. Além disso, há a eliminação do bilhete e o check-in é integrado, ou seja, a venda e o embarque são feitos em um só balcão. Esse modelo gera grande diferença de custo com as despesas comerciais. A Gol possui uma despesa comercial média de 11% do custo total, ao passo que a concorrência gasta em torno de 26%.

Em 2005, 81% das passagens aéreas da Gol foram vendidas pela Internet. Dessa maneira, além da economia de aproximadamente 1,50 dólar por bilhete não impresso,

a empresa reduz despesas no setor de vendas, processamento e contabilização das passagens aéreas. O check-in também é totalmente informatizado e pode ser realizado pela Internet ou por celulares. Essas medidas foram possíveis graças ao programa *Open Skies*. Esse software permite processar e controlar as reservas, receitas e taxas de ocupação dos vôos diariamente, o que representa grande diferencial em relação às outras companhias.

O modelo operacional

No início de sua atividade, a Gol tomou a decisão de não operar rotas internacionais, concentrando-se nas principais rotas locais. A empresa procurava operar em rotas curtas no eixo Rio-São Paulo e Brasília-Belo Horizonte, que concentram 70% do tráfego aéreo. Assim, seus aviões ficavam menos tempo parados. Em 2005, por exemplo, a média de horas diárias voadas por aparelho foi de 13,9. A concorrência voa em média de 8 a 9,5 horas por dia por avião. Isso é possível graças ao fato de seus aparelhos serem novos, que requerem menos tempo de manutenção e podem fazer escalas mais rápidas, permanecendo menos tempo no solo. O tempo de permanência em solo entre etapas dos aviões da Gol é de apenas 20 minutos em aeroportos pequenos e de 30 minutos em aeroportos grandes, contra uma média estimada de 45 minutos dos concorrentes.

Dessa forma, a empresa pode operar mais vôos com cada aeronave do que suas concorrentes, o que significa maior receita por avião. A produtividade de sua frota é a maior do mercado brasileiro e uma das maiores do mundo. Os vôos de madrugada, conhecidos como 'corujões', também ajudam a elevar a produtividade operacional. Além disso, a empresa utiliza parte de seu compartimento de bagagens para fazer serviços de transporte de carga.

Além dessas características de seu modelo de negócios, a flexibilidade e a eficiência operacional constituem outra vantagem da companhia. A Gol terceiriza todas as atividades que considera possam ser realizadas de modo mais eficiente por empresas especializadas. Fora isso, os aviões são abastecidos nos aeroportos que cobram menores preços na venda do combustível.

Todas essas vantagens operacionais permitem que a Gol pratique preços mais baixos que os da concorrência. A política de classe única nas aeronaves e as tarifas mais atrativas fizeram que a companhia tivesse uma taxa de ocupação de 73,3% de suas aeronaves em 2004, 6,7 pontos percentuais a mais que em 2003.

A resposta da concorrência

Apesar de seu sucesso, a Gol precisava estar atenta às ações de suas principais concorrentes, que também baixavam preços para evitar a perda acentuada de participação no mercado. A diferença de preços médios entre a Gol e suas principais concorrentes (TAM e Varig) era de

25%, em 2001, e caiu para 11%, em 2003. Por meio de promoções e mudanças operacionais, as companhias tradicionais baixaram seus preços para evitar maior perda de participação no mercado.

A Gol, porém, manteve sua estratégia para continuar reduzindo os preços e mantê-los abaixo dos das concorrentes. Seu objetivo é continuar inovando, buscando novas tecnologias, mantendo uma frota moderna e elevando sua produtividade por aeronave.

Além disso, a Gol pretende continuar aumentando sua base de clientes por meio da oferta de vôos em rotas muito demandadas e em rotas pouco atendidas pelos concorrentes. O monitoramento das rotas e da ocupação dos aviões permite que a companhia realize alterações rápidas no número e no horário das decolagens. Desse modo, a organização planeja dar sempre a melhor resposta à demanda dos consumidores. Um exemplo disso são os executivos de médias empresas, que constituem um segmento com elevado potencial de crescimento para a Gol. Para conquistá-los, a companhia pretende realizar vôos nos horários mais utilizados por eles e com preços mais acessíveis, além de aumentar os investimentos em marketing voltado para esse segmento.

A compra da Varig

Em março de 2007, a Gol surpreende o mercado e anuncia a compra da Varig por 320 milhões de reais. Com o negócio, a Gol aumenta sua participação no mercado e ameaça a liderança da TAM. No mercado interno, o maior interesse da Gol é o aumento da atividade no Aeroporto de Congonhas, em São Paulo. A Varig é a companhia com maior número de slots (vagas para pousos e decolagens) nesse aeroporto, considerado o mais rentável do país.

No entanto, o principal objetivo dessa aquisição é o aumento da participação da Gol no mercado internacional. Embora a Varig não estivesse em operação para a maioria dos destinos onde tradicionalmente atuava, ela ainda detém os direitos da maioria das rotas. Apesar da crise, a Varig continua sendo a companhia aérea brasileira mais conceituada no cenário internacional. Com a aquisição, a Gol encurta bastante o caminho para a liderança de mercado.

Como demonstra este caso, a Gol continua atenta às mudanças no mercado, analisando constantemente os movimentos dos consumidores e dos concorrentes. A companhia tem a vantagem de já ter iniciado suas operações com um modelo de *low cost, low fare*, e isso lhe confere grande vantagem sobre suas oponentes. Suas baixas tarifas têm atraído cada vez mais clientes para seus vôos e ela vem criando novas rotas para atender à crescente demanda por serviços aéreos. Só o tempo dirá, mas o planejamento e a estratégia da Gol parecem ser perfeitos para o mercado brasileiro.

QUESTÕES

1. Conceitue, resumidamente, o modelo de negócios que a Gol utilizou para entrar no setor da aviação civil no Brasil.
2. Quais lhe parecem ser a missão e a visão da Gol? Você acha que elas mudaram ao longo dos anos? Consulte o site da companhia para confirmar sua resposta.
3. Faça uma análise SWOT para o início das operações da Gol.
4. Segundo a tipologia de Michael Porter, qual é a estratégia de negócio seguida pela Gol? Quais são suas principais vantagens competitivas?
5. De que forma as estratégias funcionais contribuíram para o alcance dos objetivos da Gol?
6. Utilizando a matriz BCG e a matriz GE/McKinsey, qual é a posição ocupada pela Gol, no início das operações e atualmente, no portfólio de negócios da holding Áurea? E qual é a posição das empresas de ônibus?
7. Procure analisar o setor da aviação civil a partir do modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter.
8. A aquisição da Varig parece significar uma mudança na estratégia da Gol. Você concorda com essa afirmação? Será que a Gol conseguirá manter sua vantagem competitiva e seu modelo de negócios com a Varig?

Notas

1. C. C. Miller e L. B. Cardinal, "Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research", *Academy of Management Journal*, v. 37, n. 6, 1994, p. 1649-1665.
2. H. Mintzberg, *The rise and fall of strategic planning*. Nova York: Free Press, 1994.
3. O conceito de administração por objetivos foi introduzido por Peter Drucker no livro *The practice of management*. Nova York: Harper and Row, 1954.
4. S. P. Robbins e D. A. DeCenzo, *Fundamentos de administração*, 4. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
5. G. Latham e L. Sari, "The effects of holding goal difficulty constant on assigned and participatively set goals", *Academy of Management Journal*, n. 22, 1979, p. 163-168; M. Erez, P. C. Earley, C. L. Hulin, "The impact of participation on goal acceptance and performance: a two-step model", *Academy of Management Journal*, v. 28, n. 1, 1985, p. 50-66.
6. J. F. Castellano e H. A. Roehm, "The problems with managing by objectives and results", *Quality progress*, v. 34, n. 3, 2001, p. 39-46.
7. J. A. Pearce II e R. B. Robinson Jr., *Strategic management: formulation, implementation, and control*, 9. ed. Irwin/McGraw-Hill, 2004.
8. B. D. Henderson, "As origens da estratégia". In: C. A. Montgomery e M. E. Porter, *Estratégia: a busca das vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
9. M. Porter, "What is strategy?", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1995.
10. K. Ohmae, "Getting back to strategy", *Harvard Business Review*, nov./dez. 1988.
11. A. Chandler, *Ensaio para uma história da grande empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
12. I. Ansoff, *Corporate strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nova York: McGraw-Hill, 1965.
13. H. Mintzberg, *The rise and fall of strategic planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.
14. H. Mintzberg, "Crafting strategy", *Harvard Business Review*, jul./ago. 1987.
15. B. Subramanian, "Business intelligence using smart technologies: environmental scanning using data mining and complex analysis using scenarios and manual simulation", *Competitiveness Review*, fev./mar. 2002, p. 115.
16. F. A. Carvalho, "Estratégia nas organizações". In: J. Lisboa, et al. *Introdução à gestão das organizações*. Porto: Vida Económica, 2005.
17. I. Ansoff, *Corporate strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nova York: McGraw-Hill, 1965.
18. L. Nachum, "Diversification strategies of developing firms", *Journal of International Management*, v. 5, 1999, p. 115-140.
19. M. E. Porter, "Da vantagem competitiva à estratégia corporativa". In: C. A. Montgomery e M. E. Porter, *Estratégia: a busca das vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
20. C. K. Prahalad e G. Hamel, "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, 1990, p. 79-91.
21. P. Ghemawat, "Sustainable advantages", *Harvard Business Review*, set./out. 1988.
22. M. E. Porter, "How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review*, mar./abr. 1979.
23. M. E. Porter, *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
24. S. C. Wheelwright e R. H. Hayes, "Competindo através da fabricação". In: C. A. Montgomery e M. E. Porter, *Estratégia: a busca das vantagens competitivas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Objetivos de aprendizagem:

1. Definir os conceitos de organização, estrutura organizacional e organograma.
2. Discutir o conceito de especialização do trabalho e suas implicações.
3. Analisar os fatores que condicionam a adoção de uma estrutura achatada ou aguda.
4. Distinguir os vários tipos de departamentalização e suas aplicações.
5. Explicar em que consiste o grau de centralização e de formalização.
6. Contrastar os conceitos de autoridade e poder, destacando algumas manifestações deste último e seus impactos na organização.
7. Comparar as estruturas funcional, divisional e matricial, explicando suas principais vantagens e desvantagens.
8. Descrever o contexto de surgimento e as características das estruturas em rede.
9. Contrastar os modelos mecanicista e orgânico de organização.
10. Discutir a relação entre os fatores contingenciais e a estrutura organizacional.

Uma vez estabelecidos os objetivos e as estratégias da organização, a próxima etapa do processo de administração consiste em reunir e organizar os recursos humanos e materiais da empresa para alcançar tais objetivos. Essa é a função da organização, objeto de análise deste capítulo. A organização é uma das mais complexas funções administrativas, já que diz respeito a decisões cujos alcance e conseqüências são difíceis de antecipar.

Para isso, é importante compreender e definir os principais conceitos que se fazem presentes no processo de organização, assim como apresentar suas características. Este será o objetivo da primeira seção deste capítulo, denominada "Fundamentos de organização". Na seqüência, serão analisados os principais elementos do processo de organização: a especialização do trabalho, a cadeia de comando, a amplitude de controle, a departamentalização, o grau de centralização e o grau de formalização.

A compreensão do poder e de sua complexa relação com a estrutura organizacional é discutida em seguida.

O objetivo é conhecer os diversos tipos de poder presentes nas estruturas formal e informal das organizações, além da autoridade formal. Busca-se avançar na compreensão das nuances de manifestação e do papel que o poder desempenha no espaço organizacional e sua relação intrínseca com a estrutura da empresa.

Posteriormente, serão comparados os principais tipos de estruturas organizacionais, diferenciando as formas tradicionais de desenhos organizacionais (ou seja, as estruturas funcionais, divisionais e matriciais) das estruturas mais contemporâneas, genericamente denominadas como estruturas em rede.

Dois modelos ideais organizacionais serão analisados na busca de uma dicotomia que reúna as principais dimensões caracterizadoras da estrutura de uma organização. A última seção do capítulo procura aplicar o enfoque contingencial à compreensão das estruturas organizacionais e seus desenhos. Alguns condicionantes da estrutura organizacional serão destacados, como a estratégia, o tamanho, a tecnologia e o ambiente organizacional.

CASO INTRODUTÓRIO

Reestruturação movida a leite

Durante a gestão de Gianni Grisendi, a Parmalat Brasil, subsidiária da gigante italiana do ramo de alimentação, experimentou um crescimento impressionante. Ao longo dos 11 anos (1990-2000), o tamanho da empresa aumentou 30 vezes, e investiu-se 1 bilhão de dólares na construção de fábricas, na aquisição de empresas e no lançamento de variados produtos. Essa ampliação gerou um aumento incrível do faturamento da filial brasileira, que chegou a 825 milhões de dólares em 1998. No entanto, a estrutura organizacional da companhia não acompanhou a expansão dos negócios. A organização ficou inchada, em razão da excessiva diversificação e da falta de coordenação entre as unidades de negócio.

Por conta de seu crescimento, de 1998 a 2001 a Parmalat viu seus prejuízos e seu endividamento aumentarem. As perdas anuais saltaram de 7 milhões de dólares para 27 milhões de dólares. Nesse contexto, com o obje-

tivo de reorganizar a Parmalat Brasil e voltar ao caminho dos lucros, a empresa entregou seu comando a Ricardo Gonçalves, ex-presidente da Nestlé. Empregando um modelo de gestão centralizadora, em que a comunicação estratégica ficava restrita ao alto escalão da empresa, Gonçalves reduziu diversos departamentos, como o marketing, e enxugou, até mesmo eliminando, alguns setores, como a supervisão das operações latino-americanas. A organização foi dividida em três unidades básicas de negócios: o leite, os produtos refrigerados e os de mercearia. A estrutura organizacional sofreu grande redução. As mudanças haviam se tornado essenciais para que a Parmalat voltasse a crescer.

Fonte: Baseado em C. Correa, "Mudança longa vida", *Exame*, 777, 2002, p. 60-63.

6.1 Fundamentos de organização

As organizações possibilitam o alcance de objetivos complexos, criando condições para superar os limites da ação individual. Mesmo que organizar e administrar possa ser considerado práticas humanas seculares, a administração, como disciplina acadêmica, procura definir as principais funções administrativas de forma racional, buscando a adequação dos meios aos fins organizacionais. Nesse contexto, as quatro funções administrativas — planejamento, organização, direção e controle — devem ser vistas como esforços interligados dessa racionalização do processo de trabalho em organizações.

O caso introdutório mostra que decisões acerca da função de organização são fundamentais para o desempenho organizacional. No caso da Parmalat, o crescimento da empresa não foi acompanhado pelas mudanças adequadas nas estruturas organizacionais. De fato, decisões sobre os critérios de departamentalização, grau de centralização, coordenação e desenho estrutural são algumas das questões presentes na função da organização e serão analisadas ao longo deste capítulo.

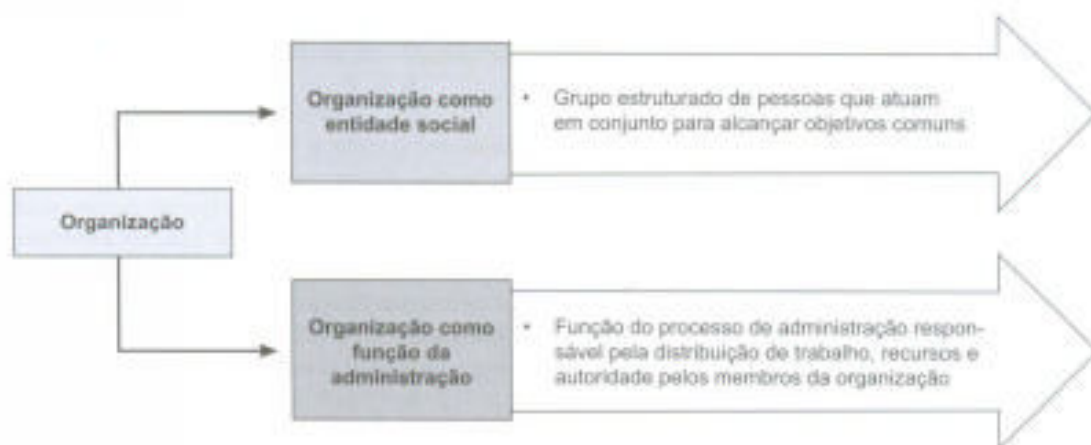
6.1.1 Organização

A palavra *organização* tem sido amplamente utilizada neste livro, mas nem sempre com o mesmo sentido. É importante distinguir o conceito de organização como entidade social e como função da administração (veja a Figura 6.1). Apesar de distin-

tos, esses dois sentidos da palavra organização estão inter-relacionados. As organizações fazem uso da função organização para alcançar seus objetivos de forma eficaz e eficiente. No entanto, este capítulo tratará exclusivamente da organização como função da administração.

As decisões relativas à função de planejamento — apresentadas no capítulo anterior — são responsáveis por definir os objetivos da organização e, simultaneamente, delinear as estratégias que permitam o alcance desses objetivos. O objetivo final da função de organizar é a criação de condições para que os objetivos estratégicos possam ser alcançados. Pelo planejamento se define o *que* fazer, enquanto a organização estabelece *como* fazer.¹ Para Fayol, *organizar* é constituir duplo organismo, material e social, da empresa. Ou seja, organizar é dispor um conjunto de recursos humanos e materiais em uma estrutura, isto é, em dada ordem.

De forma mais abrangente, pode-se definir *organização* como a função da administração que distribui tarefas e recursos pelos membros da empresa, que determina quem tem autoridade sobre quem, e quando e onde se devem tomar decisões. Em outras palavras, a organização é a etapa do processo de administração que agrupa e estrutura os recursos organizacionais e estabelece os mecanismos de comunicação e coordenação entre seus membros de forma a permitir que se alcancem os objetivos estabelecidos de modo eficiente.



■ Figura 6.1 Duplo sentido da organização

6.1.2 O processo de organização

Tal como as demais funções da administração, organizar é um processo de tomada de decisões. Nesse sentido, organizar é o processo de *dividir, integrar e coordenar* as atividades e os recursos organizacionais de forma a alcançar as metas definidas. O resultado final do processo de organização é o desenho da estrutura organizacional.

A *divisão* do trabalho é um dos pressupostos básicos da existência das organizações, uma vez que possibilita sinergia na cooperação eficiente dos membros organizacionais na busca dos objetivos mais ambiciosos dentre aqueles possíveis de serem alcançados pela ação individual. Entretanto, nas organizações, a divisão do trabalho obedece a critérios racionais e não ao acaso. Ela se manifesta na especialização vertical e horizontal das tarefas sob a responsabilidade de um trabalhador, na hierarquia e na conseqüente disposição de autoridades e responsabilidades ao longo da cadeia de comando, e nas diferenças horizontais que existem entre os departamentos de uma organização.

A *integração* é uma conseqüência direta da divisão de trabalho e refere-se ao agrupamento e associação das tarefas, atividades e recursos organizacionais em unidades de trabalho a fim de permitir melhor coordenação. A integração se manifesta nos cargos, posições e funções organizacionais (que especificam tarefas e responsabilidades a cargo dos membros organizacionais) e nos critérios de departamentalização responsáveis por agrupar as atividades e recursos organizacionais em departamentos ou unidades de trabalho.

Por fim, a *coordenação* corresponde à utilização de mecanismos que buscam a colaboração entre os vários departamentos, a fim de alcançar os objetivos

globais da organização. A divisão e a integração do trabalho em departamentos podem levar à perda da visão da organização como um todo, fazendo com que cada departamento ou área funcional possa se centrar apenas em suas próprias atividades ou objetivos, abrindo espaço para conflitos interdepartamentais. A coordenação tem como objetivo evitar isso, sem reduzir as diferenças que contribuem para a realização eficiente das tarefas. À medida que a organização cresce, novos departamentos e posições são acrescentados para lidar com os novos fatores do ambiente externo, tornando o processo de coordenação mais difícil e complexo. Existem várias formas de chegar a uma coordenação eficaz. Em primeiro lugar, as próprias funções e técnicas de administração servem para essa finalidade. A supervisão hierárquica, as regras e os procedimentos internos, os planos e os objetivos organizacionais têm como uma de suas funções a coordenação organizacional. A comunicação e os sistemas de informação também podem servir a esse objetivo.²

Dessa maneira, tomar decisões acerca da organização é uma das funções mais complexas do administrador, uma vez que se trata de estabelecer processos aparentemente contraditórios entre si, como *dividir, integrar e coordenar*. O que se busca, na prática, é encontrar justificativas racionais e lógicas que possam superar os dilemas da relação limites individuais versus complexos objetivos organizacionais.

As decisões relativas ao processo de organizar não seguem, necessariamente, uma ordem seqüencial. Os administradores já se encontram inseridos em estruturas organizacionais preestabelecidas, que devem ser continuamente redesenhadas para implementar novas estratégias organizacionais e fazer frente às mudanças ambientais.

6.1.3 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional é o resultado final do processo de organização. Refere-se ao modo como as atividades de uma organização são ordenadas para possibilitar o alcance dos objetivos. Essa estrutura especifica os papéis, as relações e os procedimentos organizacionais que possibilitam uma ação coordenada de seus membros. Suas funções básicas são:

- possibilitar aos membros organizacionais a execução de uma variedade de atividades de acordo com os critérios de divisão de trabalho que definem a especialização, a padronização e a departamentalização de tarefas e funções;
- proporcionar aos membros organizacionais a coordenação das atividades por meio de mecanismos integradores como supervisão hierárquica, regras e procedimentos formais, treinamento e socialização;
- definir as fronteiras da organização e suas interfaces com o ambiente e outras organizações com as quais interage.³

As estruturas organizacionais basicamente tentam minimizar ou controlar a influência das variações individuais sobre a organização, bem como minimizar as conseqüências indesejáveis da divisão do trabalho — pressuposto inerente à existência das organizações.

6.1.4 Organograma

Os elementos que definem a estrutura organizacional são muito complexos e difíceis de serem transmitidos aos membros internos da organização, assim como a seu público externo. Por esse motivo, os administradores fazem uso de uma forma visual de representação da estrutura organizacional: o organograma (veja a Figura 6.2).

Representação gráfica da estrutura de uma organização, o *organograma* mostra as funções, os depar-

tamentos e os cargos da organização, especificando também como eles se relacionam. Cada retângulo de um organograma representa a forma de dividir o trabalho e os critérios de departamentalização usados pela organização. Esses retângulos são dispostos em níveis que representam a hierarquia da organização. As linhas que ligam os retângulos referem-se à distribuição de autoridade ou à cadeia de comando, indicando quem está subordinado a quem.

Os organogramas são instrumentos úteis de comunicação da estrutura organizacional, mas não conseguem representá-la totalmente. Podem dar a entender que todos os administradores que se encontram no mesmo nível têm a mesma autoridade e responsabilidade, e isso nem sempre é verdade. Além da autoridade e da responsabilidade formal, as organizações são espaços de manifestação de poder que modifica e transforma a estrutura formal da organização.⁴ Por isso, a relação entre o poder e a estrutura organizacional também será analisada ao longo deste capítulo.

6.1.5 A organização e os níveis organizacionais

A organização é uma função da administração presente em todos os níveis organizacionais. Apesar de apenas os administradores de topo terem o poder para mudar ou redesenhar a estrutura organizacional, todos os administradores são influenciados por ela. Ou seja, a esfera de ação de todos os administradores é delimitada pela estrutura organizacional. Por outro lado, todos os administradores, independentemente de sua posição hierárquica, têm o dever de estruturar e organizar as tarefas no âmbito de sua esfera de responsabilidade. Assim, a compreensão dos processos de organização é uma competência essencial para um administrador de sucesso.

Como mostra a Figura 6.3, os administradores de topo definem o desenho estrutural da organização como um todo; os gerentes de nível tático estruturam



■ Figura 6.2 Organograma



■ **Figura 6.3** Organização por nível organizacional

e organizam os departamentos pelos quais são responsáveis; e os administradores operacionais definem o desenho dos cargos e as tarefas de cada atividade organizacional. Como já dissemos, todos buscam estruturar as diferentes atividades de forma a alcançar os objetivos da organização da forma mais eficiente possível.

6.2 Elementos do processo de organização

Os conceitos e princípios básicos do processo de organização foram formulados no início do século XX por autores como Fayol e Weber. Surpreendentemente, apesar de todas as mudanças que se verificaram nas sociedades contemporâneas, muitos desses princípios ainda oferecem contribuições importantes para o entendimento do processo de organização. Alguns desses princípios estão presentes no processo de organização e envolvem a tomada de decisões de acordo com seis elementos:

- definição do grau desejável de *especialização do trabalho* que permita ganhos de eficiência;
- definição da *cadeia de comando*, que distribui a autoridade e a responsabilidade pelos membros organizacionais;
- definição da *amplitude de controle* ideal, ou seja, do número de subordinados sob a responsabilidade de cada administrador;
- definição dos critérios de *departamentalização* para agrupar as tarefas em unidades;
- definição do grau desejável de *centralização* do processo de tomada de decisão;
- definição do grau desejável de *formalização das funções e tarefas organizacionais*.

6.2.1 Especialização do trabalho

As organizações realizam um conjunto amplo de tarefas. Um dos mais importantes princípios admi-

nistrativos advoga que, para que essas tarefas sejam realizadas de forma eficiente, elas devem ser divididas em atividades pequenas e simples, de modo a permitir que os trabalhadores se especializem em sua execução e, assim, sejam mais produtivos. Por meio da divisão do trabalho, uma tarefa complexa é decomposta em partes, atribuindo a cada indivíduo um conjunto de atividades limitadas e diferentes, nas quais se especializará, e não a tarefa como um todo.

O princípio da especialização do trabalho, que se popularizou com a escola clássica de administração, foi inicialmente introduzido por Adam Smith. Ele observou que, em uma fábrica de alfinetes, a divisão do trabalho em pequenas tarefas, nas quais cada trabalhador pudesse se especializar, multiplicaria geometricamente a produtividade total. De acordo com seus cálculos, dez homens especializados em diferentes tarefas produziram 48 mil alfinetes por dia, ao passo que, individualmente, produziam no máximo 20 cada um.⁵

A *especialização do trabalho* é o grau em que as tarefas são divididas e padronizadas para que possam ser aprendidas e realizadas de forma relativamente rápida por um único indivíduo em dada organização. A especialização influencia o aumento da produtividade, porque permite superar os limites da ação individual, simplificando as tarefas a serem desempenhadas por um único indivíduo e criando condições para que ele possa escolher as tarefas de acordo com sua capacidade, aptidão e interesses. No entanto, os efeitos alienadores da divisão do trabalho são reconhecidos a partir do trabalho clássico de Karl Marx.⁶ O fato é que a monotonia gerada por um trabalho excessivamente repetitivo e pessoalmente insatisfatório pode levar à diminuição da produtividade (veja a Figura 6.4). Esta é a razão pela qual muitas organizações contemporâneas estão se afastando desse princípio. Contudo, ape-



■ **Figura 6.4** Impacto da especialização na produtividade

Fonte: Adaptado de S. P. Robbins e D. A. DeCenzo, *Fundamentos de administração*, 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

sar de suas limitações, é importante reconhecer seu impacto positivo no aumento da eficiência organizacional em certo tipo de atividade.

As organizações diferem quanto ao grau de especialização de suas tarefas. Algumas optam por dividir minuciosamente as tarefas de modo que qualquer membro organizacional — com algum grau de treinamento — possa desempenhá-las, como é o caso das linhas de montagem. Outras preferem ter profissionais altamente treinados em uma gama abrangente de atividades. Organizações que trabalham com tarefas muito mais complexas e não rotineiras — por exemplo, agências de publicidade — fazem uso de profissionais que são responsáveis por conduzir a tarefa (ou projeto) desde sua concepção até sua completude.⁷

De modo geral, as organizações têm de tomar decisões quanto ao grau de especialização horizontal e vertical das tarefas. A especialização horizontal da tarefa especifica o número de diferentes atividades a serem desempenhadas, enquanto a especialização vertical estabelece em que medida a concepção, a execução e a administração das atividades podem ser desempenhadas pela mesma pessoa.⁸ Por exemplo, um jornalista pode conceber a idéia de uma reportagem e depois executá-la. No entanto, por menos especializado que o trabalho de um membro organizacional seja, é importante ressaltar que a divisão do trabalho e a conseqüente especialização são princípios essenciais à existência de qualquer organização.

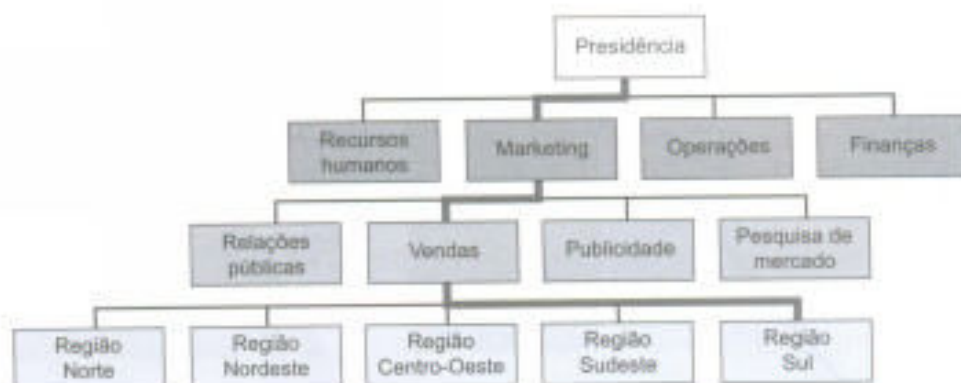
6.2.2 Cadeia de comando

Outra conseqüência do princípio da divisão do trabalho é a diferenciação vertical dentro da orga-

nização. A pluralidade de funções imposta pela especialização do trabalho exige o desdobramento da função de comando, cuja missão é dirigir todas as atividades para que elas cumpram harmoniosamente as respectivas missões. Isso significa que, além de uma estrutura de funções especializadas, a organização precisa também de uma estrutura hierárquica para dirigir as operações dos níveis que lhe estão subordinados. Em toda organização formal existe uma hierarquia que a divide em camadas ou em níveis de autoridade. Essa hierarquia é chamada cadeia de comando.

A cadeia de comando especifica que a autoridade deve passar do topo até o último elemento da hierarquia organizacional por uma linha clara e ininterrupta, identificando quem deve responder a quem. Dessa forma, as decisões relativas à cadeia de comando da estrutura organizacional dizem respeito à distribuição de autoridade a pessoas ou unidades de trabalho na organização. Como exemplificado na Figura 6.5, o vendedor responsável pela Região Sul responde ao gerente do departamento de vendas, que, por sua vez, responde ao diretor de marketing, que reporta diretamente ao presidente.

O conceito de cadeia de comando está associado a um princípio clássico de administração, o princípio da unidade de comando, segundo o qual cada subordinado reporta apenas a um único superior hierárquico. No entanto, nas organizações contemporâneas, esse princípio é cada vez menos observado. Como veremos a seguir, as estruturas contemporâneas modificam substancialmente o uso da cadeia de comando.



■ **Figura 6.5** Cadeia de comando

O que se expressa verticalmente nos níveis hierárquicos de uma organização é a *autoridade*, que é o direito de decidir e de dirigir pessoas e recursos na execução das tarefas, tendo em vista a persecução dos objetivos da organização, ou seja, o direito de organizar os recursos materiais e humanos e dirigi-los à disposição do administrador. A autoridade formal é um poder concedido pela organização ao indivíduo que nela ocupa determinada posição. A autoridade é caracterizada por:⁶

- *ser alocada a posições organizacionais, não em pessoas*: os administradores têm autoridade por causa da posição que ocupam;
- *ser aceita pelos subordinados*: os subordinados obedecem aos superiores porque acreditam que eles têm o direito legítimo, transmitido pela organização, de dar ordens e esperar seu cumprimento;

- *fluir do topo até a base da organização*: as posições do topo têm mais autoridade formal que as posições da base.

A distribuição da autoridade ao longo da hierarquia de uma organização não pode ser vista de forma dissociada da distribuição de responsabilidades. O elo entre a divisão do trabalho e os critérios racionais de organização das atividades reside nos conceitos de *responsabilidade versus autoridade*. Os dois conceitos refletem o impacto da especialização e da hierarquia na estrutura organizacional e devem ser vistos como faces opostas da mesma moeda. Ambos são conseqüências da divisão de trabalho nas organizações e uma tentativa de usar critérios racionais para redistribuição do trabalho e do poder no âmbito organizacional.

A *responsabilidade* refere-se à obrigação e ao dever das pessoas quanto à realização das tarefas ou ativi-



QUADRO CONTEXTUAL

Bons ventos para reorganizar

O agronegócio brasileiro experimentou um impressionante crescimento no final do século passado e início do XXI. Seguidos recordes de produção e exportação de soja e outras commodities agrícolas impulsionaram diversas empresas que oferecem produtos e serviços para as lavouras. Esse parecia ser o contexto ideal para a Kepler Weber, maior fabricante de silos (cilindros metálicos gigantes para armazenagem) da América Latina e uma das três maiores do mundo. No entanto, a empresa fechara o ano fiscal de 1999 com prejuízo de R\$ 40 milhões e dívidas de R\$ 80 milhões, enquanto sua receita não passava de R\$ 98 milhões. Esses resultados eram explicados pela ineficiência organizacional, caracterizada pela lentidão dos processos, e por sua estrutura organizacional inadequada.

Para solucionar esses problemas, o presidente do Conselho de Administração da Kepler Weber propôs uma profunda reestruturação organizacional. As fábricas foram

remodeladas, e suas divisões, separadas mais claramente, evitando a mistura de processos internos. A comunicação entre os setores foi aprimorada, garantindo qualidade e rapidez na troca de informações. Houve maior padronização dos sistemas produtivos. Analisaram-se todas as tarefas fabris, para então dividi-las corretamente em linhas de montagem das peças dos silos, pregando-se o uso racional dos materiais e a diminuição dos desperdícios. A reestruturação trouxe resultados positivos em pouco tempo. A situação financeira da empresa foi melhorando gradualmente e, em 2002, sua receita foi de R\$ 284 milhões, com lucro de R\$ 14 milhões. A união de uma conjuntura favorável e de uma reorganização bem-sucedida possibilitou que a fabricante de silos acompanhasse o crescimento do agronegócio.

Fonte: Baseado em S. Naiditch, "De grão em grão". *Exame*, 791, 2003, p. 70-72.

dades. Deve existir um equilíbrio entre a autoridade e a responsabilidade atribuídas a cada nível hierárquico. Se um administrador é responsável por um conjunto de tarefas, mas tem pouca autoridade sobre as pessoas que as executam, seu trabalho fica difícil, uma vez que os subordinados podem não aceitar suas decisões. Em contrapartida, quando a autoridade formal excede a responsabilidade, um administrador pode se tornar muito autocrático.

O conjunto de responsabilidades que corresponde a cada nível de autoridade é denominado *função*. O conjunto de tarefas pelo qual uma pessoa é responsável chama-se *cargo*. Assim, o conceito de cargo é intimamente relacionado com o grau de especialização — divisão do trabalho — na organização. O cargo é a menor unidade de trabalho da estrutura organizacional. Existem cargos com um único ocupante (por exemplo, o diretor financeiro) ou com um grande número de ocupantes (por exemplo, os professores de uma escola). Os cargos que têm mais de um ocupante são chamados *posições*.

6.2.3 Amplitude de controle

O conceito de *amplitude de controle* decorre da distribuição de autoridade e responsabilidade e mede o número de pessoas subordinadas a um administrador. Quando o administrador tem muitos subordinados, sua amplitude de controle é grande. Ao contrário, quando o administrador tem poucos subordinados, sua amplitude de controle é pequena.

A definição da amplitude de controle ideal, ou seja, o número máximo de subordinados que um gestor pode controlar de modo eficaz e eficientemente, é uma importante decisão do processo de organização,

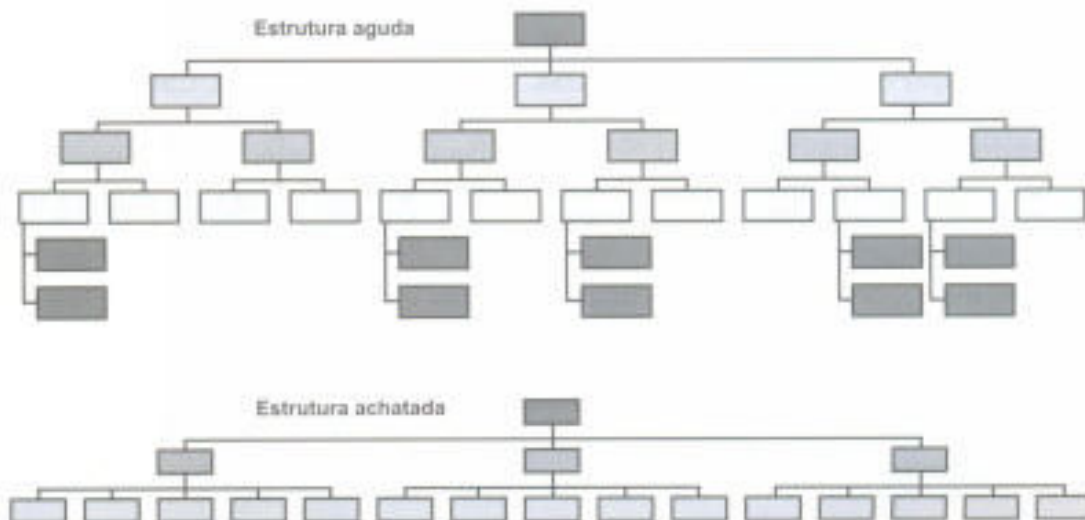
pois assim pode-se determinar o número de níveis hierárquicos e de administradores de uma organização. Quanto maior for a amplitude de controle, menor será o número de níveis hierárquicos da organização e menor será o número de administradores.

A amplitude de controle média adotada pela organização determina a configuração geral de sua estrutura organizacional (Figura 6.6). De acordo com o grau de amplitude de controle, as estruturas organizacionais podem assumir as seguintes formas:

- *Estrutura vertical ou aguda*: constituída por pequeno número de subordinados por gestor e elevado número de administradores. Apresenta pequena amplitude de controle e vários níveis hierárquicos.
- *Estrutura horizontal ou achatada*: caracterizada por elevado número de subordinados por gestor e reduzido número de administradores. Apresenta grande amplitude de controle e poucos níveis hierárquicos.

Visões tradicionais do modelo de organização recomendavam uma amplitude de controle de aproximadamente sete subordinados por administrador. No entanto, muitas organizações contemporâneas, mais flexíveis e enxutas, apresentam uma amplitude de controle de 30 ou 40 subordinados. Várias pesquisas têm demonstrado que a *amplitude de controle ideal* depende de vários fatores, como:¹⁸

- complexidade do trabalho;
- competência, experiência e motivação dos gestores e dos subordinados;
- sofisticação dos sistemas de informação e comunicação;



■ Figura 6.6 Configurações da estrutura organizacional

- similaridade das tarefas e das funções supervisionadas;
- disponibilidade e clareza das regras e procedimentos que definem as tarefas;
- interdependência ou interligação das tarefas;
- proximidade dos subordinados (por exemplo, concentração no mesmo espaço de trabalho);
- estabilidade ou instabilidade do ambiente externo;
- estilo pessoal dos administradores e cultura organizacional.

Em geral, as organizações contemporâneas tendem a apresentar uma amplitude de controle maior como uma forma de facilitar a delegação e, com isso, aumentar sua agilidade e rapidez na resposta às mudanças ambientais e às exigências dos clientes.

6.2.4 Departamentalização

Paralelamente à diferenciação vertical (definição do número de níveis hierárquicos), o processo de organizar consiste em tomar decisões relativas à diferenciação horizontal, ou seja, consiste em agrupar e integrar — com base em critérios racionais — tarefas, atividades e funcionários em unidades organizacionais (departamentos) a fim de obter uma melhor coordenação. Esse processo de diferenciação horizontal denomina-se *departamentalização*.

Dessa maneira, o departamento refere-se a uma unidade de trabalho que agrega um conjunto de tarefas semelhantes ou coerentes entre si sob a direção de um administrador. O departamento é uma designação genérica, uma vez que esses grupos de trabalho podem também ser denominados unidades, setores, gerências, diretorias, divisões, áreas de negócio etc. Uma maior especialização implica uma agregação maior das tarefas e maior dispersão horizontal da estrutura organizacional. Os administradores fazem escolhas sobre agrupar e integrar não apenas tarefas, mas também os recursos humanos e materiais da organização em departamentos.

A departamentalização permite simplificar o trabalho do administrador, aumentando a eficácia e a eficiência da administração, pois contribui para um aproveitamento mais racional dos recursos disponi-

veis nas organizações. Os critérios usados para departamentalizar devem refletir o agrupamento que melhor contribui para o alcance dos objetivos organizacionais. Os tipos de departamentalização mais frequentes são descritos a seguir.

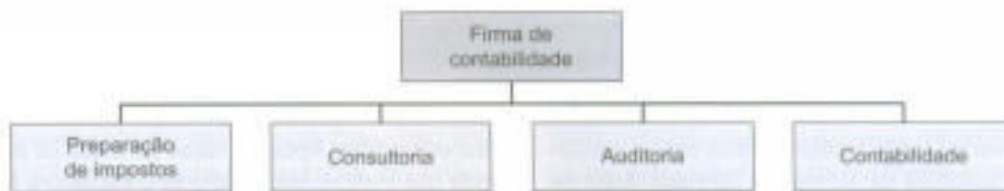
DEPARTAMENTALIZAÇÃO FUNCIONAL O critério mais usado para agrupar pessoas, recursos e tarefas em departamentos é de acordo com a função organizacional desempenhada. Assim, constituem-se os departamentos de marketing, finanças, recursos humanos, operações, engenharia, contabilidade, entre outros. Nesse caso, procede-se à agregação de tarefas de acordo com a área funcional. A *departamentalização funcional* é um método de agrupamento baseado na similaridade e proximidade das tarefas, habilidades, uso de recursos e conhecimentos necessários para o desempenho de cada função. No entanto, como ilustra a Figura 6.7, as funções não são necessariamente as áreas funcionais da organização.

A departamentalização funcional pode ser usada em qualquer organização. No entanto, as funções mudam de forma a refletir os objetivos finais da organização. Esse tipo de departamentalização oferece a vantagem de assegurar economias de escala e o uso mais eficiente de recursos, bem como alocar os recursos humanos em unidades organizacionais de acordo com suas habilidades e aptidões.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTO A *departamentalização por produto* segue o critério de agrupamento das tarefas em unidades organizacionais responsáveis por tipos de produtos ou serviços da organização. Assim, cada linha de produto é colocada sob a direção de um administrador que é especialista nesse produto e responsável por tudo que tem a ver com ele. Por exemplo, em uma empresa do setor vestuário, criam-se departamentos de vestuário feminino, masculino ou infantil. Caso a organização trabalhe com serviços em vez de produtos, estes também podem ser agrupados separadamente, de acordo com a tipologia. Por exemplo, uma firma de contabilidade pode ter departamentos de preparação de impostos, consultoria empresarial, auditoria e contabilidade (veja a Figura 6.8). Cada departamento oferece um



■ Figura 6.7 Departamentalização funcional



■ **Figura 6.8** Departamentalização por produto

conjunto de serviços parecidos sob a gestão de um administrador.

É natural que, na medida em que uma organização diversifica sua linha de produtos e serviços, as tarefas organizacionais se tornem mais específicas e demandem pessoas especializadas em uma linha específica. O critério de departamentalização por produto é mais lógico quando cada produto ou serviço demanda uma tecnologia de produção diferente, assim como formas de comercialização e marketing diferenciadas. A departamentalização por produto possibilita a inovação e a melhoria contínua dos produtos e seus processos de produção, bem como facilita uma aproximação às necessidades dos clientes.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTE A *departamentalização por cliente* consiste em agrupar tarefas, atividades e recursos pelo tipo de cliente que a organização busca servir. Essa forma é mais utilizada quando a organização atende diferentes tipos de cliente com necessidades muito distintas. Por exemplo, as empresas de telecomunicações podem ser departamentalizadas em clientes corporativos e clientes residenciais. Traz a vantagem de contar com administradores e funcionários que conhecem bem as expectativas e as demandas dos clientes, podendo atendê-los de forma personalizada. Paralelamente, possibilita a avaliação de desempenho por tipo de cliente. No entanto, pode gerar redundância de funções e, conseqüentemente, maior ineficiência.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO GEOGRÁFICA OU TERRITORIAL A *departamentalização geográfica* busca agrupar tarefas, atividades e recursos organizacionais com base em áreas geográficas. Por exemplo, o setor de ven-

das pode ter escritórios nas Regiões Sul, Sudeste e Nordeste do país. Cada um desses escritórios é um departamento organizado sob o critério geográfico. Assim, os departamentos presentes nesse tipo de estrutura correspondem a determinado território (veja a Figura 6.9).

Essa forma de estrutura é normalmente utilizada quando a organização opera em uma área geográfica muito ampla. Assim, torna-se necessário descentralizar e disponibilizar recursos para cada região. A departamentalização geográfica é mais lógica quando se busca localizar instalações de produção próximas de fontes das matérias-primas, de mercados consumidores ou de força de trabalho especializada. Os administradores e os funcionários de cada região tornam-se especialistas nas especificidades do território sob sua responsabilidade. Possibilita-se a avaliação de desempenho para cada área geográfica, mas também pode gerar ineficiência em virtude da natural redundância de funções em cada departamento geográfico.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROCESSO A *departamentalização por processo* agrupa atividades e recursos com base nos processos-chave da organização. As unidades organizacionais são colocadas ao redor de qualificações em comum necessárias para completar certo processo. Por exemplo, em um departamento de trânsito, para obter a carteira de motorista, departamentos separados cuidam dos formulários, dos exames e do recebimento de pagamentos etc. Considerando que cada processo requer uma habilidade diferente, essa departamentalização possibilita uma base para agrupamento das habilidades diferentes demandadas em cada processo. Empresas industriais, como as



■ **Figura 6.9** Departamentalização geográfica



QUADRO CONTEXTUAL

Saem as funções, entram os processos

A departamentalização funcional trazia muitos problemas para a filial brasileira da Johnson & Johnson. Além de muitas despesas e tarefas desnecessárias, por causa da execução de processos semelhantes por departamentos diferentes, os atrasos nas entregas dos pedidos também eram muito comuns, visto que a comunicação entre os diferentes departamentos era deficiente. De acordo com um ex-diretor, ninguém olhava além das próprias tarefas.

Desde abril de 2003, promoveu-se uma nova estrutura baseada na formação de células de trabalho que agregam profissionais de diversas especializações. As equipes passam a atuar como uma força polivalente, em decorrência das diferentes especializações de seus membros, aumentando a eficiência e reduzindo custos desnecessários. Para implementar o modelo, foi necessário que a Johnson & Johnson mapeasse todos os processos, da venda até a entrega dos produtos. Nessa etapa, foram identificadas mais de 5.400 tarefas, das quais pelo menos um terço eram

desnecessárias. Após a análise de todos os processos e o corte dos ineficientes, dividiu-se o trabalho e iniciou-se um programa de conscientização e treinamento sobre a gestão por processos.

Além disso, as células passaram a ser julgadas de acordo com o lucro que proporcionam e a qualidade e eficiência do serviço prestado aos compradores. Esse modelo de avaliação motivou os funcionários, que se tornaram mais participativos. Os membros das equipes passaram a ter mais responsabilidades do que antes e contribuem com soluções criativas para tornar os processos ainda mais eficientes. Os resultados comprovaram o sucesso da adoção do modelo. Mais eficiente e com uma estrutura organizacional mais adequada, a Johnson & Johnson assentou as bases para voltar a crescer.

Fonte: Baseado em C. Mano, "Sem essa de cada um na sua", *Exame*, 800, 2003, p. 74-77.

montadoras de automóveis, também costumam departamentalizar suas atividades por processos.

6.2.5 Centralização e descentralização

A centralização e a descentralização referem-se ao nível hierárquico no qual são tomadas as decisões. *Centralização* significa que a autoridade, para tomar decisões, está centrada no topo da organização, enfatizando assim a cadeia de comando. Por outro lado, *descentralização* significa que a autoridade, para tomar decisões, é distribuída pelos níveis inferiores da organização. Nenhuma organização funcionaria com eficácia se todas as decisões fossem centralizadas em poucas pessoas, da mesma forma que não funcionaria se todas as decisões fossem tomadas pelos níveis hierárquicos que executam essas decisões. Assim, cabe aos administradores decidir qual o grau de centralização adequado à sua organização.

Um conceito relacionado com a descentralização é a *delegação*, que é o processo usado para transferir autoridade e responsabilidade para os membros organizacionais em níveis hierárquicos inferiores. A delegação não se refere apenas à transferência da execução de tarefas, mas também à transferência da autoridade. Dessa forma, ela implica maior autonomia para os membros organizacionais. A delegação constitui um risco, pois pode ser fonte de problemas se a pessoa não for competente ou se for irresponsável. Apesar de significar a transferência

de responsabilidade e de autoridade, não reduz a responsabilidade da pessoa que a transfere, ou seja, ela continua respondendo aos administradores de nível superior.

De fato, assiste-se a uma tendência generalizada de descentralizar o processo de tomada de decisão, com o objetivo de flexibilizar o funcionamento organizacional e de garantir o comprometimento dos trabalhadores. No entanto, em momentos de crise ou de grande dinamismo, é normal assistir-se à centralização do poder no topo da hierarquia, para garantir maior coordenação e controle dos esforços organizacionais.

As decisões acerca do grau de centralização ou descentralização adequado não são triviais, uma vez que se referem à distribuição da autoridade e dependem de um conjunto de fatores como tamanho da organização, ambiente externo e as características internas da organização.

TAMANHO Pesquisas que relacionam o tamanho da organização e o grau de centralização são contraditórias. De forma geral, à medida que a organização aumenta seu tamanho, crescem seus problemas de supervisão, aumentam os níveis hierárquicos, bem como o número e a complexidade das decisões. Entretanto, o tamanho exerce pressão conflitante, porque, à medida que o tamanho aumenta a importância das decisões gerenciais — o que desestimula sua delegação —, aumentam as responsabilidades dos

administradores, exercendo pressão para que algumas delas sejam delegadas. Outras pesquisas têm demonstrado que o aumento do tamanho é acompanhado pelo aumento do uso das normas. Isso leva à descentralização da tomada de decisões, mas não à perda do controle pela organização.

AMBIENTE EXTERNO A influência do ambiente no grau de centralização também não é linear. Um ambiente externo caracterizado por alto grau de estabilidade pode levar à centralização por ser compatível com o caráter rotineiro das tarefas de dada organização. O maior dinamismo e a complexidade ambiental podem influenciar a participação dos membros organizacionais em decisões que buscam lidar com essa complexidade. No entanto, um ambiente externamente turbulento pode levar ao aumento da centralização, como forma de aumentar o controle da situação.

AMBIENTE INTERNO Características internas da organização, como cultura, perfil dos administradores ou

natureza da tarefa a ser desempenhada, podem também influenciar o grau de centralização. Por exemplo, o trabalho baseado em uma tecnologia rotineira pode ser delegado, já que seu controle é mantido. Por outro lado, tarefas extremamente complexas também podem ser delegadas a especialistas competentes.

Como podemos constatar pela análise da Tabela 6.1, tanto a centralização como a descentralização apresentam vantagens e desvantagens. Ambas são dois extremos opostos da mesma realidade, para a qual não é fácil encontrar uma situação ideal. No entanto, atualmente, enfatizam-se conceitos como *intrapreneurship* ou *empowerment*, que se associam melhor com a descentralização do que com a centralização. De fato, hoje em dia, as organizações tendem a flexibilizar as estruturas organizacionais e a reforçar sua adaptabilidade, de forma a garantir maior fluidez nos processos, maior rapidez nas respostas e maior criatividade nas ações desenvolvidas.¹² Para isso, necessitam de descentralização.

■ **Tabela 6.1** Centralização versus descentralização

| CENTRALIZAÇÃO | |
|---|---|
| VANTAGENS | DESvantagens |
| <ul style="list-style-type: none"> • Decisões mais consistentes com os objetivos da organização. • Maior uniformidade de procedimentos, políticas e decisões. • Aproveitamento da maior preparação e competência dos administradores de topo. • Redução dos riscos de erro por parte dos subordinados em virtude da falta de informação ou capacidade. • Maior facilidade na avaliação e no controle do desempenho da organização. | <ul style="list-style-type: none"> • Decisões distanciadas dos fatos locais e das circunstâncias. • Administradores têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas. • Os subordinados dependem dos superiores hierárquicos para tomar decisões. • Aumenta a desmotivação e a insatisfação dos membros em posições inferiores. • Desestimula a criatividade e a inovação. • Maior demora na implementação das decisões e maior custo operacional. |
| DESCENTRALIZAÇÃO | |
| VANTAGENS | DESvantagens |
| <ul style="list-style-type: none"> • Maior agilidade, rapidez e flexibilidade na tomada de decisões. • Decisões mais adaptadas às condições locais. • Maior interesse e motivação por parte dos subordinados. • Maior disponibilidade de tempo dos administradores de topo para outras funções. • Promove gerentes autônomos, motivados e responsáveis por seu desempenho. • Maior facilidade na avaliação e controle do desempenho de unidades e gerentes. | <ul style="list-style-type: none"> • Perda de uniformidade nas decisões. • Tendência para o desperdício e a duplicação de recursos. • Canais de comunicação mais dispersos pela organização. • Maior dificuldade de localizar os responsáveis por decisões erradas. • Insuficiente aproveitamento dos especialistas. • Dificuldade de controle e avaliação do desempenho da organização. |

6.2.6 Formalização

As normas e os procedimentos utilizados pela organização para lidar com as contingências ambientais definem seu grau de *formalização*. Em uma organização, a formalização materializa-se na quantidade de manuais, nas comunicações internas, nos códigos de conduta, na padronização de processos de trabalhos e no pouco espaço aberto para a comunicação oral. Horários fixos de trabalho, controle da hora de entrada e saída do local de trabalho, uso excessivo de relatórios, aplicação de penalidades formais, linha de produção em que uma peça passa sempre na mesma direção são apenas alguns exemplos de formalização.

Para alguns autores, formalização, padronização e especialização são inter-relacionadas. Em situações de trabalho altamente formalizadas, padronizadas e especializadas, o comportamento dos membros organizacionais é muito especificado, dando pouca liberdade para a execução de suas tarefas.¹¹

Em outras palavras, a formalização é uma dimensão que se refere ao grau de controle da organização sobre o indivíduo. Ela reduz a capacidade de decisão e autonomia dos membros organizacionais, especificando a forma e os limites de atuação no lugar de trabalho e definindo, em algum grau, seu comportamento. Como já mencionamos, o controle sobre o indivíduo é algo inerente à organização. Logo, todas as organizações apresentam algum grau de formalização. Por sua vez, a formalização é um instrumento de coordenação. Padronizando procedimentos e fazendo uso de regras escritas, as organizações buscam fortalecer os processos internos de comunicação.

De forma geral, o alto grau de formalização é associado aos efeitos perversos da burocracia¹² e pode fazer com que os membros organizacionais se orientem mais para obedecer às regras do que para alcançar os objetivos organizacionais. A ameaça à liberdade individual pode tornar-se, em longo prazo, uma ameaça para a própria organização, uma vez que esta pode perder a capacidade de adaptar-se a mudanças ambientais.

Vários fatores podem afetar o grau de formalização de uma organização. Entre eles, é possível destacar:

- *Tecnologia*: organizações que trabalham com tarefas mais rotineiras tendem a apresentar maior grau de formalização, uma vez que contam com maior grau de estruturação e previsibilidade das atividades organizacionais.
- *Tradição*: a história de uma organização também pode influenciar seu grau de formalização. Organizações que, por uma razão ou outra, começam suas atividades em um contexto altamente formalizado tendem a manter alto grau de formalização no decorrer do tempo.
- *Processo decisório*: o grau de formalização é resultado de decisões tomadas por administradores, mais ou menos propensos a estabelecer um processo de controle dos membros por meio de regras, procedimentos e outras formas de padronização. Dessa forma, é um reflexo da confiança dos administradores na capacidade dos funcionários para se auto-orientarem no espaço do trabalho.

Da mesma forma que se verifica uma tendência para a descentralização, também se observa uma tendência de redução do grau de formalização nas organizações contemporâneas. A excessiva formalização limita a flexibilidade, a criatividade e a rapidez de resposta, competências consideradas essenciais para as organizações modernas. No entanto, tal como todos os outros elementos do processo de organização, algum tipo de formalização é indispensável para alcançar os propósitos organizacionais.

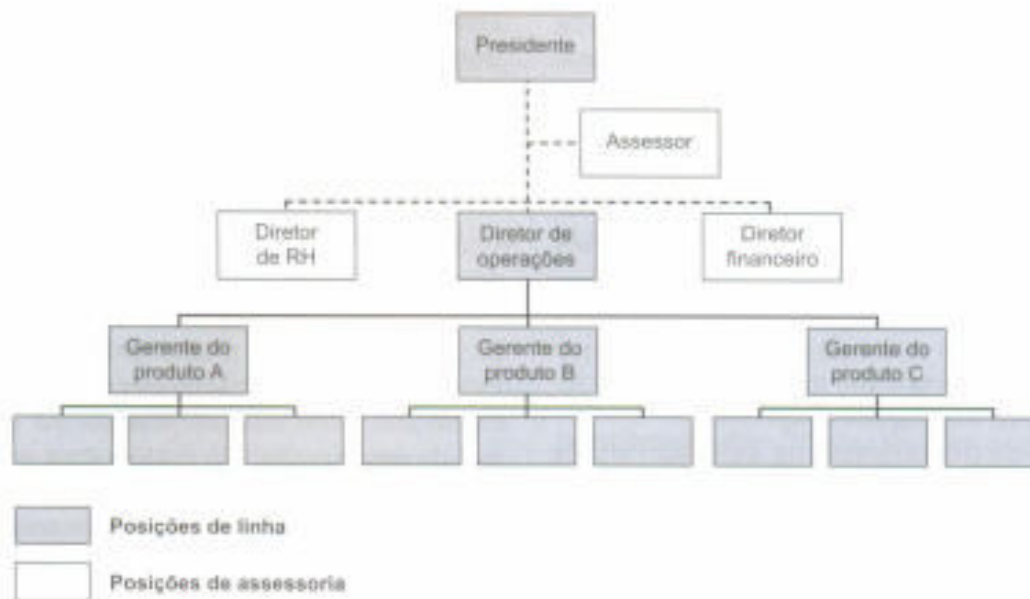
6.3 Poder e estrutura organizacional

As estruturas organizacionais têm como propósito controlar as atividades da empresa e são impostas para que os indivíduos se conformem às exigências da organização. Assim, a base da estrutura organizacional reside no exercício do *poder*.

6.3.1 Tipos de autoridade na organização

A *autoridade* é uma forma de poder e um conceito estreitamente relacionado com a estrutura organizacional. Desde Weber, vimos que a autoridade racional-legal (base das burocracias modernas) se fundamenta em regras e normas estabelecidas por um regulamento reconhecido e aceito por todos os membros da organização. A legitimidade na base dessa autoridade decorre da aceitação da regra impessoal. As estruturas organizacionais especificam as fontes formais do exercício de poder nas organizações, já que estabelecem as posições que têm autoridade sobre as outras.

Existem, porém, diferentes categorias de autoridade nas organizações, podendo-se distinguir entre autoridade de linha e autoridade de assessoria (veja a Figura 6.10). A *autoridade de linha* é aquela típica dos gestores diretamente responsáveis, em toda a ca-



■ **Figura 6.10** Autoridade de linha e de assessoria

deia de comando, por alcançar os objetivos da organização. Os gerentes de linha desempenham as tarefas que refletem a meta principal e a missão de uma organização. Em uma universidade, a autoridade de linha seria alocada nos departamentos responsáveis pelo ensino e pela pesquisa. Por dependerem dos objetivos da organização, as atividades de linha variam muito. Em uma empresa industrial, normalmente, os departamentos de linha são aqueles responsáveis pela produção e venda dos produtos da organização.

À medida que a organização cresce, alguns cargos e departamentos são acrescentados para apoiar os membros ou departamentos de linha ao executarem suas funções. A autoridade dos departamentos, grupos ou indivíduos que apoiam os gestores de linha, com aconselhamento e assistência em áreas específicas, é denominada *autoridade de assessoria*. Geralmente, os departamentos de recursos humanos, de finanças ou jurídico são considerados departamentos com autoridade de assessoria, uma vez que não contribuem diretamente para os objetivos da organização, fornecendo aconselhamento diverso aos departamentos de linha.

Nem sempre é fácil distinguir autoridade de linha e de assessoria, já que, às vezes, pessoas em posições de linha parecem realizar funções de assessoria e vice-versa. Por sua natureza de aconselhamento, a autoridade de assessoria não é, normalmente, uma autoridade formal, mas um relacionamento de comunicação. Costado, alguns departamentos de assessoria

(por exemplo, o departamento de auditoria) podem ter autoridade formal sobre membros de linha, dentro dos limites de suas funções.¹⁴

6.3.2 Tipos e fontes de poder

A autoridade não é a única manifestação do poder nas organizações. O conceito de poder é mais abrangente que o conceito de autoridade, visto que pessoas sem nenhuma autoridade têm, às vezes, muito poder na organização. Quem tem autoridade tem poder, porém, nem todo poder deriva da autoridade.

Conceituar o poder é uma tarefa muito complexa. A concepção prevalecente do poder em administração baseia-se na definição clássica: "A tem poder sobre B, já que pode levar B a fazer algo que B, de outra maneira, não faria".¹⁵ Assim, o poder se refere à capacidade de exercer influência sobre uma pessoa ou grupo e de alterar seu comportamento. Essa definição clássica de poder destaca seu caráter relacional. Nenhuma pessoa ou grupo tem poder de forma isolada, mas apenas no relacionamento com outra pessoa ou grupo. O poder supõe uma relação de dependência, que, no âmbito das organizações, é comum observar.

Com base nessa definição clássica, é possível destacar diferentes *tipos de poder*.¹⁶ O que distingue um tipo de poder de outro é a relação de dependência entre o detentor do poder e os possíveis receptores do poder:

- *Poder coercitivo*: deriva da percepção do receptor sobre a capacidade do detentor de poder punir

ou recomendar sanções. Quando isso acontece, as pessoas podem modificar seu comportamento por receio de serem castigadas.

- *Poder de recompensa*: variante positiva do poder coercitivo, já que resulta da capacidade de recompensar os outros, influenciando o comportamento destes pelo controle de sistema de retribuição (por exemplo, salários, bônus).
- *Poder legítimo*: decorrente da posição hierárquica detida, ou seja, da posse de autoridade formal. É o caso do poder detido por membros organizacionais em níveis hierárquicos superiores.
- *Poder referente* (ou carismático): associado a uma imagem altamente favorável, o que faz com que os outros acreditem e admirem suas idéias (por exemplo, líderes, heróis militares).
- *Poder de competência*: resulta de competências, conhecimentos e aptidões distintas. A relação entre consultor e 'cliente' organizacional deriva da percepção de que o primeiro tem competências necessárias que podem ajudá-lo a superar os problemas organizacionais.

Paralelamente, existem várias *fontes de poder*, isto é, formas como os detentores de poder têm acesso a ele. Algumas fontes de poder são: o *cargo* ou a posição que o indivíduo ocupa na estrutura organizacional; o *carisma* e as características pessoais de um indivíduo; a *especialização*, ou seja, o conhecimento específico detido por uma pessoa relativo a determinada tarefa ou função; o *acesso à informação* privilegiada ou importante; e a *oportunidade* que o indivíduo tem de usar alguma dessas fontes de poder em dado contexto.¹⁷

Pesquisas também têm destacado o controle sobre as *fontes de incerteza*¹⁸ e a *posse de recursos escassos* como fontes de poder.¹⁹

6.3.3 Espaços e formas de manifestação de poder

Boa parte dessa discussão compartilha alguns pressupostos que precisam ser analisados. Diferenciando autoridade de poder, o objetivo dessa definição é conceituar esse último de forma a dar conta de todos os recursos de que os membros organizacionais fazem uso, além de suas posições na estrutura formal da organização, isto é, além da autoridade. Para a maioria dos estudiosos organizacionais, o sistema legítimo da autoridade é tido como aceito e não problemático. No entanto, eles também reconhecem que outros recursos de poder — por vezes ilegítimos — são usados nas organizações. A seguir, apresentamos algumas perspectivas contemporâneas sobre o papel do poder no contexto organizacional.

A ESTRUTURA INFORMAL DAS ORGANIZAÇÕES O espaço para a manifestação espontânea das relações de poder, além da autoridade formal definida na estrutura formal da organização, é a estrutura ou organização informal. Nas organizações formais reside a autoridade, um poder de influência com base na posição hierárquica; já as organizações informais fazem uso do poder, entendido como a capacidade real de influência.

Geralmente, a estrutura informal refere-se às relações interpessoais na organização que afetam as decisões internas, mas que nem sempre são reconhecidas ou representadas no organograma. Por exemplo,



QUADRO ILUSTRATIVO

Exercendo o poder com sucesso

De acordo com John Kotter, professor da Universidade de Harvard, os administradores que são bem-sucedidos na aquisição e no exercício de poder partilham um conjunto de características em comum:

- são sensíveis ao que os outros consideram o exercício legítimo do poder, ou seja, reconhecem que o poder traz um conjunto de obrigações, não apenas direitos;
- demonstram um entendimento intuitivo de cada tipo de poder, reconhecendo seus custos, riscos e benefícios, e utilizando o tipo de poder mais apropriado a cada situação;
- procuram desenvolver todos os tipos de poder, reconhecendo que todos têm o potencial de contribuir para o alcance de seus objetivos;

- estabelecem objetivos de carreira e procuram posições hierárquicas que lhes permitam desenvolver e usar o poder;
- utilizam todo tipo de recursos, a autoridade formal e o poder de que já dispõem para desenvolver ainda mais poder;
- comportam-se com maturidade e exercitam o autocontrole, raramente utilizando o poder de forma impulsiva ou egoísta;
- reconhecem, muitas vezes intuitivamente, que o poder é algo absolutamente necessário para desempenhar o difícil papel de administrador.

Fonte: J. P. Kotter, "Power, dependence, and effective management", *Harvard Business Review*, jul./ago. 1977.

o poder de secretárias ou assistentes no acesso aos executivos de uma empresa não pode ser ignorado por quem trabalha na organização, mesmo que não encontre a representação formal no organograma.²¹

Da escola de relações humanas até a teoria dos sistemas, o papel das relações sociais no âmbito organizacional é reconhecido. As organizações são sistemas sociais, nos quais as relações de proximidade, amizade, interesses comuns e conflitos entre os membros são frequentemente observadas. Cabe ao administrador compreender, também, a natureza e a dinâmica das estruturas informais, uma vez que elas determinam a forma como as coisas acontecem nas organizações.²¹ Como veremos a seguir, nas estruturas organizacionais mais contemporâneas, vem crescendo a importância das estruturas informais.

A ESTRUTURA POLÍTICA DAS ORGANIZAÇÕES Uma vez que os membros organizacionais têm interesses e agendas divergentes e, por vezes, conflitantes, é impossível ignorar a natureza política das organizações. *Política* pode ser definida como o processo de mobilizar poder em determinado contexto, seja este público ou organizacional.²² Existem coalizões políticas dentro das organizações que têm agendas e posições concorrentes sobre as decisões que devem ser tomadas. Em muitas situações, a política pode se sobrepor aos canais formais de autoridade e poder. Para ser eficaz, o administrador deve mapear os principais atores políticos na organização, de forma a avaliar seu poder e o das pessoas com quem interage.

A ILEGITIMIDADE DA AUTORIDADE FORMAL Boa parte da literatura gerencial trata a estrutura organizacional — assim como outros mecanismos de dominação como cultura e liderança — como neutra e apolítica, um espaço legítimo de exercício da autoridade. No entanto, existe uma história de conflitos nas discussões sobre o papel da organização na sociedade. Marx argumentava que os interesses de classe, derivados das relações concernentes à propriedade e ao controle dos meios de produção, determinavam as estruturas organizacionais.²³ Por outro lado, Weber, como responsável pela definição da autoridade, reconhecia que as organizações já incorporavam uma estrutura de dominação em seu funcionamento. Autoridade, estrutura, ideologia, cultura e técnica estão saturadas e imbuídas de poder, mesmo que a literatura gerencial considere a face oculta do poder da estrutura formal da organização como algo aceito e legítimo. O avanço do estudo de poder tem demonstrado que ele não está necessariamente ligado a categorias clá-

sicas, como capital e propriedade. Outras ideologias e discursos omitidos da sociedade, como machismo, patriarcalismo, racismo, se transpõem para o espaço de trabalho. Por exemplo, pesquisas realizadas na década de 1970 revelaram a transposição de papéis sexuais associados ao gênero para o local de trabalho, incorporando-se às funções profissionais. Os militares e as enfermeiras são dois exemplos opostos dessa transposição dos preconceitos de gênero para a estrutura organizacional.²⁴

A LEGITIMIDADE DO PODER Em geral, essa mesma perspectiva gerencialista classifica os outros tipos de poder além da autoridade como ilegítimos, disfuncionais, ou como manifestação de um comportamento que busca maximizar os interesses próprios. O pressuposto implícito é que, enquanto os administradores podem fazer uso das fontes de poder (como carisma) de forma responsável, buscando o alcance dos objetivos organizacionais, outros membros organizacionais fariam uso de poder de forma irresponsável. O ponto é que os indivíduos nas organizações podem fazer uso do poder para evitar ou minimizar os efeitos de abusos e exploração. Definir a legitimidade do poder sem levar em consideração os jogos de interesse, dominação e exploração presentes em uma organização é limitador. A resistência ao poder dos administradores pode ser legítima do ponto de vista do trabalhador, uma estratégia de sobrevivência, ajustamento ou sobreposição no mundo organizacional.

As perspectivas contemporâneas de poder não o tratam apenas como um recurso conveniente, manipulável e fácil de definir, em uma estrutura formal ou informal da organização. Ao contrário, enfatizam que todos os atores organizacionais operam no âmbito de uma estrutura de dominação — uma rede de relações de poder — que amarra e limita as opções de ação tanto para dominados quanto para dominadores.

6.4 Desenho estrutural das organizações

O *desenho estrutural de uma organização* consiste em um conjunto de decisões sobre os elementos estruturais analisados anteriormente com o propósito de definir uma estrutura adequada à estratégia e ao ambiente da organização. As estruturas organizacionais refletem diferentes usos da cadeia de comando na departamentalização. Além dos departamentos, nas estruturas organizacionais são definidos os canais por onde fluem a autoridade e a comunicação.

Existem três tipos tradicionais de estruturas: a funcional, a divisional e a matricial. A maioria das or-

ganizações começa com uma estrutura funcional. Na medida em que crescem e se tornam mais complexas em produtos e serviços, mercados onde são localizadas e clientes aos quais servem, as organizações se reestruturam sob a forma divisional. Caso existam demandas ambientais que pressionam ao longo de duas ou mais dimensões, como produto e função, ou produto e geografia, as organizações podem adotar a forma matricial.

Todos esses tipos tradicionais de estruturas organizacionais dependem da hierarquia para definir os agrupamentos departamentais e, geralmente, são identificadas com a organização burocrática do tipo weberiana. Além desses tipos tradicionais, existem algumas estruturas emergentes organizacionais cuja principal diferença consiste no uso mais flexível da cadeia de comando. Essas estruturas nascem como consequência de mudanças no ambiente de negócios e nas atividades que as organizações devem desempenhar e têm sido nomeadas como organizações em rede, clusters, organizações baseadas na informação ou organizações pós-industriais. Embora existam diferenças entre essas novas estruturas, elas compartilham alguns pontos em comum que, nesta seção, serão analisados sob a denominação de 'estrutura em rede'.

6.4.1 A estrutura funcional

A *estrutura funcional* é resultado do critério de departamentalização mais lógico e intuitivo, já que se refere à agregação de tarefas de acordo com a função organizacional — marketing, finanças, recursos

humanos, operações, entre outros. Dessa forma, trata-se de um critério de agrupamento baseado na similaridade das tarefas, habilidades, uso de recursos e conhecimentos necessários para o desempenho de cada função.

Nesse tipo de estrutura, o administrador geral é responsável pelo comando do todo, e, abaixo dele, cada integrante do primeiro escalão hierárquico é especializado e responsável por uma função específica, normalmente uma área funcional (Figura 6.11). As atividades organizacionais são coordenadas verticalmente por meio de supervisão hierárquica, regras e planos. O progresso na carreira dos administradores é baseado em sua competência e conhecimento funcional. A estrutura funcional produz bons resultados quando os objetivos organizacionais dependem da especialização funcional, da eficiência e da qualidade. É uma estrutura mais eficaz em ambientes estáveis.

A estrutura funcional apareceu no final do século XIX e proliferou no começo do século XX, permitindo às empresas alcançar o tamanho e a eficiência necessários a fim de satisfazer as exigências de um mercado doméstico em contínuo crescimento. Essa estrutura encontrou amplo campo de aplicação nas empresas altamente verticalizadas do período fordista. A lógica operacional dessa forma — a especialização coordenada centralmente — foi aplicada por Andrew Carnegie para criar a organização funcional integrada verticalmente no setor ferroviário.²⁵ A grande empresa típica desse período, exe-



QUADRO ILUSTRATIVO

Desenhando boas estruturas

Construir a melhor estrutura organizacional é um desafio difícil e politicamente desgastante para os administradores. Gould e Campbell sugerem oito testes que devem guiar o processo de desenho da estrutura organizacional:

- *Teste da vantagem do mercado*: o desenho estrutural direciona a atenção gerencial para as fontes da vantagem competitiva em cada mercado onde a empresa atua?
- *Teste das pessoas*: o desenho estrutural reflete os pontos fortes, os pontos fracos e as motivações dos membros organizacionais?
- *Teste da viabilidade*: as limitações que podem dificultar a implementação do desenho estrutural foram consideradas?
- *Teste das culturas específicas*: o desenho estrutural defende as unidades que precisam sustentar diferenças culturais?

- *Teste das dificuldades de coordenação*: o desenho estrutural prevê mecanismos de coordenação que apresentam potenciais problemas futuros?
- *Teste da redundância na hierarquia*: o desenho estrutural apresenta demasiados níveis hierárquicos?
- *Teste da responsabilização*: o desenho estrutural apóia sistemas de controles eficazes?
- *Teste da flexibilidade*: o desenho estrutural facilita o desenvolvimento de novas estratégias e proporciona a flexibilidade desejada para adaptar-se às mudanças?

Fonte: M. Gould e A. Campbell, "Do you have a well designed organization?", *Harvard Business Review*, mar. 2002.



■ **Figura 6.11** Estrutura funcional

cutora dos principais processos industriais, isto é, a aquisição, a manufatura, a comercialização e as finanças — tudo na mesma estrutura organizacional —, fazia uso do critério funcional de departamentalização.²⁰

A crise das grandes empresas verticalizadas do modelo fordista fez com que a estrutura funcional fosse adotada em outros contextos. Assim, hoje em dia, essa estrutura pode ser encontrada em:

- organizações de reduzida dimensão que oferecem uma linha de produtos ou serviços limitada;
- organizações que estão na fase inicial de sua atividade;
- grandes organizações que têm uma pequena diversificação tecnológica ou de produtos;
- grandes organizações que vendem ou distribuem produtos pelos mesmos canais de distribuição;
- grandes organizações que atuam em uma única área geográfica;
- organizações que operam em uma indústria caracterizada por um ambiente externo estável.

A Tabela 6.2 apresenta as principais vantagens e desvantagens da estrutura funcional.

Nos outros tipos de estruturas analisados a seguir, a ênfase desloca-se das funções para outros critérios, como produto, cliente ou território. No entanto, o critério de agrupamento funcional está sempre presente em qualquer organização. As funções apenas se deslocam para outros níveis hierárquicos ou outras posições no organograma. Qualquer outro tipo de estrutura analisado a seguir utiliza também a departamentalização funcional. A principal diferença é que este não é o principal critério de agrupamento de tarefas, mas sim um critério complementar.

■ **Tabela 6.2** Vantagens e desvantagens da estrutura funcional

VANTAGENS

- Permite economias de escala e torna mais eficiente o uso de recursos.
- Cria condições para centralizar o processo de tomada de decisão.
- Facilita a direção unificada e o controle da organização aos administradores de topo.
- Possibilita o aperfeiçoamento de funcionários e administradores em suas funções.
- Facilita a comunicação e a coordenação dentro das áreas funcionais.

DESVANTAGENS

- Estimula uma visão limitada dos objetivos organizacionais, muito focalizada nos objetivos de cada área funcional.
- Dificulta a coordenação e a comunicação entre departamentos funcionais.
- Diminui a velocidade de resposta às mudanças externas em virtude da centralização da tomada de decisão.
- Dificulta a avaliação da contribuição de cada área funcional para o desempenho da organização como um todo.
- Dificulta a apuração com precisão dos responsáveis por um problema ou situação.

6.4.2 A estrutura divisional

Quando as empresas começam a diversificar os produtos, as tecnologias e os mercados em que estão presentes, torna-se necessária a criação de departamentos (divisões) capazes de lidar com esse novo contexto. Surge assim a *estrutura divisional*, que agrega as tarefas em diferentes unidades semi-autônomas segundo o objetivo para o qual concorrem: produtos, mercados ou clientes.

Enquanto as estruturas funcionais são organizadas de acordo com os recursos necessários para que a organização produza bens ou serviços, as estruturas divisionais são organizadas em função dos resultados.²⁷ Dessa maneira, todos os recursos necessários para produzir um produto ou servir um cliente, como produção, marketing, logística, encontram-se em cada uma das divisões. A administração geral e os departamentos de apoio, não diretamente relacionados com os resultados de cada uma das divisões, por exemplo, as finanças e os recursos humanos, são responsáveis pela alocação de recursos entre as divisões e pela definição da estratégia corporativa da organização (Figura 6.12). A estrutura divisional produz melhores resultados quando os objetivos organizacionais enfatizam uma ação coordenada para satisfazer os clientes, manter determinado segmento de mercado ou inovar nos produtos oferecidos.

A estrutura divisional apareceu por um período curto no fim da Primeira Guerra Mundial, mas evoluiu rapidamente durante as décadas de 1940 e 1950. As primeiras empresas que adotaram essa forma estrutural foram a General Motors, a Standard Oil, a DuPont e a Sears. A lógica operacional dessa forma estrutural baseia-se em uma combinação da autono-

mia divisional com planejamento, coordenação e controle centralizados. Divisões de produtos, mercados ou clientes operam com maior autonomia e são controlados e avaliados centralmente com base em seu desempenho. Os administradores responsáveis pela divisão têm sob seu comando a maioria das funções necessárias para lidar com uma linha de produtos, de clientes, ou área geográfica, sendo responsáveis pelos resultados de sua divisão e por seu sucesso no mercado.²⁸ Entretanto, alguns autores consideram que a estrutura divisional não implica maior autonomia, uma vez que não descentraliza as decisões mais importantes da organização para as divisões. Os administradores divisionais são responsáveis apenas por aspectos operacionais, ao passo que os administradores centrais supervisionam diretamente e exercem o controle pelas medições periódicas do desempenho (padronizando, assim, os resultados da organização).

Atualmente, a estrutura divisional pode ser encontrada essencialmente em:

- organizações maduras e de grande dimensão que oferecem uma linha de produtos ou serviços diversificada;
- organizações que atuam em mercados muito diferentes uns dos outros, que exigem estratégias de comercialização e marketing customizadas;
- organizações que oferecem produtos ou serviços que demandam tecnologias de produção diferenciadas;
- organizações presentes em áreas geográficas distantes.

As principais vantagens e desvantagens da estrutura divisional são apresentadas na Tabela 6.3.



■ Figura 6.12 Estrutura divisional

■ Tabela 6.3 Vantagens e desvantagens da estrutura divisional

| VANTAGENS |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Possibilita melhor distribuição de riscos para a organização como um todo, uma vez que cada administrador da divisão é responsável por um produto, mercado ou cliente. • Proporciona maior adaptabilidade e capacidade de resposta por causa da relativa descentralização da tomada de decisão para as divisões. • Permite manter alto nível de desempenho, com sua ênfase no resultado (produto, cliente ou território). • Facilita a avaliação e o controle do desempenho de cada divisão. • Possibilita maior proximidade com o cliente e maior conhecimento de suas necessidades. |
| DESVANTAGENS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Pode fazer com que os interesses da divisão se sobreponham aos interesses gerais da organização, tornando difícil a coordenação entre as divisões. • Multiplica os recursos, já que as funções se apresentam de forma redundante na organização, resultando em perda de eficiência. • Não reduz a tendência à burocratização no âmbito das divisões. • Pode estimular a concorrência entre divisões por recursos da organização. • Menor competência técnica, visto que a especialização funcional ocorre na divisão, onde os departamentos funcionais são menores. |

6.4.3 A estrutura matricial

A *estrutura matricial* apresenta-se como um modelo híbrido que procura conjugar as vantagens da estrutura funcional com o melhor da estrutura divisional. Em uma lógica funcional e vertical, a estrutura matricial agrega os especialistas em cada área funcional, permitindo extrair o máximo da divisão do trabalho. Em uma lógica divisional e horizontal, pode alcançar, nos aspectos críticos do negócio, uma coordenação orientada para os objetivos globais da organização e melhor adaptação ao ambiente.

A estrutura matricial é usada geralmente para lidar com projetos ou negócios que precisam de equipes multidisciplinares temporárias, que possam estar simultaneamente envolvidas em outros projetos. Assim, a equipe de uma organização matricial agrupa funcionários das áreas funcionais da organização — emprestados para o projeto por período determinado — com funcionários alocados ao projeto. Dessa forma, os funcionários têm dois chefes — estão sob uma *autoridade dual*. A estrutura combina uma cadeia de comando funcional, de natureza vertical e hierárquica, com uma cadeia de comando horizontal ou transversal, centrada no projeto específico. A cadeia horizontal é liderada por um gestor de projeto, produto ou negócio, que é especialista na área atribuída à equipe. A dupla autoridade dá ao organograma da estrutura matricial um aspecto próximo de uma

matriz, que é a origem de sua designação, tal como ilustrado na Figura 6.13.

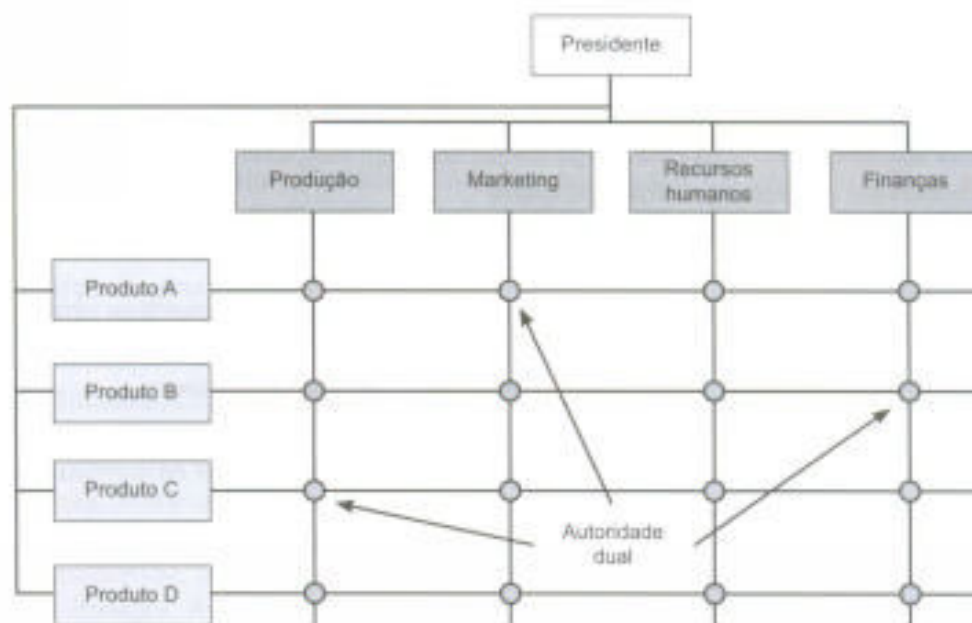
A estrutura matricial evoluiu durante as décadas de 1960 e 1970 como uma primeira tentativa de responder às mudanças ambientais que demandavam maior flexibilidade e capacidade de adaptação por parte das empresas. Os primeiros casos de estrutura matricial foram desenvolvidos na indústria aeroespacial. Atualmente, é possível encontrar essa estrutura em empresas de consultoria, agências de publicidade e outras organizações.²⁹

As principais vantagens e desvantagens da estrutura matricial são apresentadas na Tabela 6.4.

6.4.4 Estruturas em rede

A crise econômica da década de 1970 sinalizou o esgotamento do sistema de produção em massa e constituiu um momento de virada na história do capitalismo. O consumidor começou a demandar produtos com maior qualidade e em maior quantidade, os mercados se expandiram globalmente, o ritmo de mudanças tecnológicas cresceu exponencialmente e o sistema de produção em série mostrou-se rígido e custoso para as características dessa nova economia.

Essa nova era na história econômica do capitalismo impôs novas demandas às organizações, que procuraram se estruturar como redes de recursos muito mais diversificadas, freqüentemente com fronteiras



■ **Figura 6.13** Estrutura matricial

menos perceptíveis do que as estruturas corporativas tradicionais e hierárquicas, que não respondem de forma adequada a essas mudanças. Nesse contexto, começaram a surgir novas formas organizacionais com características diferentes das estruturas tradicionais já analisadas. Essas formas estruturais apresentam como principais características a flexibilidade e a capacidade de inovação.³⁰ Alguns dos fatores que impulsionam o surgimento dessas estruturas contemporâneas são:

- *Características ambientais:* a teoria da contingência explica as mudanças nas formas de se organizar, como consequência das mudanças ambientais. A estrutura organizacional deve se adaptar aos di-

versos graus de textura ambiental, que podem variar de um ambiente simples e estático para um ambiente caracterizado pelo intenso dinamismo e variação. No último grau de textura ambiental, caracterizado pela alta turbulência, existe grande variância, mudança contínua associada com a inovação e alto grau de incerteza para a organização. Nesse contexto, é necessário que a empresa desenvolva funções situadas fora dos limites organizacionais (estabelecendo parcerias com outras empresas), de modo a se proteger e a promover um processo de tomada lateral de decisões (mais cooperativo e descentralizado).³¹

■ **Tabela 6.4** Vantagens e desvantagens da estrutura matricial

| VANTAGENS |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Potencializa as vantagens decorrentes da estrutura funcional e da estrutura divisional. • Pode reduzir a multiplicação e a dispersão de recursos e, com isso, melhorar a eficiência. • Permite maior flexibilidade e adaptabilidade da organização ao ambiente mutável. • Facilita a cooperação interdisciplinar entre departamentos. • Promove o conflito construtivo entre os membros da organização. |
| DESVANTAGENS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dificulta a coordenação em razão da autoridade dual, o que pode causar frustração e confusão. • Trata-se de uma forma estrutural complexa, com potenciais focos de conflito e desequilíbrios de poder entre os dois lados da matriz. • Perda excessiva de tempo em reuniões para discutir problemas e solucionar conflitos. • Muita dificuldade para apurar responsáveis por problemas. • Exige um conjunto de competências de relacionamento interpessoal e maturidade dos gestores. |

- *Impacto da globalização*: a globalização aumentou a competitividade, não só no âmbito nacional, como também no internacional. O desenvolvimento contínuo das novas tecnologias de informação e comunicação abriu espaço para a emergência de indústrias baseadas principalmente no conhecimento. Uma considerável parte do conhecimento sofisticado demandado é tácito, um mix inseparável de projetos, processos e conhecimentos, que não pode ser transferido por meio de licenças ou compras, fazendo com que o estabelecimento de parcerias se torne essencial. De fato, dado o alto grau de incerteza estratégica, tecnológica e operacional que caracteriza o atual mundo dos negócios, a organização é obrigada a acessar continuamente novos conhecimentos e recursos e, para isso, deve estabelecer interações com outras organizações.
- *Necessidade de inovação*: a fim de competir em um ambiente tão mutável, as empresas devem inovar constantemente em produtos, serviços e processos. Um dos principais desafios da organização para estimular a inovação é o estabelecimento de uma série de relações fora da organização central. As organizações devem concentrar-se em suas competências básicas e estabelecer parcerias para alcançar a flexibilidade almejada, formando assim redes organizacionais.³²
- *Natureza da tarefa da organização*: a natureza da tarefa também determina as novas formas organizacionais em rede. A tendência em favor de maior descentralização, o foco crescente no cliente e a customização criam interdependência entre as organizações. Uma tarefa complexa — que demanda um número grande de diferentes recursos especializados a fim de completar um produto ou serviço — faz aumentar a necessidade de estabelecer atividades coordenadas. A complexidade da tarefa combinada com a pressão temporal também tem condicionado o desenvolvimento de organizações em rede, que se caracterizam por drástica redução dos tempos operacionais e aceleração da rotação de recursos.

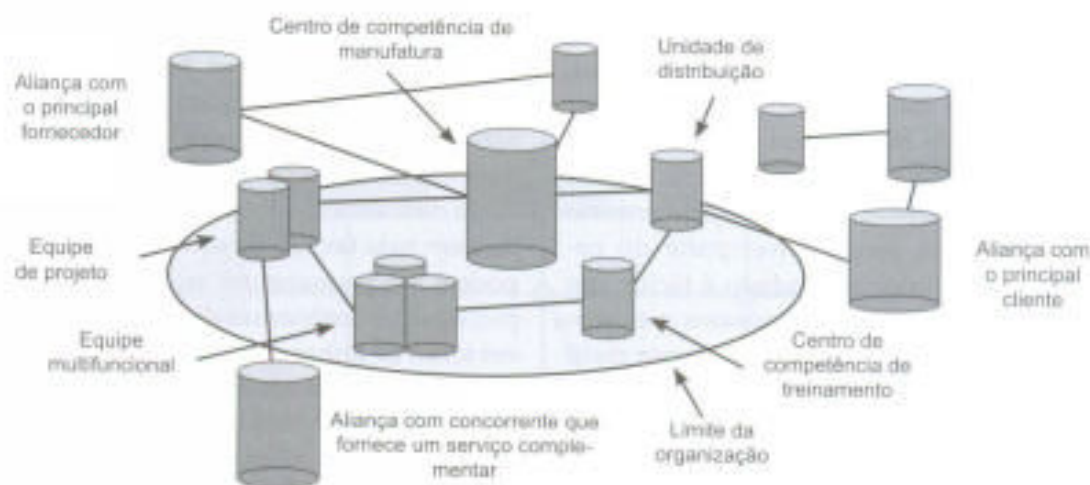
Estrutura em rede é um termo de natureza genérica que agrupa uma série de formas organizacionais alternativas às estruturas burocráticas tradicionais, como organizações em rede, de clusters e virtuais, estruturas por equipes de trabalho e organizações de aprendizagem. O principal diferencial dessas estruturas reside no uso distinto da hierarquia e da divisão de trabalho.

Em uma estrutura em rede, a divisão de trabalho pode ser visualizada em termos de conhecimento, em que os trabalhadores ou os departamentos organizacionais são definidos pela expertise que oferecem para a organização. A fim de superar os limites da divisão de trabalho e fortalecer a coordenação, a estrutura em rede faz uso de equipes multifuncionais, que podem ser permanentes ou temporárias. Por exemplo, equipes autônomas de trabalho, que se agrupam em torno de linhas de produção e montagem, podem ter uma natureza mais permanente, enquanto equipes de desenvolvimento de novos produtos duram até que tal produto seja lançado no mercado. O ponto comum é que as equipes reúnem vários tipos de trabalhadores que contribuem com conhecimentos diversificados e operam sob escassa supervisão (veja a Figura 6.14).

Outro diferencial das estruturas em rede reside no uso da cadeia de comando. Nas estruturas tradicionais organizacionais, a cadeia de comando atua como o principal meio de coordenação. A estrutura em rede é uma estrutura mais achatada e horizontal, na qual o poder para tomar decisões é delegado para os níveis inferiores da organização. Os gerentes de nível tático, que tinham como função passar informações para cima e decisões para baixo, são redundantes nesse tipo de organização. Isso faz com que as estruturas sejam mais achatadas, existam menos níveis hierárquicos e que a amplitude de controle seja maior.

Nesse tipo de estrutura, a organização informal assume papel mais relevante do que a formal. Em uma organização em rede, as estruturas formais são fluidas e mutáveis, de forma que a única estrutura que, de fato, as pessoas podem acionar é a informal. As estruturas informais servem também como meio de organização de coalizões políticas. A fonte de autoridade não reside na posição formal hierárquica, mas no conhecimento e na expertise que os membros organizacionais detêm.

Outra característica importante das estruturas em rede consiste na superação das fronteiras tradicionais da organização. As organizações não se limitam às suas fronteiras internas, estabelecendo parcerias com clientes e fornecedores, assim como alianças estratégicas com organizações concorrentes. Em uma estrutura em rede, todos os membros organizacionais devem, supostamente, lidar com o ambiente externo. Não existe um núcleo central protegido do mundo exterior para manter a incerteza longe da organização.



■ **Figura 6.14** Estrutura em rede

É importante salientar também o papel que as novas tecnologias de informação e comunicação tiveram na consolidação de estruturas em redes. A comunicação é um fator estruturante das organizações e possibilita a emergência dessas novas estruturas, que são dotadas de capacidade integrativa dos próprios membros e de maior capacidade de adaptação e inovação. A possibilidade de consolidação de redes or-

ganizacionais cresce na medida em que existe maior informação, bem como maior possibilidade de difundir-la entre os membros.

A maior vantagem das estruturas em rede é sua maior adaptabilidade. Como analisado, essas estruturas consolidam-se em condições de mudança e volatilidade no ambiente de negócio e na qual a inovação é a principal vantagem competitiva. No entanto,

QUADRO CONTEXTUAL

Redes e alianças estratégicas na CVRD

Um estudo de caso realizado na Companhia Vale do Rio Doce-UMF (Unidade Estratégica de Minério de Ferro) procurou analisar a importância de se considerar as redes de aliança estratégica na competitividade da empresa. Apesar de ser um dos principais grupos empresariais brasileiros e uma das maiores empresas mineradoras do mundo, a empresa se encontra em situação de desafio para sustentar sua vantagem competitiva.

Esse desafio consiste na implementação de sua estratégia de orientação ao cliente em um cenário de consolidação e fortalecimento da indústria siderúrgica. Nesse contexto, um dos componentes fundamentais para atender o cliente de forma mais completa tem sido o estabelecimento de alianças e redes, visando o aprofundamento do relacionamento com seus clientes e o fortalecimento de suas relações comerciais.

A pesquisa revelou que a CVRD-UMF estabelece alianças estratégicas com clientes, concorrentes, fornecedores, mas não com substitutos e 'novos entrantes'. Como parte de sua estratégia, ela busca parcerias com clientes e fornecedores líderes em seus mercados. Suas alianças são tipicamente bilaterais, havendo algumas multilaterais. Destaca-se que, além dos contratos de fornecimento de

longo prazo típicos da indústria, as principais alianças da CVRD-UMF com seus clientes são joint-ventures, as quais são cada vez mais frequentes, expressando conexões fortes entre os parceiros e tendo um escopo que transcende as fronteiras de seus países.

Dadas as características de diferenciação por qualidade e por suporte, orientada para o cliente, com ênfase no estabelecimento de alianças estratégicas, os resultados sugerem que a estratégia da CVRD-UMF é adequada na medida em que tem o potencial de capitalizar os recursos valiosos e difíceis de imitar. A pesquisa evidenciou quanto a formação e a gestão de redes/alianças podem ser componentes essenciais para o sucesso de suas estratégias, fortalecendo seus relacionamentos com os vários atores estratégicos que compõem a rede de valor, alavancando-os como fonte de informação sobre oportunidades e ameaças, acelerando a tomada de decisão e reduzindo as barreiras à entrada em outros mercados.

Fonte: T. L. Tahaata e T. D. L. Macedo-Soares, "Redes e alianças estratégicas no Brasil: o caso da CVRD", *RAE-eletrônica*, v. 3, n. 1, art. 4, jan./jun. 2004.

esse tipo de estrutura tem suas desvantagens, como a duplicação de recursos e a dificuldade de controle.

Algumas indústrias nas quais se encontram exemplos de proliferação de estruturas em rede são as de semicondutores, biotecnologia, cinema, música, moda, entre outras.²³ Nessas indústrias, existem altos níveis de incerteza no que concerne à demanda, como consequência das mudanças rápidas e desconhecidas nas preferências de consumidores, ou à tecnologia, o que leva à ocorrência de ciclos de vida de produtos mais curtos e faz cada vez mais crítica a necessidade de disseminação rápida de informação.

As principais vantagens e desvantagens da estrutura em rede são apresentadas na Tabela 6.5.

6.4.5 Comparação das diferentes formas estruturais

O desenho da estrutura organizacional não é um fim em si mesmo. Apenas estabelece o contexto para a ação gerencial. Por mais perfeita que seja uma estrutura organizacional, isso não significa que os objetivos e as ações que a precedem sejam realizados com sucesso. Como já dissemos, o trabalho de um administrador consiste na mobilização dos esforços individuais e coletivos para que a organização alcance seus objetivos de forma eficaz e eficiente. A estrutura organizacional é apenas uma ferramenta que os administradores usam para esse fim.

Com base em nove dimensões, a Tabela 6.6 compara as quatro formas estruturais analisadas nesta seção.

6.5 Modelos organizacionais

O modelo organizacional é uma forma genérica estrutural que pode ser assumida por uma organização. Esse modelo depende das características internas da organização e do contexto no qual opera. Conseqüentemente, os modelos são diversos e dependem de um conjunto de fatores internos e externos. No entanto, é possível distinguir dois tipos ideais de modelos organizacionais: o mecanicista e o orgânico. Ambos representam um *continuum*, entre os quais existem vários estágios intermediários.²⁴

O modelo mecanicista é o mais próximo do tipo ideal burocrático de Weber e caracteriza o tipo de organização em que predominam tarefas de natureza rotineira. Essa rotina e previsibilidade fazem com que as organizações procurem imitar o funcionamento padronizado de uma máquina. O foco está na hierarquia e no uso da cadeia de comando, em detrimento de comunicações laterais e mais espontâneas. Nesse contexto, as pessoas têm pouca autonomia, e as relações interpessoais tendem a ser formais. A informação circula na vertical, e a autoridade é baseada na posição hierárquica detida. As organizações mecanicistas tendem a ser impessoais, rígidas e regulamentadas, dando muita importância à obediência e à lealdade. A filosofia de administração enfatiza critérios de desempenho, tais como a eficiência, a previsibilidade e a aversão ao risco. Por último, priorizam-se formas de departamentalização funcionais e o desempenho de cada função.

■ Tabela 6.5 Estrutura em rede

| VANTAGENS |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Permite maior flexibilidade e adaptabilidade da organização a um ambiente muito complexo e volátil. • Potencializa a rapidez de resposta às demandas ambientais. • Estimula o desenvolvimento de competitividade à escala global. • Promove um ambiente desafiador e motivador para se trabalhar. • Reduz os gastos gerais em virtude da baixa necessidade de supervisão e da conseqüente diminuição do número de níveis hierárquicos e administradores. |
| DESvantagens |
| <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade para apurar responsáveis por alguma situação ou problema. • Inexistência de um sistema de controle ativo por causa da dispersão de unidades, tornando a organização dependente de contratos, coordenação, negociações e conexões eletrônicas. • Possibilidade de perda de uma parte importante da estrutura (por exemplo, falência de um parceiro), com impactos imprevisíveis na organização. • Dificuldade de desenvolvimento de uma cultura organizacional forte, o que diminui a lealdade dos membros à organização (podem ser substituídos por uma parceria a qualquer momento). |

■ Tabela 6.6 Comparação entre estruturas organizacionais

| | FUNCIONAL | DIVISIONAL | MATRICIAL | REDE |
|-----------------------------------|------------------------|---|--------------------------------|-------------------------|
| BASE DA DIVISÃO DO TRABALHO | Recursos | Resultados | Recursos e resultados | Conhecimento |
| MECANISMOS DE COORDENAÇÃO | Supervisão hierárquica | Gestor de divisão e executivos corporativos | Coordenação dual | Equipes multifuncionais |
| TOMADA DE DECISÃO | Muito centralizada | Separação entre estratégia e execução | Partilhada | Muito descentralizada |
| IMPORTÂNCIA DA ESTRUTURA INFORMAL | Baixa | Modesta | Considerável | Alta |
| EFICIÊNCIA OPERACIONAL | Excelente | Fraca | Moderada | Boa |
| CAPACIDADE DE RESPOSTA | Fraca | Boa | Moderada | Excelente |
| RESPONSABILIZAÇÃO | Boa | Excelente | Fraca | Moderada |
| CONDIÇÕES AMBIENTAIS IDEAIS | Ambientes estáveis | Ambientes heterogêneos | Ambientes complexos | Ambientes turbulentos |
| ESTRATÉGIA ADEQUADA | Eficiência operacional | Diversificação | Flexibilidade e adaptabilidade | Inovação |

Ao contrário, o modelo orgânico é característico de organizações ágeis e leves, capazes de responder de forma rápida e criativa aos desafios ambientais. Em vez de uma máquina, essas organizações procuram imitar um organismo vivo, mais flexível e dinâmico em sua capacidade de resposta e adaptação. Esse tipo de organização prioriza e incentiva o conhecimento e as competências de seus funcionários, dando espaço para a manifestação de iniciativas e para a criatividade individual.

A comunicação e os processos de administração de pessoas são informais. São organizações flexíveis, com a redefinição contínua de tarefas e ajuste às necessidades do momento. A fonte de autoridade é a competência, não a posição hierárquica. A filosofia de administração enfatiza critérios de desempenho, como a eficácia, a adaptabilidade e a sensibilidade para a necessidade de mudanças. Os objetivos são definidos com ampla participação, e a decisão é partilhada entre administradores e subordinados. Por



QUADRO ILUSTRATIVO

Modelos organizacionais e debilidades estruturais

Uma pesquisa realizada com 187 empresas portuguesas e catalãs procurou estudar a possibilidade de existir um déficit de estruturação nas empresas, capaz de limitar sua produtividade e sua competitividade. Os autores buscaram medir se existe um nível mínimo de estruturação que assegure a fluidez de processos, uma produtividade aceitável e uma capacidade competitiva efetiva, sem entrar em generalizações acerca da estrutura ideal, uma vez que esta depende do grau de adaptação com o ambiente.

Os resultados obtidos mostraram a existência de um conjunto significativo de empresas cuja forma estrutural não se enquadrava em nenhuma das categorias normalmente tipificadas. Essas estruturas foram classificadas como empresarial-nascentes, nas quais o dono da empresa desempenha papel onipresente e onisciente e não existe uma verdadeira estrutura organizacional: o organograma não se encontra formalizado, as funções estão mal definidas, não existem quadros de direção e a coordenação faz-se por ajuste mútuo.

Outro resultado do estudo indica que as empresas pesquisadas não adotam estruturas próximas a um modelo orgânico, mesmo em condições de mudanças ambientais decorrentes da adesão à União Européia. Ao contrário, a estruturação aproxima-se do modelo mecanicista. As correlações entre as variáveis ambientais e os parâmetros estruturais parecem mostrar que, em face da incerteza, maior estruturação aparenta dar a sensação de controle sobre os acontecimentos. Assim, a um ambiente dinâmico deixa de corresponder uma estrutura orgânica e passa a corresponder uma estrutura aparentemente mais mecanicista. A possível explicação pode estar relacionada com a saída do estágio empresarial-nascente, em que as empresas procuram consolidar suas estruturas, e pelo fato de os parâmetros do modelo mecanicista serem considerados mais adequados.

Fonte: A. Coelho e F. Coelho, "As debilidades estruturais das organizações: o exemplo ibérico", *Revista de Administração Contemporânea*, 2003, p. 143-160. (Edição especial.)

último, os sistemas de planejamento e controle são mais frouxos e menos formalizados.

A Tabela 6.7 resume as principais características estruturais dos dois modelos organizacionais. Conforme já foi dito, trata-se de modelos ideais, visto que dificilmente uma organização apresenta todas as características de um desses modelos. Na prática, as organizações combinam algumas características de cada um dos modelos, apresentando estruturas mais mecanicistas ou mais orgânicas. Mas qual deles é o mais apropriado? Nenhum deles é melhor que o outro, uma vez que sua adequação à organização depende de diversas variáveis contingenciais. Essas variáveis são apresentadas na seção seguinte.

6.6 Condicionantes da estrutura organizacional

As decisões acerca do desenho estrutural mais adequado devem levar em consideração os fatores que o influenciam. Segundo a teoria da contingência, para cada conjunto de fatores internos e externos, haverá um modelo estrutural que permitirá maximizar o desempenho da organização. Assim, um dos papéis fundamentais do administrador é assegurar o alinhamento dos parâmetros estruturais com os fatores de contexto, desenhando estruturas organizacionais adequadas.

A opção por uma estrutura hierárquica vertical ou flexível horizontal deve refletir uma análise apurada da influência dos fatores contingenciais na estrutura organizacional. A estratégia, o ambiente, a tecnologia de produção e a dimensão da organização são alguns desses fatores (veja a Figura 6.15). As características de cada uma dessas variáveis determinarão qual o modelo estrutural apropriado, uma vez que o grau de adequação entre a estrutura e essas variáveis é determinante para o nível de desempenho organizacional.

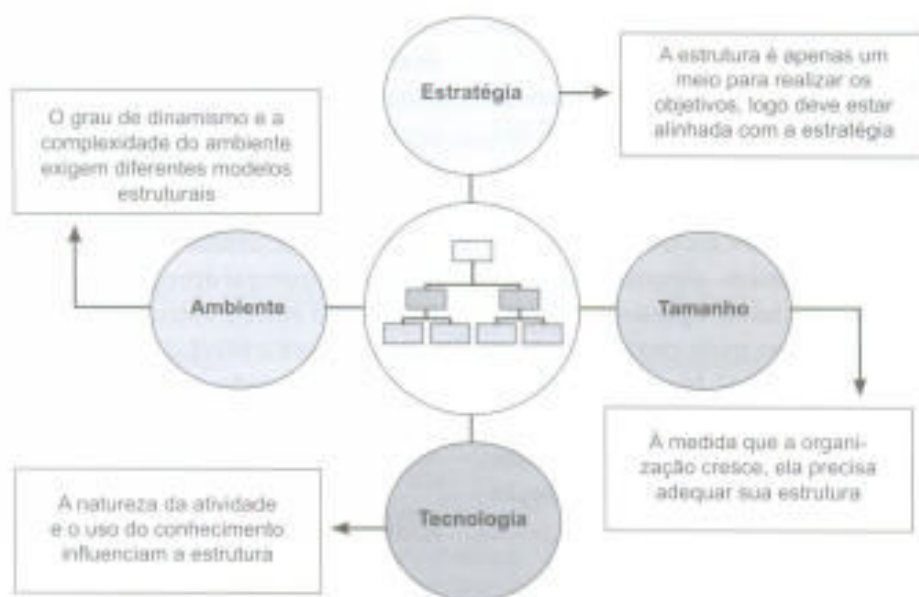
A seguir, serão analisadas as relações entre cada um desses fatores contingenciais e a estrutura organizacional.

6.6.1 A estrutura segue a estratégia

Essa formulação, muito importante para a compreensão das relações existentes entre a estrutura e a estratégia, foi consagrada por Alfred Chandler com base em ampla pesquisa da história de aproximadamente cem grandes corporações norte-americanas.¹⁵ Ao analisar a história dessas organizações ao longo de 50 anos, Chandler concluiu que as mudanças na estratégia precedem e são a causa de mudanças na estrutura das organizações. Quando as empresas modificavam suas estratégias corporativas para se adaptar a novas mudanças econômicas, tecnológicas e administrativas, criavam problemas administrativos e geravam ineficiências. Era necessário que as

■ Tabela 6.7 Características estruturais dos modelos mecanicista e orgânico

| MODELO MECANICISTA | MODELO ORGÂNICO |
|--|--|
| • Tarefas bem definidas e elevada especialização do trabalho. | • Reduzida especialização do trabalho, com redefinição contínua de tarefas baseadas no conhecimento. |
| • Hierarquia clara de controle e coordenação — burocracia. | • Sistema estratificado de acordo com o nível de conhecimento especializado — tecnocracia. |
| • Prevalece a hierarquia nas relações internas. | • Os laços internos são fluidos e estão em permanente mudança. |
| • Estruturas verticais, com muitos níveis hierárquicos. | • Estruturas horizontais e achatadas. |
| • Departamentalização funcional. | • Equipes de trabalho multifuncionais. |
| • A comunicação é vertical e formal, fazendo uso da cadeia de comando. | • A comunicação é informal e procura o ajustamento às necessidades. |
| • Decisões centralizadas na cúpula da organização. | • Decisões descentralizadas para os níveis hierárquicos mais baixos. |
| • Elevada formalização, com muitas regras e procedimentos. | • Reduzida formalização, com poucas regras. |
| • Os membros devem lealdade à organização e obediência aos superiores. | • Os membros identificam-se e estão comprometidos com a organização. |
| • Prioriza-se o desempenho de cada função. | • Priorizam-se os objetivos globais da organização. |



■ **Figura 6.15** Condicionantes da estrutura organizacional

empresas implementassem mudanças nas estruturas para maximizar o desempenho organizacional.

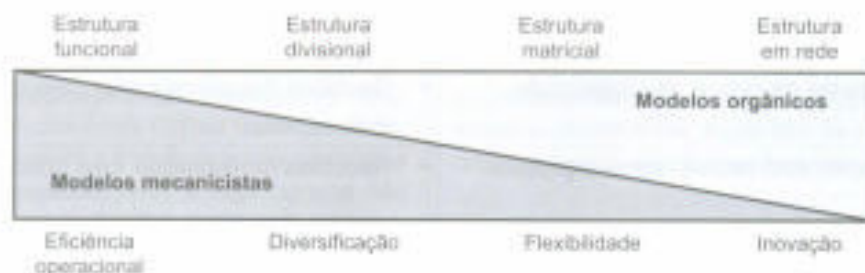
De fato, a estrutura é apenas o modelo de organização pelo qual se administra a empresa. Assim, é lógico e natural que a estratégia e a estrutura estejam intimamente relacionadas. Ainda de acordo com Chandler, as organizações passam por vários estágios de desenvolvimento, começando com uma estrutura pequena e funcional — baseada em um único produto, que busca responder aos desafios de crescimento da organização — e culminam em uma estrutura divisional, que procura responder à maior complexidade resultante da diversificação de produtos, clientes ou territórios organizacionais.

Ampliando um pouco a pesquisa de Chandler, é possível examinar a adequação das diferentes estratégias analisadas no Capítulo 5 com as estruturas organizacionais. Portanto, é possível situar as estruturas organizacionais em um *continuum* de estratégias que variam da liderança de custo, eficiência e estabilidade para diferenciação, flexibilidade

e inovação. No extremo esquerdo do *continuum*, as estruturas funcionais e os modelos mecanicistas são mais congruentes com os objetivos estratégicos de liderança de custos, nos quais a organização busca aumentar a eficiência interna e manter a estabilidade. No extremo direito do *continuum*, as estruturas em rede e os modelos orgânicos são mais adequados a estratégias voltadas para a inovação e a flexibilidade organizacional. A Figura 6.16 ilustra essas relações.

6.6.2 A estrutura se adapta ao ambiente

No Capítulo 3 foi apresentado o conceito de incerteza ambiental, que se refere à existência de informações insuficientes sobre os fatores ambientais. O ambiente pode ser simples e estável ou complexo e dinâmico. Ambientes simples são caracterizados por apresentarem poucos fatores ambientais, enquanto ambientes complexos possuem muitos deles. Ambientes dinâmicos são caracterizados por elevado grau de mudança, ao passo que os estáveis mudam



■ **Figura 6.16** Relação entre estratégia e estrutura

■ Tabela 6.8 Mudança ambiental e diferenciação

| | INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS | INDÚSTRIA DE ALIMENTOS EMBALADOS | INDÚSTRIA DE EMBALAGENS |
|---------------------------|------------------------|----------------------------------|-------------------------|
| GRAU DE MUDANÇA AMBIENTAL | Alto | Médio | Baixo |
| GRAU DE DIFERENCIAÇÃO | Alto | Médio | Baixo |

lenta e previsivelmente. Uma maneira que os administradores têm para reduzir a incerteza ambiental é por meio de decisões acerca da estrutura organizacional.

Nó entanto, quanto mais complexo o ambiente, maior dificuldade têm os administradores para compreendê-lo e maior a necessidade de descentralizar o processo de tomada de decisão. Por outro lado, quanto mais dinâmico for o ambiente, maior a dificuldade de padronizar o trabalho e os resultados e maior a dificuldade de formalização e burocratização da estrutura. Dessa forma, existe uma forte tendência para que as organizações se tornem mais orgânicas à medida que suas próprias atividades e o ambiente que as cerca ficam mais complexos.

Uma pesquisa realizada por Lawrence e Lorsch foi uma das primeiras a reconhecer a relação estreita entre o ambiente externo e a estrutura organizacional.²⁸ Os autores mediram a influência do ambiente na diferenciação horizontal (divisão das organizações em departamentos), termo que eles definiram apenas como diferenciação. A pesquisa analisou três indústrias com características diferenciadas em termos de mudança ambiental: a indústria dos plásticos, a de alimentos embalados e a de embalagens padronizadas. Os resultados da pesquisa são apresentados na Tabela 6.8.

A pesquisa tornou claro o papel do ambiente na estrutura organizacional. A forma específica assumida pela organização depende das condições ambientais que enfrenta. A pesquisa conclui ainda que as organizações são mais eficazes quando atendem

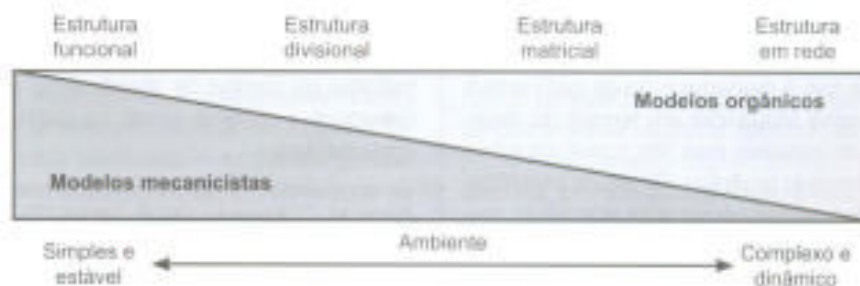
às pressões ambientais mesmo com maior grau de diferenciação entre os departamentos. Entre as organizações que operavam em ambientes igualmente instáveis, as mais eficazes eram aquelas que conseguiram maior integração interdepartamental.

Segundo os autores, não existe um melhor modelo para estruturar uma organização. A escolha da estrutura depende de sua adequação às características do ambiente externo. Como mostra a Figura 6.17, quanto mais estável o ambiente, mais apropriado é o modelo mecanicista e uma estrutura vertical hierárquica. Em contrapartida, o modelo orgânico e as estruturas descentralizadas e horizontais combinam melhor com ambientes muito complexos e dinâmicos.

Sabendo que os ambientes contemporâneos tendem a ser cada vez mais dinâmicos e complexos, não é de estranhar a tendência para a adoção de estruturas flexíveis, horizontais e enxutas. As organizações mecanicistas não reagem bem a ambientes caracterizados pela globalização da concorrência, pressão para a inovação contínua nos produtos e serviços, e aumento da demanda dos clientes por qualidade.

6.6.3 A estrutura depende da tecnologia

Todas as organizações fazem uso de alguma tecnologia para transformar os insumos em produtos ou serviços. Essa tecnologia pode influenciar o tipo de estrutura que uma organização pode assumir. Geralmente, tecnologias mais rotineiras tendem a criar maior padronização estrutural. Uma das pesquisas mais importantes que tentaram medir a influência da tecnologia na estrutura organizacional foi conduzida



■ Figura 6.17 Relação entre ambiente e estratégia

■ **Tabela 6.9** A relação entre estrutura, tecnologia e desempenho organizacional

| | PRODUÇÃO POR UNIDADE | PRODUÇÃO EM MASSA | PRODUÇÃO POR PROCESSO |
|------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS | Baixa diferenciação vertical | Moderada diferenciação vertical | Alta diferenciação vertical |
| | Baixa diferenciação horizontal | Alta diferenciação horizontal | Baixa diferenciação horizontal |
| | Baixa formalização | Alta formalização | Baixa formalização |
| | Descentralização | Centralização | Descentralização |
| ESTRUTURA MAIS EFICAZ | Orgânica | Mecanicista | Orgânica |

por Joan Woodward. Ela estudou cem empresas britânicas e diferenciou três tipos de tecnologia:¹⁷

- *Produção por unidade*: produção de bens customizados ou lotes pequenos, como turbinas para centrais hidroelétricas.
- *Produção em massa*: produção de bens padronizados em grande quantidade, como automóveis ou eletrodomésticos.
- *Produção por processo*: produção em processo contínuo, como refinarias químicas e petrolíferas.

A pesquisa revelou que a tecnologia influencia as estruturas organizacionais e que o desempenho da organização estava relacionado com o grau de ajustamento existente entre a tecnologia e a estrutura. Os principais resultados da pesquisa são apresentados na Tabela 6.9.

Nas organizações que fazem uso da produção em massa, o modelo mecanicista é mais apropriado. As empresas podem utilizar planos e controles detalhados, alto grau de formalização de regras, procedimentos e regulamentos, definição mais precisa da autoridade e da responsabilidade dos administradores. Em empresas que usam a tecnologia de produção por unidade ou de processo, o modelo orgânico é mais adequado. No primeiro caso, a empresa deve se adaptar a cada produto e projeto novo, ao passo que, na produção por processo, a automatização do processo de trabalho serve como meio automático de controle e reduz a necessidade da supervisão imediata da linha de produção. A pesquisa também mostrou que a adequação da estrutura com o tipo de tecnologia que a organização usa é a chave para um bom desempenho organizacional.



QUADRO ILUSTRATIVO

Limites do impacto das tecnologias no desenho organizacional

Uma das pesquisas brasileiras que buscaram analisar a influência da tecnologia na formatação da estrutura organizacional realizou quatro estudos de casos em ambientes de *call centers*. Essa pesquisa procurou compreender se as novas tecnologias provocaram mudanças na direção de um modelo mais orgânico ou se os pressupostos clássicos de divisão de trabalho, existentes no modelo mecanicista, ainda estavam presentes. A pesquisa tentou medir três dimensões: rotina, nível de formalização e nível de centralização.

O estudo sugere que a modernização de *call centers* de fato provoca profundas mudanças em termos do desenho organizacional e do trabalho; mas tais transformações não condizem com o modelo orgânico. Os casos investigados mostram que as inovações geralmente acarretam mudanças profundas na divisão do trabalho desses ambientes: as tarefas tendem a se tornar mais formalizadas, os processos, mais padronizados e repetitivos, e a supervisão,

mais intensa. Em uma das organizações pesquisadas, as mudanças ocorreram de forma oposta ao esperado: apesar de as dimensões do sistema tecnológico terem sido modificadas para favorecer um funcionamento mais mecanicista, o resultado foi inesperado: a estrutura do trabalho dos atendentes tornou-se mais orgânica. Nesse *call center*, a gerência tinha uma concepção diferenciada de como deveria ser o trabalho dos atendentes; a intenção era favorecer uma estruturação do trabalho *a priori* mais orgânica. Em outras palavras, a concepção *ex ante* do desenho ideal do trabalho da central de atendimento é fator essencial que determina a maneira como os sistemas tecnológicos são implementados.

Fonte: M. C. Azevedo e M. P. Caldas, "O discurso evolucionista e a prática involutiva: estudo empírico sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em *call centers*", *Revista da Administração Contemporânea*, v. 9, n. 3, 2005.

6.6.4 A estrutura se ajusta ao tamanho

Várias pesquisas têm demonstrado que o tamanho da organização (especialmente medida com base no critério do número de empregados) influencia a estrutura, principalmente no que diz respeito à especialização, departamentalização e grau de formalização. No entanto, não se trata de uma relação linear. Na medida em que uma organização cresce, ela pode passar de uma estrutura simples para uma estrutura mais complexa, do tipo divisional, por exemplo. O resultado mais óbvio do aumento do tamanho é a maior delegação e descentralização, visto que é impossível controlar grandes organizações a partir do topo. Os riscos relativos à delegação tentam se reduzir contando com pessoal especializado, para o qual as decisões possam ser delegadas com maior segurança. Pesquisas mostram que o aumento de tamanho está relacionado com o aumento do uso das normas, isto é, maior formalização. Sendo a formalização uma forma de controle, os riscos em termos de perda de contro-

le com a descentralização são equilibrados pelo uso excessivo da formalização. Todavia, após certo tamanho, as diferenças estruturais se tornam menos visíveis. Aumentar 500 funcionários em uma organização que conta com 3 mil empregados provavelmente terá menos impacto que adicionar 300 funcionários em uma organização que conte com 150.

De forma geral, é possível afirmar que, com o aumento de seu tamanho, aumentam também os graus de diferenciação vertical (crescem as divisões e departamentos) e horizontal (mais níveis hierárquicos), a padronização das tarefas (maior especialização do trabalho) e formalização das regras e comunicações, e a importância do planejamento e do controle. Além disso, a tomada de decisão tende a ser descentralizada por meio de maior delegação. Na realidade, o fator tamanho não influencia de forma isolada as estruturas organizacionais, mas conjuga sua influência a outros fatores como a estratégia, a tecnologia e o ambiente.³⁹

Resumo do capítulo

O principal objetivo deste capítulo foi analisar uma das principais funções administrativas — a organização. Para isso, foram introduzidos os principais conceitos e analisados os seis elementos estruturais do processo de organização. Discutiu-se a complexa relação entre o poder e a estrutura organizacional, argumentando que essa última pode ser vista como expressão do exercício do poder. Posteriormente, foram apresentadas as principais configurações que as estruturas organizacionais podem adotar e conceituaram-se os dois tipos ideais de modelos organizacionais: o modelo mecanicista e o modelo orgânico. Por fim, foram destacados alguns condicionantes da estrutura organizacional, como a estratégia, o ambiente, a tecnologia e o tamanho da organização, argumentando que um dos papéis fundamentais do administrador consiste em alinhar os parâmetros estruturais com os fatores de contexto, desenhando estruturas organizacionais adequadas.

A função da organização é uma das mais sofisticadas funções administrativas e demanda o exercício de uma capacidade analítica apurada por parte dos gestores de todos os níveis da organização. Trata-se de um espaço de tomada de decisões complexas, abrangentes e aparentemente contraditórias, uma vez que se referem a divisão do trabalho, integração e coordenação das atividades e recursos organizacionais. Além disso, os administradores devem considerar as estruturas organizacionais preestabelecidas, analisar sua coerência interna, monitorar e avaliar os diversos condicionantes

estruturais e, caso necessário, desenhar novas estruturas organizacionais de forma a assegurar o alinhamento com os fatores do contexto.

O desafio de basear as decisões em justificativas racionais e lógicas, que possam superar os dilemas da relação limites individuais versus complexos objetivos organizacionais, é dificultado por várias razões, entre as quais destacou-se o exercício do poder. O fato é que as estruturas organizacionais não são definidas apenas pelo que formalmente aparece no desenho dos organogramas. As relações presentes nas estruturas informais e as outras formas de manifestação de poder se fazem presentes e determinam em boa medida o desenho estrutural.

Com base em pesquisas e trabalhos consolidados, o capítulo destaca vários modelos de desenho estrutural, bem como as condições nas quais estes se mostram mais adequados. No entanto, o futuro administrador deve perceber que a administração se exerce no campo das incertezas. A mudança e a adaptação do desenho estrutural às características ambientais geralmente assumem características únicas que apenas o olhar apurado e experiente de um administrador capaz, no exercício diário da sua profissão, pode captar. Mais do que oferecer modelos determinísticos, o objetivo deste capítulo é aguçar esse espírito analítico, apresentar os desafios das relações complexas entre os vários elementos estruturais e alertar o futuro administrador para o caráter contingente das decisões sobre o processo de organização.

Questões para discussão

1. Defina o conceito de organização. Qual é a importância da estrutura organizacional? O que mostra um organograma?
2. Em que consiste o processo de organização?
3. O que é a amplitude de controle e que fatores influenciam sua extensão?
4. Quais são as formas de departamentalização mais comuns nas organizações e quais suas vantagens e desvantagens?
5. Contraste centralização e formalização. Como esses elementos influenciam outros elementos estruturais ou são influenciados por eles?
6. Qual é a diferença entre autoridade e poder? Quais são os tipos de poder que você conhece? Quais são suas manifestações na estrutura organizacional?
7. Em que consiste uma estrutura funcional? É uma estrutura divisional? Quais são as principais diferenças e semelhanças entre elas?
8. De que forma a estrutura matricial combina a estrutura funcional e divisional? Alguns autores afirmam que esse tipo de estrutura causa mais problemas do que os soluciona. Você concorda com essa afirmação?
9. O que é uma organização em rede? Faz sentido esse tipo de estrutura? Como seria seu organograma?
10. Quais são as principais diferenças entre o modelo orgânico e o modelo mecanicista?
11. Por que a estratégia condiciona a estrutura? Não seria o contrário? Explique.
12. Como o ambiente externo e a tecnologia influenciam as decisões sobre a estrutura?



ESTUDO DE CASO

Crise e reestruturação nas Organizações Globo

A estrutura organizacional do Grupo Globo

As Organizações Globo são um grupo integrado de diversas empresas que atuam em diferentes setores, mas, principalmente, no ramo da mídia e comunicação. A instituição cresceu e se desenvolveu sob o comando de Roberto Marinho, que herdou de seu pai, Irineu Marinho, em 1925, os jornais *A Noite* e *O Globo*. Na gestão de Roberto Marinho, o grupo diversificou suas atividades, expandindo seus negócios, primeiro, para outras mídias além da imprensa e, depois, para outros setores empresariais. O grande salto da empresa aconteceu com a inauguração da TV Globo, criada em 1964, com a qual a organização se tornou líder no segmento de mídia.

A organização tem suas atividades separadas em divisões independentes, cada uma delas compostas por várias empresas. A adoção desse modelo estrutural visou a melhor departamentalização e coordenação das atividades. As principais divisões do grupo são:

- MIRA: Mídia Impressa e Rádio.
- Globopar: Globo Participações e Comunicações S.A.
- Fundação Roberto Marinho.

A MIRA é subdividida em duas unidades de negócio: a Infoglobo, que reúne os jornais (*O Globo*, *Extra*, *Expresso*, *Diário de São Paulo* e *Valor Econômico*) e portais de notícias do grupo na Internet; e o Sistema Globo de Rádio, que engloba todas as emissoras de rádio do grupo.

A Globopar, por sua vez, é subdividida em seis unidades: a TV Globo e Rede Globo de Televisão, responsáveis pela produção e veiculação em televisão aberta da programação da emissora; a Globosat, que concentra os canais

por assinatura da Globopar; a Distel S.A., que é responsável pela veiculação, pela TV a cabo e via satélite, da programação por assinatura e pelos serviços de Internet banda larga; a Editora Globo; a Som Livre, gravadora do conglomerado empresarial; e a Globo Filmes.

Por fim, a Fundação Roberto Marinho responde pelos serviços de responsabilidade social do grupo. É uma associação filantrópica que, em nome das Organizações Globo, financia projetos educacionais, culturais e esportivos que contribuem para o desenvolvimento da sociedade brasileira.

Além dessas subdivisões, as Organizações Globo ainda possuem outras empresas não relacionadas ao ramo das comunicações: a Indústria Brasileira de Alimentos (Ibasa) e o Banco, a Imobiliária e a Seguradora RoMa.

Cada um desses subgrupos, por sua vez, também está dividido em outros departamentos e unidades de negócio.

Modelo de gestão

O tamanho organizacional, ao mesmo tempo em que demonstra o poder do conglomerado, também pode ser considerado seu 'calcanhar-de-aquiles'. O controle de uma estrutura tão grande é difícil, e muitas vezes os processos decisórios são emperrados por causa da hierarquização e do inchaço do corpo administrativo.

O modelo apresentado de departamentalização visa reduzir a lentidão dos procedimentos organizacionais e facilitar a coordenação por parte da alta administração. Caso o controle de todas as atividades e decisões ficasse nas mãos de uma única pessoa, os processos na organização seriam altamente burocratizados. Isso faria com que os procedimentos e as respostas às pressões ambientais fossem lentos, atrapalhando o rumo dos negócios organizacionais.

Para evitar isso, cada empresa pode adotar uma estrutura independente do modelo de gestão da holding, desde que os objetivos organizacionais definidos no planejamento corporativo sejam atingidos. O grupo preza a produtividade e a eficiência empresariais; logo, se o modelo adotado por uma das empresas não garantir essa boa gestão dos problemas e das tarefas, reestruturações são efetuadas.

Também com esse objetivo, buscou-se descentralizar a direção das empresas, por meio de transferências de poder. As decisões não são centralizadas nas mãos da alta gerência do conglomerado, apesar de ela concentrar a maior parcela de poder. Os presidentes e diretores das empresas afiliadas reportam-se aos diretores gerais das subdivisões que, por sua vez, recebem do presidente da organização ordens e recomendações para a gestão dos negócios. Cada alto gestor tem considerável autonomia para efetuar as modificações necessárias, desde que estas atendam aos objetivos de crescimento e melhoria dos serviços prestados pelas empresas.

Crise nas Organizações Globo

Os grupos brasileiros de comunicação apostaram no crescimento e na estabilidade nacional na segunda metade da década de 1990. Com o objetivo de crescer, eles se endividaram em moeda estrangeira para investir maciçamente em modernas tecnologias de produção e veiculação. As mudanças que ocorreram no setor de mídia e comunicações, no entanto, não foram benéficas para as organizações desse mercado. Graças ao desenvolvimento de novos meios de acesso à informação e, principalmente, à difusão da Internet, as empresas brasileiras do ramo enfrentaram uma grave crise. Em 2002, segundo especialistas, as organizações atingiram o 'fundo do poço'. A circulação de revistas caiu de 17,1 milhões para 16,2 milhões de exemplares/ano entre 2000 e 2002. Simultaneamente, a venda diária de jornais passou de 7,9 milhões para 7 milhões no mesmo período. Ao todo, a receita publicitária caiu de R\$ 9,8 bilhões para R\$ 9,6 bilhões.

Nesse contexto, as Organizações Globo foram altamente afetadas. A dívida da companhia atingiu cerca de 6 bilhões de reais e deixou de ser paga em outubro de 2002. Nesse mesmo ano, em março, foi posto em prática pela alta cúpula das Organizações Globo um extenso plano de reestruturação do grupo. O conglomerado não via outra solução para resolver seus graves problemas que não fosse a renegociação da dívida e a reformulação de seu modelo organizacional. A maioria das empresas do grupo passou por mudanças, principalmente aquelas ligadas à Globopar. Entre elas, as principais modificações ocorreram na Globo Cabo (atual Distel S.A.), na Editora Globo e na Rede Globo de Televisão.

O primeiro passo para a reestruturação foi a contratação de Henri Philippe Reichstul, ex-presidente da Petrobras e ex-banqueiro, para o cargo de diretor geral da Globopar. O executivo tinha amplos poderes para modificar estruturas arcaicas na organização e comandar as mudanças nas empresas com problemas. Sua missão era resolver os pro-

blemas financeiros, societários e administrativos do grupo e, para isso, mudanças no modelo de organização eram necessárias.

Reestruturação da Globo Cabo e da Editora Globo

Sua primeira iniciativa foi em relação à Globo Cabo, que reunia os serviços de TV por assinatura (cabo e satélite) e Internet banda larga, comercializados pelas empresas Net Virtua e Sky. A subdivisão havia sido criada na década de 1990 para atender à demanda crescente por serviços de TV a cabo. No entanto, o mercado foi superestimado e a empresa apresentou seguidos prejuízos. Reichstul reuniu-se com os principais credores e procurou alongar os prazos de vencimento e oferecer participação no capital da empresa. O melhor exemplo desse processo foi a renegociação com o BNDES. O banco estatal não apenas renegociou os 157,8 milhões de reais que lhe eram devidos pela Globo Cabo, como também aumentou sua participação minoritária no capital da empresa como forma de capitalizá-la. A injeção de capitais chegou a 800 milhões de reais e foi o primeiro passo para a reestruturação dessa unidade de negócio da Globopar.

Essa divisão, contudo, enfrentava problemas não apenas por seu endividamento, mas também por erros estratégicos e administrativos. Em 2002, quando se esperava que o mercado total de assinantes de TV por assinatura estivesse em torno de 7 a 8 milhões de consumidores, ele não passava de 3,6 milhões de pessoas. Falhas como esta foram as culpadas pelos insucessos e prejuízos da organização. Além disso, as atitudes perdulárias do comando da empresa teriam sido responsáveis pela crise em que ela se encontrava. Reichstul comandou, então, uma reorganização da estrutura empresarial. Ele implantou uma política de redução de gastos com o objetivo de 'enxugar' a organização e torná-la mais preparada para enfrentar os desafios dos mercados em que atua.

Entretanto, não foi só na Globo Cabo que o executivo teve de intervir para corrigir falhas estruturais. A Editora Globo, outra empresa afiliada à Globopar, passava por semelhante situação. A organização publica extenso portfólio de revistas, além de editar livros e fascículos. No entanto, desde sua criação, em 1986, a empresa nunca havia fechado o ano no lucro. Esse fato nunca pareceu ser um grande problema para as Organizações Globo, já que a lucratividade de outras divisões cegava a alta gerência, que acreditava ser desnecessária uma reformulação da editora. Mas em 2002 o contexto era outro. Grandes empresas e divisões do conglomerado apresentavam problemas, e a Globopar tinha uma dívida monumental. Reichstul sabia que era preciso cortar gastos e não pouparia esforços para fazê-lo nem que, para isso, tivesse de decretar a venda de organizações do grupo.

Nesse projeto de reestruturação, chegou a ser cogitada a venda da editora, mas o negócio continuou nas mãos da família Marinho. Em 2002, toda a cúpula foi modificada, e se estudou a redução do número de revistas publicadas, com o corte daquelas que não se auto-sustentavam. A nova

gestão tinha como objetivos o aumento da rentabilidade e a melhoria dos processos na empresa. Ocorreram demissões com o objetivo de reduzir as despesas para que a editora buscasse seu primeiro lucro.

A resistência da Rede Globo

A todo-poderosa Rede Globo de Televisão, principal empresa do grupo e a maior rede de TV do Brasil, também enfrentava semelhantes problemas. Além do endividamento, outros desajustes assolavam a rede. Um número exagerado de funcionários, mordomias excessivas, salários irrealistas e alguns departamentos inchados e desnecessários eram defeitos de ordem gerencial que precisavam de solução.

O executivo, mais uma vez, sabia que precisaria corrigir essas falhas, fruto de práticas ultrapassadas de gestão. Nesse caso, enfrentaria um problema ainda maior, visto que a alta administração da Rede Globo resistiria às mudanças por enxergar a empresa como a principal do conglomerado. Reichstul teve de apresentar dados e conscientizá-los da urgência do processo de reestruturação. Foi promovida uma automatização de processos, por meio do uso da tecnologia de informação, que propiciou ganhos de produtividade e facilitou o controle e a coordenação.

O gestor tentou reduzir ainda mais os custos, mas foi barrado pela resistência dos administradores de topo. Diferentemente do que ocorreu na Globo Cabo e na Editora Globo, Reichstul não obteve o apoio necessário na rede de TV para pôr em prática as mudanças estruturais. Um de seus principais projetos para reduzir custos era a

diminuição das despesas com novelas, um dos principais produtos da Rede Globo. A cúpula da emissora discordou do executivo contratado e, na 'queda-de-braço', ele saiu enfraquecido.

Depois dessa derrota, Reichstul ainda perdeu outro embate importante. Ele tentou reduzir benefícios do alto escalão das Organizações Globo, como forma de diminuir os gastos excessivos. A situação entre ele e o conglomerado deteriorou-se, o que acabou levando a seu afastamento da presidência da Globopar. Roberto Ineu Marinho, filho de Roberto Marinho, assumiu a presidência executiva da divisão e do Conselho Administrativo. Reichstul continuou como membro do conselho, participando do processo de reestruturação da instituição.

No período em que comandou a Globopar, o executivo conseguiu cortar gastos e promover reformas na gestão e na estrutura corporativa da divisão e de empresas a ela ligadas. Foi o início de um processo de alterações que objetivava, primeiro, diminuir os prejuízos para, posteriormente, gerar lucros para a holding. Após fechar o ano de 2002 com prejuízo de R\$ 5 bilhões, a divisão fechou 2003 com lucro de R\$ 47,5 milhões. No primeiro semestre de 2004, os ganhos atingiram R\$ 798 milhões e a dívida total somou R\$ 6,83 bilhões, contra R\$ 8,46 bilhões de apenas seis meses antes. A reorganização promoveu alterações drásticas no modelo estrutural da Globopar, melhorando sua saúde financeira e dando novo fôlego para os desafios do futuro, mas também deu fortes indícios da resistência a maiores mudanças organizacionais.

Fontes: Informações disponíveis em: <www.editoraglobo.globo.com> e <www.radeglobo3.globo.com/institucional>; André Siqueira, "Editora Globo faz mudanças na cúpula", *O Estado de S.Paulo*, 15 mar. 2002; "Globo mexe em mais uma peça frágil de seu tabuleiro", *Cidade Biz*, 13 mar. 2002; "Globo Cabo anuncia reestruturação", *Reuters*, 12 mar. 2002; Elvira Lobato, "Mídia nacional acumula dívida de R\$ 10 bilhões", *Folha de S.Paulo*, 19 fev. 2004; "Reichstul assume para mudar Globo", *Jornal do Brasil*, 28 fev. 2002; "Economista e banqueiro assumirá a Globopar", *Folha de S.Paulo*, 28 fev. 2002; Mônica Bergamo, "BNDES deve ampliar capital na Globo Cabo", *Folha de S.Paulo*, 9 mar. 2002; "BB e BNDES avaliam megaoperação para Globo", *Folha de S.Paulo*, 12 mar. 2002; Chico Santos, "Globo Cabo renegocia dívida com BNDES", *Folha de S.Paulo*, 21 dez. 2001; Hélio Conreiras, "Murdoch ronda a Globo", *IsisÉ*, 2 set. 2002; Chico Santos e László Varga, "Globo afasta mais dois ligados a Reichstul", *Folha de S.Paulo*, 27 set. 2002.

QUESTÕES

1. Como você definiria a estrutura organizacional do Grupo Globo? Por que o conglomerado adotou essa forma estrutural?
2. Qual é o critério de departamentalização utilizado para agrupar as unidades de negócio? Procure informações complementares e esboce o organograma da organização.
3. Quais são as principais variáveis contingenciais descritas no caso que influenciam a estrutura organizacional do Grupo Globo?
4. Qual é o grau de centralização que prevalece nas Organizações Globo? Como se processa a delegação no seio do grupo?
5. Quais são os problemas que estiveram na origem da crise do grupo?
6. Com que objetivo foi posto em prática o plano de reestruturação da Globopar? Qual foi o papel de Reichstul nesse processo de reorganização?
7. Resuma a atuação de Reichstul nas empresas da Globopar e cite seu principal objetivo em cada uma delas.
8. Por que as mudanças propostas para reestruturar a Rede Globo eram mais difíceis de serem postas em prática?

Notas

1. R. Daft, *Organization theory and design*, 4. ed. St. Paul: West, 1992.
2. P. R. Lawrence e J. W. Lorsch, *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis: Vozes, 1973.
3. N. Nohria, "Note on organization structure", *Harvard Business School*, n. 9-491-083, 1995.
4. J. A. F. Stoner e R. E. Freeman, *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
5. A. A. Smith, *A riqueza das nações*. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
6. K. Marx, *O capital*, 21. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
7. R. Hall, *Organizações, estrutura e processos*, 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
8. N. Nohria, "Note on organization structure", *Harvard Business School*, n. 9-491-083, 1995.
9. R. Daft, *Organization theory and design*, 4. ed. St. Paul: West, 1992.
10. P. D. Collins e F. Hull, "Technology and span of control: woodward revisited", *Journal of Management Studies*, n. 23, 1986, p. 143-164; D. D. Van Fleet e A. G. Bedeian, "A history of span of control", *Academy of Management Review*, n. 2, 1977, p. 356-372.
11. A. Coelho, "O desenho organizacional". In: J. Lisboa et al., *Introdução à gestão das organizações*. Porto: Vida Económica, 2005.
12. D. Pugh, D. Hickson, C. Hinings e C. Turner, "Dimensions of organizational structure", *Administrative Science Quarterly*, v. 13, n. 1, 1968, p. 65-105.
13. M. Crozier, *O fenómeno burocrático*. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1981.
14. R. Daft, *Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
15. R. Dahl, "The concept of power", *Behavioral science*, v. 2, n. 3, jul. 1957, p. 201-215.
16. J. R. P. French e B. Raven, "The bases of social power". In: D. Cartwright e A. Zander, *Group dynamics*, 3. ed. Nova York: Harper e Row, 1969.
17. R. Hall, *Organizações, estrutura e processos*, 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.
18. M. Crozier, *O fenómeno burocrático*. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1981.
19. J. Pfeffer e G. R. Salancik, *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Nova York: Harper and Row, 1978.
20. J. A. F. Stoner e R. E. Freeman, *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.
21. N. Nohria, "Note on organization structure", *Harvard Business School*, n. 9-491-083, 1995.
22. S. Clegg e C. Hardy, "Alguns ousam chamá-lo de poder". In: S. Clegg, C. Hardy e W. Nord, *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
23. K. Marx, *O capital*, 21. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
24. S. Clegg e C. Hardy, "Alguns ousam chamá-lo de poder". In: S. Clegg, C. Hardy e W. Nord, *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
25. R. E. Miles e C. C. Snow, "Network organizations: new concepts for new forms", *California Management Review*, Califórnia, v. 28, n. 3, primavera 1986, p. 62-73.
26. A. Chandler, *Ensaio para uma história da grande empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
27. H. Mintzberg, "Organizational design: fashion or fit?", *Harvard Business Review*, jan./fev. 1981.
28. A. Chandler, *Ensaio para uma história da grande empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1998; R. E. Miles e C. C. Snow, "Network organizations: new concepts for new forms", *California Management Review*, Califórnia, v. 28, n. 3, primavera 1986, p. 62-73; R. E. Miles e C. C. Snow, "Causes of failure in network organizations", *California Management Review*, Califórnia, v. 34, n. 4, verão 1992, p. 53-72.
29. R. Daft, *Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
30. C. Albrecht, *Programando o futuro*. São Paulo: Makron Books, 1994; M. Castells, "La era de la información. Economía, sociedad y cultura", *La sociedad red*, v. 1. Madri: Alianza Editorial, 1996.
31. F. E. Emery e E. L. Trist, "The causal texture of organizational environments". In: J. S. Jun e W. B. Storm, *Tomorrow's organizations: challenges and strategies*. Glenview, Ill: Scott, Foresman, 1973.
32. M. Tushman e D. Nadler, "Organizing for innovation", *California Management Review*, Califórnia, v. 28, n. 3, primavera 1986, p. 74-92.
33. C. Jones, W. S. Hesterly e S. P. Borgatti, "A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms", *The Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, out. 1997, p. 911-945.
34. T. Burns e G. M. Stalker, *The management of innovation*. Londres: Tavistock Publications, 1961.
35. A. Chandler, *Ensaio para uma história da grande empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
36. P. R. Lawrence e J. W. Lorsch, *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis: Vozes, 1973.
37. J. Woodward, *Industrial organization: theory and practice*. Londres: Oxford University Press, 1965.
38. A. Coelho, "O desenho organizacional". In: J. Lisboa et al., *Introdução à gestão das organizações*. Porto: Vida Económica, 2005; H. Mintzberg, "Organizational design: Fashion or fit?" *Harvard Business Review*, jan./fev. 1981; R. Hall, *Organizações, estrutura e processos*, 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1982.

Objetivos de aprendizagem:

1. Definir os conceitos de direção e de comportamento organizacional.
2. Diferenciar a teoria X da teoria Y de Douglas McGregor.
3. Identificar as principais dimensões do comportamento individual nas organizações e explicar sua relação com o desempenho organizacional.
4. Explicar como os papéis, as normas, o *status* e a coesão do grupo influenciam o comportamento dos membros organizacionais.
5. Definir o que é a motivação e explicar sua importância para a administração.
6. Descrever as principais perspectivas teóricas acerca da motivação, distinguindo seus principais conceitos e contribuições.
7. Explicar como os dirigentes podem projetar cargos individuais para maximizar o desempenho do funcionário.
8. Definir o conceito de liderança e explicar sua importância para a administração.
9. Descrever as principais perspectivas teóricas a respeito da liderança, distinguindo seus principais conceitos e contribuições.
10. Discutir as abordagens contemporâneas para a liderança.

A direção é uma das quatro funções da administração e está relacionada com todas as atividades organizacionais que envolvem a interação entre administradores e trabalhadores. Dirigir significa orientar os esforços individuais para um propósito comum. Trata-se de uma tarefa desafiadora, uma vez que busca a harmonia em uma relação geralmente conflituosa: a compatibilidade entre os objetivos e interesses individuais com os objetivos e interesses organizacionais.

A base conceitual para a direção das pessoas nas organizações é o comportamento organizacional, definido na primeira seção deste capítulo como uma área de conhecimento multidisciplinar que busca compreender como os indivíduos e os grupos se comportam nas organizações. Dessa forma, serão analisadas as principais dimensões do comportamento individual nas organizações, salientando o papel das atitudes,

da percepção, da personalidade, da aprendizagem e do comportamento em grupo, destacando algumas características dos grupos, tais como os papéis, as normas e a conformidade, os sistemas de *status* e a coesão.

As principais teorias e modelos de motivação e liderança serão analisadas na quarta e na última seções do capítulo. Elas são duas manifestações importantes da função de direção nas organizações. A primeira busca compreender as forças internas e externas que estimulam os funcionários a trabalhar em prol dos objetivos da organização, enquanto a segunda focaliza a habilidade de uma pessoa, o líder, para influenciar os funcionários. Ao compreenderem como os indivíduos são motivados, os líderes devem exercer estilos de liderança adequados ao perfil dos funcionários, de forma a alcançar os objetivos organizacionais.

CASO INTRODUTÓRIO

Liderança e motivação no Magazine Luiza

Em 2005, o Magazine Luiza alcançou a 3ª posição no ranking das maiores redes varejistas de móveis, eletrodomésticos e eletroeletrônicos do Brasil, com faturamento anual de 2 bilhões de reais. Seus bons resultados, segundo a superintendente da organização, Luiza Helena Trajano, devem-se a uma gestão orientada para as pessoas e para os consumidores, capaz de "alinhar as mentes, os corações e os bolsos".

Ao assumir a direção da empresa, em 1991, Luiza Helena estabeleceu um estilo de gestão carismático, não apenas perante os clientes, mas principalmente diante dos empregados. Reza de mãos dadas com os funcionários, trabalha com as portas abertas e promove encontros empolgados com as equipes para ouvir sugestões de como aumentar as vendas.

Um dia típico de trabalho começa pontualmente às 7h45 da manhã. Todas as segundas-feiras, milhares de funcionários de mãos dadas cumprimentam os novos funcionários. O ritual da segunda foi arquitetado por Luiza Helena e serve não apenas para socializar os funcionários, mas também para apresentar os números mais recentes das vendas e verificar se as metas mensais estão sendo atingidas. Posteriormente, os funcionários cantam o hino nacional e o da empresa, fazem uma oração coletiva e retornam ao trabalho.

O motivo pelo qual os colaboradores (é assim que os funcionários são chamados) se dedicam tanto às tarefas advém do clima organizacional da empresa. Luiza Helena

institui uma filosofia de administração caracterizada pela cooperação e participação. Toda a escala de valores da companhia existe para que as idéias que brotam do dia-a-dia possam fluir, chegar à cúpula da organização e ser colocadas em prática.

Para motivar os colaboradores, a empresa adotou um sistema de remuneração atrelado não apenas às vendas individuais, mas aos negócios fechados pelas equipes de cada loja e à pontualidade no pagamento dos clientes. Outra política do grupo é permitir o crescimento dos colaboradores dentro da organização. Por causa disso, 80% das vagas abertas são oferecidas internamente, antes de se iniciar o recrutamento externo.

É por meio de ações como essas que a empresa alcança seu objetivo de manter a satisfação com o trabalho e a motivação em alta, o que resulta em uma rotatividade mensal média de 2% na organização, contra uma média de 5% no varejo brasileiro. Para Luiza Helena, a competência e a dedicação dos recursos humanos da organização são as principais responsáveis pelos bons resultados do Magazine. O reconhecimento da empresa como 1ª colocada no Guia Exame, "As Melhores Empresas para Você Trabalhar", de 2003, exemplifica essa sua idéia.

Fonte: F. X. Frei e R. R. Pinho, "Magazine Luiza: building a retail model of 'Courting the Poor'", estudo de caso da Harvard Business School, 2005.

7.1 Fundamentos de direção

Inerente a qualquer organização está a necessidade de gerir esforços individuais em função de objetivos organizacionais. A direção é a função da administração responsável pela orientação das pessoas para um propósito comum. Para isso, é necessário entender suas necessidades, motivá-las, liderá-las e criar as condições de trabalho para que elas se sintam satisfeitas e comprometidas com a organização.

O caso introdutório exemplifica como a principal administradora do Magazine Luiza — Luiza Helena Trajano — dirige seus colaboradores por meio de uma série de medidas, cujo principal objetivo é a alocação dos esforços individuais de forma a melhorar o desempenho organizacional. Ao longo deste capítulo, serão analisadas as bases do comportamento individual e de grupo, fundamental para entender as teorias de motivação e liderança. Como demonstra o caso Magazine Luiza, o comportamento do líder e as práticas motivacionais adotadas por ele são ele-

mentos essenciais para alavancar o desempenho da organização.

7.1.1 Conceito de direção

As organizações existem para alcançar objetivos complexos e ambiciosos, que superam os limites da ação individual. No entanto, elas precisam de pessoas para funcionar. Assim, o sucesso da organização depende, em larga medida, da satisfação de necessidades, desejos e expectativas das pessoas que colaboram com a organização e trabalham nela. O problema é que, tal como as organizações, as pessoas são entidades complexas cujo comportamento é difícil de explicar e, conseqüentemente, difícil de prever e de controlar.¹ A compatibilização dos objetivos individuais dos membros organizacionais com o desempenho da empresa é um dos principais desafios de um administrador.

A direção é a função da administração responsável pela articulação da ação dos indivíduos no contexto organizacional. Ao contrário das outras funções da

administração — planejamento, organização e controle —, a direção é um processo interpessoal e está relacionada com a administração das relações entre os membros organizacionais e a organização.

A função direção envolve a orientação, a motivação, a comunicação e a liderança dos trabalhadores, e busca compatibilizar os objetivos destes com o desempenho da organização. Cabe ainda a tal função o desenvolvimento de boas condições de trabalho, de um ambiente propício à cooperação entre os membros organizacionais, e a resolução de eventuais conflitos que possam surgir.

A direção constitui assim um elemento essencial para a consolidação de boas relações entre trabalhadores, administradores e organização, e é, por isso, uma das mais importantes e exigentes funções da administração.

7.1.2 Contribuições da abordagem comportamental

Como vimos no Capítulo 2, a *abordagem comportamental* definiu uma nova direção e um novo enfoque nas teorias organizacionais, com ênfase nas pessoas, propondo-se a oferecer uma visão mais ampla daquilo que motiva as pessoas a agir ou se comportar de determinada maneira, particularizando as situações específicas do indivíduo no local trabalho. Essas contribuições foram essenciais para o desenvolvimento de novas formas de administração e de direção dos trabalhadores. Um dos principais expoentes da teoria comportamental foi Douglas McGregor.

McGregor desenvolveu uma das primeiras tentativas para entender o comportamento das pessoas nas organizações, classificando as teorias organizacionais de acordo com pressupostos distintos acerca

da natureza humana. Segundo o autor, subjacentes a qualquer ação gerencial existem suposições sobre a natureza dos trabalhadores, que ele denominou *teoria X da teoria Y*.² Ou seja, cada administrador possui uma concepção própria a respeito de seus subordinados, que condicionará a forma como ele os dirige.

A *teoria X* resume uma visão da natureza humana, segundo a qual as pessoas são preguiçosas, evitam o trabalho e não gostam de assumir responsabilidades. Os administradores que compartilham esses pressupostos tendem a dirigir e controlar os trabalhadores de forma rígida e autocrática.

Em contrapartida, a *teoria Y* parte do pressuposto de que o trabalho é inerente às pessoas, as quais obtêm satisfação intrínseca em suas atividades. Os administradores que compartilham esses pressupostos tendem a administrar de forma participativa e a oferecer novas responsabilidades e desafios aos trabalhadores. A Tabela 7.1 resume as principais características das teorias X e Y.

No entanto, apesar de seu apelo intuitivo, a teoria de McGregor não encontrou validação empírica, e não foi possível concluir se qualquer um dos dois conjuntos de pressupostos das teorias propostas era o mais adequado para dirigir os trabalhadores. Em outras palavras, não foi comprovado que, se um administrador aceitar a teoria Y, dirigirá seus subordinados de uma forma mais eficaz do que um que assuma os pressupostos da teoria X.³

Com o decorrer do tempo, diversos estudos e pesquisas consolidaram a abordagem comportamental, dando origem a uma área do conhecimento em administração conhecida como comportamento organizacional.

■ Tabela 7.1 A ação gerencial e as teorias X e Y

TEORIA X

- Os trabalhadores não gostam do trabalho e tentam evitá-lo.
- Os trabalhadores devem ser controlados ou ameaçados de forma a alcançar as metas organizacionais.
- Os trabalhadores evitam assumir responsabilidades e buscam orientação formal.
- A maioria dos empregados não é ambiciosa e busca satisfazer a necessidade de segurança acima de outros fatores relacionados ao trabalho.

TEORIA Y

- Os trabalhadores enxergam o trabalho como algo que lhes proporciona satisfação.
- Os trabalhadores são capazes de autocontrole e direção quando se identificam e estão comprometidos com os objetivos da organização.
- Os empregados aceitam e buscam novas responsabilidades e desafios.
- Os trabalhadores têm iniciativa e são criativos.

7.1.3 Comportamento organizacional

A base conceitual para o desenvolvimento do capítulo é o *comportamento organizacional*, uma área de conhecimentos multidisciplinar cujo principal foco de análise são as ações e os comportamentos das pessoas nas organizações. Entretanto, compreender e lidar com as pessoas nas organizações não é algo trivial, uma vez que se tende a enxergar as organizações como estruturas formais e racionais de manifestação de autoridade e poder, tecnologias, estratégias, objetivos, normas e procedimentos, enquanto se ignoram aspectos humanos que são mais difíceis de decifrar, compreender e, conseqüentemente, administrar.

O comportamento organizacional é uma área de conhecimentos sustentada, em grande parte, pelas contribuições da psicologia e da sociologia. No entanto, seus conceitos podem advir também de disciplinas como antropologia, economia, ética, entre outras. Seus principais focos de análise são o *comportamento individual* e o *comportamento em grupo*, que serão apresentados, respectivamente, na segunda e na terceira seções do capítulo. O comportamento individual abrange aspectos como atitude, personalidade, percepção e aprendizagem, e pode ser compreendido sob o prisma da psicologia. Já o comportamento em grupo envolve aspectos como os papéis, as normas, o *status* e a coesão, cujas principais contribuições advêm da sociologia e da psicologia social.

A compreensão do comportamento organizacional é uma condição necessária para que os adminis-

tradores possam explicar e prever o comportamento das pessoas nas organizações. As tarefas são realizadas por pessoas, sob a direção de um administrador. Dessa forma, o administrador deve procurar entender por que as pessoas respondem a certas medidas e não a outras, o que as motiva, por que se engajam em determinados comportamentos e evitam outros, quais os estilos de liderança mais adequados em situações específicas, entre outros.

7.2 Bases do comportamento individual nas organizações

Os administradores, de modo geral, precisam entender o comportamento dos trabalhadores para aumentar a produtividade, evitar o absenteísmo e reduzir a rotatividade da força de trabalho. Para isso, eles buscam compreender as *atitudes* dos funcionários com relação ao trabalho; a *personalidade*, ou seja, o conjunto das características psicológicas que caracterizam um indivíduo e o diferenciam de outras pessoas; a *percepção*, ou o processo por meio do qual as pessoas dão significado a ambientes, organizando e interpretando suas impressões sensoriais; e a *aprendizagem*, isto é, a forma como as pessoas apreendem. Essas quatro dimensões representam os principais fundamentos do *comportamento individual*.

7.2.1 Atitudes

As *atitudes* representam predisposições dos indivíduos perante objetos, pessoas, eventos ou situa-



QUADRO CONTEXTUAL

A AmBev muda para agradar aos funcionários

A forte meritocracia sempre foi uma das principais bases da cultura organizacional da AmBev. Mesmo antes de seu nascimento, ocasionado a partir da fusão das cervejarias Brahma e Antarctica, em 1999, a idéia de que apenas os melhores funcionários deviam ser mantidos e promovidos já estava disseminada nas empresas.

Em virtude da remuneração atrelada ao desempenho e das muitas metas estabelecidas pela alta administração, os trabalhadores dedicavam muitas horas ao trabalho, abdicando, muitas vezes, de suas atividades particulares. Além disso, práticas punitivas e humilhantes foram instituídas para castigar os funcionários que não atingiam suas metas. Isso seria uma forma de motivá-los e de aumentar a competição interna na empresa.

Entretanto, esse modelo de gestão começou a apresentar desgaste. Apesar de manter um forte crescimento, a AmBev percebia insatisfação em seus funcionários.

A competição havia tomado o clima ruim e prejudicado a motivação. O comportamento dos trabalhadores não era mais o mesmo e eles não reagiam da mesma forma às brincadeiras e punições. Diante dessa mudança de atitude, a empresa iniciou um processo de mudança no tratamento dispensado às pessoas.

Desde a fusão com a empresa belga Interbrew, em 2004, a carga horária vem sendo controlada, e os administradores foram aconselhados a dirigir seus subordinados de forma mais humana, considerando suas emoções e atitudes na hora de tomar decisões. A meritocracia persiste e continua trazendo bons resultados, mas os comportamentos individuais passaram a ser compreendidos e respeitados dentro da AmBev.

Fonte: A. L. Herzog, "A AmBev na versão paz e amor", *Exame*, 887, v. 3, 28 fev. 2007.

ções. São avaliações favoráveis ou desfavoráveis. Expressões do tipo “não gosto de regras no trabalho” ou “prefiro trabalhar em equipe” são exemplos de atitudes. Para melhor compreender as atitudes, devem-se considerar seus três componentes:⁴

- *Componente cognitivo*: correspondente às crenças, opiniões e informações.
- *Componente afetivo*: referente às emoções e sentimentos.
- *Componente comportamental*: relativo à intenção comportamental.

Expressões como “meu trabalho é desafiador”, “gosto de meu trabalho” e “vou trabalhar muito esta semana para demonstrar meu empenho” exemplificam essas três dimensões e se referem a uma atitude positiva perante o trabalho.

Os gerentes têm interesse em compreender as atitudes dos funcionários com relação ao trabalho, em particular aquelas que têm um impacto em seu desempenho. Dessa forma, eles buscam cultivar atitudes que estão relacionadas com um bom desempenho do trabalhador. Os tipos de atitudes mais analisados nesse contexto são:⁵

- *Satisfação no trabalho*: atitude positiva de um funcionário com relação a seu cargo. A satisfação no trabalho é influenciada pelo alinhamento entre as atividades desempenhadas e as necessidades e interesses individuais, pela existência de bons relacionamentos com colegas, pelo sistema de recompensas, entre outros.
- *Envolvimento no trabalho*: grau de identificação de um funcionário com seu cargo, isto é, em termos de sua participação ativa e de sua importância para a realização individual.

- *Comprometimento organizacional*: orientação do funcionário, definida como lealdade, envolvimento e identificação com a organização.

É de esperar que indivíduos satisfeitos, envolvidos e comprometidos no trabalho sejam mais produtivos e apresentem índices menores de rotatividade e de absenteísmo. No entanto, como visto desde a escola das relações humanas, a satisfação no trabalho nem sempre significa alto desempenho. O investimento em ambientes de trabalho mais agradáveis, redes de repouso, organização de festas e piqueniques — uma prática administrativa comum entre as décadas de 1930 e 1950 — deixava o funcionário feliz, mas nem sempre mais produtivo.⁶

Pesquisas recentes têm demonstrado que os resultados em termos de produtividade seriam melhores se os administradores focassem sua atenção no que ajudaria os funcionários a serem mais produtivos.⁷ Por exemplo, pessoas comprometidas com a organização estão dispostas a fazer mais por ela.

No entanto, a relação das atitudes com o comportamento humano não é linear, pois não são as únicas determinantes do comportamento individual. De fato, apesar de as pessoas procurarem a coerência entre as atitudes e o comportamento, pode existir uma inconsistência prática entre essas duas dimensões. Essa inconsistência é chamada *dissonância cognitiva*.⁸ Por exemplo, as pessoas podem declarar uma atitude positiva ante a gerência feminina, mas, na prática, demonstrar preconceitos de gênero. Apesar de tudo, existe uma forte relação entre as atitudes e o comportamento, e é por essa razão que as atitudes são um componente tão importante do comportamento individual sobre o qual os administradores devem atuar.



QUADRO ILUSTRATIVO

Atitudes perante as mulheres executivas

Uma pesquisa realizada no período de 1975 a 1983 buscou medir as atitudes positivas e negativas perante as mulheres executivas, em um momento no qual políticas antidiscriminatórias começavam a ser implementadas com mais força nos Estados Unidos. Tentou-se medir se algumas mudanças tinham ocorrido ao longo desse período, caracterizado por movimentos feministas e legislações a favor de direitos iguais.

A pesquisa demonstra que existem diferenças substanciais nas atitudes masculinas e femininas perante as mulheres executivas, e que os homens apresentavam ta-

xas maiores de atitudes negativas. A pesquisa comprova que, no decorrer desse período de oito anos, e mesmo sob o efeito de legislações e movimentos feministas, as diferenças de atitude entre os dois grupos permaneceram iguais.

Essas atitudes negativas sinalizam que as mulheres executivas podem continuar a sofrer discriminação e este-reotipificação no futuro próximo.

Fonte: P. Dubno, “Attitudes toward women executives: a longitudinal approach”, *The Academy of Management Journal*, v. 28, n. 1, mar. 1985, p. 235-239.

7.2.2 Personalidade

A *personalidade* de um indivíduo refere-se ao conjunto de características psicológicas estáveis que o caracteriza e diferencia de outras pessoas, e que se reflete em seu comportamento. A personalidade estabelece um padrão estável e, por conseguinte, previsível de comportamento. Por exemplo, algumas pessoas são competitivas e desconfiadas, enquanto outras são relaxadas e tímidas.

Ao longo dos anos, os pesquisadores tentaram construir vários modelos de definição da personalidade, alguns de natureza geral e outros específicos a uma característica, com o objetivo de identificar quais traços mais influenciam o desempenho organizacional. Os modelos e as escalas construídas diferem no grau de abrangência e nas características individuais incluídas.⁶ A seguir, são descritos alguns desses modelos.

MODELO DOS CINCO FATORES O modelo dos cinco fatores de personalidade (*Big Five*) é um construto teórico que descreve a personalidade humana com base em cinco dimensões: extroversão, agradabilidade, senso de responsabilidade, estabilidade emocional e abertura para experiências.¹⁰ Cada uma dessas dimensões pode conter uma gama de traços de personalidade específicos, como descrito na Tabela 7.2.

As pessoas podem combinar diversos graus dessas dimensões de personalidade. Os testes baseados nesse modelo buscam adequar a personalidade do candidato ao cargo. Muitas organizações utilizam o modelo para contratar, avaliar e promover seus trabalhadores. Por exemplo, pessoas com alto grau de abertura para experiências e alto grau de agradabilidade e extroversão podem se adequar bem ao trabalho de publicitário em uma agência em expansão.

No entanto, apesar de algumas pesquisas relacionarem as dimensões de personalidade e o desempenho no cargo,¹¹ não está comprovado que o modelo seja um bom prognosticador do sucesso do candidato no trabalho. Por outro lado, as dimensões do modelo são difíceis de mensurar com precisão. Por último, o modelo é criticado por materializar valores norte-americanos e ser de difícil aplicação em outras culturas.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL Uma teoria mais recente acerca da personalidade é a inteligência emocional. O modelo de *inteligência emocional* propõe uma arquitetura conceitual da inteligência não cognitiva, definida como a habilidade de uma pessoa para perceber, compreender e regular as emoções próprias e dos outros. Daniel Goleman distinguiu duas dimensões da inteligência emocional, uma intrapessoal e outra interpessoal, e desenvolveu uma teoria abrangente sobre o papel das emoções na interpretação do comportamento.¹²

Na *dimensão intrapessoal* destacam-se as componentes de autoconhecimento e de autocontrole das emoções que se referem à capacidade de compreender e distinguir os impulsos emocionais próprios e controlá-los em seu benefício. A *dimensão interpessoal* está relacionada à ligação do indivíduo com os outros, destacando-se a componente de empatia ou de 'sintonia emocional', traduzida pela capacidade de compreender a natureza e as motivações das emoções dos outros, avaliando as situações a partir da perspectiva alheia.

Pesquisas sugerem que a inteligência emocional influencia de forma positiva o desempenho no cargo e que a influência desse tipo de inteligência é maior que a da inteligência cognitiva (QI). Os resultados dessas pesquisas mostram que a inteligência emocional é um critério que deve ser considerado nos pro-

■ Tabela 7.2 O modelo dos cinco fatores de personalidade

| FATORES DE PERSONALIDADE | DEFINIÇÃO |
|----------------------------|---|
| EXTROVERSÃO | Descreve até que ponto uma pessoa é sociável, comunicativa, assertiva e se sente confortável nas relações interpessoais. |
| AGRADABILIDADE | Descreve até que ponto uma pessoa é de boa índole, tolerante, cooperativa e compreensiva. |
| SENSE DE RESPONSABILIDADE | Descreve até que ponto uma pessoa é responsável, cuidadosa, organizada, de confiança, persistente e voltada para realizações. |
| ESTABILIDADE EMOCIONAL | Descreve até que ponto uma pessoa é calma, entusiasta e segura (positivo) ou tensa, nervosa e insegura (negativo). |
| ABERTURA PARA EXPERIÊNCIAS | Descreve até que ponto uma pessoa é imaginativa, curiosa, artisticamente sensível e aberta intelectualmente. |

■ Tabela 7.3 Traços de personalidade

| TRAÇOS DE PERSONALIDADE | DESCRIÇÃO |
|-------------------------|--|
| LÓCUS DE CONTROLE | Percepção que os indivíduos têm sobre o controle dos acontecimentos de sua vida. Algumas pessoas acreditam que seu sucesso, ou fracasso, é consequência de sua habilidade e esforço (controle interno); outros crêem que é fruto do acaso ou de forças externas (controle externo). |
| MAQUIAVELISMO | Tendência para direcionar o comportamento à aquisição de poder e à manipulação dos outros. Os indivíduos com cotações elevadas na escala de maquiavelismo tendem a comportar-se de forma egoísta e hostil em relação aos outros. |
| AUTOMONITORAMENTO | Habilidade de um indivíduo para ajustar seus comportamentos aos fatores externos e situacionais. Indivíduos com alto automonitoramento são sensíveis à informação externa ou interpessoal, enquanto os indivíduos com baixo automonitoramento são sensíveis aos sentimentos e emoções. |

cessos de administração de pessoas na organização, especialmente para cargos que exigem alto grau de interação social.

PERSONALIDADE E COMPORTAMENTO Alguns traços de personalidade parecem ter maior influência no comportamento individual nas organizações. Entre eles se destacam o *lôcus de controle*, o *maquiavelismo* e o *automonitoramento*. A Tabela 7.3 resume essas características e seu significado.

A personalidade se manifesta em todas as esferas do trabalho nas organizações. Por exemplo, indivíduos com *lôcus de controle interno* tendem a estar mais satisfeitos com seu trabalho; pessoas *maquiavélicas* podem se revelar produtivas à organização em cargos de vendedores e negociadores de situações complexas; pessoas com alto grau de *automonitoramento* tendem a apresentar uma inconsistência alta entre a vida organizacional e a privada e, provavelmente, a se dar melhor em cargos gerenciais que demandam papéis múltiplos e, por vezes, contraditórios.

Compreender a personalidade dos funcionários pode ajudar os gerentes no processo de seleção e ajustamento aos cargos. É possível conseguir melhor desempenho do indivíduo com maior satisfação em consequência do ajustamento da sua personalidade ao cargo. No entanto, as relações entre personalidade e desempenho não são triviais. Outros fatores podem mediar essa relação, entre os quais é possível desta-

car a *cultura*. Diferentes contextos culturais influenciam as características dominantes da personalidade de sua população.

7.2.3 Percepção

A *percepção* pode ser definida como o processo cognitivo por meio do qual as pessoas organizam e interpretam suas impressões sensoriais. A percepção é um complexo processo físico e psicológico, por meio do qual as pessoas interpretam estímulos e atribuem-lhes um significado (Figura 7.1).

As pessoas diferem nas formas de perceber o mesmo objeto ou fenômeno. A realidade é interpretada de forma diferente e, conseqüentemente, pode gerar comportamentos distintos. A percepção pode ser influenciada pelo observador, pelo objeto ou pela situação. Características individuais como personalidade, interesses, motivações, experiências e expectativas do observador definem em boa medida sua percepção.

A maioria dos ambientes é extremamente complexa, apresentando uma variedade de estímulos que tornam impossível processar todas as informações disponíveis. No campo da administração, os gerentes também não conseguem assimilar tudo o que observam. Como resultado, fazem uso de atalhos em seus sistemas de percepção que lhes permitem processar informações e julgar os outros. Sua percepção focaliza alguns estímulos, enquanto ignora outros, provocando distorções no processo de percepção.



■ Figura 7.1 Processo de percepção

As quatro principais distorções perceptuais são: a percepção seletiva, a projeção, o efeito de halo e os estereótipos. Enquanto as duas primeiras são exemplos de distorção perceptual por antecipação (focaliza certos atributos, filtrando e distorcendo informações para chegar a uma visão consistente), as duas últimas são exemplos de distorção perceptual por generalização (poucas informações são usadas para tirar conclusões abrangentes).

A *percepção seletiva* acontece quando a pessoa se para certa informação que apóia ou reforça uma convicção anterior e filtra informação que não confirma sua opinião. A percepção seletiva torna o processo mais dinâmico, mas aumenta a possibilidade de distorção e imprecisão. Por exemplo, pesquisas mostram que a experiência funcional do administrador influencia sua percepção seletiva, direcionando sua atenção para informações relacionadas com sua área funcional, o que pode produzir distorções.¹³

A *projeção* é a tendência para reconhecer, nas outras pessoas, seus sentimentos ou suas características. A projeção faz com que as presunções a respeito dos outros sejam mais baseadas nos próprios pressupostos do que no que os outros realmente apresentam. Assim, os gerentes tendem a julgar os subordinados como iguais, não levando em consideração suas reais motivações, interesses e expectativas.

O *efeito de halo* se faz presente quando os gerentes formam uma opinião geral sobre uma pessoa, baseada apenas em uma característica única, como aparência, agressividade ou timidez. O efeito de halo cega o perceptor para outros atributos que deveriam ser utilizados na formação de uma impressão mais consistente. Pode ter um impacto significativo no processo de avaliação de desempenho de um indivíduo.

Por último, os *estereótipos* também influenciam o processo de percepção e consistem na tendência para julgar os outros com base nas características do grupo ao qual pertencem. 'A maioria das mulheres não tem capacidade de liderança' é um exemplo de estereótipo. Os estereótipos são muito imprecisos e impedem que realmente se conheçam os outros em profundidade.

Em resumo, a percepção, tanto dos administradores como dos funcionários, é mais relevante do que a realidade em si. Os impactos que a percepção de determinadas práticas motivacionais, de remuneração ou avaliação geram nos funcionários são mais importantes do que as intenções estratégicas do administrador e devem ser considerados por esse último, de forma a evitar distorções perceptivas.

7.2.4 Aprendizagem

A aprendizagem se refere à mudança no comportamento como consequência da experiência. A importância da aprendizagem no comportamento individual baseia-se no pressuposto de que todos os comportamentos são aprendidos. Assim, a compreensão da forma como os indivíduos aprendem é fundamental para entender como eles se comportam. Existem duas teorias que explicam o processo de aprendizagem individual.

A primeira é a *teoria do condicionamento operante*, segundo a qual o comportamento é uma função de suas consequências. Representada pelo psicólogo B. F. Skinner, essa teoria foi construída com base em uma série de experimentos e argumenta que as pessoas aprendem a se comportar para conseguir algo que desejam ou para evitar algo que as pune ou não traz satisfação. Logo, o comportamento se aprende de fora para dentro. Algumas das teorias motivacionais e de liderança analisadas a seguir são baseadas nessa teoria.

Por sua vez, a *teoria de aprendizagem social* defende que os indivíduos aprendem ao observar o que acontece com os outros e pela experiência direta, ou seja, aprendem pelas consequências da interação social. Pode-se, então, concluir que essa teoria é uma extensão da teoria do condicionamento operante, porque reconhece que a aprendizagem é uma função das consequências. No entanto, também reconhece que a aprendizagem é resultado da observação e da percepção, ou seja, as pessoas aprendem pela forma como interpretam e avaliam as consequências, não necessariamente pelas consequências em si.

Tais teorias assumem que a aprendizagem é um conceito consciente e analítico. Teorias mais contemporâneas argumentam que o processo de aprendizagem tem uma dimensão inconsciente, em geral manifestada no papel da intuição.¹⁴

De qualquer forma, as teorias de aprendizagem mencionadas inspiram os gerentes a moldar os comportamentos de seus funcionários, buscando privilegiar os objetivos da organização. Assim, eles recompensam ou punem determinado comportamento, elogiando os funcionários pelo bom desempenho ou criticando-os por alguma falha ou insuficiência. As diferenças entre o que os gerentes esperam e o que o comportamento manifesta na prática podem advir do fato de os gerentes serem incongruentes nas recompensas ou punições aplicadas.

7.3 Bases do comportamento em grupo nas organizações

Na prática, o comportamento dos indivíduos em grupos não é a simples soma de seus comportamentos individuais. As bases do comportamento individual analisadas não se aplicam à compreensão do comportamento em grupo. Contudo, as organizações são grupos estruturados de pessoas. Dessa forma, para compreender as organizações é importante também conhecer as bases do comportamento em grupo.

7.3.1 Grupos formais e informais

Um grupo se forma quando dois ou mais indivíduos interagem a fim de alcançar objetivos comuns. Os grupos podem ser formais ou informais. O grupo formal se estrutura em torno de tarefas específicas e busca alcançar objetivos específicos, com base em determinada distribuição de autoridades e responsabilidades.

O tipo mais comum de grupo formal é chamado grupo de comando e se constrói em torno das relações determinadas pela autoridade formal, referindo-se ao grupo composto pelo administrador e pelos funcionários a ele subordinados. Simultaneamente, o administrador também pode fazer parte de outros grupos de comando, composto por outros administradores do mesmo nível e pelo administrador de nível superior. De forma geral, é possível referir-se à organização como um conjunto de grupos de comando. A racionalidade instrumental — a busca de determinados fins — define a natureza desses grupos.

É possível encontrar diversas denominações relativas a variações de grupos formais nas organizações. Assim, existem *comissões*, *comitês* ou *conselhos*, que são grupos formais de natureza mais permanente, criados para lidar com problemas e decisões do dia-a-dia da organização. Paralelamente, podem existir as *forças-tarefa* e *equipes* construídas em torno de um projeto, com existência limitada no tempo, elaborado em torno da resolução de um problema específico.

Por sua vez, os grupos informais surgem naturalmente no âmbito das organizações por razões diferentes das instrumentais, tais como convívio social, amizades, afetos ou interesses. Ao longo dos temas abordados neste livro, a importância desses grupos foi enfatizada quando analisadas as estruturas informais e sua influência na dinâmica organizacional.

Os grupos informais podem trabalhar para promover os objetivos e interesses da organização, como

encontros casuais que estimulem os laços dos funcionários com a organização, mas também podem se construir em torno de interesses contrários à organização, uma busca natural de preservação das identidades individuais no processo de controle organizacional.

Um conceito importante presente nos grupos informais é o grupo de referência, que corresponde a um grupo com o qual o indivíduo se identifica, que o inspira, e com o qual se compara. Por exemplo, o grupo dos fundadores da organização pode servir como grupo de referência, inspirando valores, mas também conspirações, por parte dos novos executivos da organização.

7.3.2 Conceitos básicos do comportamento em grupo

Para compreender e gerenciar o comportamento em grupo, os administradores necessitam conhecer algumas das características dos grupos. Entre elas destacam-se os papéis desempenhados por seus membros, as normas que guiam seu comportamento, os sistemas de status e a coesão do grupo. Essas quatro dimensões representam os principais fundamentos para compreender o comportamento em grupo nas organizações.

PAPÉIS Os papéis se definem como padrões esperados de comportamento. No Capítulo 1, foram analisados os papéis dos administradores, que especificavam os padrões esperados de comportamento. No entanto, os papéis não se limitam apenas ao comportamento do administrador, mas ao de qualquer funcionário. Assim, para compreender o comportamento em grupo, é necessário conhecer o papel que cada membro desempenha na organização e dentro do grupo de trabalho.

Entretanto, é freqüente verificarem-se ambigüidades e conflitos de papéis. As ambigüidades de papéis ocorrem quando o funcionário não tem certeza do comportamento esperado por parte da organização, enquanto os conflitos de papéis resultam das expectativas divergentes acerca do comportamento esperado. Por exemplo, funcionários da linha de produção podem se sentir pressionados a aumentar a produtividade, mas também podem sofrer pressão dos sindicatos para não superar certo limite de produtividade, de forma a evitar demissões.

Cabe aos administradores reconhecer o papel de cada membro do grupo, esclarecer suas dúvidas e ansiedades para que ele não sofra de ambigüidades. Por outro lado, é importante identificar situações de

possível conflito de papéis, de forma a reduzir seu impacto no desempenho do grupo.

NORMAS As *normas* são padrões aceitáveis e desejáveis de comportamento. Estão relacionadas aos valores, com o que é aceito ou rejeitado no comportamento coletivo. Dessa forma, dizem respeito a expectativas sobre o comportamento dos membros do grupo.

As normas podem se referir a aspectos visíveis, como a forma de se vestir, a pontualidade e os níveis de produtividade, mas também podem ser mais enraizadas, representadas por códigos implícitos de comportamento. Por exemplo, o respeito pela hierarquia ou o tratamento igualitário na relação entre os subordinados e gerentes, o recurso à meritocracia ou ao nepotismo na ascensão na carreira podem manifestar a prevalência de certas normas em detrimento de outras.

A cultura é um fator-chave para compreender a incidência dessas normas implícitas e sua manifestação no espaço organizacional. De fato, muitas dessas normas advêm dos valores da sociedade. Contudo, existem normas que são construídas e mantidas pelo grupo, como o ritmo da linha de produção, refletindo a resistência do grupo ao trabalhador que busca produzir mais do que o aceitável para o grupo.

As normas pressionam o indivíduo para um comportamento de *conformidade*. A conformidade às normas parece ser uma tendência natural das pessoas, que, dessa forma, buscam ser aceitas e fazer parte de grupos. Várias pesquisas têm sido realizadas, comprovando o impacto das normas no desempenho do grupo. Além da conformidade, as pesquisas revelam que as normas podem prejudicar o desempenho do grupo, inibindo a criatividade, o senso crítico e a inovação.¹⁵

STATUS O *status* é uma manifestação do poder no âmbito de grupos e se refere ao nível ou à posição de um membro do grupo. Em qualquer manifestação de grupo, é possível perceber uma diferença de *status*: os gerentes e os funcionários; os nobres e os camponeses; os líderes e os seguidores; os professores e os alunos. O *status* pode ser formal ou informal. De modo geral, os membros do grupo atribuem *status* a outro membro mediante características como a escolaridade, a experiência, a idade etc.

Nas organizações, os administradores devem buscar manter uma coerência entre a distribuição formal da autoridade e o *status*. Por exemplo, quando um funcionário recebe um salário ou uma responsabilidade maior do que seu chefe, há uma incoerência organizacional que pode criar confusões de papéis e inconsistências normativas.

COESÃO A *coesão* é definida como o grau de união e compartilhamento de objetivos que existe entre os membros de determinado grupo. É uma medida de solidariedade e um importante indicador da influência que o grupo exerce nos indivíduos-membros. Os indivíduos buscam entrar em grupos que servem de referência para eles, com os quais podem se identificar, cujos membros admirem. A percepção da atratividade produz a coesão de grupos. Mesmo que a entrada em grupos nas organizações não se dê pela atratividade, a interação que surge naturalmente no decorrer do trabalho pode criar condições para o desenvolvimento de sentimentos, comunicação e identificação com o grupo.

Pesquisas mostram que grupos mais coesos apresentam melhor clima interno, caracterizando-se por menos conflitos e tensões, diferentemente de grupos menos coesos, que apresentam conflitos e problemas de comunicação e cooperação. Ao mesmo tempo, os grupos coesos tendem a produzir resultados mais uniformes do que os grupos menos coesos.

O desafio ou a motivação oferecidos pelo grupo mantêm os indivíduos coesos. Dessa maneira, a competição externa pode aumentar a coesão de grupos. Os executivos podem tentar introduzir a competição entre equipes da organização para alcançar objetivos mais ambiciosos. Sob a ameaça de conflitos com membros externos, os grupos buscam aumentar a coesão interna. Simultaneamente, a criação de objetivos comuns, assim como de caminhos comuns e compartilhados na busca desses objetivos, pode aumentar a coesão de grupos.

7.4 Motivação

As organizações são grupos de pessoas estruturados em torno de objetivos comuns. No entanto, às vezes, os objetivos individuais são conflitantes com os objetivos organizacionais. De forma geral, é possível observar incongruências entre as necessidades dos indivíduos e os requerimentos da organização formal. Cabe ao administrador a tarefa de compatibilizar os objetivos de ambos. Essa tarefa complexa é conhecida como motivação. Ao longo desta seção, serão destacadas as principais teorias e os modelos de motivação para que se compreenda como os administradores podem utilizar técnicas de motivação para melhorar o desempenho dos trabalhadores.

7.4.1 O conceito de motivação

No âmbito organizacional, a *motivação* pode ser definida como a predisposição individual para exercer esforços que busquem o alcance de metas organizacionais, condicionada pela capacidade de esses

esforços satisfazerem, simultaneamente, alguma necessidade individual. Como decorre da definição, a motivação não é uma característica individual, mas sim o resultado da interação entre a pessoa e determinada situação. Três elementos podem ser destacados nessa definição de motivação — esforço, metas organizacionais e necessidades (Figura 7.2).

A motivação se refere a um *esforço* individual. Indivíduos motivados se esforçam mais, mas nem sempre na direção dos objetivos organizacionais. Por isso, além da intensidade, são importantes a qualidade e a direção desse esforço individual. O desafio do administrador é canalizar esses esforços individuais para o alcance das *metas organizacionais*, buscando a melhoria do desempenho dos indivíduos no cargo. De modo simultâneo, a motivação é um processo que busca a satisfação de alguma *necessidade*.

Os indivíduos se esforçam como consequência do desconforto e da tensão criados por uma necessidade não satisfeita. O comportamento resulta da tensão gerada pelas necessidades internas e da busca em satisfazê-las. Para a organização, a motivação dos trabalhadores no desempenho de suas funções deve ser consistente e compatível com a satisfação das necessidades individuais. Pessoas que perdem horas de trabalho navegando pela Internet ou jogando conversa fora estão motivadas do ponto de vista individual, porque preenchem uma necessidade psicológica ou social, mas estão desmotivadas do ponto de vista organizacional.

7.4.2 Visão geral das teorias de motivação

As teorias organizacionais e administrativas sempre foram responsáveis pela introdução de várias concepções acerca da motivação. Essas diferentes



■ Figura 7.2 Elementos da motivação

concepções influenciaram a prática administrativa, mas seu conteúdo e relevância devem ser compreendidos a partir de uma análise histórica.

A *escola clássica de administração*, especificamente a contribuição de Taylor, é conhecida por introduzir a visão tradicional sobre a motivação, segundo a qual o administrador especifica os objetivos, divide as tarefas e treina os funcionários para realizar as tarefas, buscando motivá-los por meio de um sistema de incentivos, principalmente de ordem material (salários). Dessa forma, quanto mais o funcionário produz, mais ganha em termos de salário. Baseia-se no pressuposto do *homem econômico*, segundo o qual as pessoas buscam maximizar seus interesses materiais e são motivadas unicamente por esse tipo de incentivo. Essa forma de incentivo funcionou (e continua a funcionar) enquanto o foco da administração era o aumento da eficiência.

A *escola de relações humanas* foi responsável por introduzir o lado humano na administração e reconhecer a importância das necessidades sociais na motivação. Baseada no pressuposto do *homem social*, a teoria direciona os administradores a trabalhar com os grupos formais e informais nas organizações e a motivar os empregados, criando condições propícias para a satisfação no trabalho. Se no modelo anterior a autoridade do administrador era aceita em troca de melhores salários, neste modelo ela é aceita em troca do tratamento atencioso que os superiores dispõem aos funcionários. Por isso, a contribuição dessa escola é criticada pelo caráter mais manipulativo e por certa ingenuidade dos pressupostos motivacionais, uma vez que trabalhadores satisfeitos nem sempre são os que produzem mais.

A partir da década de 1950, começa a ser desenvolvido um conjunto amplo de teorias de motivação mais abrangentes e complexas. As *teorias comportamentais* vão além dos conceitos de *homem econômico* e *homem social*, começando a trabalhar com o pressuposto do *homem complexo*, considerando que o trabalhador é influenciado por incentivos econômicos, biológicos, sociais e psicológicos, difíceis de serem compreendidos com simples teorias de motivação. Essas teorias buscavam identificar os fatores que poderiam afetar a motivação. Elas são classificadas em três categorias:

- *Perspectivas de conteúdo acerca da motivação*: trata-se de um conjunto de teorias que busca entender as necessidades internas que motivam as pessoas. Além disso, auxilia os administradores na compreensão dos fatores que possibilitam a satisfação dessas necessidades no ambiente de trabalho.

- *Perspectivas de processo acerca da motivação:* reúnem as teorias que enfatizam o 'como' da motivação, ou seja, os processos de seleção das ações comportamentais.
- *Perspectivas de reforço acerca da motivação:* conjunto de teorias que enfatiza a forma como se aprende o comportamento desejado, analisando a relação comportamento-conseqüências.

Muitas dessas teorias atualmente são questionadas e criticadas; no entanto, seus conceitos definiram, em boa medida, o que hoje se entende por motivação, assim como as práticas motivacionais prevalentes nas organizações contemporâneas. A seguir, serão apresentadas as principais teorias que compõem cada uma das perspectivas destacadas.

7.4.3 Teorias de conteúdo da motivação

As teorias de conteúdo enfocam as necessidades internas dos trabalhadores que motivam seu comportamento. Essas teorias partem do pressuposto de que as pessoas agem para satisfazer suas necessidades. Essa perspectiva é representada por pensadores como Maslow, Adelfer, Herzberg, Atkinson e McClelland.

TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES Um dos principais teóricos da motivação é o psicólogo Abraham Maslow, responsável pela teoria da hierarquia das necessidades,¹⁶ que oferece a primeira explicação a respeito das necessidades internas e seu

papel na motivação. De acordo com essa teoria, o comportamento individual é motivado por estímulos internos, que ele chama necessidades, que são estados de carência ou privação.

Essas necessidades são múltiplas e podem ser classificadas em ordem hierárquica de cinco níveis, como ilustrado pela Figura 7.3. Segundo Maslow, uma necessidade só constitui um fator de motivação quando as necessidades de um nível inferior estiverem minimamente satisfeitas, ou seja, as motivações humanas encontram-se hierarquicamente estruturadas conforme seus níveis de urgência ou prioridade.

A peculiaridade dessa teoria — e sua principal crítica — reside na vinculação hierárquica das necessidades. As necessidades de ordem inferior têm prioridade e precisam ser substancialmente satisfeitas antes da ativação das necessidades de ordem superior. Segundo Maslow, apenas quando uma necessidade inferior é substancialmente satisfeita, o indivíduo pode sentir o estímulo advindo de uma necessidade de ordem superior. Uma pessoa que sente necessidades de ordem fisiológica não está preocupada com auto-realização. O indivíduo se movimenta do nível inferior para o nível superior, ao longo de uma hierarquia.

Uma implicação dessa teoria é que cabe ao administrador descobrir onde o funcionário está situado na hierarquia e tomar medidas que possam satisfazer as necessidades do nível em que ele se encontra, ou do nível imediatamente superior. Mesmo não validada por pesquisas da área, a teoria de Maslow in-



■ Figura 7.3 Hierarquia das necessidades de Maslow

fluenciou muito a percepção dos administradores e executivos em razão de seu fácil entendimento e de sua lógica intuitiva.

TEORIA ERC Outro psicólogo, Clayton Alderfer, modificou ligeiramente a teoria motivacional de Maslow, buscando sua validação empírica. O autor também concordava que as pessoas se motivavam de acordo com uma hierarquia de necessidades e se movimentavam para cima ao longo da hierarquia.¹⁷ Alderfer propôs três categorias de necessidades:

- *Necessidades existenciais*: estão relacionadas com o bem-estar físico e correspondem aos níveis baixos da hierarquia de Maslow.
- *Necessidades relacionais*: correspondem a relações interpessoais satisfatórias.
- *Necessidades de crescimento*: referem-se ao desenvolvimento do potencial individual, crescimento pessoal e melhoria da competência.

Alderfer sofisticou a teoria de Maslow ao enfatizar que, quando as necessidades de níveis hierárquicos mais altos são frustradas, as necessidades inferiores retornam, mesmo que tenham sido satisfeitas anteriormente, definindo o princípio de frustração-regressão. Assim, enquanto Maslow visualizava um movimento progressivo e crescente na hierarquia das necessidades, Alderfer via as pessoas subindo e descendo, em um movimento mais complexo de possível regressão. No entanto, a teoria apresenta o mesmo grau de dificuldade de ser implementada em contextos organizacionais.

TEORIA DOS DOIS FATORES Frederick Herzberg foi responsável por desenvolver, ainda na década de 1950, outra influente teoria motivacional, conhecida como a teoria dos dois fatores da motivação. Com base em ampla pesquisa de campo, o autor observou que os fatores responsáveis pela motivação eram substancialmente diferentes daqueles que

determinavam a insatisfação e a desmotivação no trabalho.¹⁸

Dessa forma, o autor concluiu que a satisfação e a insatisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos substancialmente diferentes e separados de fatores. Os *fatores higiênicos* referem-se ao conjunto de fatores que são responsáveis pela insatisfação no trabalho, mas que, quando observados, não levam à satisfação. Portanto, fatores como salário, condições de trabalho, segurança, relacionamentos interpessoais, quando se apresentam de forma negativa, podem gerar um trabalho altamente insatisfatório. Quando o administrador consegue remover os fatores higiênicos, ele remove a insatisfação, porém não consegue fazer que os funcionários se sintam altamente satisfeitos e motivados no trabalho.

Por outro lado, existem os *fatores motivacionais*, que influenciam a satisfação no trabalho. Realização, reconhecimento, progresso e responsabilidade são alguns dos mais importantes fatores motivacionais. Com base nessa teoria, os administradores devem estar cientes de que a provisão de fatores higiênicos é condição necessária, mas não suficiente para a satisfação no trabalho. O barulho no ambiente de trabalho e horários prolongados tornam os funcionários insatisfeitos e improdutivos, mas sua remoção não implica maior satisfação. É por meio de fatores como responsabilidade, reconhecimento e progressão na carreira que os funcionários se sentem satisfeitos e motivados para o desempenho. Veja a Figura 7.4.

A teoria de Herzberg tem sido criticada por não considerar as diferenças individuais na motivação, trabalhando os dados de forma agregada. Outra crítica reside na simplificada relação presumida entre satisfação e produtividade. A pesquisa tentou medir a satisfação, a qual não implica sempre maior produtividade. Contudo, essa teoria influenciou, em boa medida, a prática administrativa e refletiu-se em pro-



■ **Figura 7.4** Fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg

gramas de enriquecimento do trabalho, discutidos a seguir.

TEORIA DAS TRÊS NECESSIDADES Uma teoria mais contemporânea de conteúdo é a das três necessidades, desenvolvida por David McClelland.²⁴ O autor baseou-se no modelo de John Atkinson, que relaciona o comportamento a três impulsos básicos:

- *Necessidades de realização*: relativas ao desejo de alcançar metas difíceis, realizar tarefas desafiadoras e complexas e superar os outros.
- *Necessidades de poder*: correspondem ao desejo de influenciar e controlar os outros, ter poder e autoridade sobre eles.
- *Necessidades de afiliação*: referem-se ao desejo de associação com os outros, de ter relacionamentos íntimos, ter amigos e evitar conflitos.

Diferentemente de Maslow, McClelland defende que a configuração dessas necessidades depende do indivíduo, uma vez que elas são apreendidas durante a vida individual, diferenciando todos os indivíduos. Ao contrário de Maslow, as necessidades não seguem uma progressão hierárquica, e estão presentes em todas as pessoas, com intensidades diferentes. Por exemplo, algumas pessoas têm elevada necessidade de poder, enquanto outras possuem forte necessidade de afiliação.

Ao longo de suas pesquisas, McClelland descobriu que indivíduos com forte necessidade de realização eram associados a altos níveis de desempenho, e que os administradores de sucesso tinham maior necessidade de realização do que outros profissionais. McClelland também concluiu que a necessidade de

afiliação é um fator importante na satisfação dos trabalhadores, visto que indivíduos com tal necessidade são integradores de sucesso, podendo desempenhar muito bem tarefas relacionadas com a gestão de pessoas. As pesquisas de McClelland sugerem ainda que os administradores, principalmente nos níveis mais altos da hierarquia de uma organização, são caracterizados por forte necessidade de poder.²⁵

As implicações dessa teoria para a administração dizem respeito à necessidade de adequação entre o perfil do trabalhador e o cargo. Por exemplo, pessoas com elevada necessidade de realização devem desempenhar trabalhos desafiadores, complexos e estimulantes, ao passo que pessoas com baixa necessidade de realização precisam de cargos que lhes ofereçam segurança e previsibilidade. Da mesma forma, pessoas com elevada necessidade de afiliação preferem trabalhar em ambientes que promovam o desenvolvimento de relações interpessoais com pares, superiores, clientes, entre outros.

CRÍTICAS ÀS PERSPECTIVAS DE CONTEÚDO As teorias de conteúdo contribuíram para a compreensão do objeto da motivação, destacando a importância de fatores internos — as necessidades — que fazem com que os indivíduos se comportem de determinada maneira. No entanto, essas teorias podem induzir o administrador a pensar que basta conhecer as necessidades do funcionário para escolher o tipo e as condições de trabalho que mais o motivarão. Por exemplo, para indivíduos com alta necessidade de auto-estima, a alocação de uma tarefa complexa, a ser elaborada em um longo período, de forma a produzir resultados altamente positivos, pode ser um fator motivacional adequado.



QUADRO CONTEXTUAL

A participação como motivador na Serasa

A Serasa, maior empresa de análise de crédito da América Latina, acreditando que a participação efetiva no planejamento estratégico e na tomada de decisões tem grande potencial motivador, resolveu implementar um programa, no qual todos os 1.300 trabalhadores de nível operacional são ouvidos.

As sugestões são colhidas em fóruns, em que todos são incentivados a participar. Depois disso, todas as informações são gerenciadas e processadas por uma equipe permanente de quatro profissionais, que dão explicações sobre as propostas rejeitadas e as aceitas. Todo o processo é cuidadoso para que a motivação em participar permaneça a mesma. Os projetos aceitos são apresentados na reunião anual de planejamento estratégico.

O objetivo da Serasa é incentivar o nascimento de idéias na organização. Os funcionários que dão boas sugestões podem conseguir promoções internas, mas não recebem bonificações por elas. Segundo trabalhadores que tiveram suas idéias implementadas, a satisfação é ver que sua participação foi importante para o desenvolvimento organizacional. Dessa forma, sentem-se motivados e comprometidos com o bom desempenho da empresa, beneficiando a Serasa e sua busca por crescimento e inovação.

Fonte: A. L. Herzog, "Decisão que vem de baixo", *Exame*, 885, 31 jan. 2007.

Na prática, as relações são muito mais complexas, e dessa complexidade decorrem as críticas às teorias de conteúdo. Primeiro, indivíduos aparentemente parecidos podem ter necessidades muito diferentes — apenas a teoria de McClelland se baseia nesse pressuposto. Assim, nem todas as medidas para incentivar a motivação vão funcionar para pessoas que ocupam o mesmo cargo ou desempenham o mesmo trabalho. Segundo, a relação das necessidades com o comportamento não é linear — indivíduos com o mesmo tipo de necessidades podem se comportar de forma diferenciada. Uma pessoa com alta necessidade de segurança pode evitar riscos, enquanto outra pode se concentrar em aumentar seu desempenho, caso isso lhe assegure um salário maior. Assim, é quase impossível prever o comportamento com base no conhecimento das necessidades. Por último, a maneira como as pessoas reagem à satisfação ou à insatisfação da necessidade é também muito diferente de pessoa para pessoa.

Embora trate-se de relações complexas e difíceis de serem comprovadas na prática, as teorias ajudam a aguçar a sensibilidade do administrador com relação às necessidades do indivíduo e sua compatibilização com os objetivos organizacionais.

7.4.4 Teorias de processo da motivação

As teorias que fazem parte da perspectiva de processo buscam compreender o 'como' da motivação, enfatizando, além das necessidades, os processos de pensamento por meio dos quais as pessoas decidem como agir. As três teorias mais representativas dessa perspectiva são a teoria da expectativa, a teoria da equidade e a teoria do estabelecimento de objetivos.

TEORIA DA EXPECTATIVA De acordo com a teoria da expectativa, o esforço de trabalho de uma pessoa para alcançar determinado nível de desempenho depende de sua expectativa em relação ao resultado que esse desempenho terá, isto é, de sua avaliação se a recompensa vale o esforço alocado. A teoria da expectativa está associada a Victor Vroom,²¹ apesar de outros acadêmicos, como David Nadler e Edward Lawler, terem feito importantes contribuições para ela. Dife-

rentemente das teorias de conteúdo, a teoria da expectativa parte dos seguintes pressupostos:

- o comportamento é influenciado por uma combinação de fatores individuais e ambientais;
- os indivíduos tomam decisões conscientes sobre seu comportamento organizacional;
- os indivíduos apresentam necessidades e objetivos diferentes;
- as expectativas acerca do resultado de determinado desempenho também influenciam as decisões individuais, estabelecendo algumas alternativas de ação.

O modelo de expectativa, ilustrado na Figura 7.5, baseia-se na relação entre o esforço individual, o desempenho e os resultados associados a um bom desempenho. As relações entre esses três elementos representam os principais componentes dessa teoria.

- *Expectativa de esforço-desempenho (esforço leva ao desempenho)*. As expectativas de uma pessoa acerca do grau de dificuldade de um desempenho bem-sucedido influenciam suas decisões sobre o comportamento desejado. Geralmente, as pessoas tendem a escolher o nível de desempenho que pareça ter a máxima probabilidade de obter um resultado que elas valorizem. A pessoa se pergunta: "Quais são as minhas chances de chegar a um resultado que seja vantajoso para mim?" Se um gerente acreditar que não tem capacidade para desempenhar uma atividade com sucesso, sua expectativa será baixa e sua motivação também.
- *Expectativa de desempenho-resultado (desempenho leva a resultados)*. Os indivíduos esperam certos resultados de seu comportamento, e esses resultados influenciam as decisões sobre as ações individuais. A expectativa dos indivíduos é que o desempenho bem-sucedido leve ao resultado desejado. Por exemplo, em uma estrutura matricial, o gerente de um projeto organizacional pode esperar que, no fim do projeto, receba uma promoção, um bônus ou até uma reação negativa de inveja por parte de seu chefe departamental. A pessoa se pergunta: "Se eu agir dessa forma, qual será o resultado?" Essa



■ Figura 7.5 Teoria da expectativa

expectativa acerca do resultado influenciará sua decisão de assumir ou evitar o projeto.

- *Valência (atratividade do resultado)*. O resultado do comportamento apresenta um poder de motivar, uma valência específica, que varia de indivíduo para indivíduo. Assim, para um gerente que valoriza o convívio social, uma transferência para outro país com um salário mais alto tem valência inferior à de um gerente que valoriza a realização e o reconhecimento. A pessoa se pergunta: “O resultado de meu comportamento vale o esforço despendido?” Essa atratividade do resultado depende da pessoa.

A teoria da expectativa tem importantes implicações para a administração. Ela enfatiza a importância de considerar os objetivos individuais dos funcionários e compatibilizá-los com as metas organizacionais. Para isso, o sistema de recompensas da organização deve se adaptar às necessidades e aos objetivos dos funcionários. Paralelamente, esse sistema deve estar relacionado com o desempenho do indivíduo no cargo. Por outro lado, cabe aos administradores determinarem o nível desejado de desempenho e fazer com que esse nível de desempenho seja possível de alcançar (para não desmotivar). Para isso, devem desenvolver programas de treinamento adequados para seus funcionários. De fato, a teoria da expectativa oferece uma interpretação mais complexa do processo de motivação do que as teorias de conteúdo.

TEORIA DA EQUIDADE A teoria da equidade foi desenvolvida por Stacey Adams e defende que um fator a ser considerado na motivação é com relação à percepção do funcionário acerca da justiça — equidade — da recompensa recebida pelos resultados alcançados, em comparação com seus colegas.²² Para Adams, quando as pessoas avaliam o modo como são tratadas no ambiente de trabalho, elas consideram dois fatores fundamentais: recompensas e insumos. As *recompensas* referem-se ao que a pessoa recebe no trabalho: reconhecimento, pagamento, benefícios, satisfação, punição etc., enquanto os *insumos* correspondem à contribuição que a pessoa oferece à organização: esforço, tempo, talento, desempenho, comprometimento etc.

A *equidade* pode ser definida como uma relação (proporção) entre os insumos que a pessoa dá em seu trabalho e as recompensas que recebe, comparada com as recompensas que os outros estão recebendo por contribuições semelhantes. Quando essas proporções são avaliadas de forma equivalente, as

pessoas acreditam que a relação é equitativa, justa. Quando as proporções não são avaliadas de forma equivalente, as pessoas acreditam que a relação não é equitativa ou justa, causando, assim, insatisfação. A insatisfação que deriva dessa percepção gera um estado de tensão, que as pessoas tentam reduzir ajustando seu comportamento. Em compensação, os funcionários que avaliam estar recebendo demais por seu trabalho podem tentar trabalhar mais para justificar tal recompensa maior.

A principal implicação da teoria de equidade para a administração é que, para a grande maioria dos funcionários, as recompensas devem ser percebidas como justas para que sejam motivadoras. Os administradores não devem estar apenas preocupados com as *recompensas absolutas*, mas também com as *recompensas relativas*, ou seja, a comparação das recompensas com as que os outros trabalhadores recebem. No entanto, a teoria também recebe várias críticas, especialmente no que se refere à reação dos indivíduos com relação às iniquidades no trabalho, uma vez que nem todos reagem de forma igual às diferenças percebidas.

TEORIA DO ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS A teoria do estabelecimento de objetivos, representada pelo psicólogo Edwin Locke, defende que os funcionários precisam ter metas conscientes que os estimulem e que dirijam seu comportamento.²³ Trata-se de uma teoria cognitiva que se baseia no pressuposto de que os indivíduos são seres pensantes que lutam para atingir objetivos.

No entanto, não é qualquer objetivo que motiva os indivíduos. Os objetivos devem ser simultaneamente aceitáveis, desafiadores e alcançáveis. Os indivíduos devem compreender e aceitar os objetivos especificados e sentir que possuem as habilidades necessárias para atingi-los. Nessas condições, os objetivos podem ser utilizados como fatores motivadores importantes do comportamento individual e em grupo.

A teoria tem como principal contribuição para a administração o destaque dos objetivos como ferramenta de motivação dos trabalhadores. Os gerentes podem envolver os funcionários no processo de definição de objetivos para que estes se sintam mais motivados e comprometidos. Quanto mais específicos, quantificáveis e mensuráveis forem esses objetivos, mais eficazes serão na motivação do funcionário. Por outro lado, os gerentes devem oferecer um feedback preciso aos funcionários, de modo que ajustem seu desempenho e se sintam encorajados a alcançar os objetivos definidos.



QUADRO CONTEXTUAL

A ALL aumenta a equidade na Brasil Ferrovias

Em maio de 2006, a América Latina Logística (ALL) comprou a Brasil Ferrovias, dona de uma das maiores e mais importantes malhas ferroviárias do país. Essa empresa havia decretado falência em março, mas, apesar disso, seus gerentes e diretores ainda gozavam de muitas regalias e benefícios, como carros e celulares bancados pela organização. Essas mordomias enfraqueciam a sensação de equidade na empresa, comprometendo a motivação e o desempenho dos demais funcionários.

Com a aquisição, no entanto, foi implementada uma profunda mudança no modelo de gestão. A ALL, conhecida por suas metas de produtividade e pela divisão de responsabilidades, determinou que a Brasil Ferrovias deveria seguir seu modelo de gestão e criou uma equipe para reorganizá-la. As mudanças iniciaram-se no alto escalão admi-

nistrativo, onde estava concentrada a maior parte das regalias. Isso foi muito positivo, já que demonstrou aos demais funcionários que a reestruturação era uma realidade e que a ALL estava verdadeiramente comprometida com o futuro da organização.

Esse aumento do senso de equidade, somado a um programa de remuneração variável, serviu para elevar a motivação e a eficiência na organização. O processo de integração das duas empresas durou até janeiro de 2007. A ALL pode agora elevar ainda mais seu crescimento, com uma equipe produtiva e comprometida com o rumo da organização.

Fonte: S. Mautone, "Como clonar uma empresa", *Exame*, 680, n. 22, 8 nov. 2006.

CRÍTICAS ÀS PERSPECTIVAS DE PROCESSO As teorias de processo avançaram na compreensão dos processos de motivação. Elas estabelecem relações mais complexas entre as necessidades das pessoas, os resultados de suas ações e as metas organizacionais. Entretanto, é dessa complexidade que decorre a dificuldade de implementá-las na prática. A aplicação dessas teorias requer que o administrador conheça profundamente os funcionários, além de suas necessidades, objetivos e habilidades. As teorias demandam a concepção de sistemas de recompensa complexos e coerentes com as necessidades individuais e metas organizacionais, o que não é uma tarefa trivial para um administrador.

Por sua vez, cada uma das teorias apresentadas é construída com base em um conjunto de pressupostos que o administrador pode compartilhar ou não. Por exemplo, o reconhecimento de injustiças e iniquidades requer um espírito autocrítico e aberto por parte dos administradores, o que nem sempre é fácil de implementar.

7.4.5 Teoria do reforço da motivação

A teoria do reforço tem como principal representante o psicólogo Skinner e busca compreender como as conseqüências de comportamentos anteriores influenciam as ações futuras. É uma teoria que analisa a relação entre o comportamento e suas conseqüências, baseada na concepção de uma *aprendizagem cíclica*. O que interessa, a partir das contribuições dessa teoria, é como os funcionários podem modificar seu comportamento nas organizações, por meio do uso apropriado de recompensas ou punições.

A teoria do reforço apresenta um conjunto de técnicas que procura modificar o comportamento das pessoas. As técnicas baseiam-se na *lei do efeito*, segundo a qual é de esperar que o comportamento com conseqüências positivas seja repetido no futuro. Dessa forma, comportamentos reforçados positivamente tendem a se repetir, enquanto comportamentos não reforçados positivamente tendem a não ser repetidos. Logo, o *reforço* refere-se a uma tentativa de causar a repetição ou a inibição de um comportamento.

Existem quatro métodos de reforço ou de modificação do comportamento:

- *Reforço positivo*: relativo à aplicação de uma conseqüência positiva e recompensadora quando um comportamento desejado acontece. Recebimento de bônus, participação nos lucros e elogios quando os funcionários alcançam determinadas metas são exemplos de reforços positivos.
- *Aprendizado da abstenção (ou reforço negativo)*: corresponde à eliminação de uma conseqüência negativa e desagradável quando um comportamento desejado acontece. Assim, os funcionários comportam-se da forma desejada quando as situações desagradáveis são evitadas, o supervisor não critica ou não aplica uma sanção quando o funcionário deixa de chegar atrasado ao trabalho.
- *Punição*: refere-se à aplicação de medidas negativas e desagradáveis quando ocorre um comportamento indesejável. É o caso do supervisor que aplica uma sanção para interromper ou impedir um desempenho incorreto. Apesar de ser comum observar seu uso nas organizações, esse tipo de

reforço é muito criticado, uma vez que não indica o comportamento correto que se espera do funcionário.

- *Extinção*: trata-se da remoção das recompensas positivas para evitar um comportamento indesejável. Assim, o supervisor não distribui bônus, participação em lucros ou elogios aos funcionários que não alcançaram suas metas de desempenho. Ele não os pune, aplicando sanções, mas também não faz uso do reforço positivo, esperando que o comportamento não aconteça no futuro.

De maneira geral, é possível dizer que todos os administradores fazem uso de reforços na tentativa de potencializar comportamentos desejáveis ou evitar comportamentos improdutivos no trabalho. De fato, as outras teorias de motivação até agora apresentadas demandam mais esforço e tempo por parte do administrador, ao passo que a aplicação de medidas baseadas apenas em suas conseqüências, em vez da compreensão dos motivos internos, são bem mais fáceis e rápidas de implementar na prática.

CRÍTICAS AS PERSPECTIVAS DO REFORÇO A teoria do reforço é geralmente criticada por seu explícito caráter instrumental. A idéia de modificar o comportamento das pessoas pelas tentativas de reforço contradiz os pressupostos libertários, segundo os quais os seres humanos são essencialmente livres e escolhem suas ações. Essa teoria explora os pressupostos desenvolvidos por Pavlov em sua teoria de condicionamento (ou do reflexo condicionado). Outra fonte de crítica é o fato de que essa teoria ignora completamente os motivos e as necessidades internas, tratando de forma homogênea todos os funcionários.

As implicações éticas da teoria do reforço não podem ser ignoradas. No entanto, a prática organizacional (e social) contradiz, em boa medida, a liberdade de escolha e a ação individual. O fato é que as práticas motivacionais baseadas em recompensa e punição dominam o cenário organizacional e são utilizadas por boa parte dos administradores.

7.4.6 Visão contemporânea da motivação

As três perspectivas sobre a motivação oferecem idéias interessantes, que podem elucidar a prática gerencial e devem ser vistas de forma integrada. As perspectivas de conteúdo enfatizam o papel das necessidades individuais; as perspectivas de processo relacionam as necessidades com os resultados do comportamento e com os objetivos organizacionais; e as perspectivas do reforço enfocam a relação do

comportamento com suas conseqüências, especificando medidas práticas de reforço do comportamento em prol do alto desempenho. Cada uma delas ajuda a compreender partes do processo complexo da motivação. Contudo, características dos trabalhadores, do trabalho e das tarefas a ele associadas, bem como do ambiente do trabalho (políticas, sistemas de recompensas e cultura da organização), influenciam a motivação de forma integrada.²⁴

Com base nas teorias anteriormente analisadas, algumas técnicas motivacionais contemporâneas podem ser aplicadas ao desenho do trabalho individual, em busca do aumento da produtividade e da satisfação dos trabalhadores. Entre elas, destacam-se:

- *Rotatividade de cargo*: refere-se à movimentação sistemática dos funcionários de uma tarefa para outra, como forma de reduzir os efeitos alienantes da excessiva simplificação do trabalho.
- *Expansão de cargo*: consiste na expansão horizontal do trabalho por intermédio da adição de tarefas novas e mais abrangentes ao cargo, de forma a aumentar o desafio e a variedade ao trabalhador.
- *Enriquecimento de cargo*: incide na adição de responsabilidades de planejamento e avaliação à simples execução de um trabalho, de forma a alinhar os motivadores materiais com motivadores psicológicos e emocionais, como autonomia, reconhecimento, aprendizagem e oportunidades de carreira.

Outra tendência contemporânea de motivação alinha-se com o movimento de maior descentralização das estruturas organizacionais. O *empowerment* é um movimento que consiste na delegação de autoridade para os subordinados, buscando aumentar seu comprometimento e, conseqüentemente, sua motivação no trabalho. Questões como a flexibilidade na motivação de uma força de trabalho mais diversificada, a administração do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o crescimento da telecommutação são apenas algumas das novas tendências na área da motivação. Em um mundo organizacional, onde a identidade das pessoas é definida pelo trabalho, a satisfação em sua realização é um motivador para a grande maioria das pessoas. Cabe ao administrador assegurar as condições para que isso aconteça.

7.5 Liderança

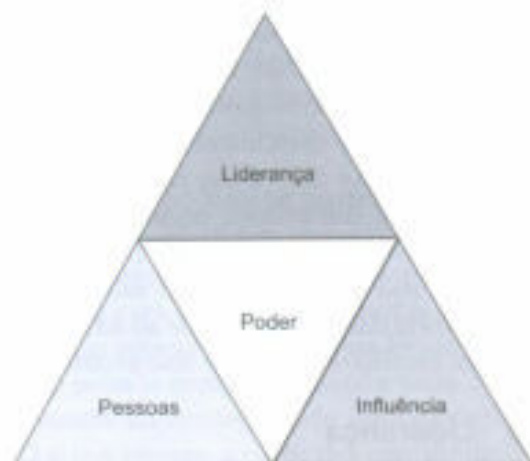
A motivação é responsável pela compatibilização dos objetivos individuais com os organizacionais e é uma das mais complexas tarefas de um adminis-

trador. No entanto, mesmo com todas as técnicas e teorias a seu dispor, nem todos os administradores obtêm os mesmos resultados na motivação de seus subordinados. Isso acontece porque alguns deles não são líderes eficazes. A liderança é um dos papéis do administrador que está intimamente relacionada com a direção e a motivação dos membros organizacionais. Ao longo desta seção, serão apresentadas as principais teorias que têm procurado explicar como a liderança pode influenciar o desempenho das organizações.

7.5.1 O conceito de liderança

A liderança é um conceito controverso e de difícil definição. No contexto da administração, a liderança pode ser definida como o processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando-os à realização de determinados objetivos. Três elementos podem ser destacados nessa definição de liderança — pessoas, poder e influência (veja a Figura 7.6).

Em primeiro lugar, a liderança envolve pessoas com a disposição para seguir as orientações de um líder. Como vimos na análise de poder organizacional, a liderança envolve o reconhecimento de uma relação entre os líderes e seus subordinados. Sem a percepção e o reconhecimento dessa relação por parte dos liderados, não existiria o papel do líder. Por outro lado, a liderança é um conceito relacionado ao uso do poder por parte do líder e envolve uma distribuição desigual desse último. Implícita, na definição de liderança, está a alocação do poder nas mãos de uma ou de poucas pessoas — os líderes —, mesmo que os outros membros organizacionais tenham alguma forma de poder. Por último, a liderança é a capacida-



■ Figura 7.6 Elementos da liderança

de de usar o poder para *influenciar* o comportamento dos seguidores.

Os administradores que buscam alcançar a liderança em uma organização podem fazer uso dos tipos de poder legítimos, anteriormente discutidos, mas também podem usar as estruturas informais. O fato é que os administradores que ocupam a mesma posição formal na estrutura organizacional podem se diferenciar no que concerne à sua capacidade de liderar.

Existe, assim, uma diferença substancial entre *administradores* e *líderes*. A influência dos administradores é consubstanciada à autoridade formal determinada pela posição que ocupam na estrutura organizacional. Um bom administrador, apto a planejar, organizar e controlar bem pessoas e recursos, pode não ser um bom líder. Os líderes vão além da autoridade formal, motivando as pessoas a desempenhar tarefas além daquelas formalmente definidas. Essa capacidade de motivar, de gerar entusiasmo e comprometimento por parte das pessoas estabelece a diferença entre o líder e o administrador. É natural, então, compreender o interesse da organização em estimular o desenvolvimento da liderança em seus funcionários. Igualmente, é importante alertar que a capacidade de liderança deve estar associada a importantes reflexões éticas. A história da humanidade traz lições essenciais para a liderança organizacional. Afinal, ditadores como Hitler, Stalin ou Pinochet cometeram atrocidades fazendo uso de seu poder de liderança. Será que o mundo organizacional está imune a isso?

7.5.2 Visão geral das teorias de liderança

Assim como as teorias de motivação, as tentativas teóricas de compreensão do fenômeno da liderança podem ser divididas em várias categorias que apresentam diferenças conceituais e metodológicas. Tal como as teorias clássicas de administração, cujo foco principal era interno (a organização), as primeiras teorias de liderança inicialmente focaram os traços internos dos líderes, características únicas e singulares que pudessem diferenciá-los de não-líderes. Essa é a *perspectiva de liderança baseada nos traços*.

O fracasso dessas tentativas teóricas levou ao desenvolvimento de uma nova abordagem, cujo principal pressuposto era que o foco da teoria deveria recair no comportamento do líder, não em suas características individuais. Esse comportamento poderia ser aprendido por programas de treinamento e desenvolvimento. Essas teorias constituem a *perspectiva comportamental da liderança*, responsável por desen-

volver os estilos de liderança, os quais especificam os padrões desejáveis do comportamento de um líder e orientam as pesquisas até os dias de hoje.

Acompanhando a evolução do pensamento sistêmico e contingencial nas teorias organizacionais, as teorias de liderança também buscaram compreender a influência de fatores situacionais na ação do líder. Essa abordagem ficou conhecida como *perspectiva contingencial da liderança*. Cada uma dessas perspectivas será analisada em detalhe ao longo desta seção.

7.5.3 Traços de liderança

Uma das perspectivas mais antigas de compreensão da liderança é a abordagem baseada nos traços da liderança. Seu objetivo principal é a identificação dos traços, das características individuais dos líderes, partindo do pressuposto de que eles nascem com tais características, que os diferenciam de outras pessoas. Dessa forma, a abordagem pressupõe a existência de uma personalidade que distingue os líderes e que eles não podem ser formados, nem treinados — já nascem assim.

Diversos grupos de psicólogos e pesquisadores tentaram comprovar essa teoria fazendo uso de duas abordagens metodológicas:

- comparação dos traços de líderes com os de indivíduos comuns;
- comparação dos traços de líderes eficazes com os de líderes ineficazes.

Com relação à primeira abordagem metodológica, mais de cem pesquisas foram realizadas entre 1904 e 1948, e não foi encontrada nenhuma evidência na revelação de traços que pudessem distinguir claramente os líderes dos não-líderes. Concluiu-se, assim, que não é necessário nenhum conjunto particular de características para que a pessoa se torne um líder de sucesso. As pesquisas revelam que os líderes têm determinados traços de personalidade — como determinação, iniciativa, autoconfiança, inteligência, honestidade ou integridade —, mas as pessoas que têm esses traços não são (e nem sempre se tornam), necessariamente, líderes. A história também demonstra que nem todos os líderes compartilham esses traços de personalidade.²⁵

A segunda abordagem metodológica é mais recente, mas também fracassou em associar traços de personalidade com os líderes bem-sucedidos. Em um estudo, fatores como inteligência, iniciativa e autoconfiança foram destacados como correlacionados com alto desempenho gerencial, mas a grande

maioria dos estudos revelou que a liderança eficaz não depende de um conjunto particular de características, e sim do ajustamento das características do líder à situação.²⁶

O fracasso das pesquisas sobre os traços de liderança abriu espaço para o desenvolvimento de outros estudos, que compartilhavam premissas diferentes. As perspectivas comportamental e contingencial da liderança inserem-se nessa tentativa de avanço na compreensão da liderança.

7.5.4 Liderança comportamental

Rejeitada a hipótese da existência de traços de liderança específicos para os líderes, os pesquisadores voltaram-se para a perspectiva comportamental da liderança. Eles tentaram verificar não o que os líderes *eram*, mas o que *faziam*, procurando isolar as características *comportamentais* dos líderes eficazes. Assim, o foco da pesquisa passou a ser o comportamento dos líderes — como eles realizam e delegam tarefas, como se comunicam com os subordinados, como os motivam etc. Uma substancial implicação dessa linha de pesquisa — e uma diferença crucial da abordagem de traços — é que o comportamento pode ser *aprendido*. Logo, as pessoas podem ser treinadas e formadas de modo a se tornarem líderes eficazes.

Os pesquisadores substituíram o foco nas características do indivíduo pelo foco nas *funções de liderança* — conjunto de atividades empreendidas pelo líder para promover o desempenho eficaz do grupo. Partiu-se do pressuposto de que, para atuar com eficácia, o líder deveria desempenhar duas funções de liderança: funções de natureza técnica, relacionadas à tarefa e à solução de problemas, e funções de natureza social, ligadas à mediação de conflitos, promoção da comunicação com os subordinados e motivação do grupo. O líder eficaz seria alguém capaz de desempenhar essas duas funções. No entanto, na prática, verifica-se que a maioria dos líderes se orienta mais para o desempenho de uma dessas funções, em detrimento da outra.

Conseqüentemente, a orientação do líder perante as funções de liderança — orientada para a tarefa ou para as pessoas que constituem o grupo — manifesta-se em seu *estilo de liderança*. Existem líderes orientados para a tarefa cuja ação se concentra na supervisão do trabalho, na distribuição de metas e em outras atividades em detrimento da consideração do grau de satisfação das pessoas no trabalho. Paralelamente, existem líderes para os quais a satisfação e o crescimento de seus subordinados são o mais importante. Eles procuram motivar os trabalhadores, buscam sua

participação no processo de tomada de decisão, tentam criar um clima de respeito e confiança mútua e estimular um ambiente propício à comunicação.

OS ESTUDOS DA UNIVERSIDADE DE IOWA Pesquisas realizadas por Kurt Lewin e seus colegas da Universidade de Iowa foram uma das primeiras tentativas de identificar os estilos de liderança de um administrador. Três estilos foram identificados:²⁷

- *Estilo autocrático*: caracteriza-se pela centralização da autoridade e do processo de tomada de decisão, pela determinação autoritária da forma e dos métodos de trabalho e pela baixa participação dos funcionários.
- *Estilo democrático*: distingue-se pela participação e envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisões, pela delegação da autoridade e pela decisão em conjunto da forma e dos métodos de trabalho. Esse estilo pode ser consultivo ou participativo — o líder democrata-consultivo escuta as opiniões dos membros organizacionais, mas toma a decisão, enquanto o democrata-participativo permite a participação no próprio processo de tomada de decisão.
- *Estilo laissez-faire*: evidencia-se pela total liberdade dada aos funcionários para decidir e executar o trabalho da forma como acharem correto. A única função do líder é responder às dúvidas e disponibilizar os recursos necessários.

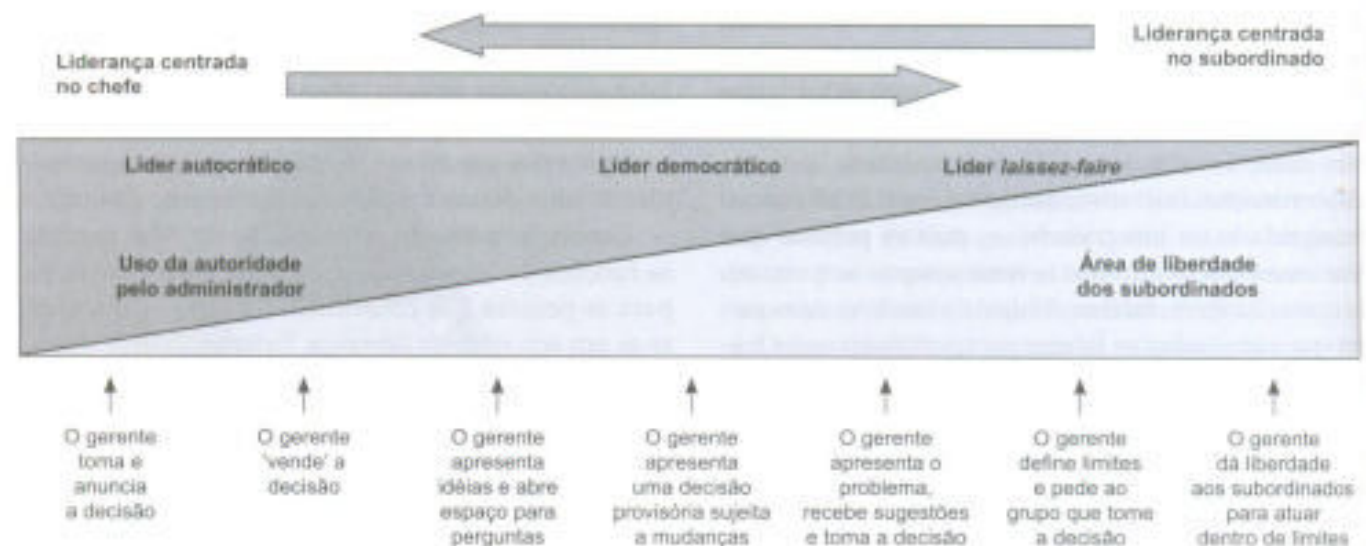
Os pesquisadores ainda procuraram compreender qual dos três estilos era o mais eficaz, concluindo que o *laissez-faire* é ineficaz em todos os casos estu-

dados, quando comparado aos outros dois estilos de liderança. Outra conclusão foi a de que tanto os líderes autocráticos como os democráticos realizavam a mesma quantidade de trabalho, porém os democráticos conseguiram maior qualidade e satisfação no trabalho. Outros estudos posteriores conseguiram resultados mistos no que tange ao desempenho atingido sob os dois estilos de liderança, autocrático e democrático. No entanto, confirmaram que o estilo democrático era capaz de conseguir maiores níveis de satisfação dos funcionários do que o estilo autocrático.

Será que a conclusão óbvia desses estudos é que o estilo de liderança a ser privilegiado deve ser o democrático? Robert Tannenbaum e Warren Schmidt tentaram responder a essa indagação, e desenvolveram um *continuum* de comportamentos de liderança que variam de um estilo autocrático até um estilo *laissez-faire*, ilustrado pela Figura 7.7.

Os autores argumentam que, no longo prazo, o estilo democrático era mais eficaz, porque favorecia a maior motivação, a qualidade de decisão e a moral da equipe. No entanto, três conjuntos de forças deveriam ser considerados pelo administrador para escolher o estilo de liderança adequado:²⁸

- *Forças do administrador*: ele deve escolher o estilo de liderança no qual se sente mais confortável, e isso depende de fatores como sua experiência, seus valores ou seu conhecimento, entre outros.
- *Forças dos subordinados*: as características dos funcionários também influenciam a adoção do estilo de liderança mais adequado, ou seja, sua maturidade, responsabilidade, experiência, entre outras.



■ **Figura 7.7** Continuum de comportamentos de liderança.

- *Forças situacionais*: características situacionais internas e externas, como a cultura organizacional, a pressão do tempo e o grau de estruturação da tarefa, também influenciam a eficácia do estilo de liderança.

OS ESTUDOS DA UNIVERSIDADE DE OHIO Os estudos da Universidade de Ohio, no final da década de 1940, representam uma das mais importantes contribuições no que diz respeito às teorias comportamentais de liderança. As pesquisas começaram com mais de mil dimensões de liderança, as quais acabaram reduzidas a duas. O objetivo das pesquisas consistia em compreender qual a eficácia dos comportamentos de liderança orientados para a tarefa (chamada *estrutura de iniciação*) e para as pessoas (denominada *consideração*).

A *estrutura de iniciação* corresponde ao grau em que um líder define o trabalho a realizar, as relações entre as pessoas, os canais de comunicação e a forma como o trabalho é realizado. Um líder caracterizado por alta estrutura de iniciação define as tarefas para cada um dos membros do grupo e especifica metas de desempenho esperadas.

A *consideração* refere-se ao grau em que um líder propicia relacionamentos de trabalho baseados na confiança mútua e no respeito pelas idéias e sentimentos dos membros da organização. Um líder com alta consideração é amigável, sensível aos problemas e sentimentos dos funcionários, acessível, preocupado com o bem-estar e o conforto dos subordinados.

Os diversos estudos conduzidos permitiram concluir que líderes com alta estrutura de iniciação e alta consideração pelos subordinados estavam associados a um melhor desempenho e a maior satisfação. Entretanto, os líderes com alto nível de estruturação ou alto nível de consideração nem sempre eram eficazes, sugerindo que fatores situacionais também devem ser levados em consideração na avaliação do estilo de liderança mais apropriado.²⁹

OS ESTUDOS DA UNIVERSIDADE DE MICHIGAN Pesquisadores da Universidade de Michigan obtiveram resultados similares. Tal como seus colegas das Universidades de Iowa e Ohio, o objetivo deles também era a identificação de características comportamentais de liderança responsáveis pela eficácia do desempenho. As duas dimensões de comportamento de liderança foram definidas como *voltado para o funcionário* e *voltado para a produção*.³⁰ Os líderes voltados para o funcionário enfocam os relacionamentos interpessoais, respeitam e consideram o indivíduo na organi-

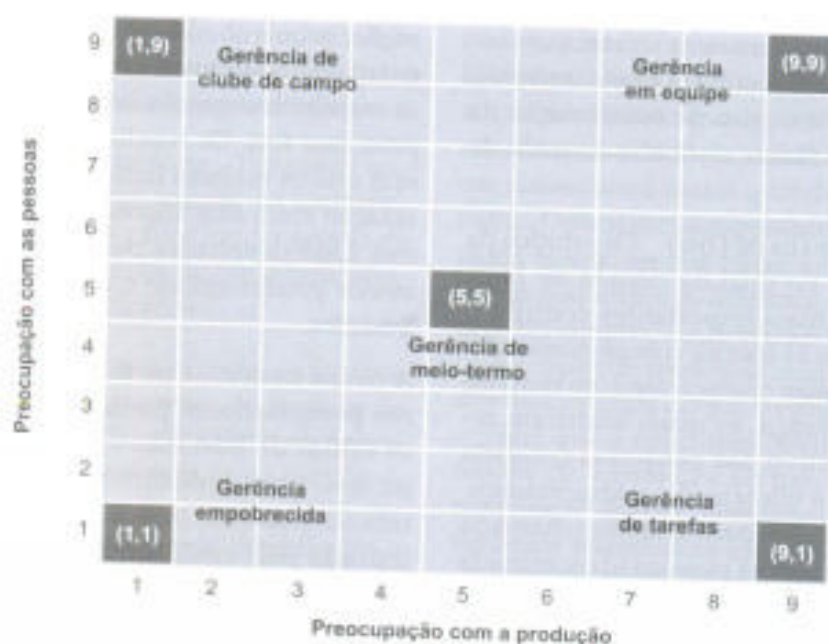
zação, enquanto os líderes voltados para a produção enfatizam aspectos técnicos da tarefa e consideram os membros organizacionais apenas como um meio para esse fim. Os resultados das pesquisas mostraram que os maiores índices de desempenho e de satisfação eram dos líderes voltados para os funcionários. Líderes voltados para a produção apresentaram menor produtividade e menor satisfação dos *trabalhadores*.

A GRADE GERENCIAL DE BLAKE E MOUTON Os primeiros pesquisadores partiam do pressuposto de que os estilos de liderança eram opostos e antagônicos, ou seja, um administrador era orientado para a tarefa ou orientado para as pessoas. Essa visão foi sintetizada pelo *continuum* de estilos de liderança de Tannenbaum e Schmidt. No entanto, os resultados das pesquisas das Universidades de Ohio e Michigan levaram os pesquisadores a questionar essa premissa e a propor uma visão bidimensional do estilo de liderança — a grade gerencial —, sugerindo que tanto a preocupação com as pessoas como com a produção são importantes para alcançar um bom desempenho.

A *grade gerencial* foi desenvolvida por Robert Blake e Jane Mouton e foi responsável por sintetizar os achados das pesquisas citadas anteriormente. Os autores desenvolveram uma tipologia de comportamentos de liderança com base em duas dimensões comportamentais: *preocupação com as pessoas* e *preocupação com a produção*. Os autores construíram uma grade gerencial, responsável por alocar comportamentos baseados na combinação dessas duas dimensões de estilo de liderança. Cada uma dessas dimensões é medida por meio de uma escala de 1 a 9, cuja combinação permite identificar 81 posições possíveis para o estilo de liderança, tal como é ilustrado na Figura 7.8.

Os cinco principais estilos de liderança identificados pela grade gerencial são:

- *Líder-pessoas* (1,9): orientado para as necessidades dos funcionários, promove um ambiente amigável e um ritmo de trabalho confortável (gerência de clube de campo).
- *Líder-tarefa* (9,1): orientado para a produção e eficiência das operações, defende a interferência mínima do elemento humano nas atividades organizacionais (gerência autoritária ou de tarefas).
- *Líder negligente* (1,1): aquele que abdica de seu papel de liderança, exercendo um esforço mínimo para justificar sua permanência na organização (gerência empobrecida).



■ **Figura 7.8** A grade gerencial

- *Líder meio-termo (5,5)*: moderadamente orientado para as pessoas e a produção, procura um equilíbrio entre a satisfação das pessoas e as necessidades de produção (gerência de meio-termo).
- *Líder-equipe (9,9)*: simultaneamente orientado para as pessoas e a produção, procura o comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais e desenvolve relações de confiança e respeito com os subordinados (gerência em equipe).

Blake e Mouton concluem que o líder-equipe (9,9) é o estilo de liderança mais eficaz, uma vez que proporciona maior desempenho, maior satisfação, menor absenteísmo e menor rotatividade. No entanto, as pesquisas não têm corroborado, de forma consistente, a idéia de que esse estilo seja o mais eficaz em todas as situações.³⁷

Mesmo que não se sustente em todas as situações, a grade gerencial é uma ferramenta muito usada em treinamentos gerenciais por causa de sua capacidade de síntese das teorias comportamentais de liderança.

Em geral, a perspectiva comportamental de liderança reuniu um conjunto expressivo de pesquisas que tiveram pouco sucesso na comprovação da associação consistente entre os padrões de comportamento de liderança — estilos de liderança — e os níveis de desempenho. Gradualmente, começou-se a perceber que as pesquisas falhavam por não levar em consideração os fatores situacionais que faziam com

que um estilo de liderança pudesse ser mais bem-sucedido que outro. Isso levou ao desenvolvimento de uma nova perspectiva de estudos da liderança: a perspectiva contingencial ou situacional.

7.5.5 Liderança contingencial

O estudo da influência dos fatores situacionais nos estilos de liderança foi um passo importante para a compreensão da eficácia do líder no contexto organizacional. Os resultados das pesquisas conduzidas até então permitiram concluir que a relação entre liderança e eficácia era muito mais complexa do que a simples identificação dos traços ou dos comportamentos dos líderes. De fato, nenhum traço era partilhado por todos os líderes de sucesso e nenhum comportamento era eficaz em todas as situações. Isso levou os pesquisadores a investigarem quais circunstâncias situacionais influenciavam a eficácia do líder.

Segundo a perspectiva situacional ou contingencial, não existem traços ou comportamentos universalmente importantes com relação à liderança. A essência das teorias da liderança situacional é a idéia de que, para ser eficaz, o estilo tem de ser apropriado à situação. Entre os fatores situacionais mais utilizados para descrever a situação estão:

- a personalidade, os valores, a experiência e as expectativas do líder;
- a maturidade, a responsabilidade, a personalidade e as expectativas dos subordinados;



QUADRO CONTEXTUAL

O estilo de liderança dos executivos brasileiros

Uma pesquisa realizada pelo Hay Group com altos dirigentes brasileiros buscou identificar os principais estilos de liderança adotados pelos executivos brasileiros, comparando o ponto de vista dos empregados com o dos próprios executivos. Seis estilos de liderança foram medidos: coercitivo (exige submissão imediata), dirigente (mobiliza pessoas rumo a uma visão), afetivo (cria harmonia e constrói laços emocionais), democrático (busca consenso pela participação), modelador (estabelece altos padrões de desempenho) e treinador (desenvolve pessoas para o futuro).

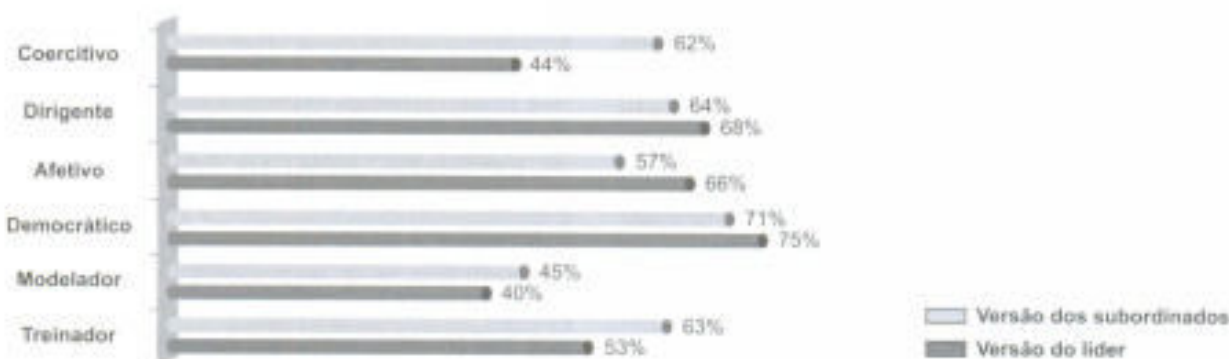
O estilo democrático foi considerado o estilo dominante, tanto pelos executivos (75%) quanto por suas equipes (71%). Porém, a pesquisa mostra que os executivos brasileiros fazem uso, em maior ou menor grau, de todos os estilos. A figura a seguir resume os resultados da pesquisa.

A pesquisa foi além, tentando identificar como os estilos gerenciais usados pelos executivos brasileiros in-

fluenciam o clima de trabalho dos subordinados (que, por sua vez, influencia o desempenho da organização). Flexibilidade, responsabilidade, padrões de desempenho, recompensa, clareza e comprometimento foram as dimensões analisadas. Entre estas, as que são mais atendidas pelos estilos de liderança adotados pelos executivos brasileiros são os padrões de desempenho (coerência entre o estabelecimento de metas desafiadoras e ao mesmo tempo realistas) e o comprometimento (orgulho no trabalho, busca de um objetivo comum e cooperação), enquanto a dimensão menos atendida é a flexibilidade. Os funcionários reclamam da burocracia e dos obstáculos à inovação.

De forma geral, a pesquisa conclui que os executivos brasileiros apresentam estilos gerenciais compatíveis com os executivos das melhores empresas do mundo.

Fonte: S. Campos, "A receita ideal para comandar", *Executivo de Valor*, n. 6, abr. 2006, p. 6-10.



- as exigências e o grau de estruturação da tarefa;
- a cultura e as políticas organizacionais;
- as condições ambientais (turbulência do ambiente externo, pressão do tempo etc.);
- as expectativas dos superiores hierárquicos e dos pares.

Vários modelos de liderança contingencial foram desenvolvidos, destacando-se o modelo de Fiedler, a teoria situacional de Hersey e Blanchard e a teoria caminho-meta de Evans e House.

TEORIA DE CONTINGÊNCIA DE FIEDLER Fred Fiedler foi o responsável por desenvolver uma das primeiras teorias contingenciais da liderança. Segundo o autor, o desempenho eficaz do grupo depende da combinação do estilo do líder com a situação organizacional mais favorável para seu sucesso.³⁰ De acordo com Fiedler, o estilo de liderança de uma pessoa não é flexível, já que tentar mudar o estilo do administrador para se adaptar a uma nova situação é ineficiente ou

inútil. Assim, existem apenas duas maneiras de melhorar a eficácia do líder: mudar o líder para que ele se encaixe na situação ou modificar a situação para que se torne adequada ao líder.

O modelo de Fiedler busca relacionar dois estilos de liderança com três características contingenciais. Em termos de estilos de liderança, ele define os *líderes voltados para a tarefa* e os *líderes voltados para os relacionamentos*, considerando as dimensões das pesquisas comportamentais anteriormente discutidas. No que se refere aos fatores contingenciais, o modelo de Fiedler considera:

- *Relações líder-subordinados*: qualidade da interação entre líder e subordinados, medida pelo grau de aceitação, confiança e respeito que os subordinados têm em relação ao líder. Se os sentimentos dos seguidores forem positivos em relação ao líder, a situação é favorável a este, caso contrário é desfavorável.

- *Estrutura da tarefa*: grau de estruturação das tarefas, de especificação de procedimentos e normas e de definição de metas. Se as tarefas forem bem definidas, com alto grau de organização e certeza, a situação é de alta estruturação de tarefa e é considerada favorável ao líder.
- *Poder da posição*: grau de autoridade formal do líder perante os funcionários. Se o líder tiver o poder de promover, punir, demitir ou recompensar qualquer integrante do grupo, a situação é considerada favorável a ele.

A combinação dessas três características consolidou uma lista de oito situações de liderança, ilustradas na Figura 7.9. De acordo com o modelo de Fiedler, líderes voltados para a tarefa são mais eficazes em situações muito favoráveis ou desfavoráveis, ao passo que líderes voltados para os relacionamentos são mais eficazes em situações intermediárias. Considerando que o estilo de liderança não pode ser modificado, a solução é alocar um líder com determinado estilo de liderança na situação em que ele se adapta melhor.

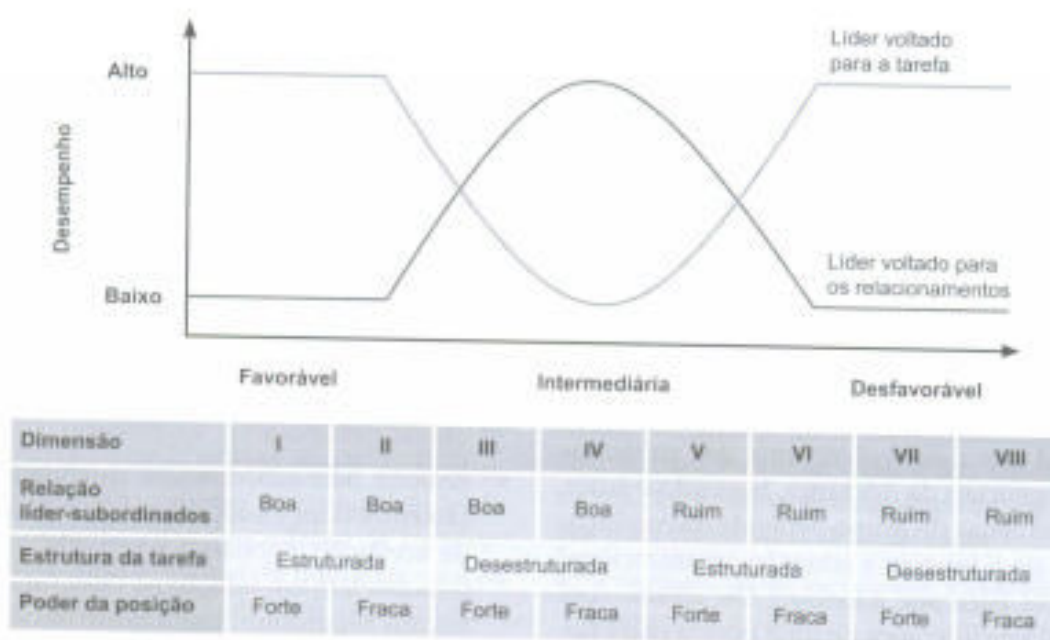
De modo geral, as pesquisas têm comprovado as conclusões do modelo do Fiedler.³³ A dificuldade reside na compreensão, na prática, das variáveis contingenciais, assim como da capacidade de autoconhecimento do líder em relação a seu estilo de liderança dominante.

TEORIA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD Uma das principais críticas ao modelo de Fiedler é a des-

consideração das características dos seguidores ou liderados. O modelo desenvolvido por Paul Hersey e Kenneth Blanchard, conhecido como a *teoria da liderança situacional*, enfatiza as características dos funcionários para determinar o comportamento de liderança apropriado.³⁴ Segundo os autores, considerando que o poder da liderança é relacional, são os seguidores que aceitam ou rejeitam os líderes. Dessa forma, os estilos de liderança devem se ajustar aos seguidores.

O nível de *prontidão do subordinado*, avaliado em termos do grau de capacidade e interesse em desempenhar uma tarefa específica, é a principal variável situacional que todo líder enfrenta. Por exemplo, as pessoas com baixa prontidão para a tarefa não possuem habilidades ou disposição para desempenhar suas funções, enquanto as pessoas com alta prontidão têm capacidade, confiança, maturidade e disposição para o trabalho.

Hersey e Blanchard identificam quatro comportamentos de liderança: diretivo, persuasivo, participativo e delegador. O comportamento de liderança mais eficaz dependerá da prontidão dos subordinados — maturidade, experiência, atitudes de trabalho, habilidades etc. Funcionários com falta de interesse ou habilidades devem ser liderados por administradores com alta orientação para tarefa, de forma a compensar a baixa prontidão que eles apresentam. Ao contrário, se os seguidores forem capazes e dispostos, os líderes podem adotar um estilo delegador. No entanto, Hersey e Blanchard acreditam que o relacionamento entre um líder e seus subordina-



■ Figura 7.9 Teoria de contingência de Fiedler

dos deve passar por quatro fases (uma espécie de ciclo de vida), à medida que os subordinados se desenvolvem e amadurecem, tal como ilustrado na Figura 7.10.

Apesar de a liderança situacional ter o mérito de incluir o aspecto relacional da liderança e construir a ideia de que a ação do líder pode, de alguma maneira, compensar o comportamento dos seguidores, a teoria não foi comprovada de forma consistente por outras pesquisas.³⁵ Por essa razão, a popularidade da abordagem deve ser vista com olhar crítico.

TEORIA CAMINHO-META DE EVANS E HOUSE Outra abordagem contingencial da liderança, desenvolvida por Martin Evans e Robert House, é denominada teoria caminho-meta (Figura 7.11).³⁶ Os autores fazem uso das dimensões desenvolvidas pelas pesquisas da Universidade de Ohio e da teoria da expectativa. A teoria da expectativa defende que a motivação do funcionário depende de sua expectativa de recompensa ou da atratividade dessa recompensa. Desse modo, a teoria caminho-meta propõe que o trabalho de líder consiste em ajudar os funcionários a obter recompensas individuais, por meio do esclarecimento do *caminho* que deverão percorrer para atingir elevado nível de desempenho que lhes permita alcançar, simultaneamente, as recompensas individuais e as metas organizacionais.

A teoria trabalha com quatro estilos de liderança: diretivo, compreensivo, participativo e realizador. O líder diretivo especifica as tarefas e define as metas. O líder compreensivo é amigável e preocupado com

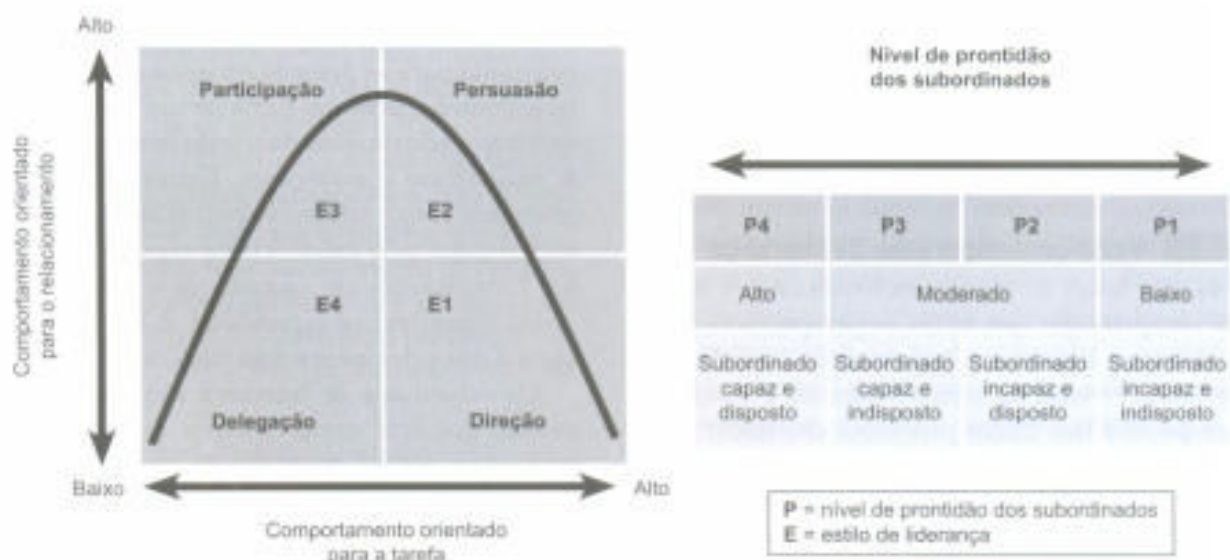
as necessidades dos funcionários. Já o líder participativo é democrático, consultando os funcionários e descentralizando a tomada de decisão. Por fim, o líder realizador desafia os subordinados com objetivos ambiciosos e espera que desempenhem sua função com sucesso.

A teoria sugere que o estilo de liderança do administrador influencia as recompensas alocadas para os funcionários, bem como as percepções que os funcionários têm sobre o caminho que leva a essas recompensas. Por exemplo, o líder diretivo oferecerá um conjunto de recompensas materiais, que, provavelmente, serão mais diretamente relacionadas com o desempenho do funcionário, enquanto o líder compreensivo pode oferecer apoio e amizade, além das recompensas materiais.

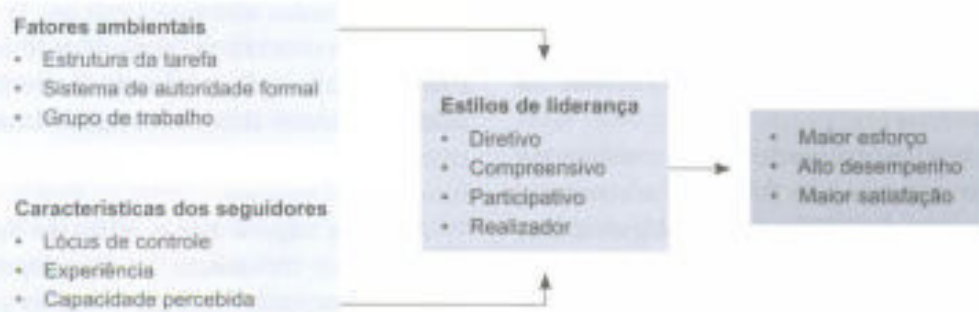
Além dos estilos de liderança, a teoria baseia-se em dois conjuntos de variáveis situacionais: as características pessoais dos seguidores e as pressões e exigências ambientais no local de trabalho com as quais os subordinados precisam lidar para atingir suas metas. Dessa forma, o estilo de liderança mais adequado depende de variáveis ambientais, a saber, a estrutura da tarefa, o sistema de autoridade formal e o grupo de trabalho e de características individuais dos funcionários, tais como o *lôcus de controle*, a experiência e a habilidade percebida.

Podem ser destacadas algumas proposições da teoria caminho-meta:

- um estilo diretivo de liderança é adequado a pessoas que respeitam a autoridade;



■ Figura 7.10 Liderança situacional de Hersey e Blanchard



■ **Figura 7.11** Teoria caminho-meta

- um estilo diretivo é desnecessário se as tarefas são bem estruturadas;
- um estilo diretivo tenderá a criar maior insatisfação se a tarefa, a autoridade ou o sistema de regras já forem insatisfatórios;
- um estilo participativo de liderança é mais adequado para pessoas que têm locus de controle interno e que se acham hábeis e capazes;
- um estilo realizador é adequado quando existe falta de desafio no trabalho;
- um estilo compreensivo é adequado se o sistema de autoridade é insatisfatório, porque fornece uma fonte positiva de gratificação para uma situação que é negativa;
- um estilo compreensivo é pouco relevante se o grupo de trabalho proporciona apoio social a seus membros.

Apesar de sua complexidade, a teoria caminho-meta tem sido comprovada por um número considerável de pesquisas, o que demonstra sua consistência. É importante para os gestores, porque os alerta sobre a flexibilidade nos comportamentos de liderança ser possível e necessária, uma vez que o estilo de liderança deve se ajustar às variáveis ambientais e ser congruente com as características dos funcionários.

7.5.6 Visão contemporânea da liderança

No que tange às teorias motivacionais, é importante compreender que todas as perspectivas acerca da liderança trouxeram importantes contribuições e devem ser vistas de forma sistêmica e integrada. A perspectiva dos traços procurou identificar as características inatas dos líderes, embora reconheça que essas características são necessárias, mas não suficientes para que uma pessoa se torne um líder de sucesso.

A perspectiva comportamental ajudou a compreender os estilos de liderança, manifestações do com-

portamento dos líderes, ao passo que a perspectiva contingencial demonstrou que não existe o melhor estilo de liderança, visto que este depende das características situacionais, ou seja, das características dos subordinados ou do trabalho a ser desempenhado.

As teorias clássicas permitiram avançar no entendimento dessa importante dimensão da administração, que é a liderança. No entanto, apresentam uma visão complexa e de difícil aplicação na prática. Isso tem levado ao desenvolvimento de um conjunto de abordagens que partilha uma visão mais pragmática desse fenômeno. Esses novos desenvolvimentos incluem os substitutos de liderança, a teoria da liderança transformacional e a teoria da liderança carismática.

SUBSTITUTOS DE LIDERANÇA O conceito de substitutos de liderança sugere que as variáveis situacionais possam ser tão poderosas que substituem ou neutralizam a necessidade de liderança. Esses substitutos podem ser relativos às características dos seguidores, à tarefa ou à organização. Por exemplo, a liderança orientada para as pessoas é menos relevante quando os seguidores já fazem parte de um grupo social coeso e integrado ou quando o trabalho é intrinsecamente satisfatório e motivador. Entretanto, a liderança orientada para a tarefa é substituída por situações caracterizadas pela existência de regras e procedimentos formalizados ou quando os subordinados têm muita experiência e capacidade. A Tabela 7.4 resume alguns dos principais substitutos de liderança.

Os substitutos de liderança são uma abordagem prática que tem como objetivo ajudar os administradores a definir quais são os comportamentos de liderança mais eficazes em cada situação. Se a situação de trabalho possuir alguns desses substitutos de liderança, então o gerente não necessita adotar um estilo de liderança específico, podendo se dedicar a outras funções.

■ Tabela 7.4 Substitutos de liderança

| | VARIÁVEIS SITUACIONAIS | LIDERANÇA ORIENTADA PARA AS PESSOAS | LIDERANÇA ORIENTADA PARA A TAREFA |
|--------------------------------|--|---|---|
| CARACTERÍSTICAS DOS SEGUIDORES | <ul style="list-style-type: none"> • Profissionalismo • Experiência • Competência | Substitui Nenhum efeito Nenhum efeito | Substitui Substitui Substitui |
| TAREFA | <ul style="list-style-type: none"> • Estruturação da tarefa • Feedback automático • Satisfação intrínseca | Nenhum efeito Nenhum efeito Substitui | Substitui Substitui Nenhum efeito |
| ORGANIZAÇÃO | <ul style="list-style-type: none"> • Coesão do grupo • Formalização • Separação física | Substitui Nenhum efeito Neutraliza | Substitui Substitui Neutraliza |

TEORIA DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL A maioria das teorias de liderança analisadas até o momento baseia-se no relacionamento entre líderes e subordinados. No entanto, existem modelos que focalizam não o comportamento dos líderes perante os seguidores, mas sim o tipo de recompensa que o líder oferece, definindo dois tipos: líderes transacionais e líderes transformacionais.

O *líder transacional* é aquele que guia e motiva seus subordinados na direção dos objetivos, esclarece o papel destes e as exigências da tarefa, proporciona recompensas e demonstra preocupação com as necessidades dos subordinados. Como o próprio nome indica, vê a relação com os subordinados como uma transação, uma troca, na qual o líder define metas e atribui recompensas por seu alcance. Os líderes transacionais são ideais para situações caracterizadas pela estabilidade organizacional.

Em contrapartida, o *líder transformacional* é definido por sua habilidade especial para realizar inovações e mudanças no contexto organizacional. Esse tipo de líder inspira os seguidores a transcenderem seus interesses individuais em prol da organização. Ao contrário dos líderes transacionais, não dependem de recompensas materiais e tangíveis para motivar os subordinados, focalizando outras dimensões, como a visão, os valores partilhados e as idéias para desenvolver um relacionamento mais profundo com os seguidores. Pesquisas têm demonstrado que a liderança transformacional está associada a um melhor desempenho, a maior satisfação dos trabalhadores e a menor rotatividade.³⁷

TEORIA DA LIDERANÇA CARISMÁTICA Os *líderes carismáticos* também são caracterizados pela habilidade de motivar os funcionários a se transcenderem. De acordo com a teoria da liderança carismática, os seguidores

podem atribuir habilidades heróicas ou extraordinárias ao líder quando observam certos comportamentos. Desenvolvida por House, um dos autores da teoria caminho-meta, a teoria defende que os líderes carismáticos influenciam seus seguidores porque:³⁸

- declaram uma visão que cria um senso de pertença e de comunidade, que inspira os seguidores e garante seu comprometimento;
- declaram expectativas elevadas em relação aos subordinados, transmitindo-lhes confiança em suas habilidades para alcançar a visão expressa pelo líder;
- transmitem seus valores e crenças, estabelecendo um modelo comportamental para seus seguidores imitarem;
- estão dispostos a fazer sacrifícios e a correr riscos para demonstrar coragem e convicção com relação à sua visão.

Pesquisas relatam que os líderes carismáticos são caracterizados por elevada autoconfiança, domínio e fortes convicções em relação à sua visão. São também intelectualmente estimulantes e demonstram sensibilidade correspondente ao ambiente e às necessidades dos seguidores. Os resultados de pesquisas que relacionam os líderes carismáticos e o desempenho organizacional demonstram que existe forte correlação entre estes e o alto desempenho e a satisfação dos seguidores.³⁹ A liderança carismática parece ser mais adequada quando a tarefa é caracterizada por um componente ideológico ou quando o ambiente impõe alto grau de estresse e incerteza.

Resumindo, as abordagens mais contemporâneas de liderança distinguem os líderes de não-líderes por sua capacidade de transformar, de fazer a mudança, de inovar e de ir além dos níveis normais de desempenho.

É importante ainda realçar que a liderança deve se adaptar à cultura, às novas demandas do ambiente de trabalho, com a criação de redes organizacionais e a busca de flexibilidade, e às novas relações de trabalho, caracterizadas pelo afrouxamento das leis trabalhis-

tas. Entretanto, a liderança foi e continuará a tratar de uma relação de poder cuja forma pode mudar conforme o contexto e as novas situações, mas cuja essência permanece a mesma, uma relação de desigualdade de forças, interesses e motivações.

Resumo do capítulo

O objetivo principal deste capítulo foi a análise da função direção, cujo principal objetivo é articular, integrar e direcionar os esforços dos membros organizacionais em prol dos objetivos da empresa. Uma vez estabelecidos os objetivos da organização, bem como as estratégias e as estruturas necessárias para seu alcance, a direção busca o alinhamento das pessoas a essas estratégias e estruturas. Trata-se, no entanto, de uma função complexa, uma vez que as pessoas são os recursos organizacionais mais imprevisíveis e difíceis de controlar por parte dos administradores.

Assim, para o exercício da função da direção, torna-se necessária a compreensão da dinâmica das pessoas, individualmente e em grupo, no contexto organizacional. Este é o objetivo de duas áreas específicas de conhecimento, denominadas comportamento individual e em grupo. O capítulo demonstra que, diferentemente do que o senso comum possa sugerir, os indivíduos e os grupos manifestam padrões diferentes de comportamento no âmbito organizacional, e essas diferenças devem ser conceitualmente compreendidas para ser empiricamente aplicadas.

Duas dimensões importantes da função da direção são a motivação e a liderança, que devem ser vistas como duas faces da mesma moeda. De fato, enquanto a motivação busca compreender fatores internos e externos ao indivíduo que o estimulem ou o limitem a trabalhar de forma a alcançar os objetivos organizacionais, a liderança se refere às habilidades

peculiares do administrador que o fazem influenciar os funcionários de forma a levá-los a uma mudança de comportamento, geralmente em direção aos objetivos organizacionais.

As pesquisas demonstram que a compreensão da motivação é um desafio constante para os teóricos organizacionais. De forma geral, é possível concluir que as pesquisas têm evoluído de uma visão centrada nos fatores internos à motivação — necessidades humanas — para uma concepção da motivação processual e situacional. A prática, no entanto, demonstra que todas essas dimensões se fazem simultaneamente presentes e que dependem do indivíduo e do contexto onde ele atua.

Obviamente, a compreensão da motivação é um passo necessário, embora não suficiente para o exercício da liderança. Um bom administrador deve compreender os motivos que levam uma pessoa a trabalhar para a organização, mas isso não o torna, necessariamente, um líder. A liderança se faz presente na mudança concreta de comportamentos individuais e, conseqüentemente, resulta em mudanças organizacionais. Traços individuais, comportamentos orientados para a tarefa ou para as pessoas ou situações concretas de exercício da liderança são algumas das abordagens existentes no estudo da liderança. O denominador comum desses estudos reside no resultado final: todos reconhecem a capacidade transformacional das pessoas e organizações que resulta da ação do líder.

Questões para discussão

1. Defina o conceito de direção. Você concorda com a afirmação de que "a direção influencia mais o desempenho organizacional do que outras funções da administração"? Explique.
2. Qual é a importância, para os administradores, da compreensão do comportamento organizacional?
3. O que são atitudes e qual é sua relevância para o desempenho da organização?
4. Qual é a relação entre personalidade, percepção, aprendizagem e comportamento?
5. Quais são as implicações organizacionais do conhecimento dos papéis, normas, status e coesão de grupos?
6. De acordo com as teorias de conteúdo, o que motiva as pessoas? Qual é a dificuldade prática de aplicação dessas teorias no contexto organizacional?
7. Quais são as principais diferenças entre as teorias de processo e a teoria do reforço?
8. Trabalhar para alcançar um objetivo é uma fonte importante de motivação. Qual é a teoria que discorre acerca dessa suposição?
9. O que é liderança? Quais são seus componentes? O que significa ser líder?
10. Descreva as duas orientações básicas de liderança necessárias para o desempenho eficaz do grupo ou organização.
11. Quais são as principais diferenças entre as perspectivas dos traços comportamental e situacional de liderança?
12. Será que, no atual contexto organizacional, a liderança é mais ou menos importante do que em contextos mais tradicionais? Explique.

ESTUDO DE CASO

Mudanças na direção da São Paulo Alpargatas

Crise na São Paulo Alpargatas

Quando Fernando Tigre, ex-presidente da Jari Celulose e ex-executivo da GE e da Alcoa (produtora de alumínio), assumiu a presidência da São Paulo Alpargatas, em 1997, foi recebido com desconfiança pelos diretores e funcionários da empresa, uma das maiores produtoras brasileiras de calçados e produtos têxteis. Nomeado por Alcides Tápias, então presidente do Conselho Administrativo da Camargo Corrêa, grande construtora nacional e controladora da Alpargatas, com 37% das ações com direito a voto, Tigre foi incumbido de fazer a empresa crescer e voltar a gerar lucros.

Tápias acreditava ser preciso mudar a filosofia da organização, que conservava traços antiquados de administração que remontavam à época de sua fundação, em 1907. Noventa anos mais tarde, o contexto em que a Alpargatas estava inserida era outro. O setor nacional de calçados e têxteis sofria grande concorrência das empresas estrangeiras, principalmente das chinesas, após a abertura de mercado. A competição com indústrias brasileiras também era acirrada e exigia modernizações e reestruturações.

A estratégia da Alpargatas estava ultrapassada para as condições ambientais que enfrentava. A organização era ineficiente, a comunicação entre as divisões era falha e a centralização, excessiva. O foco da empresa era a produção fabril e não as demandas do mercado. Além disso, quando Tigre assumiu o cargo, encontrou trabalhadores desmotivados, sem esperanças quanto ao futuro da empresa. Todos esses motivos geraram estagnação das vendas e seguidos prejuízos para a Alpargatas (23 milhões de reais, em 1996, e 88 milhões de reais, em 1997).

A empresa enfrentava dificuldades desde o final da década de 1980 e, no início dos anos 90, houve uma tentativa de reestruturação gerencial. Foram implementadas mudanças para agilizar processos e reduzir a acentuada burocracia, mas os resultados foram inexpressivos. Para evitar que acontecesse o mesmo desta vez, Tigre acreditava ser necessário mudar o pensamento não apenas da diretoria, mas também as atitudes e o comportamento dos funcionários. No entanto, não sabia se conseguiria atingir seu objetivo.

Choque de gestão

O choque de gestão tinha de ser intenso para modernizar arcaicas características da administração da empresa, modificando quase todos os processos e a estrutura organizacional. Eram preservadas uma hierarquia e burocracia acentuadas, além de níveis de formalização muito exagerados para quem lidava com um mercado exigente e sedento por novidades. Eram necessárias mudanças em todas as áreas funcionais, na motivação dos funcionários, bem como no fortalecimento das marcas e na criação de produtos inovadores.

Tigre logo notou que a excessiva formalização da empresa era responsável pela existência de equipes pouco unidas. Os membros estavam ligados apenas pelas tarefas e pela autoridade e hierarquia que as regiam. Amizades e interesses compartilhados eram postos de lado e tais células de trabalho funcionavam da maneira burocratizada. Isso gerava um ambiente muito 'pesado', sem descontração alguma, o que abria espaço para eventuais conflitos entre superiores e subordinados.

A primeira medida de Tigre foi reduzir os custos e diminuir a resistência às mudanças. O número total de funcionários caiu de 14.500, em 1997, para 10.500, em 2001. Tigre incentivou ainda entre os funcionários a aceitação de mudanças e a criatividade. Essa deveria ser a nova mentalidade na Alpargatas, já que a rigidez e a formalização de outrora apenas acentuaram a crise na organização. Além disso, o foco dos negócios, que antes era a produção fabril em larga escala, deu lugar a maior atenção ao mercado e ao gosto dos consumidores. Produtos personalizados e variados foram desenvolvidos com o objetivo de alavancar novamente as vendas.

Nesse novo contexto, antigos funcionários, principalmente do alto escalão, não aceitaram as mudanças implementadas por Tigre. Em consequência disso, 60% dos funcionários nesse nível hierárquico abandonaram a Alpargatas.

Novo desenho estrutural

Outra alteração proposta por Tigre para aumentar a eficiência organizacional foi a divisão das operações em cinco subdivisões: Calçados Esportivos; Havaianas; Têxteis Industriais; Varejo; Calçados Timberland. Cada unidade ficou responsável por todas as etapas, da produção à venda de seus produtos. Antes, na estrutura centralizada, a responsabilidade era diluída entre os níveis administrativos e, em virtude da hierarquia acentuada, as decisões estratégicas eram tomadas lentamente.

Além disso, houve outros benefícios nessa divisão. Com uma cultura que valorizava mais suas fábricas do que distribuidores e consumidores, a Alpargatas tinha uma reduzida variedade de produtos, quase todos fabricados em massa. O setor industrial restringia a criação de novos modelos para que a produtividade fabril não fosse afetada. Com isso, o departamento de marketing não tinha liberdade para trabalhar, visto que quase todas as inovações que propunha eram barradas pela resistência da divisão de produção.

Após a departamentalização, cada diretor de unidade ganhou autonomia para, juntamente com a área de marketing, criar novos produtos diferenciados e personalizados para atender às demandas do mercado, ávido por novidades. Tigre delegou as funções de planejamento e controle a cada um dos chefes de divisão. Agora, eles poderiam tomar decisões sobre o lançamento de produtos sem depender da aprovação do departamento de produ-

ção. Essa medida, além de acelerar as tarefas, queimando etapas do processo decisório, aumentou a criatividade na Alpargatas, aproveitando todo o potencial do capital humano da organização.

A adoção do modelo japonês de produção flexível foi a forma encontrada de manter os níveis de produtividade nas fábricas. No entanto, a flexibilidade não ficou restrita às plantas da Alpargatas e gerou bons resultados também na parte administrativa. A redução da formalização, o enfraquecimento da rígida burocracia e a delegação de tarefas e poderes aos diretores dos departamentos contribuíram para aumentar a motivação dos funcionários. Isso ocorreu pelos seguintes motivos: proximidade ao poder e complexidade do desafio.

A nova Alpargatas

A descentralização implementada com o novo desenho estrutural trouxe importantes ganhos para a organização. Além de reduzir a excessiva burocracia da empresa e acelerar os processos, a descentralização permitiu que as decisões fossem tomadas mais rapidamente e que a criatividade de todos os funcionários auxiliasse o desenvolvimento da organização. Ideias modernas que contribuíssem para o surgimento de novos produtos ou para a melhoria das atividades da Alpargatas foram incentivadas e aproveitadas. A delegação de tarefas animou muitos funcionários que esperavam a chance de mostrar seu potencial. As novas responsabilidades alegraram os ânimos e permitiram que mentes dinâmicas e criativas fossem descobertas.

Outra mudança na política da organização foi a adoção de programas de participação nos resultados em todos os setores da organização. Os programas de participação nos resultados foram uma forma encontrada por Tigre para aumentar a satisfação e o comprometimento dos empregados. Apenas no ano 2000, 12 milhões de reais foram distribuídos entre os funcionários.

Entretanto, não foi apenas descentralizando e distribuindo resultados que o executivo conseguiu aumentar a motivação dos funcionários. Mesmo sendo um administrador empenhado, que via no trabalho constante e bem realizado a chave para levantar a Alpargatas, Tigre sabia que um ambiente organizacional interno muito ri-

gido e formal prejudicava a satisfação dos funcionários. Ele sempre acreditou que a informalidade nas relações interpessoais tivesse o poder de incentivar os empregados, tornando-os colaboradores da organização tão importantes quanto seus superiores. Foi por isso que fechou o restaurante da diretoria no 12º andar da sede da empresa, onde os subordinados não tinham acesso. Relações mais simples e diretas dão a sensação de inclusão na empresa, fazendo com que todos se sintam responsáveis e contentes pelo sucesso dos novos empreendimentos.

Essas medidas de Fernando Tigre contribuíram para melhorar o ambiente de trabalho na Alpargatas. Quando ele chegou, em 1997, os funcionários andavam cabibaxos, mas, com as mudanças, aumentaram as responsabilidades e a pressão. Tigre manteve aqueles que aceitaram os desafios e responderam com comprometimento e dedicação às exigências. Dessa forma, foi possível incrementar a participação ativa de todos, usufruindo todo o capital humano ocioso da organização. O executivo delegou responsabilidades e disseminou a informalidade e a participação na empresa. Isso, no entanto, não significa que ele aceitava erros constantes e 'corpo mole'. A pressão e a cobrança em sua gestão foram constantes sobre diretores e subordinados.

Saída de Tigre

Em 2003, a Alpargatas anunciou a compra da Santista Têxtil. Com isso, Fernando Tigre decidiu deixar o cargo de presidente da empresa. Contudo, sua gestão não será esquecida por um bom tempo, já que as mudanças implementadas por ele mexeram em toda a estrutura organizacional e a mentalidade da organização. Repensou-se a estratégia, reposicionaram-se as marcas, e os funcionários ficaram mais motivados e engajados.

A organização, que vinha sofrendo com a estagnação das vendas e seguidos prejuízos, experimentou um crescimento impressionante, atingindo uma receita de 1,369 bilhão de reais e lucro de 165 milhões de reais em 2005. Além disso, as Havaianas consolidaram-se como uma marca de sucesso no Brasil e no mundo, abrindo novas portas para a empresa no exterior.

Fontes: Relatório dos Resultados do Exercício de 2005, São Paulo Alpargatas S.A.; E. Ferraz, "Operação Resgate", *Exame*, 754, ano 35, n. 24, 28 nov. 2001; C. Correa, "Pê lá fora", *Exame*, 796, ano 37, n. 14, 9 jul. 2003.

QUESTÕES

- Quais foram os principais desafios enfrentados por Fernando Tigre ao assumir a presidência da São Paulo Alpargatas?
- Quais foram os fatores que contribuíram para a falta de motivação entre os trabalhadores?
- Quais as características dos grupos de trabalho que Fernando Tigre encontrou quando assumiu a presidência da Alpargatas? Qual foi o seu impacto no ambiente de trabalho?
- Quais foram as medidas tomadas para mudar o comportamento dos funcionários?
- Distinga, entre as várias medidas adotadas, aquelas que podem ser consideradas fatores higiênicos e fatores motivacionais, segundo Herzberg.

6. Quais das abordagens teóricas de motivação melhor ajudam a compreender o caso?
7. Você considera Fernando Tigre um líder orientado para a tarefa ou para as pessoas? Justifique.
8. Como a teoria de contingência de Fiedler pode ajudar a compreender a atuação de Fernando Tigre como líder?

Notas

1. C. Argyris, "Personality and organization theory revisited", *Administrative Science Quarterly*, v. 18, n. 2, jun. 1973, p. 141-167.
2. D. McGregor, *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
3. S. P. Robbins e D. A. DeCenzo, *Fundamentos de administração*, 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
4. S. P. Robbins, *Comportamento organizacional*, 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
5. S. P. Robbins, *Comportamento organizacional*, 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
6. C. N. Greene, "The satisfaction-performance controversy", *Business Horizons*, v. 15, 1972, p. 31-41.
7. T. E. Becker, D. M. Billings, D. M. Eveleth e N. L. Gilbert, "Focus and bases of employee commitment: implications for job performance", *Academy of Management Journal*, n. 39, 1996, p. 464-482.
8. L. Festinger, *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press, 1957.
9. M. C. Ashton, "Personality and job performance: the importance of narrow traits", *Journal of Organizational Behavior*, v. 19, n. 3, maio 1998, p. 289-303.
10. J. M. Digman, "Personality structure: emergence of the five-factor model", *Annual Review of Psychology*, v. 41, 1990, p. 417-440.
11. G. M. Hertz e J. J. Donovan, "Personality and job performance: the big-five revisited", *Journal of Applied Psychology*, n. 85, 2000, p. 869-879.
12. D. Goleman, *Emotional intelligence*. Nova York: Bantam Books, 1995.
13. J. M. Boyer et al., "The selective perception of managers revisited", *The Academy of Management Journal*, v. 40, n. 3, jun. 1997, p. 716-737.
14. M. Crossan, W. H. Lane e R. E. White, "An organizational learning framework: from intuition to institution", *The Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, jul. 1999, p. 522-537.
15. S. E. Asch, "Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments". In: H. Guetzkow (Org.), *Groups, leadership, and men*. Pittsburgh: Carnegie Press, 1951, p. 177-190.
16. A. Maslow, *Motivation and personality*. Nova York: Harper & Row, 1954.
17. C. Alderfer, *Existence, relatedness and growth*. Nova York: Free Press, 1972.
18. F. Herzberg, B. Mausner e B. Snyderman, *The motivation to work*. Nova York: John Wiley, 1959; F. Herzberg, "One more time: how do you motivate employees?", *Harvard Business Review*, jan./fev. 1968, p. 53-62.
19. D. McClelland, *The achieving society*. Nova York: The Free Press, 1967; D. McClelland, *Human motivation*. Glenview: Scott Foresman, 1985.
20. D. McClelland, "Power is the great motivator", *Harvard Business Review*, mar./abr. 1976, p. 100-110.
21. V. Vroom, *Work and motivation*. Nova York: John Wiley & Sons, 1964; V. Vroom e E. L. Deci, *Management and motivation: selected readings*. Harmondsworth: Penguin Books, 1970.
22. S. Adams, "Injustice in social exchange", in: L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Nova York: Academic Press, v. 2, 1965, p. 267-300.
23. E. Locke e P. Latham, *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.
24. L. W. Porter e R. E. Miles, "Motivation and management", in: J. W. McGuire (Ed.), *Contemporary management: issues and viewpoints*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1974, p. 545-570.
25. R. J. House, "Leadership: some empirical generalizations and new research directions". In: B. M. Staw (ed.), *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI Press, v. 1, 1979, p. 348-354.
26. J. Stoner e R. Freeman, *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1994.
27. K. Lewin e R. Lippitt, "Field theory and experiment in social psychology: concepts and methods", *American Journal of Sociology*, n. 44, 1939, p. 868-896.
28. R. Tannenbaum e W. Schmidt, "How to choose a leadership pattern", *Harvard Business Review*, maio/jun. 1973, p. 162-180.
29. C. L. Shartle, "Early years of the Ohio State University leadership studies", *Journal of Management*, v. 5, n. 2, 1979, p. 127-134.
30. R. Likert, "From production- and employee-centeredness to systems 1-4", *Journal of Management*, v. 10, n. 5, 1979, p. 147-156.
31. R. R. Blake e J. S. Mouton, *The managerial grid III*. Houston: Gulf, 1985.
32. F. Fiedler, *A theory of leadership effectiveness*. Nova York: McGraw-Hill, 1967.
33. L. Peters, D. Hartke e T. Phoiman, "Fiedler's contingency theory of leadership: an application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter", *Psychological Bulletin*, mar. 1985, p. 274-285.
34. P. Hersey e K. Blanchard, *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1969.
35. S. P. Robbins e D. A. DeCenzo, *Fundamentos de administração*, 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
36. R. House, "A path-goal theory of leadership effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, v. 16, 1971, p. 321-338; M. G. Evans, "Leadership and motivation: a core concept", *Academy of Management Journal*, n. 13, 1970, p. 91-102.
37. R. Daft, *Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
38. S. P. Robbins e D. A. DeCenzo, *Fundamentos de administração*, 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
39. R. House e J. Howell, "Personality and charismatic leadership", *Leadership Quarterly*, v. 3, n. 2, 1992, p. 81-108.

Objetivos de aprendizagem:

1. Definir a função de controle e explicar sua importância para a administração.
2. Contrastar as três abordagens com relação à orientação dos sistemas de controle organizacional.
3. Distinguir os três tipos de controle quanto ao momento de realização.
4. Descrever o processo de controle e suas principais etapas.
5. Identificar as principais características de um sistema de controle eficaz.
6. Analisar os principais fatores contingenciais considerados no desenho de sistemas de controle.
7. Descrever os principais instrumentos de controle do desempenho utilizados nas organizações contemporâneas.
8. Discutir os efeitos comportamentais do controle sobre as pessoas nas organizações.
9. Analisar as diversas técnicas utilizadas para exercer controle comportamental nas organizações.
10. Identificar duas tendências contemporâneas no controle nas organizações.

O controle é a última função da administração a ser analisada e diz respeito aos esforços exercidos para gerar e usar informações relativas à execução das atividades organizacionais, visando detectar potenciais problemas e desvios para possibilitar sua correção. Dessa forma, a função de controle é manter a organização não apenas no rumo planejado, mas também no rumo certo. Essa função fecha o círculo com a função de planejamento, dando coerência e unidade ao complexo processo de administração.

Este capítulo introduz os mecanismos básicos para controlar as organizações. Ele começa por definir a função de controle e destacar sua importância para as organizações. Em seguida, são apresentadas diferentes abordagens com relação à orientação dos sistemas de controle e os diferentes tipos de controle. Tal como nas outras funções da administração analisadas, defende-se a concepção do controle como um processo e são descritas suas principais etapas.

Posteriormente, são definidos os sistemas de controle, identificadas suas características eficazes e analisados alguns fatores contingenciais que influenciam a adoção de diferentes formatos de sistemas de controle nas organizações. Também são apresentados alguns instrumentos utilizados para controlar o desempenho organizacional, ou seja, os instrumentos de controle financeiro, os sistemas de informação gerencial, a auditoria, o *balanced scorecard* e o *benchmarking*.

Em seguida, são analisados os aspectos comportamentais do controle, os efeitos comportamentais do controle organizacional e algumas técnicas que podem ser utilizadas pelos administradores para controlar o comportamento dos funcionários. Por fim, são analisados alguns desafios contemporâneos relativos ao controle organizacional, especificamente as formas de exercer o controle no contexto da flexibilidade e as medidas tomadas para fortalecer o controle do desempenho socioambiental.

CASO INTRODUTÓRIO

O controle de uma grande rede varejista

As Lojas Americanas enfrentaram graves problemas na segunda metade da década de 1990. Após longo período de hiperinflação, durante o qual a empresa conseguiu elevar significativamente seu faturamento e lucro, falhas operacionais vieram à tona. A distribuição descentralizada aumentava consideravelmente os custos, o monitoramento das lojas era feito apenas periodicamente e havia grande distanciamento entre o topo da hierarquia organizacional e a parte operacional.

O fraco desempenho financeiro em 2000 — a organização teve prejuízo de 20 milhões de reais — alertou a direção da empresa. Era evidente que havia graves problemas de controle na rede. A falta de um controle eficaz podia danificar seriamente a saúde da organização e ameaçar seu futuro. O primeiro passo para corrigir esse problema foi a implementação de um sistema de informação gerencial integrado que coletasse informações de todos os setores e de todas as lojas do grupo. Essa ferramenta permitiu um

monitoramento permanente das atividades da organização, facilitando, assim, a identificação e a resolução de problemas em qualquer um dos estabelecimentos da empresa.

Além disso, cada loja passou a receber metas diárias. Os resultados passaram a ser analisados pelos executivos a todo o momento e, caso os objetivos não fossem atingidos, medidas corretivas eram tomadas para solucionar as causas dos problemas. Entre outros, o controle contínuo das atividades permitiu a identificação do problema gerado pela descentralização da distribuição. A solução foi criar centros de estoque em grandes centros urbanos. As Lojas Americanas identificaram seus problemas a tempo e implementaram um conjunto de mecanismos para controlar melhor seus negócios, fazendo com que estes voltassem a ser lucrativos.

Fonte: C. Dieguez, "Mudar ou morrer", *Exame*, 787, 12 mar. 2003, p. 48-50.

8.1 Fundamentos de controle

O desempenho satisfatório de uma organização não depende apenas de um processo de planejamento responsável por elaborar objetivos desafiadores e realistas, de um desenho estrutural que permita a execução adequada de atividades e de uma direção que lidere e motive os funcionários; depende também de um sistema de controle eficaz, que seja responsável por detectar possíveis desvios e corrigi-los em tempo hábil.

O caso introdutório exemplifica como até mesmo as organizações bem-sucedidas — como as Lojas Americanas — podem apresentar, ao longo de sua trajetória, problemas e desvios. Coube à função de controle a detecção de problemas nos sistemas operacional e financeiro da empresa e sua correção em tempo hábil, de forma a evitar um impacto maior no desempenho organizacional de longo prazo. Simultaneamente, o caso demonstra o papel dos sistemas e instrumentos de controle — como os sistemas de informação gerenciais — no monitoramento das atividades organizacionais. Essas e outras questões relativas aos mecanismos utilizados para controlar a organização serão analisadas ao longo deste capítulo, que busca conceituar o controle como uma função essencial para o bom desempenho organizacional.

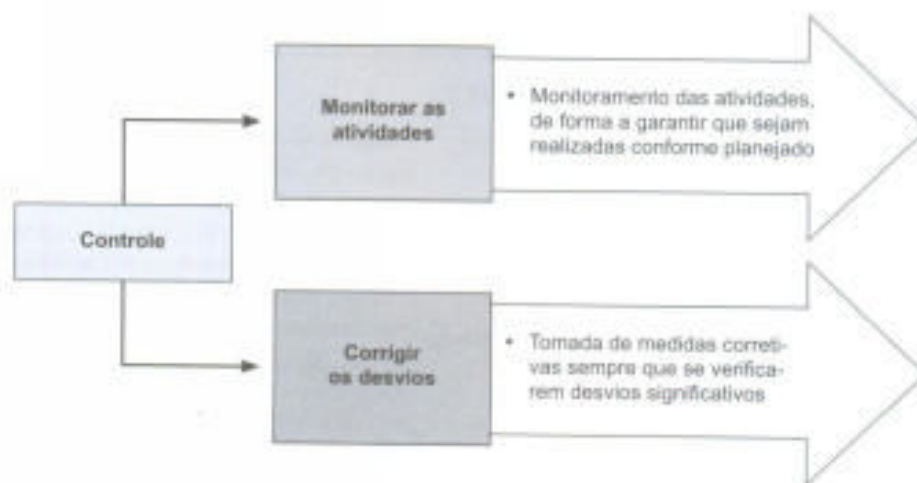
8.1.1 Conceito de controle

O *controle* é um esforço sistemático de geração de informações sobre a execução das atividades or-

ganizacionais, de forma a torná-las consistentes com as expectativas estabelecidas nos planos e objetivos. Basicamente, trata-se do processo que busca garantir o alcance eficaz e eficiente da missão e dos objetivos organizacionais. Para isso, o controle tem duas atribuições essenciais: o monitoramento das atividades, comparando o desempenho real com o planejado, e a correção de qualquer desvio significativo, caso se conclua que as atividades estão sendo executadas de tal forma que não conduzam ao alcance dos objetivos definidos (veja a Figura 8.1).

As funções de planejamento e de controle são intrinsecamente relacionadas. O planejamento especifica os objetivos organizacionais e o controle verifica se esses objetivos estão sendo realizados. Sem objetivos, o controle não seria possível, uma vez que não existiriam padrões para avaliar o desempenho da organização. No entanto, a relação planejamento–controle tem dois sentidos, já que, na maioria dos casos, os objetivos são definidos com base em informações coletadas em processos de controle anteriores (Figura 8.2).

O controle é o último vínculo funcional do processo de administração, que é composto também pelas funções de planejamento, organização e direção. O planejamento pode ter definido os melhores objetivos, a estrutura organizacional pode ter sido criada de maneira a contribuir eficientemente para o alcance desses objetivos, os empregados podem estar sendo bem liderados e motivados, mas, mesmo assim, não há ne-



■ **Figura 8.1** Dupla atribuição do controle

nhuma garantia de que as atividades estejam sendo executadas conforme o planejado e que os objetivos serão, de fato, atingidos. A função de controle fecha esse processo contínuo de administração, averiguando se as atividades estão sendo executadas de forma a alcançar os objetivos e se estão sendo tomadas medidas corretivas sempre que isso não se verificar.

8.1.2 Importância do controle

Embora o controle seja a última das funções do processo administrativo, está longe de ser a menos importante. Sendo o último elo da cadeia desse processo, sua importância reside na capacidade de garantir que o ciclo administrativo se complete. Sem que haja o controle, todas as outras funções da administração perdem sua razão de existir.

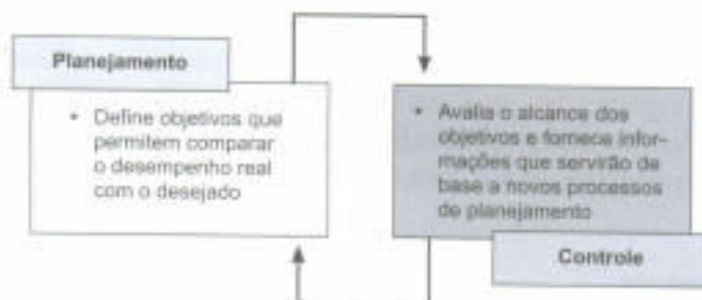
O controle também ajuda os administradores a monitorar as mudanças ambientais que afetam a organização em seu percurso e a sugerir mudanças que permitam alcançar os resultados desejados. Considerando-se que o ritmo de mudanças ambientais está cada vez maior, o processo de controle assume uma importância crítica nas organizações contemporâ-

neas. De fato, o controle é a forma que as organizações encontraram para lidar com a incerteza e a dinâmica naturais do contexto em que estão inseridas.

Um sistema de controle eficaz garante que todas as atividades da organização sejam realizadas conforme o planejado. A fim de se avaliar a eficácia de um sistema de controle, os administradores devem averiguar quanto esse sistema contribui para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Quanto mais esses sistemas auxiliarem os gestores a concretizar os objetivos da organização, melhor eles serão.

Todos os gerentes devem se envolver com as atividades de controle, mesmo quando suas unidades apresentam desempenho satisfatório. Os administradores só poderão saber se as unidades sob sua direção estão desempenhando bem seus papéis se avaliarem as atividades executadas, comparando seus desempenhos com os padrões desejados.

Em suma, o controle tem como função manter o sistema organizacional dentro de um padrão de comportamento previamente estabelecido. Busca, portanto, garantir a normalidade do sistema, identificando todo e qualquer desvio e permitindo sua rápida e



■ **Figura 8.2** Relação entre planejamento e controle

efetiva correção. Para tanto, requer o suprimento de informações contínuas sobre o próprio sistema e seu padrão de comportamento. Esse padrão será o parâmetro de avaliação a ser considerado para medir se o desempenho do sistema é bom ou ruim.

8.1.3 Orientação do controle

Apesar da necessidade de controlar suas atividades, isso não significa que as organizações tenham sistemas de controle idênticos. De fato, existem três abordagens com relação à orientação dos sistemas de controle organizacional: o controle de mercado, o controle burocrático e o controle de clã.¹ Nessa tipologia, o controle é entendido como o elemento que assegura a cooperação entre indivíduos cujos interesses divergem. Para que tal cooperação ocorra, os administradores podem utilizar uma combinação dessas três abordagens a fim de projetar sistemas de controle adequados às suas organizações.

CONTROLE DE MERCADO Esse controle consiste na utilização de critérios e mecanismos de mercado, tais como os preços, a participação de mercado e os lucros, para avaliar e controlar as atividades e os resultados da organização. É, portanto, um controle que avalia o desempenho com base em fatores externos à organização. Esse tipo de controle é utilizado por empresas que possuem uma definição clara de produtos e serviços oferecidos e que atuam em um ambiente caracterizado por forte competição. Essas medidas de competitividade podem ser estabelecidas não apenas na relação com empresas concorrentes, mas também entre as áreas departamentais, divisões ou mesmo entre os indivíduos de uma organização.

CONTROLE BUROCRÁTICO O controle burocrático é assegurado mediante autoridade e responsabilidade hierárquicas, fazendo uso de mecanismos administrativos e burocráticos, como regras, normas, padrões, políticas, procedimentos e orçamentos para influenciar e avaliar o desempenho. São as características da burocracia que controlam e avaliam os funcionários, incentivando-os a se comportar de forma adequada para alcançar os padrões desejados de desempenho. Mesmo que a organização possa ser dividida em departamentos com relativa autonomia, estes devem operar de acordo com as diretrizes centrais e dentro dos limites orçamentários especificados.

CONTROLE DE CLÃ Esse tipo de controle é assegurado pelo compartilhamento de valores, normas, crenças, rituais, tradições, expectativas e outros aspectos relevantes da cultura organizacional. O controle de clã

confia na cultura incorporada e nos relacionamentos informais para regular o comportamento do empregado e facilitar o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, ele depende do grupo de trabalho para identificar os padrões de desempenho esperados e adequados. É tipicamente usado em empresas nas quais o trabalho em equipe é valorizado, uma vez que se sustenta na cultura organizacional e na relação que os indivíduos estabelecem com esta.

De modo geral, as organizações não fazem uso exclusivo de uma única orientação de controle, empregando-as de forma combinada para modelar o sistema de controle mais apropriado. Seja qual for a perspectiva escolhida, o controle é sempre visto como uma ferramenta, ou melhor, como um componente do corpo organizacional que busca assegurar a cooperação entre seus membros e direcionar a empresa para a correta adaptação diante do meio, atendendo às suas necessidades de sobrevivência.²

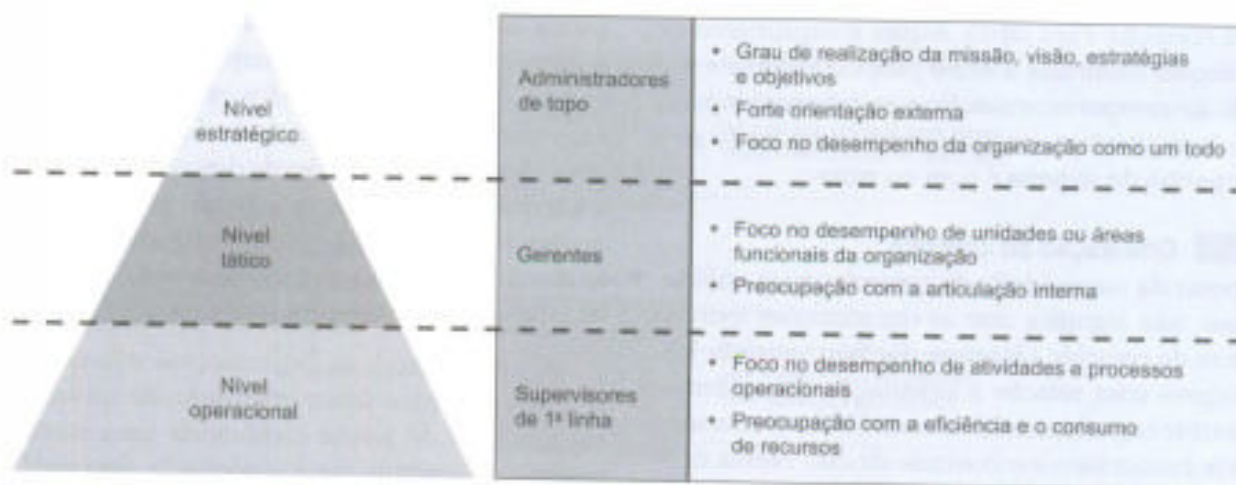
8.1.4 Controle por nível organizacional

O controle é um conceito que pode ser aplicado a diferentes níveis organizacionais. De fato, como já foi dito em capítulos anteriores, a organização se divide nos níveis estratégico, tático e operacional, e, para cada um desses níveis, existem atividades e processos que devem ser monitorados e avaliados. Assim, podem-se distinguir três níveis de controle: estratégico, tático e operacional (Figura 8.3).

O *controle estratégico* procura monitorar o desempenho da organização como um todo, bem como acompanhar as tendências do ambiente externo, fazendo os ajustes necessários na estratégia da organização para que ela alcance sua missão e visão corporativa. Especificamente, por meio do controle estratégico, a empresa busca:³

- avaliar o grau de realização da missão, da visão e de estratégias e objetivos;
- acompanhar as tendências ambientais e analisar a adequação da missão, da visão e de estratégias e objetivos ao ambiente organizacional;
- avaliar o desempenho global da organização medido por indicadores como eficiência, produtividade, rentabilidade, competitividade, inovação, satisfação dos clientes, trabalhadores, acionistas, imagem etc.

O *controle tático* se refere ao uso de mecanismos de controle especializados em subsistemas da organização, tais como divisões ou áreas funcionais: marketing, finanças, produção, recursos humanos, entre outras.



■ **Figura 8.3** Controle por nível hierárquico

Os mecanismos de controle de nível tático possibilitam que os gerentes tomem decisões específicas, visando resolver problemas em suas áreas de atuação. Volume de vendas, participação no mercado e resultados de uma campanha publicitária são exemplos de variáveis cujo desempenho deve ser controlado pelo gerente de marketing. As inter-relações entre as diferentes áreas funcionais devem ser feitas no nível estratégico, que observa a organização sistemicamente.

O *controle operacional* utiliza mecanismos de controle ainda mais específicos, focalizando atividades operacionais, na maioria das vezes, de produção ou de acompanhamento. Alguns exemplos de controle operacional são a mensuração de produtos não aprovados nos testes de qualidade, o nível de devoluções e de reclamação dos clientes e o tempo de realização de um pedido. Cronogramas, diagramas do tipo Pert, planilhas e orçamentos são tipos de instrumento de controle utilizados nesse nível hierárquico.

8.2 Tipos de controle

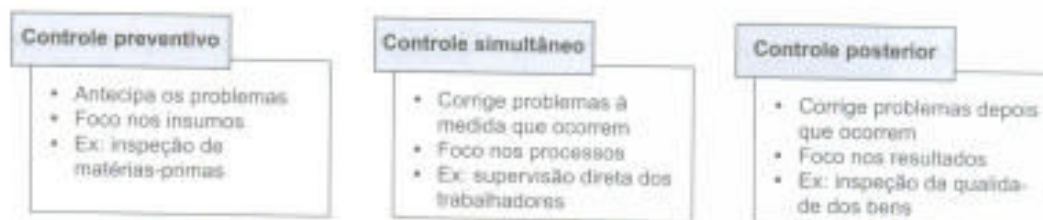
O controle do desempenho de uma atividade ou processo organizacional pode ser efetuado em diferentes momentos: antes que a atividade comece, enquanto a atividade decorre ou depois que a atividade estiver terminada. Os três tipos respectivos de contro-

le baseados no sincronismo temporal são: o controle preventivo, o controle simultâneo e o controle posterior (veja a Figura 8.4).

8.2.1 Controle preventivo

A idéia central do *controle preventivo* consiste na antecipação dos problemas que poderão ocorrer, em vez de resolvê-los depois de acontecerem. Dessa forma, seu foco está em garantir que todos os recursos e condições necessários à execução das atividades cumpram um conjunto de requisitos de forma a evitar problemas durante o desempenho dessas atividades. Modalidade de controle proativa, o controle preventivo é projetado para detectar desvios em algum padrão de desempenho nos insumos a fim de garantir a imediata reparação antes que determinada seqüência de ações seja iniciada.

Os exemplos típicos desse tipo de controle são os testes de seleção de recursos humanos, a inspeção de matérias-primas ou os programas de manutenção preventiva utilizados por companhias de aviação. Políticas, procedimentos e regras são outros exemplos de controles preventivos, visto que estabelecem diretrizes que limitam o comportamento dos membros organizacionais. Uma regra que declare que gastos acima de 2 mil reais devam ser aprovados pelo



■ **Figura 8.4** Tipos de controle

superior hierárquico pode evitar que dada unidade não cumpra seus objetivos ou que ultrapasse seu orçamento. Os procedimentos para a avaliação de pedidos de empréstimo dos bancos comerciais têm como objetivo evitar seu não-pagamento. Para isso, exigem uma documentação extensa que lhes permita analisar e administrar o risco do cliente, evitando problemas futuros.

O controle preventivo é orientado para o futuro. Em vez de esperar os resultados de uma atividade, seu objetivo é evitar problemas futuros. No entanto, apesar de ser considerado o mais desejável, é o tipo de controle mais difícil de implementar, porque precisa de informações que nem sempre estão disponíveis.

8.2.2 Controle simultâneo

O *controle simultâneo* consiste no monitoramento contínuo das atividades de forma a garantir que estejam sendo executadas de acordo com os padrões de desempenho definidos. Esse tipo de controle enfatiza o processo, corrigindo os problemas à medida que vão ocorrendo. Diferentemente do controle preventivo, o controle simultâneo é considerado um mecanismo de controle reativo, pois aguarda a ocorrência de um problema para, então, corrigi-lo, antes que se torne muito custoso para a organização.

Os exemplos típicos de controle simultâneo são a supervisão direta e os controles estatísticos do processo produtivo. No caso da supervisão, o administrador observa diretamente o desempenho de um subordinado para garantir que ele esteja executando

suas tarefas de forma eficaz, corrigindo-o sempre que cometer um erro. Os primeiros teóricos organizacionais, como Taylor, eram entusiastas desse tipo de controle. Hoje em dia, porém, os avanços na tecnologia têm permitido desenvolver sistemas de controle sofisticados que monitoram quase todos os processos organizacionais, identificando desvios em tempo real, avisando o responsável sobre sua ocorrência e, até mesmo, propondo medidas corretivas. Este é o caso do sistema toyotista de produção, um modelo pós-taylorista de controle, no qual o papel do supervisor de primeira linha é substituído pela automação e pelo uso de computadores.

Os programas de qualidade total (discutidos no Capítulo 9) dependem de mecanismos de controle simultâneo para monitorar a qualidade do processo produtivo e corrigir problemas sempre que os padrões de qualidade não forem atingidos.

8.2.3 Controle posterior

O *controle posterior* ou *controle por feedback* tem como objetivo avaliar o desempenho de uma atividade ou processo após sua realização. Seu foco está na comparação dos resultados obtidos com os parâmetros de desempenho previamente estabelecidos. O controle posterior não tem como objetivo corrigir o desempenho, mas sim identificar as causas dos desvios. Isso permite a correção de problemas futuros na execução da mesma atividade. Contudo, a atividade na qual se identificou o desvio não será corrigida, e a perda dificilmente será recuperada.



QUADRO CONTEXTUAL

Os sistemas de controle na Volkswagen Brasil

A Volkswagen (VW) é uma empresa que adota vários tipos de controle de forma a alcançar seus objetivos de maneira eficaz. Um exemplo de controle preventivo é a utilização dos critérios da norma VDA 6.3, da Associação Alemã de Normatização para a Indústria Automotiva, que estabelece padrões de qualidade para avaliar os fornecedores. As empresas são classificadas de acordo com a pontuação que recebem no atendimento às exigências da norma: A (90 a 100 pontos), B (75 a 89) e C (0 a 74). Do volume total de compras feitas pela VW Brasil até 2002, 46% são fornecedores de nível A e 54%, de B. Sempre que um novo fabricante de suprimentos passa a entregar componentes, ou toda vez que muda alguma especificação de determinada peça, são realizados novos testes e classificações.

O controle simultâneo é feito na fase de montagem dos veículos. Quase todo o processo produtivo é automatizado, e os computadores monitoram cuidadosamente o de-

sempenho das unidades, indicando sempre que problemas ou desvios ocorrem. Para cumprir seus objetivos de produção diária, as fábricas têm de controlar o processo e corrigir, em tempo real, as falhas que eventualmente ocorram.

Por fim, o *recall* representa um tipo de controle posterior implementado pela VW. O *recall* é um chamamento público de consumidores que tem como objetivo corrigir eventuais defeitos detectados em peças ou sistemas de segurança do veículo depois de sua comercialização. O serviço é gratuito e basta o proprietário agendar a verificação com vista ao eventual reparo em um dos concessionários autorizados. A convocação é feita pela própria Volkswagen Brasil. As concessionárias autorizadas Volkswagen realizam os reparos, fazendo as trocas necessárias e registrando a operação.

Fonte: Volkswagen University. Disponível em: www.vw.com.br/universite. Acesso em: ago. 2007.

A avaliação do desempenho dos trabalhadores, os demonstrativos financeiros ou o controle da qualidade dos bens produzidos são exemplos de controle posterior, já que avaliam os resultados dos processos organizacionais depois de terem sido concluídos. A importância desse tipo de controle reside na aprendizagem e na motivação que pode propiciar para os membros organizacionais. Sua principal desvantagem é a identificação de problemas depois que os danos já foram causados.

É importante considerar que esses tipos de controle não são mutuamente excludentes. Para a garantia de maior eficácia organizacional, é aconselhável que sejam utilizados em conjunto. Dessa forma, a organização se previne quanto à ocorrência de variados tipos de falha e pode ter resultados mais satisfatórios, além de poder constituir um histórico de desvios e correções que impeçam a ocorrência futura de erros já conhecidos. A eficácia organizacional, da perspectiva do controle, deve ser considerada um processo evolutivo, na medida em que, a partir dos erros ocasionados, é gerado um aprendizado que é transformado em conhecimento para melhorar o desempenho organizacional.

8.3 Processo de controle

A função de controle, vista em sua totalidade, pode ser conceituada como um processo, uma vez que se refere a uma série de etapas que buscam assegurar que a organização alcance seus objetivos. Trata-se de um processo de coleta de informações que ajuda os dirigentes a tomar decisões adequadas acerca do rumo da organização. Como qualquer outro processo, o controle é sujeito a mudanças contínuas. A falha de reconhecimento da natureza processual do controle pode levar os executivos a cometer erros graves de administração.⁴

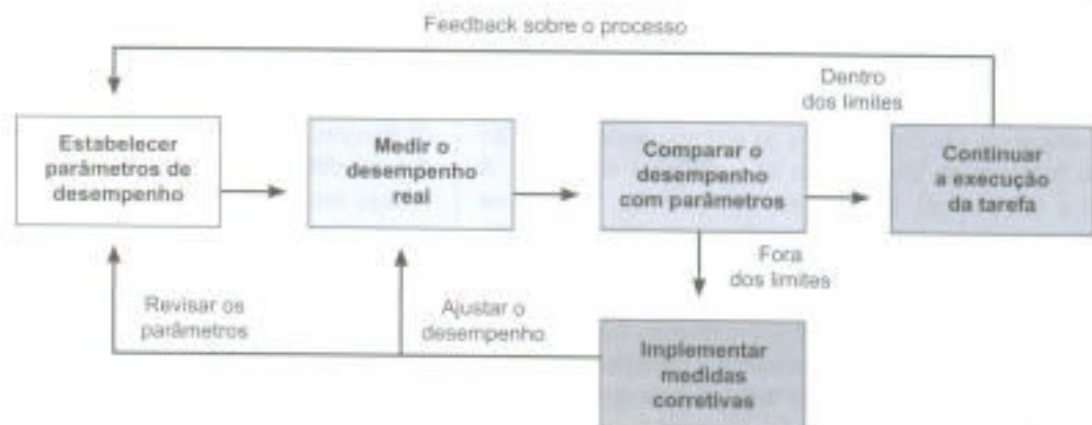
Como ilustrado na Figura 8.5, o processo de controle pode ser dividido em quatro etapas: o estabelecimento dos parâmetros de desempenho; a medição do desempenho real; a comparação do desempenho observado com os parâmetros preestabelecidos e a implementação de medidas corretivas, ajustando o desempenho ou os parâmetros.

8.3.1 Estabelecimento de parâmetros de desempenho

Para que um administrador possa controlar uma atividade, ele deve saber quais são as expectativas da organização em relação às atividades que serão controladas. Um *parâmetro de desempenho* ou padrão de desempenho define essas expectativas, explicitando o nível de desempenho esperado para dada tarefa organizacional. Como tal, os parâmetros são responsáveis por fornecer os critérios de avaliação que permitem medir e comparar o desempenho real. O estabelecimento dos parâmetros de controle possibilita avaliar o desempenho de maneira eficaz e tomar ações corretivas sempre que se verificarem desvios.

Os parâmetros de desempenho são extraídos diretamente dos objetivos e dos planos, já que são definidos no decorrer do processo de planejamento. Por exemplo, quando uma montadora define o objetivo de produzir 500 unidades por dia de um modelo, esse objetivo é um parâmetro de desempenho. É por essa razão que alguns autores não consideram essa etapa como parte do processo de controle, mas sim como dado preestabelecido.

Esses parâmetros podem ser estabelecidos para qualquer tipo de atividade — tarefas operacionais, financeiras, comerciais, legais, sociais — e podem utilizar diversos critérios, por exemplo, a quantidade, a qualidade, o tempo, a rentabilidade, a inovação, a redução de custos, entre muitos outros. Seja qual



■ Figura 8.5 O processo de controle

for a atividade a controlar, é importante que os parâmetros sejam definidos de forma clara, tangível e mensurável.

8.3.2 Medição do desempenho real

A segunda etapa do processo de controle é a medição de desempenho real, que consiste no monitoramento e no acompanhamento da execução das atividades organizacionais. Trata-se de um processo de produção e coleta de informações, essencial para avaliar o progresso em direção aos objetivos. Para isso, os administradores devem definir o foco do controle (o que vai ser medido?), as fontes de informação (como se vai medir?) e o *timing* do controle (quando e com que frequência?).

O *foco do controle* determina o que deve ser mensurado no processo de controle e especifica os critérios que serão utilizados na medição do desempenho. Nem tudo pode e deve ser controlado, uma vez que o controle tem custos econômicos e comportamentais para a organização. Obviamente, quanto mais atividades forem avaliadas, maior a garantia de que os objetivos organizacionais serão alcançados; no entanto, o controle excessivo pode implicar desperdício de recursos e provocar um clima organizacional negativo. As atividades cujos desempenhos devem ser mensurados deverão ser priorizadas em função da importância de sua contribuição para o alcance dos objetivos, a fim de que o empenho para controlá-las possa ser balanceado. Existem alguns critérios de controle que podem ser utilizados em qualquer organização, como a taxa de rotatividade dos funcionários ou a rentabilidade. No entanto, a grande maioria dos critérios de controle depende do tipo de atividade desempenhada pelo administrador. Um gerente de produção pode usar critérios como quantidade de peças produzidas diariamente ou percentual de peças defeituosas, enquanto um gerente de marketing pode utilizar critérios como a participação no mercado ou os gastos com publicidade. Por outro lado, existem atividades difíceis de serem mensuradas. A atividade de um professor é mais difícil de ser avaliada em termos quantitativos do que a de um vendedor. Entretanto, mesmo quando é difícil determinar critérios quantitativos de controle, o administrador deve fazer uso de critérios subjetivos em vez de ignorar o processo de avaliação.

As fontes de informação que o administrador pode usar no decorrer do processo de controle são muitas. Observações pessoais, relatórios estatísticos, relatórios orais ou escritos, mecanismos de contagem, gráficos, mapas, inspeções visuais, questionários e até

mesmo conversas de corredor podem constituir importantes fontes de medição do desempenho. Cada uma dessas fontes apresenta vantagens e desvantagens. As observações individuais oferecem informações mais profundas, sem o filtro de outras pessoas, mas podem ser consideradas enviesadas e sujeitas a erros individuais. Relatórios estatísticos, gráficos, questionários e outros métodos quantitativos asseguram maior objetividade, mas ignoram fatores subjetivos que também são importantes para o desempenho organizacional. Por sua vez, relatórios orais, como reuniões e conferências, apresentam a possibilidade de fornecer boas informações, mas podem falhar por falta de registros e perda de tempo. Considerando as vantagens e as desvantagens de cada uma dessas fontes, é recomendável seu uso combinado, de forma a aumentar a quantidade e a qualidade da informação obtida, assim como sua confiabilidade.

Por fim, o *timing do controle* define o momento de obtenção da informação. De forma geral, o controle deve ser visto como um processo contínuo e repetitivo, no qual a frequência das medições será determinada pela atividade que se quer controlar. O desenvolvimento tecnológico permite o uso de sistemas de medição e controle do desempenho em tempo real, mas nem todas as atividades demandarão esse tipo de mensuração. O ideal é que se estabeleça uma rotina minimamente confiável para que o alcance dos objetivos seja garantido. Um administrador não deve permitir que uma atividade fique longos períodos sem ser mensurada, mas também não deve empenhar esforços desnecessários na medição do desempenho. Cabe encontrar um meio-termo que não gere custos excessivos nem permita que a organização fique vulnerável, correndo o risco de não alcançar seus objetivos.

8.3.3 Comparação do desempenho com os parâmetros preestabelecidos

Nesta etapa, o administrador avalia o desempenho real em comparação com os parâmetros estabelecidos. Assim, ele avalia se os desvios que acontecem no decorrer da execução das atividades são realmente significativos. De modo geral, quase todas as atividades e processos organizacionais apresentam desvios em relação aos padrões de desempenho, visto que cabe ao administrador interpretar a aceitabilidade dessa variação. Caso a variação observada seja considerada inaceitável, devem-se tomar ações corretivas.

Um princípio que deve ser observado na comparação do desempenho com os parâmetros é o *princípio*

da exceção, que defende que o administrador apenas deve dedicar atenção especial às exceções ou aos desvios significativos em relação ao resultado esperado. Ao concentrarem-se apenas nos casos excepcionais, os administradores podem economizar tempo e recursos importantes.

Nessa etapa do processo de controle, os administradores devem procurar identificar os fatores que estão na origem do desvio, para fazer uma avaliação consciente e informada do desempenho. Por exemplo, o não-alcance do objetivo de vendas semanal de um vendedor pode ter sido provocado pela paralisação dos aeroportos, impedindo-o de viajar. De fato, uma avaliação do desempenho eficaz depende de uma mistura entre o julgamento subjetivo do administrador e a análise dos dados objetivos de desempenho. De qualquer maneira, mesmo que os desvios verificados não impliquem a adoção de medidas corretivas, as variações abaixo ou acima dos padrões de desempenho devem ser motivo de reflexão.

8.3.4 Implementação de medidas corretivas

A última etapa do processo de controle consiste na tomada de medidas corretivas de forma a garantir o alcance dos objetivos. As medidas corretivas dificilmente serão previamente definidas, em função da imprevisibilidade dos desvios que podem ocorrer. É claro que poderão existir planos de contingência para lidar com possíveis problemas, mas como não conseguirão prever todos os erros que podem ocorrer, as ações corretivas são definidas no momento da constatação do desvio. Assim, o que acontece é a análise de cada desvio e a definição de uma ação gerencial para a resolução de cada problema específico.

Com base nos resultados da comparação do desempenho, os administradores podem seguir três cursos de ação: não fazer nada, corrigir o desempenho atual ou revisar os parâmetros de desempenho. O primeiro curso de ação é adequado em situações nas quais os parâmetros de desempenho foram atingidos ou quando os desvios são pouco significativos. Por sua vez, quando o desvio é resultado de um desempenho deficiente, o administrador deve ajustá-lo na execução da tarefa de forma a garantir o alcance dos objetivos. Exemplos de ações corretivas são: a demissão de funcionários, a mudança na política de remuneração, a implementação de programas de treinamento, a remodelação do processo de produção, a substituição de fornecedores, entre outras.

As ações corretivas podem ser classificadas do seguinte modo:

- *Ações corretivas imediatas*: são as que têm como objetivo corrigir os desvios no momento de sua ocorrência para manter o nível desejado de desempenho. Possuem um caráter emergencial.
- *Ações corretivas básicas*: são aquelas cujo objetivo é identificar a fonte do desvio de modo a corrigir as causas em vez dos efeitos. Têm caráter mais preventivo que corretivo.⁹

Deve ser levado em conta que mudar o rumo da organização não é uma tarefa trivial, visto que os problemas de desempenho podem se originar de deficiências relacionadas com 1) a inadequação da estrutura organizacional, 2) o baixo grau de motivação dos funcionários, 3) o comportamento do líder, 4) as falhas no treinamento, entre outros fatores, cujo diagnóstico e possível correção são extremamente difíceis.

Por fim, o terceiro curso de ação reconhece a existência de padrões de desempenho mal definidos, buscando revê-los, em vez de mudar o desempenho. Isso acontece quando o desvio observado não é fruto de um desempenho deficiente, mas sim de padrões de desempenho irrealistas. Logo, não é o desempenho que precisa de medidas corretivas, mas os próprios padrões de desempenho. Esses padrões podem estar superestimados ou subestimados, revelando-se assim irrealistas.

A revisão desses parâmetros é um processo difícil que pode encontrar resistências organizacionais. Os funcionários que não alcançaram seus objetivos podem alegar que eles eram ambiciosos ou demasiado exigentes. De qualquer forma, cabe ao administrador decidir se os padrões devem ser revistos a fim de que se garanta um processo de controle fundado em bases de desempenho realistas.

8.4 Sistemas de controle

Os sistemas de controle podem ser definidos como conjuntos coordenados de regras, princípios e práticas que interagem de forma regular e previsível, buscando coletar informações essenciais ao processo de controle. São sistemas formais, orientados por objetivos, que monitoram, avaliam e fornecem feedback acerca do desempenho organizacional. Além disso, podem gerar e transmitir informações relativas a questões financeiras, contábeis, gerenciais, comerciais, operacionais, entre outras.⁵

8.4.1 Desenho de sistemas de controle

O desenho de um sistema de controle consiste na definição dos procedimentos e ferramentas para a co-



QUADRO CONTEXTUAL

O processo de controle na Suzano Petroquímica S.A.

A Suzano é uma empresa produtora de resinas termoplásticas e necessita de um controle rígido das matérias-primas, dos processos e do produto final. A matéria-prima utilizada por essa empresa é altamente tóxica e nociva para a sociedade e o meio ambiente. Sendo assim, esse produto químico (propeno) passa por uma purificação e uma extrusão, processos controlados pelas orientações dos Manuais de Qualidade, Normas de Saúde e Conservação e Segurança do Meio Ambiente.

Esses manuais também fornecem os parâmetros utilizados pela Suzano no controle da produção contínua de resinas termoplásticas, garantindo que o produto final atenda às especificações da ISO 14001 (ambiental), da OHSAS 18001 (saúde) e dos Códigos Gerenciais do Programa de Atuação Responsável, que incluem os aspectos de ergonomia. Caso alguma não-conformidade seja detectada pelo controle de inspeção, seu tratamento é operacionalizado por meio do SAC (sistema de ação corretiva) e do GAG (grupo de ação corretiva), o que demonstra que o controle e a correção de problemas na empresa são aplicados imediatamente após a identificação do problema.

Para cada tipo de controle há uma frequência temporal diferenciada, de acordo com as demandas do próprio processo. Assim, semanalmente, ocorrem reuniões entre as áreas de produção para verificar a qualidade do produto, segundo os indicadores SSCA (Saúde, Segurança e Conservação Ambiental), e averiguar se há necessidade de ações preventivas ou corretivas. Para avaliar o desempenho estratégico e o atendimento das metas de produção, são realizadas reuniões mensais que avaliam a produção total, o volume de vendas e a logística de entrega. As reuniões da área industrial ocorrem trimestralmente, comparando os indicadores estabelecidos com a produção total desse período. Por último, para analisar as reclamações sobre os produtos, são realizadas reuniões bimestrais nas quais são discutidas a qualidade do produto e a necessidade de melhorias ou desenvolvimento de outros produtos.

Fontes: Fundação Nacional de Qualidade, "Rumo à excelência", São Paulo, 2007; Suzano Petroquímica, "Relatório da gestão", Mauá, 2005.

leta, processamento e apresentação de informações sobre o andamento das atividades organizacionais. Para que sejam eficazes, esses sistemas devem apresentar as seguintes características:⁷ precisão, rapidez, economia, flexibilidade, inteligibilidade, aceitação, critérios múltiplos e razoáveis, foco estratégico, ênfase nas exceções e adoção de medidas corretivas (veja a Figura 8.6).

Em primeiro lugar, um sistema de controle deve ser *preciso*. A precisão diz respeito à confiabilidade das informações geradas pelos sistemas de controle.

Logo, um sistema de controle preciso é aquele que gera informações válidas. Para controlar o desempenho organizacional, o administrador precisa confiar nas informações geradas por seus sistemas. Se elas forem imprecisas ou incorretas, o gerente corre o risco de tomar decisões inadequadas à resolução dos problemas encontrados.

Outra característica importante é a *rapidez* do sistema de controle. Para ser eficaz, o sistema deve proporcionar informações com rapidez, que permitam



QUADRO CONTEXTUAL

Sistemas de controle na Sabesp

Desde 1980, a Sabesp faz a supervisão e o controle a distância do Sistema Integrado de Abastecimento da Região Metropolitana de São Paulo por meio do Centro de Controle Operacional (CCO). Nesse local, são monitoradas três mil variáveis operacionais como a pressão, a vazão, a temperatura, os níveis dos reservatórios e a situação das estações elevatórias. O CCO recebe as informações adquiridas pelo Sistema de Controle da Operação do Abastecimento (SCOA), que monitora todos os processos de abastecimento (tratamento, distribuição e qualidade da água), coletando dados precisos sobre o nível dos reservatórios, a pressão e a vazão d'água, entre muitos outros. Os dados são transmitidos por meio de 180 linhas telefônicas.

Os dados são registrados e armazenados em banco de dados e possibilitam análise operacional, ensaios estatísticos e o gerenciamento das condições de abastecimento. Além de melhorar a eficácia do sistema, os trabalhos desenvolvidos pelo Centro de Controle permitiram a redução dos custos com operação e manutenção e o aumento da rapidez na detecção de vazamentos.

Hoje, a Sabesp equipara-se tecnicamente a qualquer empresa dos maiores centros urbanos do mundo, tanto em termos de estrutura como em conhecimento para atender às demandas no abastecimento de água.

Fonte: Disponível em: www.sabesp.com.br. Acesso em: maio 2007.



■ **Figura 8.6** Características de sistemas de controle eficazes

a tomada de medidas corretivas a tempo de evitar maiores desvios no desempenho. Se as informações não forem disponibilizadas oportunamente, terão muito pouco valor.

Além disso, um sistema de controle eficaz precisa gerar benefícios que compensem custos envolvidos em seu desenvolvimento e manutenção. Em outras palavras, precisa ser *economicamente viável*. Na maioria dos casos, o desenvolvimento e a implementação de tais sistemas são muito dispendiosos, mas sua manutenção não pode ser tão onerosa, sob o risco de inviabilizar o investimento.

Os mecanismos de controle devem também ser capazes de se ajustar às mudanças ambientais que a cada dia se fazem mais presentes na realidade organizacional, ou seja, devem ser *flexíveis*. A flexibilidade diz respeito à capacidade de adaptação dos sistemas de controle diante de novas condições, de forma a corrigir com eficácia os problemas que surgem ou a aproveitar novas oportunidades.

A *inteligibilidade* é outra característica essencial de um sistema de controle eficaz. Refere-se à facilidade de compreensão que o sistema proporciona a seus usuários. Se o sistema de controle não pode ser compreendido, então não tem valor para a organização. Além disso, sistemas incompreensíveis podem levar a erros e frustrações da parte de quem os opera. O ideal é que os sistemas de controle sejam tão simples

quanto possível, a fim de garantir seu aproveitamento máximo.

Além de inteligível, um sistema de controle eficaz deve ser aceito pelos controlados. Controle implica redução da liberdade individual e é natural que gere resistência. A *aceitação* é fundamental porque diminui essa resistência. Dessa forma, é importante que as pessoas entendam por que estão sendo controladas e qual a necessidade desse controle para seu trabalho e para a organização.

Os parâmetros de desempenho dos sistemas de controle eficazes devem ser razoáveis e abranger uma multiplicidade de objetivos. A *razoabilidade dos critérios* de avaliação significa que estes devem se basear em padrões alcançáveis, mas desafiadores. Assim, desafiam e motivam os membros organizacionais a buscar níveis de desempenho elevados. Por outro lado, a adoção de *critérios múltiplos* amplia o foco de análise, possibilitando uma avaliação mais apurada e precisa. Dificilmente a organização poderá se basear em um único parâmetro para mensurar seu desempenho. Além disso, a utilização de poucos parâmetros facilita a manipulação dos resultados, levando a uma avaliação não realística do desempenho.

Uma das mais importantes características dos sistemas de controle eficaz é seu *foco estratégico*. Uma vez que é impossível controlar tudo o que ocorre na organização, cabe aos dirigentes definir quais são as

atividades, as operações ou os processos estratégicos que serão controlados. Devem ser priorizadas as atividades críticas para o desempenho e aquelas cujos desvios podem provocar problemas de difícil resolução. Dessa maneira, a organização foca o controle no que realmente é importante para seu desempenho. Isso garante que a atenção dos administradores seja direcionada para os elementos mais significativos de dada operação ou atividade organizacional.

No entanto, os sistemas de controle devem ser utilizados de maneira inteligente, focalizando sua atenção apenas nas exceções. Um sistema que enfatiza as exceções garante que o administrador não perca tempo com informações desnecessárias e que receba apenas aquelas relativas a problemas ou desvios que necessitam de alguma ação gerencial.

Por último, um sistema de controle eficaz deve sugerir a adoção de medidas corretivas, não se limitando a identificar os desvios observados. Os sistemas não devem apenas apontar os desvios em relação aos parâmetros estabelecidos, mas também especificar soluções para os problemas.

As organizações dedicam muito dinheiro, tempo e esforço ao desenho e à manutenção de sistemas de controle, buscando aumentar a coordenação das ações de seus membros e identificar os problemas na medida em que surgem. No entanto, é importante lembrar que, por mais racional que seja o desenho dos sistemas de controle, sua eficácia depende, principalmente, da forma como os gerentes fazem uso deles.

De fato, os sistemas de controle são apenas meios de coleta de informação para os administradores. Cabe a esses últimos fazer uso racional dessa informação, de forma a exercer a função de controle de maneira eficaz.⁸

8.4.2 Fatores contingenciais dos sistemas de controle

Apesar de as características dos sistemas eficazes proporcionarem um guia válido para qualquer sistema de controle, o formato destes é diferente em cada organização. Para melhorar a adequação dos sistemas de controle às necessidades da organização, os administradores devem compreender os fatores contingenciais que influenciam os sistemas de controle. Entre as principais contingências podem ser destacados fatores como a dimensão da organização, o nível hierárquico, a estrutura organizacional, a cultura organizacional, o estilo de liderança e a importância da atividade controlada.⁹ (Veja a Tabela 8.1.)

Uma das variáveis contingenciais que influenciam a adoção de diferentes formatos no sistema de controle é a *dimensão da organização*. Organizações de pequeno porte tendem a implementar sistemas de controle mais pessoais e informais, muitas vezes baseados em observação direta e relatórios verbais. Por outro lado, empresas de grande porte preferem sistemas de controle formais e impessoais, com regras e regulamentos mais complexos e rígidos e processos automatizados.

■ Tabela 8.1 Fatores contingenciais dos sistemas de controle

| VARIÁVEL ORGANIZACIONAL | | FORMATO DO SISTEMA DE CONTROLE |
|--------------------------|--------------------|--|
| DIMENSÃO DA ORGANIZAÇÃO | Pequeno porte | Pessoal, informal, baseado na observação direta e em relatórios verbais. |
| | Grande porte | Formal, impessoal, complexo e automatizado. |
| NÍVEL HIERÁRQUICO | Alta administração | Crêterios múltiplos de avaliação que privilegiam uma visão de conjunto da organização. |
| | Base operacional | Crêterios simples e diretos, de mensuração mais objetiva. |
| ESTRUTURA ORGANIZACIONAL | Centralizada | Menor número de controles e de crêterios de avaliação. |
| | Descentralizada | Maior necessidade de informações e feedback e controles mais diversificados e abrangentes. |
| CULTURA ORGANIZACIONAL | Participativa | Informal e autocontrole. |
| | Coercitiva | Formal e imposto externamente. |
| ESTILO DE LIDERANÇA | Democrático | Informal e definido de forma participativa. |
| | Autocrático | Formal e imposto externamente. |
| IMPORTÂNCIA DA ATIVIDADE | Elevada | Sofisticado e abrangente. |
| | Reduzida | Informal e simples. |

Também o *nível hierárquico* parece influenciar o formato do sistema de controle. Na medida em que se sobe na hierarquia organizacional, maior se torna a necessidade de adotar uma multiplicidade de critérios de avaliação do desempenho. O problema é que essa maior complexidade exigida por um olhar sistêmico para a organização aumenta a ambigüidade na medição do desempenho. Já pessoas nos níveis mais baixos da hierarquia utilizam um número reduzido de critérios simples, objetivos e fáceis de medir.

As características da *estrutura organizacional* são outro fator contingencial que influencia o formato do sistema de controle adotado. Implementar um sistema de controle muito rígido em uma organização caracterizada por uma estrutura horizontal e flexível, com alto grau de descentralização, seria uma tentativa inútil. Quanto mais centralizada for uma organização, menor tende a ser o número de parâmetros de controle, bem como sua amplitude. Por sua vez, nas organizações descentralizadas, a necessidade de controle é maior porque os superiores hierárquicos precisam conhecer e avaliar o desempenho de seus subordinados. Assim, nessas organizações, os parâmetros de controle são mais numerosos, abrangentes e diversificados.

Em compensação, a *cultura organizacional* também exerce uma influência significativa no formato do sistema de controle. Em culturas organizacionais caracterizadas pela rigidez, os mecanismos de controle são formais e ameaçadores, impostos de forma centralizadora para garantir que o desempenho conduza aos objetivos. Já em culturas mais colaborativas e participativas, os mecanismos de controle tendem a ser informais e internalizados pelos próprios funcionários, que exercem autocontrole sobre seu desempenho.

O *estilo de liderança* dos dirigentes (mais democrático ou autocrático), assim como os pressupostos que eles têm a respeito do comportamento dos funcionários, também influencia os sistemas de controle adotados. Caso o gerente acredite que o funcionário só pode ser motivado por sistemas de remuneração ou punição externos, tenderá a preferir controles formais, baseados em indicadores de desempenho específicos e quantitativos. Caso contrário, quando acredita na motivação pela responsabilização, pelo reconhecimento e pela auto-estima, pode implementar sistemas de controle mais informais e participativos, desenvolvendo padrões de desempenho que sirvam para o trabalho conjunto, mas não para punição.

Por último, a *relevância da atividade organizacional*

também influencia o formato do sistema de controle. Quando se considera que uma atividade ou processo é de extrema importância para o desempenho organizacional, os mecanismos de controle associados a ela tenderão a ser mais sofisticados e abrangentes. Caso contrário, as atividades de menor importância tenderão a receber menos atenção, e os mecanismos de controle associados a elas tenderão a ser mais simples e informais.

8.5 Instrumentos de controle do desempenho organizacional

As organizações definem-se como sistemas de recursos (humanos, materiais, financeiros, tecnológicos etc.) que buscam alcançar objetivos. Assim, o desempenho organizacional deve ser avaliado pela eficácia na realização dos objetivos e pela eficiência na utilização dos recursos. No entanto, nenhum sistema de controle consegue abordar, de forma integrada, todas as atividades e operações de uma organização. De fato, tais atividades são demasiado diversificadas em sua natureza para que um único sistema possa dar conta.

Dessa forma, os administradores usam diferentes instrumentos e métodos de controle para lidar com as diversas atividades e elementos da organização. Nesta seção, serão analisados alguns dos instrumentos e ferramentas gerenciais utilizados no controle do desempenho organizacional, destacando-se os tradicionais instrumentos de controle financeiro, os sistemas de informação gerencial, a auditoria, o *balanced scorecard* e o *benchmarking*.

8.5.1 Controle financeiro

O *controle financeiro* é a mais tradicional forma de controle do desempenho organizacional. Isso porque, além de os recursos financeiros serem um parâmetro de fácil mensuração e controle, o objetivo final da maioria das organizações é a geração de lucros. Esse tipo de controle busca medir os impactos financeiros das atividades econômicas de uma organização ou de uma unidade organizacional,¹⁰ além de avaliar, entre outras coisas, a capacidade de geração de recursos, a existência de recursos para pagar as despesas e a eficiência e produtividade da utilização dos recursos organizacionais.

Entre os instrumentos de controle financeiro mais utilizados estão os *demonstrativos financeiros*, que são usados para registrar o valor monetário da movimentação de bens e serviços na organização. Com base nesses demonstrativos é possível avaliar:¹¹

- a *liquidez* da empresa, isto é, sua capacidade de conversão de ativos em dinheiro;
- a *situação financeira* da organização, ou seja, seu equilíbrio financeiro;
- a *rentabilidade* da empresa, ou seja, sua capacidade em gerar lucros.

Os demonstrativos financeiros são utilizados não apenas pelos gestores da empresa, como também pelos acionistas, investidores, clientes, analistas e concorrentes. Com base na análise desses demonstrativos e de sua comparação com os demonstrativos de períodos passados e com os da concorrência, é possível avaliar o desempenho da organização, analisar sua evolução ao longo do tempo e comparar seu desempenho com seus concorrentes.

Com base nos demonstrativos financeiros, o gestor pode construir alguns índices de desempenho. Esses índices resumem, de maneira objetiva, os valores mais significativos dos demonstrativos, possibilitando a realização de comparações e análises rápidas sobre o desempenho ou a situação financeira de uma organização. A Tabela 8.2 resume alguns dos mais populares índices utilizados na avaliação do desempenho de uma organização.

A *análise de índices* pode ser usada como ferramenta auxiliar de controle em qualquer nível hierárquico e área funcional. Eles ressaltam determinados aspectos do desempenho da organização, mas podem também ser usados para analisar concorrentes, clientes, fornecedores, ramos de negócios e setores da economia. Os administradores dispõem de diversas fontes de pesquisa para obter parâmetros de comparação. Geralmente, são publicados em revistas especializadas periodicamente. No Brasil, a revista *Exame* publica anualmente a edição das 'Melhores e Maiores Empresas', apresentando alguns índices que podem

ser utilizados na comparação do desempenho das organizações.

O *orçamento* é outro instrumento de controle do desempenho financeiro, mas é considerado, igualmente, um instrumento de planejamento. De fato, no momento em que o orçamento é formulado, serve como um instrumento de planejamento, indicando as atividades organizacionais que são importantes e os recursos alocados para cada atividade. Contudo, os orçamentos também oferecem padrões quantitativos, com base nos quais os gerentes podem medir o uso de recursos organizacionais. Constatando desvios entre os recursos planejados e os realizados, os gerentes devem tomar medidas para verificar o que aconteceu no decorrer do processo de execução e as causas desses desvios.

8.5.2 Sistemas de informação gerencial

Atualmente, é impossível que uma organização sobreviva sem fazer uso estratégico de tecnologias da informação e da comunicação. De fato, cada vez mais as empresas de todos os tamanhos dependem de sistemas de informação gerencial para controlar seu desempenho e apoiar a tomada de decisão dos administradores. Uma vez que a informação é a chave de toda atividade gerencial, ela se torna essencial para melhorar a eficiência e a eficácia do controle do desempenho da organização e para desenvolver medidas corretivas sempre que sejam verificados desvios significativos em relação aos objetivos.

Toda organização tem uma expressiva quantidade de dados que podem ser potencialmente úteis ao gestor no processo de tomada de decisão. Entretanto, a maioria desses dados encontra-se não sistematizada em uma organização. *Dados* são fatos dispersos, não resumidos e não analisados. No entanto, para

■ Tabela 8.2 Índices financeiros comuns

| CATEGORIA | ÍNDICE | SIGNIFICADO |
|------------------------|------------------------------|---|
| LIQUIDEZ | Liquidez corrente | Mede a capacidade de a empresa pagar suas dívidas de curto prazo. |
| ATIVIDADE | Rotatividade de estoques | Mede a eficiência da organização na gestão de estoques. |
| ALAVANCAGEM FINANCEIRA | Índice de endividamento | Mede a capacidade da empresa de cumprir seus compromissos de longo prazo. |
| RENTABILIDADE | Retorno sobre o investimento | Mede a eficácia dos ativos na geração de lucros. |
| PRODUTIVIDADE | Produtividade de RH | Mede a eficiência dos trabalhadores. |
| MERCADO | Participação de mercado | Mede a fatia de mercado que a organização possui. |

serem úteis, têm de ser transformados e processados em informações. *Informações* são dados analisados e sistematizados, prontos para serem utilizados pelos administradores.

Os *sistemas de informação gerencial* (SIG) são sistemas computadorizados que processam os dados e disponibilizam informações aos gestores, de forma regular e contínua. Daí a denominação sistema. De fato, os dados existentes em uma organização podem ser coletados de várias formas e disponibilizados em diversos momentos, mas a função básica do SIG é transformar os dados em informação disponível ao gestor, de forma regular e sempre que necessária. Apenas os dados analisados e processados dessa maneira podem ser considerados informação. Os SIGs têm também a função de monitorar a informação e selecionar apenas aquela com potencial para se tornar uma informação gerencial.¹²

A função dos SIGs torna-se mais relevante na atualidade, em virtude da galopante quantidade de informações à qual todo gestor está sujeito em seu dia-a-dia. Dessa forma, torna-se imprescindível a utilização de ferramentas que organizem e provejam as informações de forma útil e rápida. Caso contrário, o gestor corre sério risco de se perder no meio de informações e tomar decisões erradas ou tardiamente. A diminuição dos custos de investimento em novas tecnologias e a ampliação do uso dos computadores nas empresas têm influenciado a sofisticação dos SIGs e sua disseminação por todas as organizações contemporâneas.

Os SIGs auxiliam o gestor na organização das informações em bases de dados confiáveis e de fácil acesso, promovendo maior agilidade na tomada de decisões e no monitoramento das atividades organizacionais. Como para as organizações do século XXI a informação é um ativo estratégico, o investimento crescente nesse tipo de ferramenta gerencial justifica-se plenamente. No entanto, o que diferencia uma organização de outra é o modo como essa informação é gerenciada. A empresa que melhor gerir seu sistema, além de ter maior controle sobre suas atividades, terá também uma vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Uma das principais contribuições dos sistemas de informação gerencial para o controle das atividades organizacionais reside em sua capacidade de provimento de informações quanto ao desempenho das atividades em tempo real. Com base nessas informações, o gestor poderá fazer comparações com o que foi planejado previamente e tomar medidas correti-

vas sempre que for necessário. Assim, os SIGs possibilitam a obtenção de informações mais completas e precisas para a fase de mensuração no processo de controle. Além disso, possibilitam que a fase de mensuração se amplie de forma a tornar-se parte da rotina operacional, uma vez que os sistemas podem ser acessados a todo momento e oferecer informações em tempo real.

8.5.3 Auditoria

O termo 'auditoria' diz respeito ao exame pericial, sistemático e independente que tem como objetivo avaliar a eficiência e a eficácia dos vários sistemas de uma organização. Para o senso comum, o termo está associado à investigação de fraudes contábeis nos demonstrativos e nos balanços financeiros das empresas, o que demonstra uma visão reducionista do processo de controle.¹³ Contudo, a atividade de auditoria não se limita apenas a evitar fraudes e manipulações contábeis. Ela é uma ferramenta que pode ser utilizada para controlar e avaliar qualquer atividade ou processo organizacional, fornecendo uma base crítica para a tomada de decisões estratégicas e operacionais.

As auditorias podem avaliar diversas atividades em todas as áreas funcionais, por exemplo, a eficiência dos processos produtivos, a qualidade dos produtos ou serviços, o desenvolvimento dos recursos humanos, a confiabilidade das informações financeiras, a eficácia do esforço promocional, o desempenho socioambiental, entre muitos outros processos com impacto no desempenho organizacional.

Em termos de operacionalização, a auditoria pode ser realizada pela própria empresa ou por uma equipe externa à organização. Quando realizada pela própria organização, chama-se auditoria interna, e quando realizada por uma entidade ou empresa externa à organização, denomina-se auditoria externa.

A *auditoria interna* consiste em um processo de verificação e avaliação dos sistemas e procedimentos realizada pela própria organização. Seu objetivo é examinar e avaliar a adequação e a eficácia dos controles internos organizacionais, a fim de minimizar as probabilidades de fraudes, erros ou práticas ineficazes. A auditoria interna deve ser independente na organização e reportar diretamente à alta administração.

Especificamente, a auditoria interna tem como objetivos:

- avaliar a funcionalidade e a eficácia dos sistemas de controle internos, bem como contribuir para seu aperfeiçoamento;

- verificar se as normas internas estão sendo seguidas e se existe necessidade de melhoramento;
- garantir que os ativos organizacionais estejam sendo utilizados adequadamente e protegidos de qualquer uso indevido;
- garantir a confiabilidade e a segurança dos registros financeiros de forma que os demonstrativos possam ser preparados de maneira eficaz e ágil.

Em muitos casos, a auditoria interna é utilizada para avaliação de projetos específicos. Quando se configura como uma atividade constante, é comum que seja alocada sob a responsabilidade de um departamento interno ou de uma equipe exclusiva que se dedicará, em tempo integral, a essa tarefa.

Por sua vez, a *auditoria externa* é caracterizada por ser realizada por auditores externos contratados especificamente para desempenhar essa função. Nesse caso, os auditores são mais isentos e têm menos conflitos de interesses, uma vez que não são funcionários da empresa auditada. De fato, o que diferencia a auditoria externa da interna é que a avaliação torna-se mais independente, proporcionando, teoricamente, um grau de confiabilidade maior.

Para os *stakeholders* da organização que têm interesses em seu desempenho, como banqueiros, acionistas ou a sociedade em geral, a auditoria externa transmite credibilidade, gerando uma espécie de garantia de que as atividades realizadas ou os registros apresentados pela organização são confiáveis e precisos. Na realidade, a auditoria externa tem elevado poder de dissuasão em virtude da verificação sistemática da ocorrência de erros e fraudes que promove em uma organização. No entanto, os recentes escândalos com empresas de auditoria, como a Andersen Consulting, têm debilitado a confiança que o público deposita nas auditorias externas.

Ao contrário das auditorias internas, as externas, de modo geral, não contribuem para o controle das operações em andamento, já que seu foco incide sobre os resultados das atividades já realizadas (registros financeiros ou desempenho ambiental, por exemplo).

8.5.4 *Balanced scorecard*

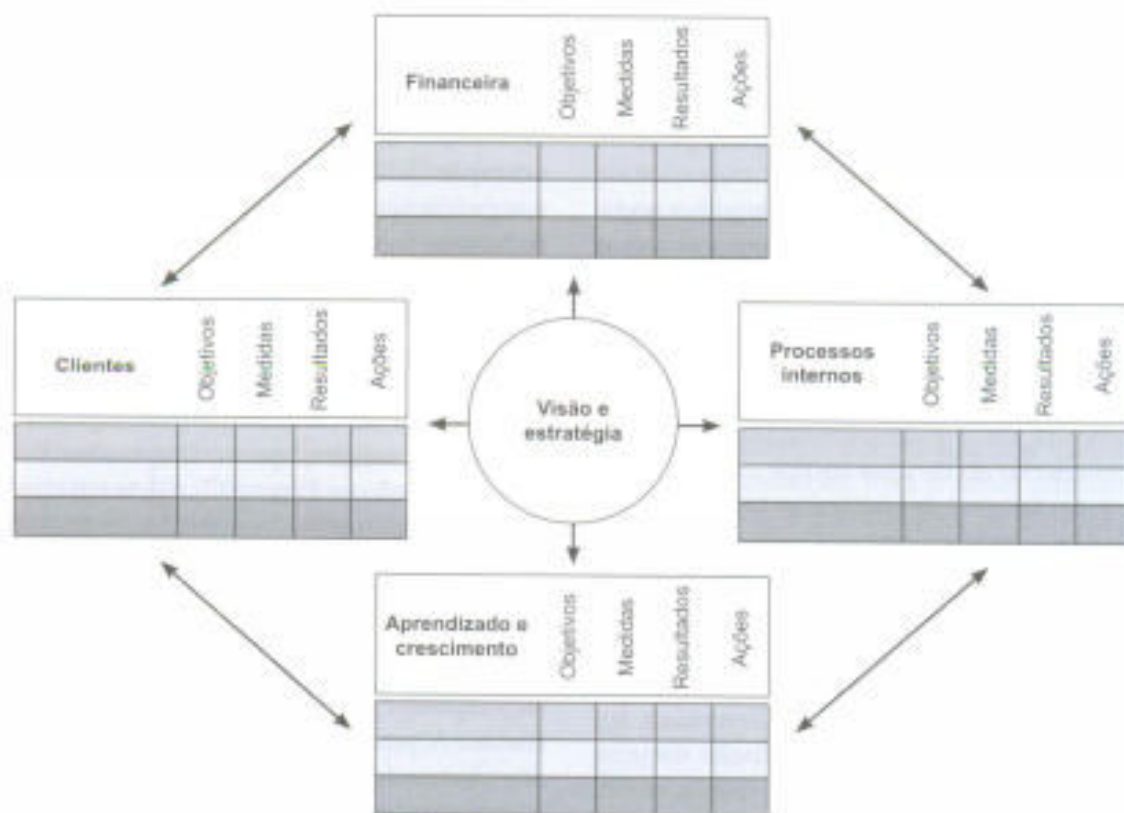
O *balanced scorecard* (BSC), desenvolvido no início da década de 1990 por Robert Kaplan e David Norton, é uma ferramenta de controle do desempenho organizacional abrangente que procura integrar várias dimensões de controle, equilibrando as tradicionais medidas de desempenho financeiro com parâmetros focados nos fatores críticos de sucesso de uma orga-

nização, como os clientes, os processos internos e a capacidade de inovação e de aprendizado.²⁴ Assim, ao mesmo tempo em que se avaliam os resultados financeiros do negócio, torna-se possível também o acompanhamento do progresso na consolidação de competências e capacidades, pelas quais a empresa se tornará sustentável no longo prazo.

O *balanced scorecard* procura alinhar a estratégia e as atividades operacionais de forma a garantir que os objetivos estratégicos sejam alcançados. Para isso, desenvolve-se um conjunto de medidas de desempenho que deverão ser controladas pela organização. Essas medidas abrangem quatro dimensões do negócio, como ilustrado na Figura 8.7: o desempenho financeiro, o relacionamento com clientes, os processos internos e a capacidade de aprendizado e crescimento.

A partir de uma visão balanceada e integrada de uma organização, o BSC traduz a estratégia em um conjunto de objetivos específicos e medidas de desempenho que podem ser quantificadas e avaliadas. A *perspectiva financeira* foca o impacto das atividades da organização em seu desempenho financeiro, utilizando medidas como a lucratividade, a rentabilidade e a liquidez. A *perspectiva de clientes* procura avaliar como os clientes percebem a organização, utilizando indicadores como sua satisfação, a participação no mercado e a imagem da organização. Por sua vez, a perspectiva de *processos internos* foca os processos operacionais críticos da organização, como a eficiência dos processos de produção e a qualidade dos produtos fabricados. Por último, a perspectiva de *aprendizado e crescimento* procura avaliar como os recursos e o capital humano estão sendo usados para que a organização consiga inovar e crescer de forma sustentável, utilizando indicadores como a satisfação dos funcionários, o clima organizacional e os índices de rotatividade.

O BSC funciona como uma metodologia de encadeamento lógico da estratégia organizacional, a qual é desdobrada nos diversos níveis hierárquicos, de modo a facilitar o controle das atividades fundamentais para o bom desempenho da empresa. O desenvolvimento de medidas de desempenho nas quatro perspectivas auxilia os dirigentes a traduzir a visão e a estratégia em atividades e objetivos específicos e esclarece os membros organizacionais sobre a importância de cada processo ou atividade para o alcance dos objetivos. Por outro lado, os *Scorecards* são um mecanismo de comunicação da estratégia por toda a organização e uma forma de assegurar o comprometimento de seus membros.



■ **Figura 8.7** *Balanced scorecard*

Atualmente, o *balanced scorecard* é uma das ferramentas gerenciais mais utilizadas em todo o mundo para controlar o desempenho organizacional. Uma pesquisa conduzida pela empresa de consultoria Bain revelou que 50% das maiores empresas norte-americanas e europeias adotam o BSC como sistema de controle do desempenho. No Brasil, a Petrobras, a Siemens Brasil, o Banco do Brasil, a Aracruz Celulose e o Unibanco (veja o Quadro contextual "O *balanced scorecard* conquista o Unibanco") são alguns exemplos de empresas que também utilizam o BSC para controlar o desempenho de suas atividades.

8.5.5 Benchmarking

O *benchmarking* é uma técnica gerencial que foi introduzida pela Xerox em 1979. Consiste em um processo contínuo e sistemático que busca comparar práticas e métodos de trabalho de uma organização com os de outras empresas, de forma a identificar fatores que conduzam a um desempenho superior.¹⁵ Basicamente, o *benchmarking* é um sistema de controle via comparação com as melhores práticas. Tem como propósito promover o aperfeiçoamento de processos organizacionais por meio de comparações de desempenho com outras organizações consideradas excelentes na execução de suas

atividades. O *benchmarking* promove a avaliação permanente das ações internas da organização comparando-as com os padrões externos das melhores práticas da indústria.

Apesar de ser, normalmente, uma busca de referências de excelência por comparação com os principais concorrentes ou organizações reconhecidas como líderes em sua indústria, o *benchmarking* pode ser um processo interno, comparando o desempenho de unidades, departamentos ou processos organizacionais.

O *benchmarking* não é um processo de cópia ou imitação, mas sim um processo de aprendizado contínuo. Após identificar as melhores práticas e modelos de gestão, os administradores devem procurar ajustá-las, adequá-las e melhorá-las, o que garante a evolução da ideia original. Seu objetivo é estimular e facilitar as mudanças organizacionais e a melhoria de desempenho das organizações por intermédio de um processo de aprendizado.

É importante salientar que nem sempre a organização-alvo do *benchmarking* será necessariamente um concorrente. Até porque, nesse caso, o acesso ao conhecimento pode ser muito mais difícil. O monitoramento de organizações de outros setores pode gerar ideias úteis para o aperfeiçoamento dos processos



QUADRO CONTEXTUAL

O *balanced scorecard* conquista o Unibanco

O *balanced scorecard* começou a ser implementado na Unibanco AIG em 1999, e foi chamado de Painel de Gestão. O primeiro passo foi listar os objetivos estratégicos de cada uma das divisões do banco — varejo, atacado, seguros e gestão do patrimônio. Com base neles, objetivos mais específicos deveriam ser estabelecidos e separados de acordo com as quatro perspectivas do BSC: financeira, clientes, processos internos e aprendizado.

O passo seguinte foi disseminar a ferramenta entre os funcionários da organização e implementar os relatórios de controle individual. Para isso, a organização aproveitou uma estrutura preexistente: anualmente, os funcionários recebiam documentos que explicavam as tarefas e objetivos de cada um deles para aquele período, conhecidos como contratos de gestão. A partir deles, o Unibanco formulou os *Scorecards* individuais. A principal diferença é que, com o BSC, os funcionários devem informar seus resultados, listar suas atividades e mostrar a importância de cada uma delas para a organização.

Além disso, para o bom funcionamento do BSC, a participação ativa da alta administração era vital. Por isso, semanalmente, o presidente da divisão reunia-se com seus diretores para analisar os resultados e as informações obtidas por meio desses relatórios.

A AIG Seguros foi o departamento que melhor se familiarizou e obteve os maiores ganhos com o BSC, definindo objetivos baseados em três parâmetros: lucro líquido, satisfação dos clientes e participação do mercado. Analisando todas as atividades desempenhadas dentro da seguradora, foi possível cortar despesas desnecessárias. Além do mais, o controle constante incrementou a eficiência na análise de risco, área fundamental do negócio. Além de possibilitar o alinhamento estratégico das tarefas e das unidades de negócio, essa ferramenta permitiu o gerenciamento contínuo e integrado dos diferentes departamentos. No entanto, a principal vantagem de sua adoção foi a possibilidade de controlar cada funcionário individualmente, analisando, do ponto de vista estratégico, cada uma das funções desempenhadas dentro da organização por seus 28 mil membros.

A prática vem dando resultados e, em 2003, a Unibanco AIG já ocupava o segundo lugar em satisfação dos clientes, terceiro lugar em lucro líquido e quarto em participação de mercado.

Fonte: A. L. Herzog, "Pensar, planejar... e fazer", *Exame*, 767, 12 mar. 2003, p. 52-56.

de gestão organizacional. Muitas vezes, o *benchmarking* é realizado tendo como parâmetro as práticas organizacionais de corporações que nada têm a ver com a empresa que busca aprimorar seus processos. Por exemplo, uma companhia aérea pode buscar conhecimentos em uma rede de hospitais reconhecidamente eficiente em sua logística a fim de aprimorar a logística das refeições que são servidas a seus passageiros.

Existem três modalidades de *benchmarking*:³⁶

- *Benchmarking organizacional*: compara uma organização com outras similares, na busca pela identificação das melhores práticas gerenciais.
- *Benchmarking de desempenho*: compara o desempenho da organização com outras similares, utilizando parâmetros e indicadores de desempenho.
- *Benchmarking de processo*: compara processos e atividades organizacionais, interna ou externamente, utilizando indicadores qualitativos e quantitativos.

A Tabela 8.3 resume as principais características e os potenciais resultados de cada uma das modalidades de *benchmarking* referidas.

Em resumo, o *benchmarking* pode servir tanto como técnica de diagnóstico, permitindo a identificação das áreas e processos que carecem de aprimoramento, quanto como uma ferramenta de aperfeiçoamento contínuo dos produtos, serviços ou processos organizacionais, por meio da comparação com empresas reconhecidas como sendo excelentes em sua atuação.

8.6 O fator humano no processo de controle

Até o momento, o processo de controle tem sido analisado a partir de uma perspectiva instrumental e mecânica. No entanto, as organizações são compostas por pessoas, e os sistemas de controle são desenhados para restringir o comportamento delas. No entanto, controlar o comportamento dos membros organizacionais gera problemas, resistências e controvérsias que também devem ser consideradas pelos administradores.

Como já discutido neste capítulo, um dos requisitos de um sistema eficaz de controle é sua aceitabilidade por parte das pessoas que estão sendo avaliadas. Sem que haja tal aceitação, todo o sistema de controle fica comprometido. O fator humano nesse

■ Tabela 8.3 Modalidades de *benchmarking*

| MODALIDADE | COMPARAÇÕES | RESULTADOS |
|------------------------------------|--|--|
| BENCHMARKING ORGANIZACIONAL | <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional • Estratégias • Modelos de negócios | <ul style="list-style-type: none"> • Gera novas idéias. • Identifica oportunidades para aperfeiçoamento. • Permite conhecer a existência das melhores práticas. |
| BENCHMARKING DE DESEMPENHO | <ul style="list-style-type: none"> • Produtividade • Rentabilidade • Eficiência • Qualidade | <ul style="list-style-type: none"> • Identifica diferenças significativas no desempenho da organização em comparação com outras. • Incentiva a melhoria em áreas de desempenho consideradas inferiores. • Identifica oportunidades de economia de recursos. |
| BENCHMARKING DE PROCESSO | <ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos e normas • Sistemas gerenciais • Processos administrativos | <ul style="list-style-type: none"> • Enfatiza a existência de melhores práticas. • Sugere como os principais processos organizacionais devem ser melhorados de modo a alcançar patamares de excelência. |

processo é, portanto, de suma importância para a boa adequação dos sistemas de controle aos objetivos organizacionais.

8.6.1 Efeitos comportamentais do controle nas organizações

Quase todas as organizações gastam muito dinheiro, tempo e esforços com o desenho e a manutenção de sistemas de controle sofisticados. Todavia, nem sempre todo esse empenho de recursos se mostra válido, pois não garante o uso adequado dos sistemas de controle. Na realidade, nem mesmo o mais sofisticado sistema garante o controle eficaz do desempenho organizacional. É o fator humano que garantirá, em última instância, a eficácia ou ineficácia de um sistema de controle. São as pessoas que decidirão se vão ou não respeitar os procedimentos de controle a fim de garantir um bom desempenho organizacional.

De maneira geral, as pesquisas mostram que, quando uma atividade é foco de um sistema de controle, os membros organizacionais apresentam uma melhoria em seu desempenho individual. De fato, a avaliação de um processo ou atividade organizacional esclarece a importância destes para o alcance dos objetivos da empresa, fornecendo direção e feedback a seus membros. Isso permite ao funcionário direcionar seus esforços e corrigir seu comportamento visando melhorar o desempenho. De forma simultânea, os sistemas de controle estabelecem uma relação entre o desempenho e a remuneração, incentivando o funcionário a colocar mais energia nas atividades que são mensuradas por sistemas de controle. Por outro lado, com a melhoria do desempenho aumenta também a satisfação pessoal do funcionário.¹⁷

No entanto, a melhoria do desempenho individual não é a única consequência dos sistemas de controle. Pesquisas também mostram que eles podem levar a um comportamento disfuncional. Essas consequências disfuncionais incluem: o comportamento burocrático, o comportamento tático e a resistência ao controle.¹⁶ Desse modo, é importante considerar as potenciais reações das pessoas aos sistemas de controle.

O *comportamento burocrático* consiste no direcionamento dos esforços individuais apenas na realização das atividades medidas pelo sistema de controle. Quando isso acontece, os trabalhadores apresentam bom desempenho diante dos parâmetros de controle, mas não se envolvem na resolução de problemas nem procuram realizar outras atividades que possam melhorar o desempenho da organização como um todo. Focam-se exclusivamente nos critérios de avaliação definidos, comportando-se de forma rígida e inflexível. Por exemplo, se o sistema valorizar a quantidade, os trabalhadores podem ignorar a qualidade. Normalmente, essa disfunção é causada por medidas de desempenho incompletas e tem impacto muito negativo na organização.

Outra consequência disfuncional do controle é o *comportamento tático*, ou seja, a tentativa de trapacear o sistema de controle. Parâmetros de desempenho irrealistas ou excessivos podem causar um comportamento enganoso por parte dos funcionários ou dos gerentes que buscarão manipular as informações e os resultados alcançados. Nesses casos, em vez de proporcionar bom desempenho a seus usuários, os sistemas serão utilizados da maneira mais conve-

niente pelas pessoas cujas atividades estão sendo avaliadas. Por exemplo, os funcionários podem estabelecer metas fáceis de serem atingidas, manipular os parâmetros de mensuração e sabotar os sistemas de informação a fim de imputarem dados falsificados apenas para cobrir erros ou um fraco desempenho. Na verdade, quando um sistema de controle não é levado a sério pelos membros da organização, torna-se irrelevante.

Por último, é importante considerar a *resistência ao controle* que as pessoas naturalmente exercem. Essa resistência ocorre porque o controle diminui a autonomia dos trabalhadores, provocando um sentimento de perda da liberdade. Em contrapartida, os sistemas de controle revelam erros e problemas no desempenho, ameaçando a estabilidade do trabalhador na organização. Por último, o controle provoca um aumento de competição entre os membros, o que pode reduzir a satisfação das necessidades sociais e de integração. Todos esses fatores fazem com que as pessoas resistam aos sistemas de controle organizacional. Quando isso acontece, a tendência natural é ignorá-los ou manipulá-los.

De fato, os controles podem ter um impacto positivo no desempenho, mas também podem ter conseqüências muito negativas. Tudo dependerá da forma como os sistemas são utilizados pelos administradores e como os funcionários controlados percebem a importância e a precisão do controle (veja a Figura 8.8). É fundamental que os gestores sejam flexíveis em sua utilização e que os sistemas de controle sejam reconhecidos como legítimos pelos trabalhadores.¹⁹ Caso contrário, podem provocar problemas maiores do que aqueles que tentam prevenir.

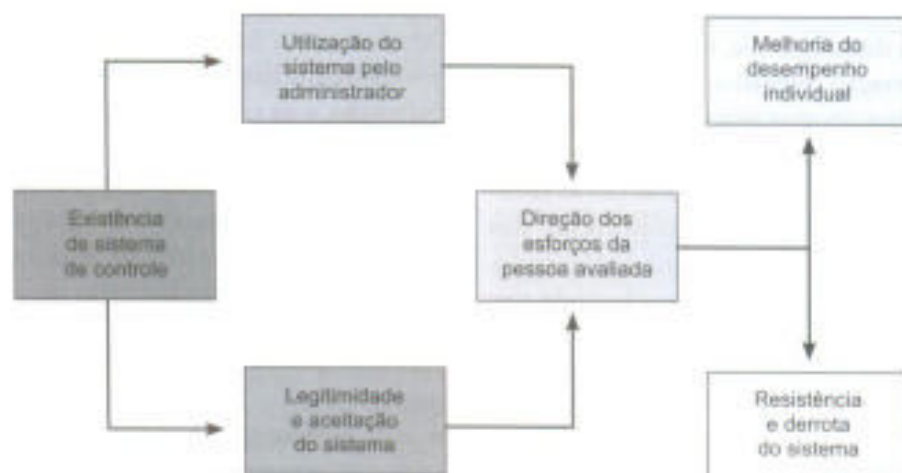
8.6.2 Abordagens estratégicas ao controle comportamental

O controle não afeta de forma casuística o comportamento das pessoas nas organizações. As empresas adotam estratégias deliberadas de controle comportamental. Assim, de acordo com os pressupostos que os gestores formulam acerca do que motiva seus subordinados, podem optar por duas abordagens estratégicas ao controle comportamental: a imposição externa e a motivação interna.²⁰ A Tabela 8.4 resume as principais características e as potenciais conseqüências de cada uma dessas abordagens.

A estratégia de controle via *imposição externa* pressupõe que os funcionários sejam motivados pelas recompensas e punições externas que receberão como conseqüência de seu desempenho, e que precisam ser controlados por supervisores. Nesse caso, os objetivos devem ser impostos pelos superiores e devem ser difíceis de alcançar para não gerar acomodação por parte dos funcionários. Os sistemas de controle devem ser desenvolvidos partindo-se do pressuposto de que as pessoas tentarão manipular os parâmetros de mensuração, e as recompensas devem ser direta e abertamente relacionadas ao desempenho, de forma a assegurar que os subordinados se empenhem em sua concretização.

Apesar de direcionar os esforços dos trabalhadores e de garantir maior controle do desempenho ao supervisor, essa estratégia pode desencadear uma série de efeitos indesejáveis para a organização, tais como:

- Não compromete os funcionários com o aperfeiçoamento de seu desempenho. Uma vez que os objetivos são impostos de cima, os subordinados tendem a não se esforçar para fazer mais que



■ Figura 8.8 Efeitos comportamentais do controle

■ Tabela 8.4 Estratégias de controle comportamental

| | | |
|--------------------------------|-----------------------------|---|
| CONTROLE POR IMPOSIÇÃO EXTERNA | CARACTERÍSTICAS | <ul style="list-style-type: none"> Objetivos e parâmetros de desempenho são impostos externamente. Objetivos são difíceis de alcançar para que os funcionários não se acomodem. Recompensas são direta e abertamente relacionadas ao desempenho individual. |
| | RESULTADOS POSITIVOS | <ul style="list-style-type: none"> Maior controle sobre o desempenho dos subordinados. Maior direcionamento dos esforços dos membros para o alcance dos objetivos estabelecidos. |
| | RESULTADOS NEGATIVOS | <ul style="list-style-type: none"> Potencial comportamento disfuncional por parte dos trabalhadores, resistindo ou enganando o sistema. Redução do fluxo de informação, especialmente de informação negativa a respeito do desempenho ou sobre os parâmetros. Pouco comprometimento dos trabalhadores com relação ao desempenho da organização como um todo. |
| CONTROLE POR MOTIVAÇÃO INTERNA | CARACTERÍSTICAS | <ul style="list-style-type: none"> Objetivos e parâmetros de desempenho são definidos de forma participativa. Parâmetros de controle são utilizados para identificar e resolver problemas, não para punir ou responsabilizar. Recompensas são relacionadas ao desempenho geral. |
| | RESULTADOS POSITIVOS | <ul style="list-style-type: none"> Maior comprometimento e motivação dos trabalhadores. Maior satisfação dos membros no local de trabalho. Maior fluxo de informações com o objetivo de melhorar o desempenho da organização como um todo. |
| | RESULTADOS NEGATIVOS | <ul style="list-style-type: none"> Menor controle sobre o desempenho dos subordinados. Estabelecimento de objetivos individuais pouco ambiciosos. Dificuldade de estabelecer uma base objetiva para recompensar os trabalhadores. |

aquilo que lhes é exigido, em um comportamento conformista.

- Gera um foco excessivo sobre as atividades que são controladas, não atendendo a outras atividades igualmente importantes para o desempenho da organização.
- Reduz o fluxo de informação sobre o desempenho. Visto que os subordinados são recompensados pelo alcance dos objetivos, tendem a esconder ou omitir informação negativa sobre seu desempenho ou informação que negue a validade dos parâmetros de desempenho utilizados.
- Traz uma excessiva cautela, direcionando as energias dos subordinados para a justificação das ações empreendidas e do desempenho alcançado, em vez de buscar tornar a organização cada vez mais eficaz.

Por outro lado, a estratégia de controle por meio da *motivação interna* parte do pressuposto de que os subordinados são motivados por seu comprometimento com os objetivos organizacionais. Os dirigentes que utilizam essa abordagem presumem que os

empregados sejam motivados pelo sentimento de realização, pelo reconhecimento e pela auto-estima que advém da realização de bom desempenho. De acordo com essa abordagem, os objetivos são estabelecidos de maneira participativa, de forma que os responsáveis por alcançá-los tenham, em alguma medida, influência em sua formulação. Em compensação, os resultados observados no controle são utilizados como forma de identificação e resolução de problemas e não como forma de punição e responsabilização, e as recompensas não são atreladas a atividades específicas, mas sim ao desempenho como um todo. De modo geral, o sistema de controle se torna mais orientado para a resolução de problemas e para o futuro. O sistema auxilia o gestor a exercer o controle sobre o comportamento de seus subordinados tendo em vista o desenvolvimento futuro, em vez do estabelecimento de punições pelos comportamentos passados.

Os efeitos característicos dessa estratégia são o maior comprometimento dos membros com os objetivos organizacionais, a maior satisfação dos funcionários e a maior propensão ao aprimoramento contínuo.

Além disso, por sua natureza, essa estratégia não incentiva os membros organizacionais a tentar enganar e derrotar os instrumentos de controle. Na realidade, a estratégia encoraja e premia o fluxo de informação, sobretudo aquele referente ao que está dando errado na organização. Por outro lado, como a responsabilidade por alcançar objetivos é compartilhada, o próprio ato de controlar é delegado aos pares.

Essa estratégia de controle comportamental, no entanto, também tem alguns efeitos indesejados. Em primeiro lugar, os administradores têm menos controle sobre o comportamento dos subordinados. Como os gestores dão total liberdade para a definição de objetivos específicos, os trabalhadores podem estabelecer objetivos pouco ambiciosos. Por sua vez, como o controle é utilizado para resolver problemas e não para avaliar, é mais difícil estabelecer uma base objetiva para premiações e recompensas. Além disso, algumas pessoas podem não se adaptar a essa forma mais participativa de trabalho, pois elas têm maior preferência por controles impostos externamente.

8.6.3 Controle comportamental nas organizações

Uma das principais funções de um administrador é atingir os objetivos organizacionais por meio do trabalho coordenado de outras pessoas. Vista pela perspectiva de controle, essa função é possibilitada pelo controle comportamental de seus funcionários — um componente inerente a qualquer espaço organizacional. A empresa controlará de alguma forma o trabalho de seus membros com o objetivo de garantir a coordenação de seus esforços e otimizar seu desempenho.

Os administradores fazem uso de diversas técnicas de controle comportamental que buscam verificar se os funcionários estão, de fato, realizando aquilo que a organização espera deles. A Tabela 8.5 lista algumas dessas técnicas, que variam de formas explícitas até formas sutis de controle comportamental. Entre as técnicas mais utilizadas para controlar a atividade humana nas organizações destacam-se a supervisão direta, a avaliação de desempenho e a disciplina.

A *supervisão direta* é uma técnica de controle que consiste na observação direta do desempenho dos funcionários, visando à correção dos problemas à medida que estes ocorram. É um tipo de controle muito visível nas linhas de montagem ou nas caixas de supermercado, por exemplo. A presença física dos supervisores restringe o comportamento do funcionário e permite a rápida detecção de problemas, sem esperar relatórios de desempenho ou reuniões de avaliação.

Outra técnica de controle muito utilizada é a *avaliação de desempenho*, que é o processo sistemático de avaliação dos resultados obtidos por um funcionário de forma a estimar a qualidade da contribuição prestada por ele à organização. Apesar de ser utilizada para apoiar a tomada de decisões relativas a remuneração, promoção e treinamento dos trabalhadores, a avaliação do desempenho é, essencialmente, um instrumento de controle comportamental. Por causa da existência de um sistema de avaliação formal do desempenho, os membros organizacionais tenderão a se comportar de forma que seu desempenho seja bem avaliado nos critérios estabelecidos. Essa técnica será analisada com mais detalhes no Capítulo 11.



QUADRO ILUSTRATIVO

Os custos invisíveis do controle excessivo

Enquanto algumas pesquisas de administração demonstram que o *empowerment* torna os trabalhadores mais felizes, outros pesquisadores argumentam que ele também contribui para maior produtividade, melhor saúde e maiores economias em custos médicos. De fato, as pesquisas demonstram que os trabalhadores que têm algum grau de controle sobre seu trabalho são, em média, mais saudáveis que os trabalhadores com pouco ou nenhum controle sobre seu desempenho. Pesquisadores britânicos acompanharam cerca de 7.400 funcionários públicos por um período de cinco anos e descobriram que os funcionários de nível operacional que exercem pouco ou nenhum controle sobre seu desempenho apresentavam um risco 50% maior para

desenvolver os sintomas de doenças de coração que aqueles situados em níveis hierárquicos mais altos. O estudo também concluiu que os fatores tradicionais de risco, como obesidade, fumo e outros, contribuíam menos para o surgimento dos sintomas do que a falta de controle sobre o trabalho. A pesquisa corroborou os dados de outros estudos realizados nos Estados Unidos e tem servido para consolidar o olhar crítico acerca das consequências indesejáveis do controle organizacional sobre os indivíduos.

Fonte: D. Stauffer, "The hidden cost of too much control", *Harvard Management Update*, 1997.

■ Tabela 8.5 Técnicas de controle comportamental

| TÉCNICA | MECANISMO DE CONTROLE DO COMPORTAMENTO DOS TRABALHADORES |
|------------------------------|---|
| RECRUTAMENTO E SELEÇÃO | Identifica e contrata pessoas cujos valores, atitudes e personalidade se encaixam no perfil comportamental desejado pela organização. |
| ORIENTAÇÃO | Define quais os comportamentos aceitáveis e desejados e quais os comportamentos que devem ser evitados. |
| DESENHO DE CARGOS | Define as tarefas que o trabalhador deve executar, os resultados desejados, o ritmo de trabalho pretendido etc. |
| AValiação DO DESEMPENHO | Direciona o comportamento dos trabalhadores de forma a garantir uma boa avaliação por seus superiores. |
| TREINAMENTO | Ensina os trabalhadores a executar, com eficácia e eficiência, suas atividades e tarefas. |
| ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS | Dinge e limita o comportamento dos trabalhadores de forma a alcançar objetivos específicos. |
| FORMALIZAÇÃO | Define regras, procedimentos, políticas e normas que estabelecem as práticas aceitáveis e restringem o comportamento. |
| INCENTIVOS E BÔNUS | Atua como reforço para encorajar o comportamento desejado e extinguir comportamentos desviantes. |
| DISCIPLINA | Reforça as regulamentações e padrões organizacionais. |
| SUPERVISÃO DIRETA | Limita o comportamento dos trabalhadores e permite a rápida correção de comportamentos desviantes. |
| CULTURA ORGANIZACIONAL | Por meio de histórias, rituais e valores partilhados, transmite o que a organização considera um comportamento apropriado. |

Fonte: S. Robbins e M. Coulter, *Management*, 9. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.

Quando o desempenho de um trabalhador é consistentemente insuficiente ou ele ignora deliberadamente as regras e normas da organização, o administrador deve utilizar a *disciplina* como forma de controle comportamental. A disciplina se refere a ações adotadas pelo administrador para forçar o cumprimento dos regulamentos e das normas organizacionais. Problemas relativos à falta de disciplina se fazem presentes via absenteísmo, insubordinação, não-cumprimento de regras de segurança, roubo, mentira, falsificação de informação, entre outras. Quando alguns desses desvios comportamentais ocorrem, o administrador deve utilizar as medidas disciplinadoras ao seu alcance para advertir e punir os trabalhadores. Para ser eficaz, uma ação disciplinar deve ser acionada imediatamente após a infração (para não restarem dúvidas quanto à relação causa-efeito), deve ser consistente e deve ter uma natureza pessoal.

Aparentemente em contradição com as técnicas de controle comportamental, tem-se verificado uma tendência para conceder mais autonomia e poder de decisão aos trabalhadores, fenômeno conhecido

como *empowerment*. Diante das tendências de descentralização e horizontalização hierárquica que as empresas enfrentaram no decorrer da década de 1990, o *empowerment* é uma solução cada vez mais utilizada pelas organizações contemporâneas. Com menos níveis hierárquicos e mais trabalho a realizar, os membros da administração de nível tático e operacional adquiriram maior responsabilidade e controle sobre suas atividades. O *empowerment* dá à organização mais flexibilidade e rapidez de resposta ao ambiente, mas pode trazer alguns problemas no que diz respeito ao controle do comportamento dos trabalhadores.

Um sistema de controle que tem ganhado espaço nas teorias organizacionais e administrativas é o *autocontrole*. O autocontrole impõe o comportamento apropriado por meio de mecanismos internos, como a autodisciplina e o comprometimento. Após anos de imposição de controle e disciplina, os administradores perceberam que a forma mais eficaz de controle é aquela imposta pela própria pessoa. Ou seja, migra-se da obediência para a disciplina interior. O autocontrole depende, portanto, do comprometimento

dos funcionários e, na prática, funciona como uma internalização do controle pelas pessoas que fazem parte da organização. Cada vez mais as organizações se empenham para estimular o autocontrole em seus trabalhadores, em vez de investirem tempo e dinheiro em mecanismos de controle formais. No entanto, reconhecem que o grande desafio para fazê-lo é justamente criar uma cultura orientada para o compromisso e para a disciplina interior.

8.7 Tendências contemporâneas do controle

O controle nas organizações é um tema propício a acalorados debates e discussões. Entre as várias questões discutidas atualmente, destacam-se duas tendências contemporâneas: como controlar o desempenho em um contexto que exige flexibilidade e agilidade às organizações e como responder às pressões para controlar o desempenho socioambiental das organizações.

8.7.1 Controle no contexto da flexibilidade

As organizações burocráticas eram caracterizadas pelo controle sobre todos os aspectos da vida organizacional, inclusive os de ordem pessoal. No entanto, os tempos atuais demandam cada vez mais a desbu-

rocratização, a flexibilidade e a agilidade como requisitos para sobreviver em um mundo globalizado e competitivo. Qual é o impacto que essas pressões têm para o controle organizacional? Como o controle pode ser exercido em organizações flexíveis, que buscam incentivar a inovação e a criatividade? Obviamente, as tendências contemporâneas organizacionais influenciarão os sistemas e as estratégias adotadas de controle. Daí se pode depreender o dilema que as empresas atuais enfrentam: como garantir o controle sem engessar a organização?

Nas organizações contemporâneas, que operam em mercados altamente competitivos, os gestores não podem gastar seu tempo acompanhando permanentemente o que os subordinados estão fazendo. Os dirigentes devem encorajar os funcionários a ter a iniciativa de melhorar os processos e a buscar novas formas de satisfazer as necessidades dos clientes. Entretanto, é de esperar que as organizações, mesmo em uma época de descentralização e flexibilidade, ainda busquem manter o controle sobre suas atividades. Mas como garantir o controle nesse contexto?

Alguns autores advogam que, além dos sistemas tradicionais de controle, as organizações precisam de outros três: sistemas de crenças, sistemas delimitadores e sistemas interativos de controle.²¹ Os sistemas



QUADRO CONTEXTUAL

A mudança da estratégia de controle na Usiminas

Fundada na década de 1950 durante o governo JK, as Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S/A (ou Usiminas) tomaram-se uma das maiores siderúrgicas da América Latina. Rinaldo Campos Soares, diretor-presidente da empresa desde 1988, foi o principal responsável por esse feito.

O dirigente, caracterizado por um estilo de controle centralizador, foi responsável pelo controle do processo de privatização da empresa e dos investimentos feitos pelos novos acionistas. Além de sua eficácia no controle estratégico da empresa, Rinaldo também exerceu, com mão de ferro, um importante papel no controle de nível operacional da empresa. Foi de sua autoria o projeto de formação do 'Sistema Nova Usiminas', que propiciou a constituição de um conjunto de pequenas empresas ligadas às operações de produção e logística, o que melhorou os processos de transporte e distribuição de produtos siderúrgicos.

Contudo, Rinaldo não vive um bom momento à frente da Usiminas. Segundo acionistas da empresa, o atual diretor-presidente não está de acordo com o projeto de internacionalização da companhia e, com isso, perdeu força entre conselheiros da empresa. Há até uma data estipulada para sua saída do cargo: abril de 2008.

Wilson Brumer, ex-secretário de Desenvolvimento Econômico do Estado de Minas Gerais, foi escolhido para assumir o posto de Rinaldo. Conhecido político, Brumer é visto com bons olhos por quase todos os membros do conselho da empresa. Ao contrário de Rinaldo Soares, Brumer pretende diminuir o controle formal do diretor-presidente sobre a organização. Segundo ele, serão construídas novas usinas no Estado de Minas Gerais e, em cada uma delas, haverá um gestor com total autonomia para geri-la. Um detalhe que chama a atenção é que no contrato que Brumer negociou com os acionistas consta uma cláusula que o obriga a ir à sede da empresa apenas duas vezes por semana e lá ficar por quatro horas, diferente das 13 horas diárias que Rinaldo cumpria. Essa é mais uma prova da futura diminuição da presença do diretor-presidente no controle das atividades da empresa.

Fontes: M. Gaspar, "O escolhido da Usiminas", *Exame*, abr. 2007, p. 65-67; Site oficial da empresa. Disponível em: www.usiminas.com.br. Acesso em: maio 2007.

tradicionalis de controle (que foram discutidos amplamente ao longo deste capítulo) são responsáveis pela detecção de anormalidades nas atividades da empresa e por manter as variáveis críticas de desempenho nos limites estabelecidos. É por meio desses sistemas que o administrador monitora a rentabilidade, a produtividade, além de avaliar o progresso organizacional em relação aos objetivos estabelecidos.

Já os *sistemas de crenças* têm a finalidade de direcionar as atenções dos funcionários para os princípios-chave do negócio. Mais do que isso, devem inspirar e promover o comprometimento com os valores organizacionais fundamentais. Esses sistemas podem ainda motivar os funcionários a buscar novas formas de criar valor. Desse modo, tais sistemas têm o poder de ampliar o controle dos sistemas tradicionais, uma vez que o controle é internalizado pelos indivíduos, como se fossem valores. Ou seja, de uma regra externa, que é imposta, tornam-se princípios e valores que guiam o comportamento dos membros. Isso garante aos gestores maior controle sobre as atividades organizacionais.

Os *sistemas delimitadores*, por sua vez, têm também enorme importância para o bom desempenho da organização. Esses sistemas de controle possuem como função esclarecer os limites a que se pode chegar, ou seja, dizer de maneira clara e objetiva o que não se pode fazer. Trabalhar com funcionários com autonomia de decisão não significa dar-lhes total liberdade para que façam quaisquer coisas que lhes venham à cabeça. Delegar também pressupõe delimitar. Ao delegar poderes para os níveis hierárquicos inferiores, o gestor deve ser capaz de estabelecer limites. Os sistemas delimitadores têm essa função de definir os limites de ação permitidos. Ao contrário do que possa parecer, definir os limites incentiva a inovação, porém dentro de fronteiras claras.

Padrões de comportamento ético e códigos de conduta são bons exemplos de sistemas delimitadores, pois estabelecem as normas básicas de ação às quais todo e qualquer funcionário, por mais poder que tenha, deverá respeitar. Esse tipo de sistema é especialmente importante para organizações cujos diferenciais competitivos são a reputação e a confiança na marca. Juntos, os sistemas delimitadores e os sistemas de crenças estabelecem o direcionamento, motivam e inspiram ao mesmo tempo em que protegem a organização contra comportamentos prejudiciais ou oportunistas.

Por fim, os *sistemas interativos de controle* permitem que os administradores de topo foquem a organização nos assuntos estratégicos. Na verdade, o objetivo

desses sistemas é monitorar as constantes mudanças ambientais e as informações que os gestores consideram estratégicas para a organização. À medida que as organizações crescem, aumentam também as variáveis com que a organização tem de lidar e a distância entre os níveis hierárquicos. Os sistemas interativos de controle procuram diminuir essas distâncias, elevando o fluxo de informação entre a 'linha de frente' e os administradores de topo. Esses sistemas focam a atenção nas incertezas estratégicas, compartilhando informação de mercado e estimulando a criatividade e inovação na organização.

Em síntese, as organizações modernas permitem aos trabalhadores inovar nos processos e nas respostas que dão às demandas ambientais, abrindo espaço para a criatividade e a flexibilidade. No entanto, fazem-no de forma controlada, criando e impondo limites à ação individual. Assim, utilizando os diferentes sistemas de controle referidos, a organização alcança a desejada flexibilidade e agilidade, sem prejudicar o controle de seu desempenho.²²

8.7.2 Controle do desempenho socioambiental

Outra tendência contemporânea de controle relaciona-se com a importância crescente do desempenho socioambiental das empresas. A tendência nasce como consequência da pressão de diferentes *stakeholders*, como consumidores, governo ou organizações sem fins lucrativos, entre outros, que demandam das empresas maior responsabilidade socioambiental. A ameaça do aquecimento global, a exploração de mão-de-obra e outras práticas abusivas adotadas pelas empresas também têm influenciado a opinião pública com relação à necessidade desse tipo de controle do desempenho organizacional.

Concretamente, o controle de desempenho socioambiental vem-se materializando em um conjunto diversificado de métricas e indicadores não financeiros, que buscam verificar se a empresa está, de fato, criando valor social. O objetivo principal desses indicadores é o alinhamento da criação do valor social com a criação do valor econômico para os acionistas. Dessa forma, os indicadores tornam possível a avaliação da responsabilidade socioambiental da empresa, por parte dos consumidores, reguladores, futuros empregados e outros *stakeholders*, ao mesmo tempo em que incentivam os gerentes da empresa a adotar medidas que tornem a empresa social e ambientalmente sustentável.

Nos últimos anos, o número dos indicadores socioambientais tem crescido substancialmente. ISO

14000, SA 8000, Índice Dow Jones de Sustentabilidade, Global Compact, Global Reporting Initiative e outros são apenas alguns dos índices, certificações e diretrizes utilizados para medir e avaliar o desempenho socioambiental. Diferentemente dos demonstrativos financeiros, há tempo regulados em quase todos os países, os sistemas de controle do desempenho socioambiental operam em um ambiente pouco

regulado e têm sido criticados por não oferecerem avaliações confiáveis e válidas acerca do desempenho das empresas. Por exemplo, se a Nike for avaliada sobre o tipo de trabalho em suas fábricas, pode induzir uma resposta errônea. De fato, a empresa não produz diretamente, mas conta com uma rede de fornecedores que são acusados de exploração de trabalho infantil.²³



QUADRO CONTEXTUAL

O desempenho socioambiental da Klabin

Com mais de um século de existência, a Klabin é atualmente a maior produtora e exportadora de papéis do Brasil e líder nos mercados de papéis e cartões para embalagens, embalagens de papelão ondulado e sacos industriais. Fundada em 1899, atingiu, em 2005, uma receita bruta de 3,2 bilhões de reais.

No entanto, não é apenas pelos resultados econômico-financeiros que a empresa se destaca. O foco no desempenho socioambiental tem sido uma das prioridades estratégicas da Klabin nos últimos anos. A empresa acaba de ganhar o selo verde FSC — concedido pelo Conselho

Brasileiro de Manejo Florestal, uma instituição que busca promover o manejo e a certificação florestal no Brasil. Para isso, a empresa foi voluntariamente auditada por uma das cinco certificadoras ligadas ao conselho. Com o selo verde, a Klabin passa a ser a única empresa da América Latina a ter toda a cadeia de produção certificada, atestando que sua produção de papel ocorre de forma sustentável.

Fontes: Site oficial da empresa. Disponível em: www.klabin.com.br. Acesso em: maio 2007; O Globo, Caderno Razão Social, n. 50, jul. 2007.

Resumo do capítulo

O controle é a última, mas certamente não a menos importante, função da administração a ser abordada neste livro. Em seu sentido mais aceito, a função de controle se refere às decisões tomadas para detectar possíveis erros no caminho da organização rumo ao alcance de seus objetivos e de corrigi-los em tempo hábil. Em um sentido mais amplo, o controle é o cerne de qualquer organização, uma vez que este se faz presente, de forma deliberada ou não, em todos os sistemas materiais e humanos aglomerados no espaço organizacional. Conseqüentemente, é possível encontrar diferentes tipologias e classificações de controle, de acordo com o olhar da análise.

Como qualquer outra função administrativa, o controle pode ser visto como um processo, composto por fases inter-relacionadas. Simultaneamente, como qualquer outra função administrativa, o controle e suas formas de exercício na organização são sujeitos a fatores contingenciais que limitam sua adequação. Enquanto a concepção processual do controle serve para racionalizar o processo de tomada de decisão dos administradores, a visão contingencial ajuda a compreender os limites dessa racionalidade e também parte da complexidade situacional que influenciará os tipos e formas de controle adotados em contextos organizacionais reais.

Os administradores devem considerar esses fatores de ordem contingencial para desenhar sistemas de controle eficazes, capazes de disponibilizar informações em tempo útil, de forma a garantir o alcance dos objetivos organizacionais. Entretanto, em virtude da abrangência e da multiplicidade de perspectivas acerca do controle, é impossível reduzir seu uso a um único sistema coerente que possa dar conta de todas as atividades organizacionais. Por isso, o capítulo aborda exemplos de alguns instrumentos e técnicas de controle do desempenho organizacional.

A principal dificuldade no desenho e uso racional dos sistemas de controle está, porém, relacionada com sua dimensão comportamental. Na realidade, o controle e o comportamento são estreitamente relacionados. As empresas podem adotar estratégias de controle comportamental deliberadamente diferenciadas e o próprio processo de controle tem efeitos comportamentais que devem ser considerados.

Por fim, é natural que o controle acompanhe a organização em suas manifestações contemporâneas. Ele se adapta ao contexto de flexibilidade característico das organizações contemporâneas e abrange novas funções, se fazendo presente também no caso do desempenho socioambiental. De fato, o impossível é imaginar um mundo organizacional sem controle.

Questões para discussão

1. Defina o conceito de controle. Qual é sua relação com a função do planejamento?
2. Quais são as diferenças entre o controle de mercado, de burocracia e de clã?
3. Dê exemplos de controle preventivo, simultâneo e posterior em um banco comercial.
4. Quais são as etapas do processo de controle? Qual é a mais importante?
5. O que você entende por sistema de controle? Quais são as características dos sistemas de controle eficazes? De que modo fatores como a dimensão, a estrutura ou a cultura organizacionais podem influenciar o desenho de sistemas de controle?
6. O controle financeiro é o mais importante, pois as empresas têm como principal objetivo o lucro. Você concorda com essa afirmação?
7. Por que cada vez mais as organizações usam técnicas como o *balanced scorecard* e o *benchmarking* para controlar o desempenho organizacional?
8. Quais são as principais diferenças e implicações, para a organização e os funcionários, da estratégia de controle por imposição versus estratégia de controle por motivação interna?
9. Você considera o autocontrole uma técnica de controle comportamental? O *empowerment* significa uma perda de controle?
10. Como o controle pode ser exercido no contexto da flexibilidade organizacional?

ESTUDO DE CASO

O processo de controle no Bradesco

A dificuldade de controlar custos em um grande banco

Pouca gente sabe, mas a maior parte das despesas dos bancos é proveniente de gastos com bens e serviços. Mais de 50% dos gastos dessas instituições financeiras são com materiais (papéis, canetas, cartuchos de impressora, computadores etc.) e serviços terceirizados contratados (limpeza, segurança etc.).

No Bradesco, maior banco privado brasileiro, não é diferente. É compreensivelmente difícil controlar as atividades e os gastos de uma abrangente rede com mais de 3 mil agências e postos de atendimento espalhados por todo o Brasil. Para isso, é fundamental conhecer as demandas de todas as agências e as necessidades de todas as empresas ligadas ao grupo.

Em 2001, a instituição gastava em torno de 1,5 bilhão de reais por ano com esses serviços. Porém, os custos seriam muito maiores se, em 1998, não tivesse sido posto em prática o Programa de Inovação em Suprimentos, uma série de medidas planejadas para reestruturar o setor de compras do banco, com o objetivo de torná-lo mais eficiente, acelerando os processos e reduzindo as despesas.

O Programa de Inovação em Suprimentos

Para o presidente do Bradesco, Márcio Cypriano, a racionalização dos gastos e a melhoria do desempenho devem ser uma busca constante em todos os departamentos. Com esse objetivo em mente, viu no Programa de Inovação em Suprimentos a possibilidade de reduzir substancialmente as despesas do banco.

A identificação de todos os bens comprados e de todos os serviços contratados foi a primeira etapa do programa. Era necessário fazer um levantamento de todas as compras das unidades do Grupo Bradesco e catalogá-las.

Dessa forma, seria possível analisá-las e estudá-las de modo centralizado. Nunca antes o Bradesco havia conseguido reunir as informações sobre as demandas de todas as divisões e agências do grupo.

De posse dessa informação, foi possível a segmentação dos bens e serviços comprados pelo Bradesco. Identificar categorias distintas permitiria agilizar as aquisições, centralizando compras diversas em um mesmo fornecedor. Além disso, melhoraria o processo de controle, possibilitando a comparação dos custos em cada uma das categorias. A divisão em segmentos de compras ainda auxiliaria nas negociações, já que melhores preços poderiam ser acordados se maior número de produtos fosse comprado na mesma empresa.

A terceira etapa foi a padronização dos materiais adquiridos. A antiga descentralização das compras implicava uma série de problemas para a empresa. Havia gastos excessivos com a estocagem de materiais variados para a manutenção de diferentes produtos comprados. Eram adquiridos pelas empresas e agências do Bradesco bens diferentes para a mesma função. Isso aumentava as despesas com a conservação e reduzia o poder de negociação do banco com os fornecedores, já que eram compradas pequenas quantidades de vários produtos equivalentes. Após o programa, padronizaram-se as compras, diminuindo-se custos.

O próximo passo do programa de controle de custos foi o cadastro de todos os fornecedores aptos a atender às demandas por bens e serviços da empresa. Esse era um passo importante, pois mostraria a eficácia da padronização dos produtos comprados, já que, necessariamente, teria de haver redução do número de distribuidores e prestadores de serviço. Esse objetivo foi atendido, visto que o número caiu de 4.500 para 3.500 entre 1998 e 2001. Além disso, o

cadastro de fornecedores permitiu um contato direto entre as equipes de compras e as empresas que forneciam os materiais, agilizando todos os processos.

O último passo do projeto foi o desenvolvimento de um sistema de informação gerencial que integraria todas as empresas do Grupo Bradesco, agências do banco e fornecedores cadastrados ao setor de compras. Nesse sistema, também seriam catalogados os 10 mil itens que foram identificados na fase inicial de diagnóstico das compras. Os funcionários foram treinados para utilizar o sistema de modo a poder operá-lo corretamente e auxiliar a redução das despesas organizacionais.

A nova estrutura do setor de compras

A melhoria no processo de controle foi acompanhada por outra medida administrativa: a criação de um modelo diferenciado para o setor de compras. Ele passou a ser composto por equipes de quatro a seis funcionários especializados em tarefas distintas. Cada equipe de compra possui um especialista técnico (normalmente, um funcionário do setor que requisitou a compra), um analista de mercado (encarregado de estudar os fornecedores e os preços justos de mercado), um analista de processos (que auxilia na avaliação das necessidades dos diversos setores) e compradores.

Esse novo modelo por equipes trouxe vários benefícios para a organização. A presença de um especialista técnico entre os profissionais que compõem a equipe reduz a possibilidade de ocorrerem erros nas compras. Essa pessoa conhece as necessidades do setor que requisitou o material e o modelo mais adequado para cada tipo de tarefa. Assim, as compras foram facilitadas e se tornaram mais eficazes que antes. Também houve redução nos gastos, pois há nas equipes pessoas que conhecem bem o mercado e sabem os preços dos materiais. Com isso, aumentou-se o poder de barganha do banco, já que suas equipes de compra possuem conhecimentos sobre os produtos equivalentes aos fornecedores.

Por outro lado, as novas equipes do setor de compras trouxeram mais transparência às relações entre os compradores e vendedores, área muito suscetível à corrupção. Antes, era difícil controlar as aquisições, o que ocasionava, algumas vezes, desvios, superfaturamentos e, conseqüentemente, prejuízos para a organização. Com a formação de equipes, as relações com os fornecedores tornaram-se mais profissionais, porque o controle social interno entre os membros dos grupos é constante. Assim, reduziram-se as perdas decorrentes de atos ilícitos no banco.

A valorização dos funcionários

Os compradores também viram sua função ser valorizada. Essa medida foi fundamental para controlar as despesas eficientemente. Antes, eles eram encarregados unicamente de fazer cotações dos produtos requisitados pelos diversos setores e efetuar as aquisições. Com o Programa de Inovação em Suprimentos, eles ganharam autonomia

e, por meio do sistema integrado de informação gerencial, ficaram sabendo das demandas das divisões da empresa em tempo real. Dessa forma, podem tomar decisões estratégicas acerca das necessidades das agências com mais agilidade e eficácia.

Após a listagem de todos os materiais e serviços e o cadastro dos fornecedores, foi possível negociar melhores contratos e desenvolver relações de longo prazo com os fornecedores. Fernando Barbaresco, diretor técnico da área de compras, responsável pelo programa, credita o sucesso da iniciativa à padronização dos produtos adquiridos e à redução do número de fornecedores.

Os resultados do programa

Um bom exemplo de economia ocorreu no departamento de tecnologia da informação, que cuida desde os monitores das agências até a segurança dos serviços prestados pela instituição via Internet. Os gastos dessa divisão são os maiores da organização e passam dos 500 milhões de reais por ano. Até 1999, o Bradesco adquiria computadores e peças de reposição de 12 fornecedores diferentes. Em 2002, esse número caiu para apenas dois. A padronização dos sistemas utilizados nas máquinas também gerou grande economia. A utilização de PCs e sistemas padronizados permitiu a redução nos custos de compra, mas também simplificou a operação e o suporte técnico. Dessa maneira, diminuíram-se os gastos com treinamento e os problemas nos computadores caíram 30% em média. Além disso, o tempo de compra e entrega ficou 60% menor. A padronização gerou, portanto, economia e aumento da eficiência.

Ao final do projeto, foi possível comparar alguns dados para comprovar sua eficiência no controle dos custos da instituição: uma economia de 150 milhões de reais; a redução do número de fornecedores de 4.500 para 3.500; a padronização de mercadorias adquiridas; a redução de 30% dos problemas de informática; a redução de 60% no intervalo de tempo entre a compra e a entrega dos produtos; a transparência nas vendas; e a redução de erros e desvios.

O processo foi trabalhoso e consumiu 3,5 milhões de reais, mas os resultados foram impressionantes e permitiram uma economia anual de 150 milhões de reais. A redução das despesas mostrou como o controle dos custos é importante para as grandes corporações, já que promove o incremento da eficiência e o aumento dos lucros.

Os resultados mostraram que o Bradesco concluiu o programa com sucesso. Os objetivos estabelecidos foram amplamente atingidos. A redução de custos fortaleceu a liderança do banco na lista das maiores instituições financeiras privadas do Brasil, com lucro de 5,5 bilhões de reais em 2005. O controle de despesas na organização mostrou que o setor de compras pode ter papel estratégico e que um banco, além de cuidar do dinheiro dos clientes, não pode descuidar da sua própria conta corrente.

QUESTÕES

1. O processo de controle de um banco como o Bradesco é dificultado por quais fatores contingenciais? Justifique.
2. O Bradesco nunca havia conseguido reunir dados sobre as demandas de todas as divisões e agências do grupo. Que falha de controle essa afirmação aponta?
3. Descreva o sistema de controle que o Bradesco desenvolveu para lidar com o descontrole nos gastos da organização.
4. Como você classificaria o tipo de controle (preventivo, simultâneo ou posterior) adotado pelo Bradesco para controlar seus suprimentos?
5. Por que foi implementada uma nova estrutura organizacional no departamento de compras? Quais são os benefícios que essas mudanças trouxeram para o controle das operações do Bradesco?
6. Qual é a estratégia de controle comportamental adotada para o departamento de compras? Teria sido possível alcançar os mesmos resultados com outra abordagem ao controle do comportamento dos funcionários?
7. Que técnicas de controle comportamental os gerentes do Bradesco devem ter utilizado para garantir que o Programa de Inovação em Suprimentos alcançasse seus objetivos?
8. Quais foram os critérios utilizados para avaliar o Programa de Inovação em Suprimentos e medir a eficácia das medidas adotadas?

Notas

1. W. G. Ouchi, "Markets, bureaucracies and clans", *Administrative Science Quarterly*, mar. 1980, p. 129-141.
2. F. Martins, *Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações*. Rio de Janeiro: Cadernos EBAPE, v. 4, n. 1, mar. 2006.
3. A. Maximiano, *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2000.
4. D. Hawkins, "Introduction to management control process", *Harvard Business Review*, nov. 2005.
5. S. P. Robbins e D. A. DeCenzo, *Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações*, 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
6. D. Hawkins, "Introduction to management control process", *Harvard Business Review*, nov. 2005.
7. S. P. Robbins e D. A. DeCenzo, *Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações*, 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
8. C. Cammann e D. A. Nadler, "Fit control system do your managerial style", *Harvard Business Review*, jan./fev. 1976.
9. S. P. Robbins e D. A. DeCenzo, *Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações*, 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004; D. A. Nadler e C. Cammann, "Fit control system do your managerial style", *Harvard Business Review*, jan./fev. 1976.
10. D. Hawkins, "Introduction to management control process", *Harvard Business Review*, nov. 2005.
11. J. Stoner e R. Freeman, *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1994.
12. E. Turban, R. Rainer Jr. e R. Potter, *Administração de tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
13. D. Hawkins, "Introduction to internal control process", *Harvard Business Review*, nov. 2005.
14. R. Kaplan e D. Norton, "Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, jan./fev. 1996.
15. F. G. Tucker, S. M. Zivan e R. C. Camp, "How to measure yourself against the best", *Harvard Business Review*, jan./fev. 1987, p. 8-14.
16. "Brasil — Tribunal de Contas da União: Técnica de auditoria: benchmarking". Brasília: TCU, Coordenadoria de Fiscalização e Controle, 2000.
17. C. Cammann, D. A. Nadler, "Fit control system do your managerial style", *Harvard Business Review*, jan./fev. 1976.
18. T. S. Bateman e S. Snel, *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
19. C. Cammann e D. A. Nadler, "Fit control system do your managerial style", *Harvard Business Review*, jan./fev. 1976.
20. C. Cammann e D. A. Nadler, "Fit control system do your managerial style", *Harvard Business Review*, jan./fev. 1976.
21. R. Simons, "Control in age of empowerment", *Harvard Business Review*, mar./abr. 1995; D. Stauffer, "The new think on high control management: set boundaries instead", *Harvard Management Update*, 1997.
22. R. Simons, "Control in age of empowerment", *Harvard Business Review*, mar./abr. 1995; D. Stauffer, "The new think on high control management: set boundaries instead", *Harvard Management Update*, 1997.
23. A. Chatterji e D. Levine, "Breaking down the wall of codes: evaluating non-financial performance measurement", *California Management Review*, v. 48, n. 2, inverno 2006, p. 29-53.



Parte III

ÁREAS FUNCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO

Objetivos de aprendizagem:

1. Definir a administração de operações, destacando sua importância para a organização.
2. Diferenciar as organizações de manufatura das organizações de serviços.
3. Compreender a administração de operações a partir de uma visão sistêmica.
4. Explicar como a administração de operações permite que as organizações atendam a cinco prioridades competitivas.
5. Analisar as principais etapas do projeto de um sistema de operações.
6. Descrever as principais atividades do gerente de operações no planejamento e no controle das operações.
7. Discutir as principais técnicas para a administração de estoques.
8. Descrever a evolução do enfoque na qualidade na administração de operações.
9. Analisar o processo de gestão da cadeia de valor e suas principais vantagens.
10. Compreender os princípios de funcionamento dos sistemas *just-in-time*.

O núcleo central de qualquer organização é seu sistema de operações, responsável pela transformação dos insumos em produtos ou serviços concretos. Por meio de uma administração competente desse processo de transformação, as organizações tornam-se mais eficientes, mais produtivas e capazes de oferecer produtos e serviços de acordo com as necessidades de seus clientes. Dessa forma, a administração das operações contribui significativamente para o alcance dos objetivos estratégicos da organização e para a consolidação de suas vantagens competitivas.

No decorrer do processo de administração de operações, os gerentes devem tomar uma série de decisões complexas, que variam desde o projeto do produto, a especificação da capacidade de produção, a localização das instalações, a escolha dos processos de produção e dos arranjos físicos até as abordagens mais complexas, como gestão da cadeia de valor ou implementação de sistemas *just-in-time*, que imprimem novas orientações à administração de operações. A natureza técnica e a complexidade das decisões relativas à essa administração serão objeto de análise deste capítulo.

Logo de início, será apresentada a definição da administração de operações, buscando destacar sua

importância para as organizações e apontar as diferenças que existem entre as organizações de manufatura e de serviços. A administração de operações será analisada da perspectiva sistêmica, à luz dos desenvolvimentos teóricos até então apresentados. A primeira seção do capítulo também destacará as prioridades competitivas da administração das operações.

Em seguida, será analisado com mais detalhe o processo de planejamento do sistema de operações de uma organização, destacando uma série de decisões de natureza técnica que compõem as principais etapas do processo. As principais tarefas do gerente de operações, tais como o planejamento e controle da produção, a administração dos estoques e a logística, serão discutidas na terceira seção do capítulo.

O enfoque de qualidade será destacado na quarta seção por sua relevância estratégica para a organização contemporânea. O capítulo estabelece uma distinção entre a abordagem tradicional da qualidade e a abordagem mais contemporânea da gestão pela qualidade total. Por fim, serão apresentadas algumas tendências contemporâneas na administração de operações, destacando a gestão da cadeia de valor, os sistemas *just-in-time* e as tendências relativas à customização e flexibilização da manufatura.

CASO INTRODUTÓRIO

O triunfo do sistema Toyota de produção

A segunda metade do século XX marcou uma grande revolução na indústria mundial. Enquanto o Japão agonizava no pós-guerra, a fabricante de automóveis Toyota criava um dos sistemas de produção mais inovadores de todos os tempos. O sistema Toyota de produção apresentou-se como uma alternativa mais eficiente ao modelo fordista de produção, que explorava as vantagens de produção em série. O modelo toyotista consiste em uma produção e cadeia de suprimentos enxuta, flexível e altamente terceirizada, que prevê a eliminação quase total dos estoques e a busca constante pela agilização do processo produtivo. Ao longo dos anos, esse modelo vem sendo adotado por várias empresas, das quais se destacam a Boeing e a Microsoft, sendo reconhecido como um padrão de excelência único no mundo.

O diferencial do sistema Toyota de produção reside na sustentação de uma forte vantagem competitiva alicerçada no seu sistema de operações. Com uma produção enxuta, a Toyota destaca-se pelo uso inovador dos sistemas *just-in-time*, pela promoção de conhecimento nas redes de parceiros, pela flexibilidade no chão da fábrica, conseguida pela autonomia concedida aos funcionários e o controle simultâneo das operações, pela agilidade para incorporar novas tecnologias e pelo profundo conhecimento do consumidor.

A logística é a palavra-chave que traduz a eficiência do sistema Toyota de produção. Aprimorado a partir da necessidade do período pós-guerra, quando a empresa

não tinha espaço nem recursos para armazenar estoques, ela optou por uma estreita ligação com os fornecedores. Sem armazenar peças e componentes, a companhia precisava receber o item certo na hora exata, para que todo o processo produtivo não fosse comprometido. Só em 2006, a Toyota economizou mais de 100 milhões de dólares em custos financeiros decorrentes de sua inteligência logística.

De fato, são muitas as vantagens operacionais sobre seus principais concorrentes, como a General Motors e a Ford. Uma dessas vantagens é a qualidade e a resistência de seus veículos. Eles apresentam 40% menos problemas do que os fabricados pelas montadoras norte-americanas. Outra vantagem é a rapidez e a agilidade. Enquanto os japoneses levam um ano para colocar um modelo em circulação, os norte-americanos podem demorar até três vezes mais. "Todos os procedimentos de nossa empresa buscam essencialmente a rapidez, o que exige elevado grau de ousadia por parte dos funcionários", afirma Luiz Carlos Andrade Júnior, vice-presidente da Toyota Mercosul. Como resultado, entre as décadas de 1960 e 1990, a empresa japonesa e seus fornecedores aumentaram a produtividade em 700%, comparados com 250% de seus concorrentes norte-americanos.

Fonte: A. Segalla. "O triunfo da Toyota", *Época Negócios*, n. 7, set. 2007.

9.1 Fundamentos da administração de operações

A área de operações é o núcleo central de qualquer organização, o seu 'coração'. Afinal, essa área é responsável por materializar, por meio da gestão do processo de transformação de insumos e recursos em produtos e serviços concretos, as necessidades e os desejos dos clientes. Para isso, é necessário um alinhamento contínuo da função de operações com os objetivos estratégicos da organização como um todo.

O sistema Toyota de produção, descrito no caso introdutório, é um exemplo de excelência de qualidade e eficiência na administração das operações de uma organização. No entanto, o sistema de produção enxuta e eficiente e a cadeia de suprimentos *just-in-time* não seriam suficientes se não viessem acompanhados de uma cultura que concede autoridade aos funcionários e promove o desejo de inovar e a preocupação com a qualidade. De fato, tão importantes como os elemen-

tos técnicos do sistema de operações são os aspectos culturais e de liderança. Por essa razão, muitas empresas não conseguem replicar o sucesso da Toyota. Essas e outras questões serão abordadas no decorrer deste capítulo, cujo principal objetivo é a análise da área funcional de operações.

9.1.1 Conceito de administração de operações

A administração de operações pode ser definida como a área ou campo da administração responsável pelo planejamento, operação e controle do processo de transformação que converte insumos e recursos (mão-de-obra, capital, suprimentos, informação ou equipamentos) em produtos (bens ou serviços). Em outras palavras, a administração de operações aborda a maneira como as organizações produzem bens e serviços.

O processo de transformação é o núcleo central de qualquer organização e envolve todas as atividades que contribuem para transformar os insumos em

produtos e serviços. Trata-se de um processo transversal que flui por toda a organização. Cabe à administração de operações fazer com que o processo de transformação de uma organização se realize com o máximo de eficiência, produtividade e eficácia.

A função de administração de operações é desempenhada pelo *gerente de operações*. Dependendo da organização, podem ser chamados de gerente de produção (numa fábrica), gerente administrativo (num hospital) ou gerente de loja (numa rede de supermercados). Compete ao gerente de operações: formular uma estratégia de operações coerente com os objetivos estratégicos da organização; tomar decisões relativas à localização, à capacidade e ao layout das instalações; projetar os produtos, serviços e processos de produção; planejar e controlar a produção; organizar o trabalho; administrar os estoques; entre outras atividades essenciais ao processo de transformação.

Por sua natureza técnica, as atividades relacionadas com o planejamento e o controle das operações assumem maior destaque para a administração de operações. No entanto, isso não significa que a organização e a direção não sejam importantes para essa área funcional. Pelo contrário, sem uma organização adequada dos recursos e da autoridade e sem a motivação e liderança das equipes e grupos de trabalho, as operações enfrentam muitos problemas. A dificuldade que as montadoras norte-americanas e europeias têm para replicar o sistema Toyota de produção é elucidativa quanto a isso. De fato, o sucesso de muitas técnicas e abordagens relacionadas com a administração de operações depende de seu ajustamento às características dos funcionários, das equipes e da organização.

9.1.2 Importância da administração de operações

A importância da administração de operações para as organizações e para os administradores deve-se a vários motivos. Primeiro, como todas as organizações produzem algo, a administração de operações é necessária para gerenciar as atividades de seu processo de transformação. Isso é válido tanto para organizações que prestam serviços (como hospitais, escolas ou igrejas) como para empresas industriais que produzem bens físicos (como celulares ou televisões).

Em segundo lugar, o caráter transversal da administração de operações faz com que ela assuma um papel central no desenvolvimento de todas as atividades organizacionais (Figura 9.1). Na realidade, como



■ **Figura 9.1** Centralidade da administração de operações

a área de operações se inter-relaciona com todas as outras áreas funcionais, suas decisões são afetadas e afetam decisões de outras unidades organizacionais. Por exemplo, o planejamento da produção deve ser articulado com o departamento de marketing com base na demanda, assim como a melhoria da produtividade deve ser articulada com o departamento de recursos humanos por meio do desenvolvimento de ações de treinamento para os trabalhadores. Dessa forma, o desempenho da organização como um todo depende da eficácia e da eficiência com que essas interações são gerenciadas.

Em terceiro lugar, a administração de operações tem papel estratégico no desempenho competitivo da organização. Por meio da melhoria da produtividade, da eficiência e da qualidade dos produtos e serviços de uma organização, a administração de operações permite que as empresas agreguem valor e atendam às prioridades competitivas de seus clientes. No atual contexto competitivo, torna-se mais evidente a importância da administração de operações para todos os tipos de organização, uma vez que habilita a organização a atingir seus objetivos por meio da gestão eficiente do seu processo de transformação.

Por último, a melhoria da produtividade e da eficiência organizacional influencia positivamente não apenas a organização, mas também a competitividade de um dado país, como foi notado por Frederick Taylor, um dos fundadores do campo da administração. De fato, elevada produtividade e eficiência podem gerar

taxas de crescimento positivas e sem custos, visto que possibilitam salários maiores para os funcionários e maiores ganhos para as empresas, sem impulsionar a inflação. Boa parte da prosperidade japonesa nos anos 80 está relacionada com a melhoria de produtividade dos sistemas de produção das empresas.¹

9.1.3 Organizações de manufatura e de serviços

Toda organização é responsável por produzir algo, mesmo que o resultado dessa produção não seja tão visível ou tangível. Tradicionalmente, o foco das operações era direcionado para organizações de manufatura, responsáveis por produzir automóveis, remédios, eletrônicos e outros bens tangíveis. No entanto, com a expansão econômica do setor de serviços, a administração de operações alargou seu escopo de atuação, passando a gerenciar todo o processo de transformação de qualquer organização com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes.

A administração de operações engloba, portanto, os processos presentes em todas as organizações, sejam de serviços ou de produção. Na verdade, o denominador comum de todas as organizações é o processo de transformação que se encontra na base da administração de operações. A natureza dos bens produzidos pode diferenciar uma organização de outra. Dessa forma, é possível distinguir dois tipos de organizações:

- *Organizações de manufatura*: responsáveis por produzir bens físicos (por exemplo, fabricantes de automóveis, de computadores ou têxteis).
- *Organizações de serviços*: responsáveis por produzir bens não tangíveis, denominados serviços (por exemplo, empresas de advocacia, escolas ou hotéis).

As diferenças entre as organizações de manufatura e de serviços não se reduzem apenas à natureza dos bens produzidos, e têm importantes implicações em seus sistemas de administração de operações. Nas organizações de manufatura, o processo de transformação é fácil de ser analisado porque é visível, e os bens produzidos podem ser armazenados e consumidos posteriormente. Por outro lado, nas organizações de serviço, o processo de transformação é difícil de visualizar, os serviços produzidos não podem ser armazenados e demandam a participação do consumidor. A Tabela 9.1 lista algumas das características que diferenciam as organizações de manufatura das de serviços.

Apesar das diferenças apontadas, ambos os tipos de organizações podem produzir uma combinação de bens e de serviços. Da mesma forma, ambos enfrentam problemas operacionais e preocupações similares, o que torna os conceitos e instrumentos relativos à administração de operações igualmente válidos nos dois tipos de organização.²

9.1.4 Organizações como sistemas de operações

Nos capítulos anteriores, a organização foi descrita como um sistema responsável por transformar recursos e insumos em produtos ou serviços. De fato, a visão sistêmica da organização ajuda a perceber melhor a centralidade do processo de transformação, objeto da administração de operações. Essa visão sistêmica do sistema de operações de uma organização está representada na Figura 9.2.

Como mostra a figura, o sistema de operações de uma organização inclui três componentes: os insumos, o processo de transformação e as saídas.³

Os *insumos* ou entradas do processo de transformação podem ser classificados como recursos transformados ou de transformação.

■ Tabela 9.1 Diferenças entre organizações de manufatura e de serviços

| ORGANIZAÇÕES DE MANUFATURA | ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Produzem bens tangíveis e duráveis. • Bens podem ser armazenados para consumo posterior. • A quantidade e a qualidade dos bens produzidos são facilmente mensuráveis. • O resultado é padronizado. • Pouca participação e pouco contato com o consumidor. • A localização é menos importante para o sucesso da organização. • Emprego intensivo de capital. | <ul style="list-style-type: none"> • Produzem bens intangíveis. • O consumo e a produção dos serviços são simultâneos. • A qualidade dos serviços é percebida, mas muito difícil de ser medida. • O resultado é customizado. • Amplo contato e participação do consumidor durante o processo de transformação. • A localização é crucial para o sucesso da organização. • Emprego intensivo de trabalho. |

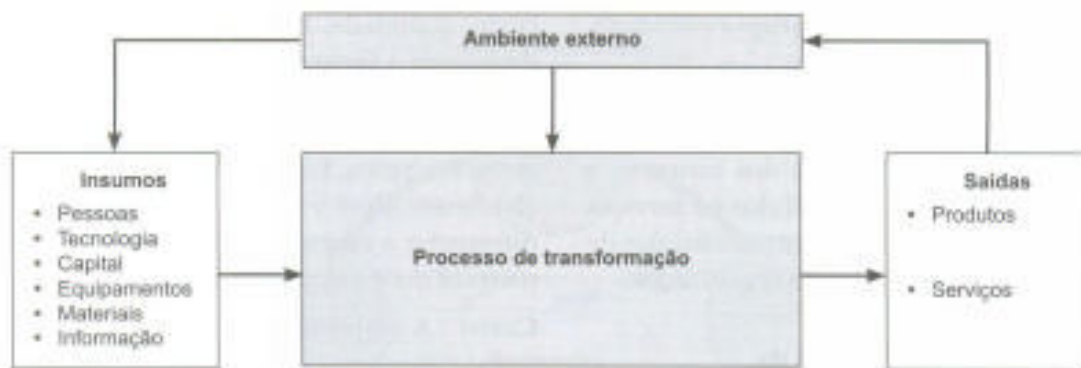


Figura 9.2 Visão sistêmica do sistema de operações

Recursos transformados: compostos de materiais, informações e consumidores, que são tratados, transformados ou convertidos de alguma forma. Por exemplo, uma clínica médica ‘processa’ pacientes (consumidores) para tentar encontrar as causas de suas doenças e utiliza remédios para curá-los.

Recursos de transformação: recursos que agem sobre os recursos transformados, tais como os trabalhadores envolvidos no processo de transformação, as instalações, os equipamentos e a tecnologia usados no processo de transformação.

Dependendo da organização, as operações podem variar em termos de equilíbrio entre os diversos tipos de recursos de transformação de que fazem parte. Existem organizações mais intensivas em recursos humanos, como empresas de consultoria ou universidades, e outras mais intensivas em instalações e equipamentos, como fabricantes de automóveis.

Por outro lado, existem vários tipos de *processos de transformação*:

Processamento de materiais: os materiais podem ser processados de diversas formas, por exem-

plo, por meio da alteração de suas propriedades físicas (empresas industriais), de sua localização (empresas transportadoras ou de entrega) e pela estocagem ou armazenagem (armazém ou hipermercado).

- *Processamento de informações:* a informação também pode ser processada de diversas maneiras, pela modificação de suas características e forma (empresas de contabilidade), alteração da posse de informação (empresas de pesquisa de mercado), estoque da informação (arquivos ou bibliotecas) ou mudança da localização da informação (empresas de telecomunicações).
- *Processamento de consumidores:* os consumidores também pode ser processados de diversos modos, pela alteração de sua localização (empresas de viagem e turismo), mudança de seu estado físico ou psicológico (clínicas médicas) ou pela acomodação (hotéis e pousadas).

Por fim, as *saídas* do processo de transformação são os bens ou serviços que a organização produz. Estes serão consumidos ou entrarão em novos processos de transformação. As características desses produtos ou serviços podem distinguir-se em termos

QUADRO CONTEXTUAL

O peso dos serviços na economia brasileira

Tendências atuais apontam para um aumento do peso do setor de serviços e, conseqüentemente, para uma diminuição do peso dos setores produtivos nas principais economias mundiais. Essa tendência é conhecida como *terciarização*. Por exemplo, nos Estados Unidos, mais de metade das organizações são de serviços, e estas empregam dois terços da força de trabalho.

Essa tendência também se faz presente no Brasil. De acordo com os cálculos do IBGE, o peso do setor de serviços é maior que o da indústria e da agropecuária na

economia brasileira. Em 2005, o setor de serviços já era o principal setor de atividade da economia brasileira, com uma participação de 64% no Produto Interno Bruto (PIB). Por outro lado, a indústria e a agropecuária viram sua participação no PIB diminuir de 38% para 30% e de 8% para 6% do PIB, respectivamente.

Fonte: V. Abdala, “Novo cálculo do PIB mostra ampliação de serviços e redução do peso da indústria e agropecuária”. Disponível em: www.agenciabrasil.gov.br. Acesso em: mar. 2007.

de tangibilidade, estocabilidade, transportabilidade, qualidade, entre outras.

Qualquer atividade de produção pode ser vista conforme o modelo conceitual apresentado na Figura 9.2, variando apenas a natureza dos insumos, o processo de transformação e os produtos ou serviços produzidos. A Tabela 9.2 mostra alguns exemplos de sistemas de operações em diferentes organizações.

9.1.5 Prioridades competitivas da administração de operações

A administração de operações deve estar alinhada com a missão, a visão e os objetivos estratégicos da organização, traduzindo as estratégias em prioridades competitivas concretas que vão determinar a natureza das operações. De fato, a lucratividade da empresa depende diretamente da margem por produto, da escala de produção e dos processos de produção. Logo, é na função de operações que residem as competências essenciais da empresa, aquelas que devem ser priorizadas para que ela seja, de fato, competitiva.⁴

Em termos práticos, as prioridades estratégicas da administração de operações podem ser mensuradas pelo alcance de cinco objetivos de desempenho:

custo, qualidade, rapidez, confiabilidade e flexibilidade (veja a Figura 9.3). Essas prioridades estratégicas constituem, na verdade, critérios por meio dos quais os produtos e serviços de uma organização serão avaliados. Esses critérios permitem à organização desenvolver vantagens competitivas capazes de diferenciar a empresa de seus concorrentes e, assim, oferecer mais valor aos clientes.⁵

Custo A empresa pode competir oferecendo produtos e serviços com preços menores do que os concorrentes, mas ainda permitindo um retorno para a organização. No entanto, reduzir os preços tem dois efeitos contraditórios: aumenta a demanda por produtos ou serviços e reduz a margem de lucro da organização. Dessa forma, para poder competir com base no preço, a empresa precisa diminuir os custos de suas operações. Frequentemente, a redução de custos requer investimentos adicionais em tecnologia de produção e equipamentos. A Fiat é um exemplo de empresa que compete explorando vantagem de custo. Cabe ao gerente de operações tomar decisões que busquem manter uma estrutura de custos baixos para que a organização consiga oferecer produtos e serviços de qualidade a um preço razoável, assegurando uma margem de lucro satisfatória.

■ Tabela 9.2 Sistemas de operações

| ORGANIZAÇÃO | INSUMOS | PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO | SAIDAS |
|--------------------------|---|--|---|
| COMPANHIA AÉREA | Aeronave Pilotos e equipe de bordo Equipe de terra Passageiros e cargas | Movimentação de passageiros e cargas | Passageiros e cargas transportados |
| CLÍNICA ODONTOLÓGICA | Cirurgiões dentistas Equipamento dentário Enfermeiras Pacientes | Exame e tratamento dentário; orientação preventiva | Pacientes com dentes e gengivas saudáveis |
| FABRICANTE DE AUTOMÓVEIS | Peças e pneus Trabalhadores fabris Equipamentos de montagem Tecnologia de produção | Montagem e teste de automóveis | Automóveis novos |
| EMPRESA DE CONTABILIDADE | Contadores Informações Computadores Software de contabilidade | Escrituração de contas e orientação contábil | Contas e demonstrativos financeiros de empresas |

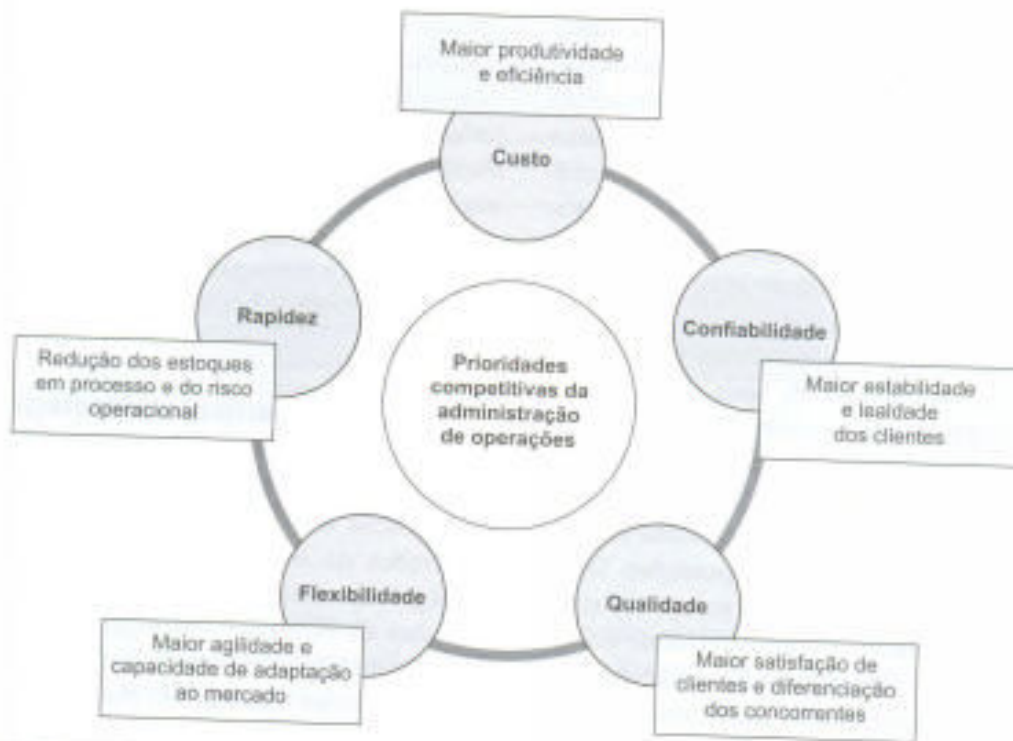


Figura 9.3 Prioridades competitivas da administração de operações

QUALIDADE A empresa pode competir pela qualidade dos produtos e serviços oferecidos. De fato, produtos e serviços de alta qualidade garantem maior satisfação do consumidor e permitem maior diferenciação da empresa perante os concorrentes. A expressão “é uma Brastemp” demonstra uma vantagem competitiva que a empresa conseguiu consolidar ao longo dos anos, priorizando a dimensão da qualidade. A competição baseada na qualidade envolve duas dimensões que devem ser consideradas na administração de operações. A primeira refere-se ao projeto para o alto desempenho, que inclui atributos superiores, pequenos níveis de tolerância, maior confiabilidade do produto ou serviço, assistência, conveniência, segurança, entre outros. A segunda dimensão envolve a consistência da qualidade, ou seja, medida da frequência com que os produtos ou serviços cumprem as especificações fornecidas pela empresa, atendendo às expectativas dos consumidores.

RAPIDEZ A empresa pode competir reduzindo a duração de seu ciclo de exploração e, conseqüentemente, a rapidez com que entrega seus produtos ou serviços aos clientes. A rapidez reduz os estoques de produtos em processo e o risco da organização. A competição baseada na rapidez deve levar em conta duas dimensões: a rapidez da entrega — tempo gasto entre o pedido ou solicitação do cliente e a entrega do

produto ou prestação de serviço; a rapidez da operação interna — tempo gasto para produzir os bens ou serviços; e a velocidade de desenvolvimento — rapidez com que um produto ou serviço é introduzido no mercado, ou seja, o tempo gasto entre a geração da idéia, o projeto final e a produção. Essa dimensão traduz a capacidade de inovação da organização, atendendo a novas demandas do mercado. Essa última dimensão pode ser exemplificada pela atuação da Apple, empresa que busca vantagem competitiva em seu ritmo de inovação, lançando, em pouco tempo, produtos como iMac, iPod e iPhone.

CONFIABILIDADE A empresa pode competir desenvolvendo relações sustentáveis com seus clientes. Isso acontece quando, repetidamente, ela honra os compromissos assumidos com os consumidores, oferecendo-lhes produtos ou serviços confiáveis. A confiabilidade significa que a empresa busca, constantemente, fazer as coisas de acordo com as expectativas dos clientes e com pontualidade, evitando cancelamentos ou atrasos. Trata-se de uma dimensão que se traduz em uma vantagem competitiva de longo prazo, com a repetição das relações de troca entre a empresa e os consumidores. A confiabilidade permite desenvolver uma relação de confiança com o consumidor, tornando-o mais fiel aos produtos e serviços da empresa.

FLEXIBILIDADE A empresa pode competir pela capacidade de mudar as operações, adaptando-se às demandas do consumidor. Trata-se de uma dimensão que vem se destacando como vantagem competitiva ao longo das últimas décadas, com a crescente mudança no perfil do consumidor, em busca de produtos e serviços cada vez mais customizados. A flexibilidade pode referir-se tanto ao produto quanto ao volume. A *flexibilidade de produto* significa que a empresa enfatiza a personalização dos produtos ou serviços de acordo com as preferências de seus clientes. Essa customização implica que o sistema de operações seja flexível para lidar com necessidades específicas, mudando e adaptando projetos. A flexibilidade de produto demanda uma integração contínua entre a função de marketing e a função de operações. Trata-se do oposto da produção em massa, em que ocorre a padronização do produto. Já a *flexibilidade de volume* refere-se à capacidade de acelerar ou desacelerar os níveis de produção rapidamente para lidar com flutuações na demanda por um produto ou serviço. A flexibilidade de volume depende da articulação do gerente de operações com a equipe de vendas. De modo geral, a flexibilidade torna a organização mais ágil e capaz de responder às demandas do mercado com maior eficácia.

Cabe à organização escolher as prioridades competitivas com as quais vai diferenciar suas operações. Frequentemente, a melhoria em uma das dimensões de desempenho implica limitações nas demais, na medida em que as organizações precisam fazer com-

promissos. Em outras palavras, a dificuldade em se cumprir prioridades competitivas múltiplas é que elas às vezes se chocam, de maneira que atender a todas as expectativas dos consumidores simultaneamente se torna impossível. Por exemplo, uma organização que prioriza o preço, trabalha com diminuição de custos, e busca, por meio disso, a padronização de processos e da tecnologia. Essa orientação dificilmente permitirá uma vantagem pela flexibilidade ou qualidade.⁶

9.2 Planejamento estratégico do sistema de operações

Definidas as prioridades competitivas da administração de operações, é necessário planejar as operações da organização de forma a concretizar os objetivos estratégicos. Isso inclui um conjunto de decisões de natureza estratégica, que consistem em projetar o sistema de operações da organização e incluem decisões relativas ao planejamento do produto, da capacidade, da localização, do processo e do layout. Essas decisões asseguram a direção estratégica de longo prazo para as operações, especificando quais produtos ou serviços serão produzidos, qual a capacidade máxima do sistema de operações, qual a localização das instalações, quais os métodos de produção mais adequados para transformar os insumos em produtos e qual o arranjo físico mais eficiente para os equipamentos e para os fluxos de materiais, produtos, pessoas e informações. A Figura 9.4 resume o processo de planejamento estratégico do sistema de operações.



QUADRO CONTEXTUAL

Prioridades competitivas das empresas brasileiras

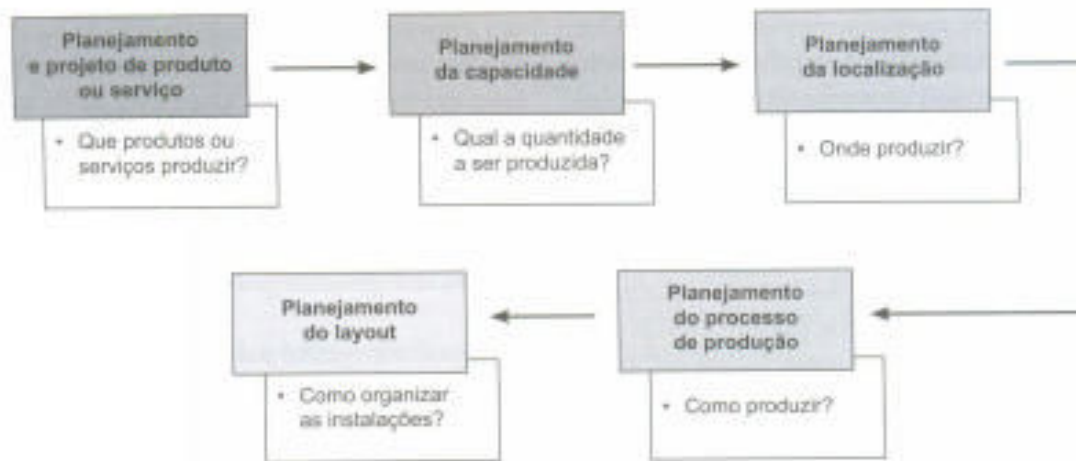
Uma pesquisa com 1.600 empresas industriais brasileiras que possuem certificação de acordo com as normas ISO 9001 e 9002 buscou analisar quais as principais prioridades competitivas dessas empresas em redes de suprimento internacionais, um pré-requisito para o alcance de metas de eficiência coletiva.

Os resultados obtidos dos 470 questionários validados para fins da pesquisa demonstraram que, para as empresas brasileiras, os três fatores prioritários para competir no mercado são: o preço (4,69), a qualidade (4,68) e a entrega (4,41), medidas em uma escala de 1 a 5. No que diz respeito à importância de cada uma das áreas funcionais da organização para o alcance dessas prioridades estratégicas, as respostas foram unânimes. Para as empresas da amostra, independentemente de tamanho ou origem, a função de vendas e marketing é considerada a mais im-

portante para o cumprimento da estratégia competitiva, seguida pela função de produção e operações.

A pesquisa conclui que os segmentos industriais brasileiros apresentam diversos graus de participação em redes de suprimento internacionais. Entre os segmentos que criam relações horizontais destacam-se três áreas: química, equipamentos e eletrônica. Os resultados indicam que, mesmo em campos de maior intensidade tecnológica, se o país tem empresas com competências internacionalmente reconhecidas, há a possibilidade de buscar relações nas quais haja intercâmbio com ganhos para ambas as partes.

Fonte: A. C. C. Fleury e M. T. L. Fleury, "Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil", *Gestão & Produção*, v. 10, n. 2, ago. 2003, p. 129-144.



■ Figura 9.4 Planejamento estratégico do sistema de operações

9.2.1 Projeto de produto ou serviço

O processo de planejamento das operações tem início com o *projeto de produto ou serviço*, que consiste na decisão acerca dos produtos ou serviços que a organização deve produzir. Trata-se de uma decisão muito importante, que afetará não só a atratividade dos produtos e serviços para os clientes, mas também os custos e recursos necessários para sua produção. De fato, os produtos e serviços são o principal contato dos consumidores com a empresa; no entanto, sua produção possui diversas implicações na organização que devem ser avaliadas.

Apesar de os administradores de outros departamentos, como pesquisa e desenvolvimento, marketing e vendas, finanças ou recursos humanos, contribuírem com informações relevantes, a participação do gerente de operações na decisão sobre o projeto do produto ou serviço é de extrema importância. Essa decisão pode ser dividida em três etapas básicas:⁷

- Coleta das opiniões de outros membros da organização para gerar idéias e conceitos para novos produtos ou serviços. Muitas vezes, clientes podem ser ouvidos e até as atividades dos concorrentes podem servir de inspiração à geração de novas idéias.
- Escolha das idéias que reúnem as vantagens de exequibilidade tecnológica, receptividade comercial e compatibilidade com a estratégia de organização. Trata-se de um processo de triagem, que assegura que as idéias e os conceitos novos tragam vantagens significativas à organização.
- Produção de um projeto final do produto ou serviço. Antes da produção do projeto final, as

organizações trabalham com projetos preliminares ou protótipos que permitem avaliar o projeto final.

A primeira análise que os gerentes de operações devem realizar tem a ver com a *produtibilidade* do projeto de produto ou serviço. A produtibilidade consiste na avaliação da capacidade da empresa para produzir determinado produto ou serviço com um *custo* razoável em níveis aceitáveis de *qualidade* e *confiabilidade*, dentro dos *sistemas de operações* existentes. No caso da produção de serviços, além dessas quatro dimensões, é importante considerar também a *oportunidade*. Um serviço é oportuno quando o momento de sua entrega satisfaz as necessidades do cliente. Em virtude da impossibilidade de ser armazenado, deve ser entregue ao consumidor em um momento oportuno. Por exemplo, assistir a um espetáculo que começa com uma hora de atraso pode frustrar o consumidor.

Para avaliar a produtibilidade e verificar se o projeto pode ser melhorado antes de o produto ou serviço ser lançado no mercado, as empresas podem fazer uso de várias técnicas e abordagens, entre as quais se destacam:⁸

- *Desdobramento da função qualidade*: técnica que busca assegurar que o projeto final de um produto ou serviço atende, de fato, às necessidades dos consumidores, relacionando, em uma matriz, os requisitos do consumidor com as características do projeto que traduzem esses requisitos na prática.
- *Engenharia de valor*: método que procura reduzir custos desnecessários antes de produzir o produto ou o serviço, eliminando quaisquer custos que não contribuam para seu valor e desempenho.

- *Métodos de Taguchi*: métodos que testam a robustez de um projeto, verificando se o produto ou projeto consegue manter seu desempenho em condições adversas extremas.

Geralmente, o projeto final do produto ou serviço inclui a transformação do projeto em um *protótipo* que possa ser testado. Protótipos de produtos podem incluir maquetes ou simulações em computador, enquanto protótipos de serviços podem envolver a implementação do serviço em uma escala piloto. A construção de protótipos físicos foi facilitada pelo uso de novas tecnologias, como o projeto auxiliado por computador (CAD — *computer aided design*). O CAD permite simulações de produtos em computador, no qual seu desempenho pode ser testado com alto grau de exatidão, sem testes físicos. Com essa ferramenta, o projeto, os desenhos, os testes do produto e o cálculo dos custos são realizados interativamente no computador, conferindo maior flexibilidade e tornando o processo mais rápido, barato e confiável.

A importância do projeto do produto ou serviço pode ser mais bem percebida quando analisada em termos de prioridades competitivas para a organização. Um bom projeto pode evitar potenciais falhas e propensões a erros na produção, promovendo maior qualidade; pode especificar e prever o tempo de produção, o que gera maior rapidez; pode especificar produtos e serviços funcionais e seguros, gerando maior confiabilidade; pode permitir variações que proporcionem uma gama de produtos ou serviços, promovendo flexibilidade; e, por fim, pode prever os custos de cada peça, componente ou etapa de produção e promover menor custo de produção para o produto ou serviço final.⁹

9.2.2 Planejamento da capacidade

Uma vez decididos quais produtos e serviços serão produzidos, o segundo passo do planejamento das operações consiste em decidir a capacidade do sistema de operações, ou seja, a *capacidade de produção*. O planejamento da capacidade de produção está estreitamente relacionado com as expectativas acerca da demanda futura da empresa. Por meio desse planejamento, a empresa antecipa como reagirá à demanda futura do produto ou serviço que oferece. Caso espere um aumento da demanda, o planejamento da capacidade deve garantir que a organização consiga produzir os produtos e serviços de modo a satisfazer essa demanda.

Há muitas formas de medição da capacidade de produção, mas a maior parte das organizações adota

uma medida baseada na quantidade de insumos utilizados na operação, como o número de estudantes em uma universidade ou a quantidade de leitos disponíveis em um hospital. Em alguns casos, porém, a capacidade pode ser medida pelo volume máximo de produção, como a quantidade de litros produzidos por uma cervejaria por semana ou o número de megawatts gerados por uma companhia de eletricidade.

O primeiro passo para definir a capacidade de produção consiste em estimar a demanda pelos produtos ou serviços da organização. Na grande maioria das organizações, a previsão da demanda é responsabilidade do departamento de marketing. Por isso, uma boa adequação da capacidade aos níveis de demanda prevista depende da articulação e da colaboração entre esse departamento e o de produção ou operações. No entanto, nem a previsão da demanda nem a adequação da capacidade são tarefas fáceis. A previsão da demanda é caracterizada pelo aumento da incerteza, enquanto a medição da capacidade é caracterizada pela elevada complexidade.¹⁰

Apesar de ser uma decisão estratégica, o fato é que as organizações podem aumentar ou diminuir a capacidade produtiva com relativa facilidade, alterando a *força de trabalho*, *expandindo as instalações* ou *subcontratando* outras empresas. Dentre essas, a forma mais fácil para gerir a capacidade produtiva é pela força de trabalho. Isso pode ser conseguido com o aumento do número de turnos, a contratação de novos funcionários ou com o pagamento de horas extras. A opção mais definitiva é o investimento em novas instalações, decisão que se pode revelar arriscada, caso a previsão de aumento de demanda não se concretize, uma vez que eleva os custos fixos. Por fim, algumas organizações optam por terceirizar ou subcontratar outras empresas, uma alternativa que traz mais flexibilidade.

Algumas dessas medidas têm uma orientação de curto prazo (como o uso de horas extras), ao passo que outras têm uma orientação de longo prazo (como a expansão de novas instalações ou a contratação de novos trabalhadores). O desafio para as organizações é satisfazer as variações de demanda, modificando a capacidade de produção, mas sem engessar a organização.

O equilíbrio entre a capacidade e a demanda reflete-se nas diversas prioridades competitivas da administração de operações. Inicialmente, esse equilíbrio reflete-se nos custos de produção, fixos ou variáveis. Os custos fixos existem independentemente da quan-

tidade produzida, enquanto os custos variáveis dependem dela. Os custos de produção aumentarão caso haja subutilização de recursos e de capacidade. Por outro lado, as receitas também são influenciadas pelo equilíbrio entre a capacidade e a demanda, mas de forma inversa. Níveis de capacidade iguais ou superiores à demanda permitem atender totalmente a essa última e ganhar o consumidor, evitando perdas de receita.

Por sua vez, a qualidade dos bens e serviços produzidos pode diminuir, caso a empresa opte por contratar mão-de-obra temporária e pouco treinada para lidar com aumentos de demanda. A rapidez de resposta e a confiabilidade também podem aumentar por meio de capacidade excedente, evitando insatisfação do consumidor. Por fim, a flexibilidade também melhora com a capacidade excedente, pois permite responder a aumentos repentinos de demanda. O gerente de operações deve considerar esses impactos no desempenho competitivo no momento de sua decisão com relação à capacidade de produção.

De modo geral, as empresas podem adotar três estratégias de capacidade para lidar com flutuações de demanda:¹¹

- *Estratégia de antecipação:* a empresa ajusta sua capacidade de produção antes que ocorram aumentos de demanda. Dessa forma, tem condições para aproveitar as novas oportunidades. No entanto, trata-se de uma estratégia arriscada, porque a empresa fica dependente desse aumento.
- *Estratégia de reação:* a empresa espera que o aumento da demanda se concretize e que suas operações estejam na capacidade máxima para aumentar sua capacidade. Tem a vantagem de minimizar os riscos, mas pode impedir a empresa de aproveitar oportunidades.
- *Estratégia de acompanhamento:* a empresa adiciona ou subtrai pequenas quantidades de capacidade, reagindo às mudanças de demanda no mercado. Como principal vantagem, há a diminuição do risco operacional, mas isso pode gerar instabilidade entre os funcionários e é, em geral, mais custosa para a empresa.

Cabe ao gerente de operações decidir qual das abordagens de planejamento de capacidade é mais adequada à organização, avaliando os custos associados a cada uma delas. A maior parte das organizações costuma adotar uma combinação das três estratégias para conseguir um equilíbrio adequado entre os custos e a demanda dos clientes.

Vale lembrar que nem sempre é adequado mexer na capacidade de produção. Muitas vezes, é preferível tentar alterar a demanda para ajustá-la à capacidade disponível, em vez de alterar a capacidade. A demanda pode ser modificada mediante alterações no preço dos produtos ou serviços oferecidos (diminuindo-o em baixas temporadas e vice-versa) e pela oferta de produtos e serviços alternativos (por exemplo, cursos de verão oferecidos por universidades no período das férias).

9.2.3 Planejamento da localização

O *planejamento da localização* é o processo que envolve a escolha da localização geográfica das instalações de uma organização. Trata-se de uma das decisões mais importantes do planejamento das operações, uma vez que pode exercer grande impacto na lucratividade da empresa. A localização corresponde à posição geográfica da empresa com relação aos recursos dos quais depende (humanos, tecnológicos e materiais), aos fornecedores e distribuidores e aos mercados e clientes que serve.

A decisão é complexa, considerando-se que envolve questões relativas aos custos (como disponibilidade e custo de mão-de-obra local, custo de construção, custo com impostos, com energia ou de logística), à proximidade de mercados (fornecedor, consumidor ou concorrente), à infra-estrutura da região, entre outras que variam de acordo com a natureza da organização e suas operações.

A decisão acerca da localização dependerá dos fatores com maior impacto nos custos totais de produção e distribuição e levará em consideração as contingências críticas da organização, uma vez que nem todos os fatores citados anteriormente se apresentam de forma igual para todas as organizações. Para empresas fabris, os custos com mão-de-obra e transporte são considerações básicas para se escolher a localização das instalações, ao passo que, para empresas de tecnologia de ponta, a proximidade das instituições de pesquisa e o acesso a capital de risco são critérios mais relevantes. Já para organizações de serviço, a proximidade dos clientes e a localização dos competidores constituem, geralmente, fatores dominantes no processo de escolha, pois afetam fortemente sua demanda e receita.

Por exemplo, empresas como a Nike subcontratam todo o processo de produção a empresas localizadas em países subdesenvolvidos, como a Indonésia, para reduzir os custos de produção, enquanto empresas de informática, altamente dependentes de



QUADRO CONTEXTUAL

A Sadia instala-se na Rússia

Nenhuma empresa pode mudar sua localização frequentemente, uma vez que uma mudança implica custos muito elevados. No entanto, modificações na oferta de insumos e recursos necessários para o processo de transformação, alterações na demanda ou a expansão das operações de uma organização podem ser acompanhadas por uma mudança da localização.

No Brasil, empresas como Sadia e Perdigão iniciaram suas atividades com instalações na Região Sul, por causa da proximidade de matérias-primas, como carnes suína, bovina, de frango e de peru. Como consequência de seu crescimento, as empresas expandiram a localização de suas unidades industriais para outros Estados do país.

Atualmente, as unidades industriais da Sadia estabelecem-se em sete Estados brasileiros, enquanto as da

Perdigão estão presentes em cinco. Essa foi a forma que as empresas encontraram para se aproximar de seus mercados consumidores e de outras fontes. Recentemente, a Sadia decidiu inaugurar uma fábrica em Kaliningrado, na Rússia — a primeira unidade industrial da empresa no exterior. A decisão levou em consideração o fato de que a Rússia é hoje o maior mercado da empresa, logo depois do Brasil. Outra vantagem explorada pela localização de sua nova unidade é o fato de que Kaliningrado é o único porto russo que não congela durante o inverno, tornando mais fácil o acesso de matérias-primas e a exportação dos produtos da companhia.

Fontes: Sites oficiais da Sadia (www.sadia.com.br) e da Perdigão (www.perdigao.com.br). Acesso em: ago. 2007.

novas tecnologias, preferem localizar suas instalações no Vale do Silício, na Califórnia, aproveitando, assim, a proximidade de universidades conceituadas para ter acesso ao conhecimento e diminuir os custos de desenvolvimento tecnológico.

A abordagem mais comum para selecionar a localização consiste em uma análise de custo-benefício. Essa análise deve levar em conta critérios quantitativos, referentes aos custos mensuráveis, e critérios qualitativos, que correspondam a conveniências, como proximidade do mercado, proximidade dos fornecedores, clima, atitudes da comunidade, infraestrutura da região e proximidade dos concorrentes. Cabe aos gerentes de operações levantarem custos e avaliarem o impacto e a importância de cada critério, fazendo uma análise ponderada que resulte na identificação da melhor localização para as instalações.

9.2.4 Planejamento do processo de produção

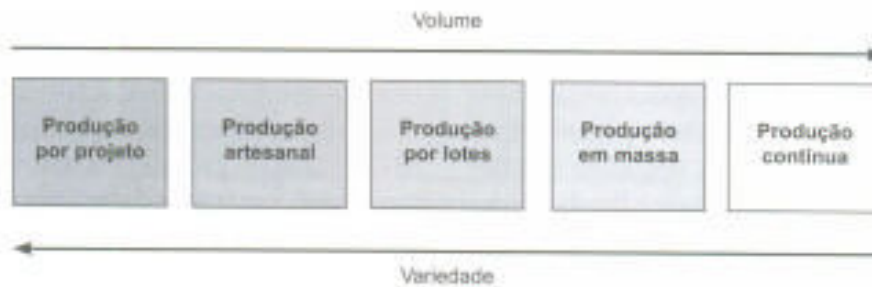
O planejamento do processo de produção consiste em determinar quais são os métodos ou técnicas de produção mais adequados para as operações de uma organização. O processo de produção depende, essencialmente, do volume e da variedade dos produtos ou serviços produzidos. A posição de uma operação no continuum volume-variedade determina a abordagem mais adequada para gerenciar os processos de produção.

Nas organizações de manufatura, é possível distinguir os seguintes tipos de processo de produção:¹²

- *Produção por projeto*: processo caracterizado pelo reduzido volume e por uma elevada variedade, típico de produtos customizados. A seqüência de

operações e o processo em si são únicos para cada produto, e a duração do processo de transformação é normalmente longa. Exemplos de processos de produção por projeto incluem a construção de navios e a produção de filmes.

- *Produção artesanal*: processo que lida com baixos volumes e elevada variedade. Distingue-se da produção por projetos por produzir mais produtos, geralmente de menor dimensão. Além disso, na produção artesanal, cada produto compartilha os recursos da operação com outros, enquanto na produção por projeto cada produto tem recursos dedicados quase exclusivamente ao projeto. Exemplos de produção artesanal são os alfaiates e os restauradores.
- *Produção por lotes*: processo que combina um volume médio com uma variedade média. Na produção por lotes, cada tipo de produto tem seu processo, sendo normalmente fabricado sob encomenda. Como o próprio nome indica, a produção por lotes consiste sempre na produção de mais de um produto. Esse processo é típico da produção de roupas.
- *Produção em massa*: processo que lida com a produção de bens com alto volume e pouca variedade. As operações nesse tipo de processo são muito repetitivas e previsíveis, e as diferentes variantes dos produtos não afetam o processo básico de produção, que é padronizado em linhas de montagem. As fábricas de refrigerantes e de eletrodomésticos constituem exemplos desse tipo de processo.
- *Produção contínua*: processo baseado em um volume muito elevado e uma variedade muito peque-



■ **Figura 9.5** Processos de produção em organizações de manufatura

na. Por vezes, é literalmente contínuo no sentido de que os produtos são produzidos em fluxo ininterrupto. Em geral, os processos contínuos estão associados ao uso de tecnologias rotineiras, de capital intensivo, com fluxo altamente previsível. As refinarias de petróleo e as siderúrgicas são exemplos típicos desse tipo de processo de produção.

A Figura 9.5 situa cada um desses processos de acordo com o volume e a variedade da produção.

A classificação dos processos de produção em organizações de serviço é mais controversa. No entanto, em organizações de serviço, os processos de produção podem ser classificados como (veja a Figura 9.6):¹³

- *Serviços profissionais*: serviços altamente customizados para atender às necessidades individuais dos clientes, nos quais a relação da organização com os clientes tende a ser próxima e intensa. Dão mais ênfase ao processo (como o serviço é prestado) do que ao produto (resultado final). Empresas de consultoria, de advocacia, de arquitetura ou auditoria são exemplos desse tipo de processo.
- *Serviços de massa*: serviços caracterizados pela massificação das transações com os clientes, envolvendo tempo de contato limitado e baixa customização. Ao contrário dos serviços profissionais, os serviços de massa são orientados para o produto final. A divisão do trabalho tende a ser bem definida e as organizações são caracterizadas

por alto grau de formalização, cumprindo procedimentos e regras preestabelecidos. Exemplos de serviços de massa são repartições públicas e empresas de telecomunicações.

- *Lojas de serviços*: serviços que se situam em uma posição intermediária entre os serviços profissionais e de massa. São aqueles que têm algum contato com os clientes, podem ser customizados e são produzidos em um volume nem muito reduzido nem muito elevado. Exemplos de lojas de serviços são bancos comerciais, escolas, hotéis e restaurantes.

O planejamento dos processos de produção é complexo, uma vez que as decisões são inter-relacionadas: uma decisão com impactos nos custos influencia também a qualidade ou a flexibilidade do produto ou serviço. De qualquer forma, para um mesmo produto ou serviço, existem diferentes processos de produção que podem ser utilizados para converter os insumos em produtos ou serviços. Por exemplo, um restaurante pode optar por um cardápio padronizado (como o McDonald's) ou por um cardápio diversificado (por exemplo, um restaurante *à la carte*, que explora a vantagem de um chefe de cozinha exclusivo). Essa opção influencia o grau de padronização dos processos de produção, que variam de elevada padronização (no caso do McDonald's) até elevada customização, permitindo maior flexibilidade e inovação (como em um restaurante *à la carte*). Tanto a padronização quanto a



■ **Figura 9.6** Processos de produção em organizações de serviços

customização podem ser usadas para trazer vantagens competitivas para a organização, desde que o conjunto de decisões relativas ao sistema de operações seja avaliado de forma integrada. Geralmente, a padronização permite uma vantagem em custos, enquanto a variedade permite vantagens em qualidade e flexibilidade.

9.2.5 Planejamento do arranjo físico — layout

A última decisão estratégica relativa ao planejamento das operações engloba o *planejamento do arranjo físico* ou do layout. Esse processo envolve decisões sobre como organizar espacialmente as instalações e concretamente o posicionamento e a localização das máquinas e equipamentos, estações de trabalho, áreas de atendimento aos clientes, áreas de armazenagem de materiais, banheiros, refeitórios, escritórios, salas de reunião e, ainda, a definição dos padrões de fluxo de materiais, informações e de pessoas nas instalações.

O principal objetivo do planejamento do layout é permitir que trabalhadores e equipamentos operem de maneira eficiente e eficaz, minimizando o desperdício de materiais e tornando os arranjos físicos mais seguros, atraentes e acessíveis para funcionários e consumidores. Em outras palavras, busca-se simplificar o fluxo de informação, de materiais ou pessoas pela organização, melhorando a produtividade e facilitando o processo de comunicação e coordenação das atividades desenvolvidas.¹⁴

A escolha do layout deve levar em consideração o planejamento dos processos de produção. Na medida em que esses processos definem como o produto será produzido, o arranjo físico será uma extensão das decisões relativas a ele. No entanto, a escolha do layout não depende exclusivamente do tipo de processo, mas também dos objetivos de desempenho das operações, por exemplo, o custo de produção ou a flexibilidade.

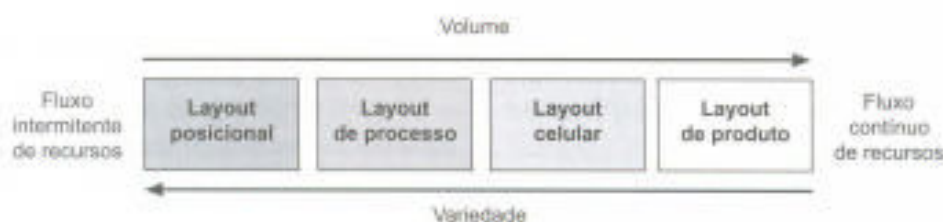
De forma geral, há quatro tipos básicos de layouts que podem ser adotados por uma organização: layout de posição fixa ou posicional, layout de processo ou funcional, layout celular e layout de produto.¹⁵

LAYOUT DE POSIÇÃO FIXA OU POSICIONAL No layout posicional, o produto permanece fixo enquanto está sendo processado. Esse tipo de arranjo físico faz sentido quando o produto é particularmente grande, único ou delicado, como no caso da produção de aviões e navios, da construção de rodovias ou de intervenções cirúrgicas. Considerando-se que o produto não pode ser movido de função para função ou ao longo de uma linha de montagem, as pessoas, os materiais e as máqui-

nas vão para o local de posição fixa para a montagem e o processamento. Esse layout não é apropriado para grandes volumes de produção, mas responde à necessidade de customização de um produto volumoso. A flexibilidade de produto e a alta variedade de tarefas constituem vantagens desse arranjo. Como desvantagens, podem-se citar os custos unitários elevados, a programação complexa e a movimentação excessiva de equipamentos e mão-de-obra, o que dificulta o processo de planejamento e controle da produção.

LAYOUT DE PROCESSO OU FUNCIONAL No layout de processo, os recursos de transformação são agrupados de acordo com o tipo de processo que é executado. Esse layout busca minimizar as distâncias percorridas por esses recursos. São comuns em sistemas de operações que lidam com volumes relativamente pequenos e uma ampla variedade. São mais frequentes quando a mesma operação deve produzir muitos produtos ou servir a muitos clientes diferentes. É o caso de hospitais, bancos e supermercados. As vantagens desse tipo de layout estão relacionadas com a maior flexibilidade de produto e a facilidade de supervisão de equipamentos, instalações ou funcionários. A desvantagem é que o caminho real que um produto ou serviço percorre pode ser longo e complicado, na medida em que requer a realização de vários processos diferentes, tornando o padrão do fluxo na operação mais complexo. Dessa forma, as taxas de processamento são mais lentas, há maior dificuldade de planejamento e controle da produção e os custos com manuseio de materiais são relativamente elevados.

LAYOUT CELULAR O layout celular é o arranjo que combina o layout de processo e de produto. Os recursos de transformação (máquinas, equipamentos e pessoas) são agrupados em células e funcionam de forma bastante semelhante a um layout de processo, enquanto o fluxo de materiais e peças tende a ser mais similar a um layout de produto. Esse arranjo é típico de lojas de departamento que têm várias seções específicas, por exemplo, uma seção de artigos esportivos que reúne vários tipos de produtos esportivos, atraindo uma clientela específica. A célula permite trazer maior ordem para os fluxos complexos que caracterizam os arranjos físicos por processo. Esse layout também confere maior eficiência ao manuseio do material e das ferramentas, bem como ao manuseio de estoques. Outra vantagem é que os funcionários trabalham em grupos, o que facilita o trabalho em equipe e a resolução conjunta de problemas. Por outro lado, o layout celular pode demandar



■ **Figura 9.7** Relação entre o volume e a variedade da produção e o layout

capacidade adicional ou reduzir os níveis de utilização dos equipamentos ou máquinas.

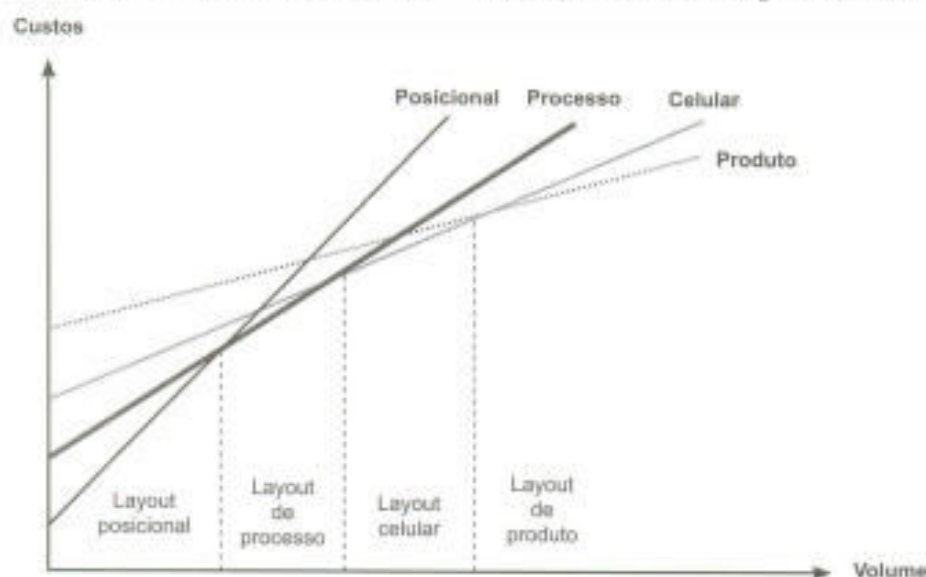
LAYOUT DE PRODUTO O layout de produto é o arranjo físico no qual os recursos de transformação (as máquinas e os trabalhadores) e as tarefas são projetados para permitir um fluxo linear e seqüencial de materiais ao longo da linha de produção. Em geral, esse arranjo físico está associado à produção contínua e repetitiva e a tipos de operações que envolvem grandes volumes de produtos idênticos. Frequentemente, esse tipo de layout é denominado linha de montagem. Esse arranjo é utilizado por muitas empresas industriais nas quais as atividades de produção são organizadas em seqüência. As vantagens desse layout incluem a especialização de equipamentos, maior rapidez do processamento e uma movimentação mais conveniente de clientes e materiais. Já as desvantagens referem-se à falta de flexibilidade.

As características em termos de volume e variedade das operações tendem a limitar a escolha do arranjo físico das instalações a uma ou duas alter-

nativas. De fato, para volumes maiores, os layouts celular ou por produto são mais adequados, uma vez que asseguram um fluxo contínuo de recursos, ao passo que, para processos de produção descontínuos e que demandam maior variabilidade, os layouts posicional ou funcional são os preferidos. Assim, como ilustra a Figura 9.7, o *continuum* volume-variedade influencia o layout e, por conseguinte, o fluxo de recursos transformados ao longo do processo de produção.

De todos os impactos do layout no sistema de operações, o mais significativo é sua implicação nos custos de produção. Na medida em que se avança do layout posicional para o layout de processo e celular e, por fim, para o layout de produto, os custos fixos aumentam, enquanto os custos variáveis tendem a diminuir. Por sua vez, os custos totais relativos a cada tipo de layout dependerão do volume de produção (veja a Figura 9.8).

No entanto, prever os custos exatos de operado layout é um exercício complexo, tornando difícil basear a decisão exclusivamente nos custos. As vantagens e desvantagens de cada um dos arranjos



■ **Figura 9.8** Relação entre tipos de layout e custos de produção

físicos devem ser consideradas para tomar a decisão mais adequada acerca do layout do sistema de operações. A Tabela 9.3 resume as principais vantagens e desvantagens de cada tipo de layout.

9.3 Planejamento e controle das operações

Depois de projetado o sistema de operações, é necessário tomar um conjunto de decisões que opera-

■ Tabela 9.3 Vantagens e desvantagens dos tipos de layout

| LAYOUT POSICIONAL | |
|---------------------|---|
| VANTAGENS | <ul style="list-style-type: none"> • Elevada flexibilidade nas operações. • Minimização de possíveis estragos e custos com a movimentação do produto. • Maior continuidade dos trabalhadores designados para o projeto. • Maior satisfação dos trabalhadores em virtude da variedade de tarefas. |
| DESvantagens | <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de uma força de trabalho qualificada e versátil. • A movimentação de pessoas e equipamentos pode ser complexa e dispendiosa. • Custos unitários de produção mais elevados. • Possível subutilização de recursos. |
| LAYOUT DE PROCESSO | |
| VANTAGENS | <ul style="list-style-type: none"> • Elevada flexibilidade nas operações. • Menores investimentos em equipamento e menores custos fixos. • Sistema robusto contra interrupções em etapas do processo produtivo. • Maior satisfação dos trabalhadores em razão da diversidade de tarefas. |
| DESvantagens | <ul style="list-style-type: none"> • Menor eficiência do processo de produção. • Lentidão no atravessamento dos produtos ou serviços. • Pode gerar elevados estoques de produtos em processo ou filas de clientes. • Fluxo de recursos complexo que pode ser difícil de planejar e controlar. |
| LAYOUT CELULAR | |
| VANTAGENS | <ul style="list-style-type: none"> • Bom equilíbrio entre custos e flexibilidade nas operações com um volume e uma variabilidade médios. • Estoques reduzidos de produtos em processo. • Maior eficiência no manuseio de materiais e de ferramentas. • Melhor clima organizacional e maior motivação dos trabalhadores. |
| DESvantagens | <ul style="list-style-type: none"> • Menor flexibilidade nas operações. • Possível subutilização de máquinas e equipamentos. • Possível necessidade de capacidade adicional do sistema. • Maior duração do processo de produção e possibilidade de atrasos na produção. |
| LAYOUT DE PRODUTO | |
| VANTAGENS | <ul style="list-style-type: none"> • Movimentação fácil e conveniente de recursos e pessoas ao longo do processo de produção. • Custos unitários mais baixos para volumes de produção elevados. • Atravessamento rápido do produto ou serviço durante o processo de produção. • Planejamento e controle da produção de maneira mais simples. • Maior especialização de equipamentos e trabalhadores. |
| DESvantagens | <ul style="list-style-type: none"> • Reduzida flexibilidade nas operações, tanto no tempo quanto no mix de produtos. • Custos fixos mais elevados, em função da necessidade de elevados investimentos. • Sistema muito dependente de etapas anteriores do processo de produção. • Maior desmotivação dos trabalhadores em virtude da excessiva repetição de tarefas. |

cionalizam o sistema. De fato, o desafio de administrar as operações de uma organização não se esgota na definição de um sistema de operações, e envolve também decisões para prazos mais curtos (ano, mês, semana e dias) de forma a operar e controlar o sistema de produção. Essas decisões incluem o planejamento e o controle da produção e a administração dos estoques, da logística e da distribuição.

9.3.1 Planejamento da produção

Enquanto o planejamento estratégico das operações de uma organização determina a forma e a natureza do sistema de operações, o planejamento da produção preocupa-se com a operacionalização do sistema no dia-a-dia, garantindo a produção com a máxima eficiência dos produtos ou serviços na qualidade e quantidade desejadas e no momento adequado.

Em outras palavras, o planejamento operacional da produção é responsável por traduzir os objetivos estratégicos da organização em decisões de médio e curto prazos. Essas decisões incluem o planejamento agregado de produção, os planos e programas de produção detalhados e o planejamento de necessidades de materiais (veja a Figura 9.9).¹⁶

O *planejamento agregado de produção* consiste no planejamento das atividades produtivas de uma organização de forma a alcançar os objetivos da empresa, maximizando a eficiência operacional do sistema. O planejamento da produção baseia-se na previsão de demanda e procura especificar como a capacidade

do sistema será usada para satisfazer essa demanda prevista. O plano agregado da produção define o volume de produção, os níveis de inventários e estima o tamanho da força de trabalho, de modo a minimizar os custos da organização. Como o nome indica, essa programação agrega todos os produtos ou serviços da organização.

Os *planos e os programas de produção detalhados* derivam do planejamento agregado, mas especificam quantidades, qualidades, tempos e locais de produção. Lidam com uma previsão de demanda parcialmente desagregada, que requer uma visão detalhada dos recursos que serão utilizados e das demais necessidades de produção. Por exemplo, são especificados a quantidade, a qualidade e o tipo de cada item a ser produzido, como, quando e onde esses itens serão produzidos no decorrer de um mês, de uma semana ou de um dia, quais os níveis da força de trabalho nesse intervalo e quais os níveis de estoques necessários.

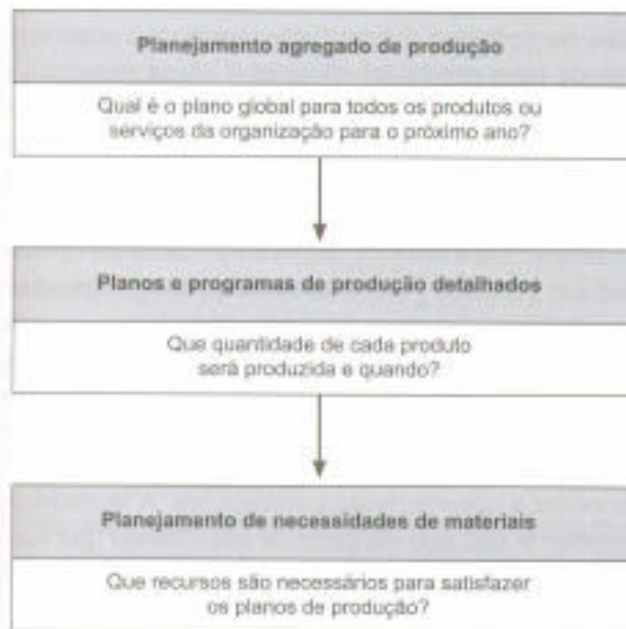
Depois de definidos o volume e a qualidade de cada produto a ser produzido, o *planejamento de necessidades de materiais* busca determinar com precisão os recursos e materiais necessários para a execução dos planos de produção. Alguns programas computadorizados, como o MRP (*materials resource planning*), são utilizados com essa finalidade.

A Figura 9.10 exemplifica como o planejamento agregado de produção se traduz em planos detalhados de produção que especificam a quantidade e o momento de produção de cada modelo específico. Naturalmente, essa especificação pode ainda ser mais detalhada, referindo-se, por exemplo, à qualidade e ao local de produção.

9.3.2 Controle da produção

O processo de controle das operações consiste no monitoramento e na avaliação do sistema de operações, de forma a garantir a maximização da satisfação das necessidades dos clientes e a otimização da eficiência operacional do sistema. O controle das operações envolve o controle dos custos de produção, o controle das compras, o controle de manutenção e o controle da qualidade.¹⁷

O *controle dos custos de produção* consiste no monitoramento dos custos dos produtos e serviços ao longo do processo, de modo a controlar a eficiência e a produtividade do sistema de operações. Muitas organizações têm desenvolvido abordagens orientadas por custos para facilitar esse tipo de controle, identificando departamentos ou unidades de trabalho como



■ **Figura 9.9** Planejamento da produção

| PLANO AGREGADO DE PRODUÇÃO | | | | | | |
|----------------------------|---------|-----------|-------|-------|------|-------|
| | Janeiro | Fevereiro | Março | Abril | Maio | Junho |
| PRODUTO 1 | 600 | 500 | 400 | 300 | 200 | 200 |
| PRODUTO 2 | 250 | 200 | 250 | 200 | 250 | 200 |
| PRODUTO 3 | 150 | 150 | 200 | 200 | 250 | 300 |
| TOTAL | 1.000 | 750 | 850 | 700 | 700 | 700 |

| PLANO DETALHADO — PRODUTO 1 — MÊS FEVEREIRO | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 1ª semana | 2ª semana | 3ª semana | 4ª semana |
| Modelo A | 70 | 30 | 15 | 85 |
| Modelo B | 55 | 35 | 60 | 50 |
| Modelo C | 0 | 50 | 50 | 2 |
| Modelo D | 500 | | | |

■ **Figura 9.10** Planos agregados e detalhados de produção

centros de custo. Um centro de custos é responsável pela gestão de custos de sua unidade de trabalho, e, obviamente, essa gestão depende do tipo de custo sob análise. Os custos podem ser diretos ou indiretos. Os custos diretos crescem proporcionalmente com o aumento de produção de um produto ou serviço. Custos de materiais ou mão-de-obra utilizados no processo de produção podem ser considerados custos diretos. No entanto, existem custos indiretos, cuja ocorrência independe dos níveis da produção em curso, tais como os salários dos gerentes, pessoal de limpeza, despesas com seguradoras, entre outros. Gerentes de centros de custo são responsabilizados pela ocorrência dos custos diretos da unidade de trabalho sob sua supervisão, mas não podem assumir responsabilidade com relação aos custos indiretos. De qualquer forma, cabe à administração de topo tentar identificar a fonte de controle dos custos e especificar os gerentes responsáveis para isso.

O *controle das compras* abrange o controle da qualidade, custo e confiabilidade dos recursos e insumos materiais adquiridos dos fornecedores. Os produtos e serviços produzidos por uma organização são altamente dependentes dos insumos que consomem. É impossível produzir produtos de alta tecnologia sem bons componentes, assim como é impensável oferecer serviços hospitalares de alta qualidade com um corpo despreparado de médicos e enfermeiras ou sem os remédios ou instrumentos cirúrgicos adequados. Dessa forma, os gerentes de operações devem monitorar o tempo e a continuidade de entrega, a quantidade, a qualidade, o pre-

ço e outras dimensões importantes dos insumos comprados dos fornecedores da empresa. Para isso, eles devem coletar informações acerca dos fornecedores e das características dos insumos que estes oferecem e assegurar-se de que eles satisfaçam as necessidades de produção da empresa. Uma das estratégias que tem sido adotada por várias organizações é o fortalecimento de redes de parcerias com os fornecedores, diminuindo o número de empresas fornecedoras, mas aumentando a qualidade e a sustentabilidade da relação com elas.

O *controle de manutenção* consiste no controle dos equipamentos produtivos de forma a evitar interrupções no processo de produção. De fato, a manutenção de uma produção eficiente e eficaz demanda a maximização do tempo de uso dos equipamentos produtivos e a minimização do tempo de interrupções no processo. As decisões acerca do processo de produção afetam a importância do controle de manutenção. Por exemplo, caso a empresa tenha optado por um processo padronizado de produção em massa, qualquer interrupção pode afetá-la em grande escala. Existem algumas abordagens de controle de manutenção: manutenção preventiva, manutenção corretiva e manutenção condicional. A *manutenção preventiva* é um tipo de controle preliminar que busca evitar a ocorrência de interrupções. A *manutenção corretiva* é um tipo de controle simultâneo que busca corrigir um defeito, substituindo ou reparando o equipamento quando este apresenta problemas. Por fim, a *manutenção condicional* é um tipo de controle posterior que, geralmente, ocorre em decorrência da

deteção de problemas após inspeções ou mensurações do estado dos equipamentos.

Por fim, o *controle da qualidade* refere-se ao monitoramento da qualidade dos produtos ou serviços no decorrer do processo de produção, de forma a assegurar que eles satisfaçam os padrões preestabelecidos de controle. A primeira decisão que o gerente de operações deve tomar é sobre a abrangência de controle, se deve controlar toda a produção ou basear-se em uma amostra para inferir a qualidade. Naturalmente, a amostragem representa menos custos, mas também maior possibilidade de erros de mensuração da qualidade. Em razão de sua importância para as organizações contemporâneas, esse tipo de controle será abordado de forma mais aprofundada na próxima seção deste capítulo.

9.3.3 Administração de estoques

Uma das principais atividades do gerente de operações é a *administração de estoques*. *Estoque* é o nome dado ao conjunto de matérias-primas, de produtos em processo e produtos acabados que uma organização armazena para atender às suas necessidades operacionais. Para maximizar a eficiência operacional do sistema de operações, é necessário minimizar o investimento em estoques. No entanto, os estoques são necessários para controlar o ritmo de produção e a flutuação da demanda.

Os estoques podem ser classificados como:

- *Estoques de matérias-primas*: insumos necessários para o processo de produção, como pneus, aço, vidros e tinta em um fabricante de automóveis.
- *Estoques de produtos em processo*: materiais em movimentação pelos estágios do processo de transformação ainda não convertidos em produtos finais, como um automóvel semimontado e não pintado.
- *Estoques de produtos acabados*: bens que já foram produzidos, mas ainda não foram vendidos ao consumidor, como um automóvel estacionado no parque de uma montadora.

A manutenção de estoques por parte das organizações atende a vários objetivos, entre os quais se destacam:

- melhorar o serviço ao cliente, viabilizando o atendimento da demanda;
- garantir o abastecimento contínuo das operações;
- permitir que a organização se beneficie de descontos de quantidade;
- proteger a organização contra incertezas na demanda e no tempo de entrega;

- proteger a organização contra oscilações no preço decorrentes da inflação;
- proteger a organização contra contingências como greves, incêndios, instabilidades políticas ou outras variáveis que comprometam seu abastecimento.

Por essas razões, quase todas as empresas mantêm estoques como forma de enfrentar o inesperado e, freqüentemente, estes constituem uma parcela substancial de seus ativos totais. No entanto, o investimento em estoques tem custos substanciais. Além dos custos financeiros da imobilização de estoques pela organização, os estoques podem deteriorar-se e desperdiçar-se, e também ocupam espaço nas instalações da empresa. Especialmente quando se consideram as taxas juros reais em países como Brasil, os custos associados aos estoques são ainda mais elevados que em países desenvolvidos.¹⁸

O estoque representa um investimento significativo, devendo ser cuidadosamente planejado e controlado. Cada vez mais, as empresas vêem os estoques como um ativo improdutivo, buscando diminuir seus custos, mantendo níveis reduzidos. Para eliminar os excessos de estoques, as empresas têm desenvolvido técnicas mais precisas de previsão de demanda por seus produtos, enquanto os fornecedores têm melhorado seus sistemas de entrega para que as empresas recebam os materiais necessários para satisfazer às suas necessidades operacionais no momento oportuno.

Cabe ao gerente de operações administrar eficientemente os estoques de modo a otimizar o investimento da empresa. Para isso, deve avaliar os diferentes custos associados aos estoques, tais como os custos de transação e documentação, os custos relacionados com a quantidade do pedido (para grandes volumes, é possível obter descontos do fornecedor), os custos de armazenagem, entre vários outros.¹⁹

Os gerentes de operações utilizam um conjunto de técnicas que têm como objetivo otimizar a administração de estoques, entre as quais se destacam: o lote econômico de compra (LEC), a curva ABC, o planejamento de necessidades de materiais (MRP) e os sistemas *just-in-time*.

LOTE ECONÔMICO DE COMPRA O *lote econômico de compra* (LEC) é uma técnica simples que identifica a quantidade de materiais que deve ser encomendada em determinado momento, de forma a minimizar os custos de estocagem. A técnica busca minimizar o total dos custos para pedir e manter os estoques. Os custos de

pedido (C) incluem o custo de transporte, recebimento e inspeção das matérias-primas, enquanto os *custos de manutenção* (M) incluem os custos de armazenagem e despesas com o manuseio dos materiais. O cálculo, que considera ainda a demanda anual (D) pelo produto, é dado pela seguinte fórmula:

$$LEC = \sqrt{\frac{2DC}{M}}$$

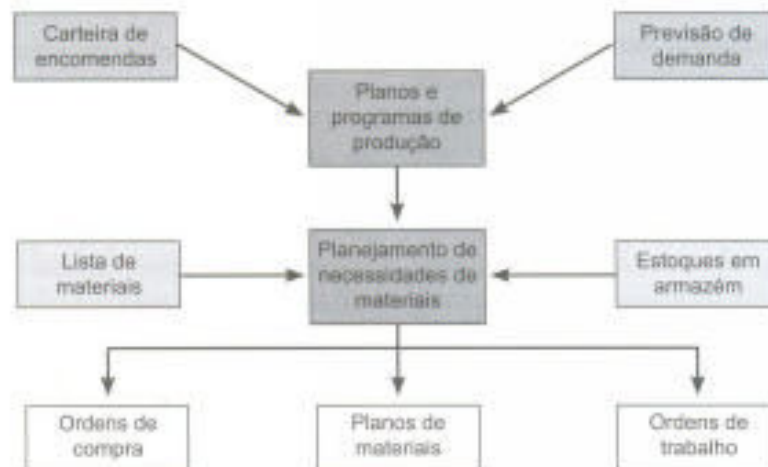
Entre as críticas ao LEC destacam-se seu pressuposto de demanda fixa ou estável, incompatível com as flutuações de demanda existentes na economia real; o pressuposto de que os custos de pedido são fixos e facilmente identificáveis; e o pressuposto de que os custos de manutenção podem ser expressos por uma função linear.

CURVA ABC A *curva ABC* é um instrumento de avaliação dos estoques que identifica os itens de maior importância ou impacto para a organização, de forma a permitir um tratamento mais adequado do estoque. A técnica ABC calcula o consumo de cada tipo de material em valor monetário para que eles possam ser classificados em ordem decrescente de importância em: itens de classe A (20% do total de estoques, mas responsáveis por 65% do valor do estoque para a empresa); itens de classe B (30% do total, mas responsáveis por 25% do valor do estoque); e itens de classe C (50% do total dos estoques, responsáveis por apenas 10% do valor do estoque). Assim, se a organização quiser controlar 65% do valor do estoque para a empresa, deve concentrar sua atenção nos itens de classe A, que são apenas 20% do total dos estoques em dado momento.²⁰

PLANEJAMENTO DE NECESSIDADES DE MATERIAIS O *planejamento de necessidades de materiais* (MRP) é mais do que um sistema computadorizado de planejamento e controle de estoques. Trata-se de uma ferramenta abrangente de planejamento e controle dos recursos da empresa. O MRP é aplicável para itens em estoque que dependem uns dos outros (caracterizados pela demanda dependente). Diferentemente do LEC, técnica baseada no consumo passado e aplicável quando os itens do estoque são independentes, o MRP baseia-se em estimativas precisas das necessidades futuras para a organização.

O MRP é um sistema dirigido pelos planos e programas de produção que reúnem informações acerca de quanto e quando se espera que ele produza. O sistema executa cálculos que coordenam todas as informações sobre a programação da produção, a localização do estoque, a previsão da demanda e as encomendas, por meio de sofisticados sistemas informáticos. Dessa forma, o MRP contribui para controlar melhor a qualidade e o tempo das entregas de matérias-primas, desacelerando ou acelerando o fluxo da demanda de forma a adequá-lo às modificações na programação da produção, além de viabilizar a redução dos custos de mão-de-obra, materiais, entre outros. A Figura 9.11 mostra as informações necessárias para processar o MRP, assim como alguns de seus resultados.²¹

A lógica dos sistemas MRP foi estendida para o planejamento de recursos de manufatura (MRP II), que incorpora informações de engenharia, finanças e marketing em um sistema integrado de controle das operações de uma organização. Atualmente, os sistemas MRP podem ser vistos como subconjuntos dos



■ Figura 9.11 Planejamento de necessidades de materiais

sistemas ERP (*enterprise resource planning*), sofisticados sistemas de informação voltados para o planejamento dos recursos empresariais.

Os ERPs incentivam uma gestão integrada da empresa, coletando, processando e disponibilizando informações sobre todas as áreas da organização, relacionando os pedidos recebidos pela empresa com o projeto, a produção, as compras, os estoques, a distribuição, os recursos humanos, o recebimento de pagamentos e a previsão de demanda futura. Além de incentivar a percepção da interdependência existente entre todas as áreas da empresa, os ERPs ajudam a relacionar a empresa com seus fornecedores e consumidores.²²

SISTEMAS JUST-IN-TIME Além das técnicas analisadas, os sistemas *just-in-time* também se destacam como uma técnica de administração de estoques. No entanto, por sua atualidade e abrangência, serão analisados na seção relativa às tendências contemporâneas de administração das operações.

9.3.4 Logística e distribuição

Uma importante dimensão da atividade do gerente de operações, relacionada com a administração de estoques, é a administração da logística e da distribuição. A *logística* consiste no gerenciamento de toda movimentação de recursos, produtos, equipamentos e informações necessárias para a execução das atividades de uma organização. O objetivo da logística consiste em garantir que os recursos e produtos sejam

entregues na quantidade e na qualidade adequadas, no momento e no lugar certos, de forma a maximizar a eficiência e a eficácia do sistema de operações.

Entre as atividades da logística destacam-se a compra e a recepção de recursos de fornecedores, a movimentação e o armazenamento de materiais dentro das instalações, o processamento de pedidos e encomendas, o transporte e a expedição de produtos acabados para os clientes e o gerenciamento de todas as informações relacionadas com esses processos.

Considerada tradicionalmente uma atividade de rotina e pouco relevante, a logística é vista hoje como uma das principais fontes de vantagens competitivas das empresas. Exigências como a redução dos custos de estocagem, a redução dos prazos de entrega dos produtos, o aumento da confiabilidade da entrega, a flexibilização da produção, entre outras, fazem com que a logística assuma papel central na estratégia de qualquer organização.

A *distribuição* é o processo da logística responsável pela movimentação dos produtos acabados desde sua saída do processo de transformação até sua entrega ao cliente. Ela está diretamente relacionada com duas prioridades competitivas da administração das operações: a rapidez e a confiabilidade da entrega. Essa atividade assume uma importância crítica para as organizações contemporâneas, como se pode concluir pelo exemplo da empresa O Boticário (veja o Quadro contextual "O Boticário amplia o escopo de suas operações").



QUADRO CONTEXTUAL

O Boticário amplia o escopo de suas operações

O Boticário sempre foi uma empresa tradicional de manufatura. Desde a sua fundação, nos anos 70, a empresa sempre se mostrou mais preocupada com a eficiência das operações de produção do que com a comercialização de seus produtos. Até 1998, a distribuição da fábrica de São José dos Pinhais, no Paraná, ficava a cargo de 27 empresas independentes. A terceirização da distribuição gerava uma falha: O Boticário não tinha contato direto com suas lojas franqueadas, responsáveis pelas vendas dos produtos. O afastamento do mercado consumidor dificultava uma adequada postura estratégica que se traduziu na perda de espaço para concorrentes como Natura, com seu modelo de vendas diretas.

Em 1998, a organização resolveu reestruturar suas operações, passando a distribuir diretamente seus produtos para as lojas franqueadas. Para isso, formaram-se equipes de vendas encarregadas do contato com as lojas e os

consumidores finais. Esse contato direto possibilitou que os estabelecimentos adotassem um layout e um sistema de vendas e atendimento semelhantes e permitiu que a fábrica conhecesse melhor o gosto e as preferências dos clientes finais. Além disso, possibilitou gerar idéias para novos produtos, assim como reduzir os estoques. Antes, os produtos permaneciam por 45 dias na fábrica; atualmente, não ficam mais do que 25 dias, retratando a maior flexibilidade adotada nas fábricas da empresa.

Com essas mudanças, o faturamento da organização duplicou entre 1998 e 2005. Além disso, O Boticário ganhou o prêmio de melhor varejista internacional, concedido pela organização norte-americana National Retail Federation (NRF), em 2006.

Fonte: C. Mano, "Uma indústria boa de varejo", *Exame*, 864, mar. 2006, p. 58.

Algumas empresas, como o Pão de Açúcar, criam grandes centros de distribuição regionais (hoje, o Pão de Açúcar opera 12 centros regionais em todo o Brasil), responsáveis por receberem as mercadorias enviadas por fornecedores, por processarem os pedidos das lojas e por sua expedição. Esses centros de distribuição cuidam de todo o processo de compra e de distribuição das mercadorias, permitindo às organizações reduzir as rupturas e diminuir o investimento em estoques. Outras empresas, como a General Motors, optam por terceirizar todas as atividades relacionadas com a logística e a distribuição, de forma a otimizar a eficiência de suas operações internas.

9.4 O enfoque na qualidade

De todas as prioridades competitivas da administração de operações, a qualidade é a que tem assumido maior destaque no ambiente atual de negócios, uma vez que permite agregar valor aos produtos e serviços oferecidos por uma empresa. Cada vez mais, as organizações tendem a reconhecer a importância estratégica da qualidade e a tomar medidas para sua melhoria contínua.

9.4.1 A abordagem tradicional de qualidade

Originalmente, o controle de qualidade limitava-se a inspeções visuais informais baseadas na experiência de um responsável. Com a formalização das

inspeções, passaram a ser utilizados instrumentos de medida e gabaritos, que tornavam o processo mais confiável. Com o passar de tempo, o controle de qualidade sistematizou-se em uma perspectiva, denominada *abordagem tradicional de qualidade*, baseada em uma concepção de controle voltado para a identificação de erros e desvios em vez de sua prevenção.

De forma geral, segundo a abordagem tradicional de qualidade, o controle opera por meio de técnicas estatísticas de amostragem, que testam o desempenho do processo e do resultado de uma operação. O primeiro teste, chamado *controle de processo*, busca verificar a qualidade do processo de produção de um produto ou prestação de um serviço. Consiste em uma amostragem no decorrer do processo de transformação, que busca verificar se este apresenta níveis adequados de qualidade. Trata-se de um controle simultâneo, que é usado por empresas que produzem bens cuja qualidade final depende da qualidade do processo (por exemplo, cervejarias). Dessa forma, o teste mede características como a temperatura, o tempo ou a resistência, verificando se existe alguma mudança com relação a um padrão de desempenho e tomando medidas corretivas sempre que ocorrerem desvios significativos. Por exemplo, testes são feitos ao longo do processo de produção de um refrigerante para verificar as quantidades dos ingredientes necessários, assim como a temperatura no qual são



QUADRO CONTEXTUAL

O controle de qualidade na Aracruz Celulose

A Aracruz Celulose é líder mundial na produção de celulose de eucalipto, usado na fabricação de diversos tipos de papéis. A empresa é a única do setor de celulose e papéis a integrar o Índice Dow Jones de Sustentabilidade. A qualidade da celulose comercializada é vital para a organização, pois garante a satisfação e a fidelização dos clientes atuais, além de abrir novos mercados. Por essa razão, a empresa adota um rígido sistema de medição e verificação ao longo de todo o processo produtivo. Do plantio e corte até a etapa final de secagem e enfardamento, o controle de qualidade é constante e assegura que as mercadorias estejam com as características adequadas para serem comercializadas.

Segundo os técnicos da Aracruz, a etapa final é a que exige maior atenção, já que é o resultado desse último processo que chega aos consumidores. No momento em que a polpa é branqueada, ela passa por um processo de eliminação de impurezas e, posteriormente, inicia-se o longo procedimento de secagem, em que o produto entra com 90% de umidade e sai com apenas 10%. Ao longo dessa

etapa, o controle é constante. Após sair das prensas e dos secadores, o material deve apresentar níveis adequados de umidade, que são medidos para garantir a qualidade dos produtos finais. O processo seguinte é o enfardamento, em que serão formados os fardos de celulose.

Desde 2002, foi instituído o sistema de auditoria nesse departamento, que consiste na análise minuciosa do produto final, realizada pelos próprios funcionários do setor. Eles foram instruídos a verificar a qualidade da mercadoria e a tomar as providências necessárias caso existam falhas nela. Essa etapa final garante que os fardos de celulose atendam às exigências dos clientes, assegurando sua satisfação. Além disso, esse sistema proporcionou uma considerável redução de custos, em razão da diminuição de 40% para 8% do número de fardos com problemas.

Fontes: "Secagem e enfardamento fecham o ciclo de produção", *Revista Produtor Florestal*, ano 3, n. 12, jan. 2007, p. 20-21; site oficial da Aracruz (www.aracruz.com.br).

misturados, de forma a garantir a produção de um refrigerante com determinada qualidade.

O segundo teste é denominado *amostragem por aceitação* e busca avaliar se o produto final está de acordo com o especificado pelo projeto. A amostragem por aceitação geralmente é usada para medir a qualidade de produtos acabados e refere-se à decisão de aceitar ou rejeitar completamente um lote de produto, com base no cálculo do erro do risco da amostra. O produto é aceito apenas quando satisfaz determinado nível de qualidade. Por exemplo, uma metalúrgica, que produz peças de ferro fundido, testa sua resistência à pressão para garantir que seus produtos cumpram determinadas especificações.

No entanto, apesar de seus méritos, a abordagem tradicional de qualidade não conseguiu desmistificar um dos pressupostos básicos da qualidade: a ideia de que a qualidade e a produtividade eram objetivos antagônicos, ou seja, que a melhoria de um implicava uma diminuição no outro. As novas abordagens de qualidade não apenas desmistificaram essa ideia, como partem de uma perspectiva preventiva da qualidade.

9.4.2 Gestão pela qualidade total

Entre as abordagens contemporâneas, destaca-se a gestão pela qualidade total (TQM — *total quality management*). A TQM surgiu no Japão no pós-guerra, tendo por base as ideias de dois norte-americanos, William Edwards Deming e Joseph Moses Juran. Trata-se de uma abordagem que vai além da dimensão de qualidade e envolve várias dimensões competitivas relativas às operações. A TQM tem como princípios centrais o atendimento das necessidades e das expectativas dos consumidores, o comprometimento de todos os membros da organização e o melhoramento contínuo da qualidade dos processos e produtos da organização.

A gestão pela qualidade total representou uma evolução natural das técnicas anteriormente mencionadas. De fato, a TQM evolui na sofisticação dos testes estatísticos utilizados no controle da qualidade, mas alia isso a uma abordagem mais abrangente, considerando a organização em sua globalidade e colocando a satisfação do cliente no centro das preocupações organizacionais. Os princípios orientadores dessa nova abordagem são:²¹

- o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, reconhecendo a centralidade deles no processo de tomada de decisão acerca da qualidade;
- a consideração da organização em seu todo, reconhecendo que todos os *stakeholders* (fornecedores, clientes etc.) têm potencial para contribuir para a melhoria contínua;
- o *empowerment* dos funcionários, incentivando sua participação e responsabilidade;
- o levantamento e o exame de todos os custos relacionados com a qualidade, de forma a associá-los com os benefícios que ela proporciona;
- a redução de todos os custos, a partir de uma postura de prevenção — fazer as coisas certas logo na primeira vez;
- o compromisso da administração de topo com uma cultura de qualidade.

O mais difícil da TQM é sua implementação. A implementação eficaz de um programa de gestão pela qualidade total requer a elaboração de uma proposta global e a definição de objetivos de longo prazo do programa, garantindo que este caminhe em uma direção coerente com outros propósitos estratégicos da organização. O apoio e o envolvimento da alta administração são também um requisito essencial para a eficácia do programa de TQM, não apenas no que diz respeito à alocação de recursos, mas também ao estabelecimento de prioridades para toda a organização. Além desses elementos, um programa de TQM requer ainda a participação de uma liderança forte em sua implementação e controle, além do reconhecimento formal dos sucessos e avanços da qualidade por parte da administração. Resumindo, a TQM requer uma mudança de filosofia da administração que deve abranger toda a organização.

9.4.3 Certificação de qualidade

Os sistemas de certificação de qualidade são um desdobramento natural da orientação pela qualidade presente em várias organizações contemporâneas. A maioria dos países possui sistemas de padrões de qualidade próprios, os quais vêm se aperfeiçoando ao longo dos anos (no Brasil, o Inmetro destaca-se por sua atuação nessa área). No entanto, a tendência atual aponta o desenvolvimento de um conjunto de padrões internacionais que buscam estabelecer exigências para os sistemas de administração de qualidade das empresas. Entre os principais sistemas de certificação, destacam-se as normas da série ISO 9000.

A *série ISO 9000* é uma metodologia de avaliação externa dos processos de qualidade das empresas. Dessa forma, o processo de certificação é realizado por auditorias externas independentes que buscam verificar os padrões e os procedimentos de quali-

dade de determinada empresa, identificando se a produção está ou não em conformidade com os requerimentos dos clientes. A avaliação externa confere mais credibilidade ao certificado de qualidade, e esta é uma das principais razões que justifica sua adoção por várias empresas. A Figura 9.12 mostra algumas das razões que levam as empresas a certificar seu sistema de qualidade pelas normas ISO 9000. Além disso, a certificação da qualidade começa a se destacar como um pré-requisito para fazer negócios globalmente.²⁴

Os benefícios da certificação ISO 9000 são múltiplos. Por um lado, os requisitos impostos pela certificação incentivam um processo de melhoria organizacional voltado para a qualidade, ajudando a identificar a existência de procedimentos desnecessários e reduzir erros. Assim, a organização pode otimizar seus processos e aumentar sua produtividade. Por outro lado, a obtenção do certificado confere maior credibilidade e reputação à organização. De fato, o principal propósito da ISO 9000 é oferecer uma garantia aos clientes acerca da qualidade esperada dos produtos e serviços de uma organização.

A adoção da ISO 9000 também tem algumas desvantagens. A ênfase nos padrões de qualidade pode conduzir a decisões sistematizadas e tornar a administração mais inflexível. Em contrapartida, o custo

envolvido no treinamento de funcionários, na condução de auditorias internas e na adoção dos procedimentos de qualidade é muito elevado. Além disso, o tempo e o custo de obtenção e manutenção do certificado ISO 9000 podem ser muito onerosos para uma organização.

9.5 Tendências contemporâneas na administração de operações

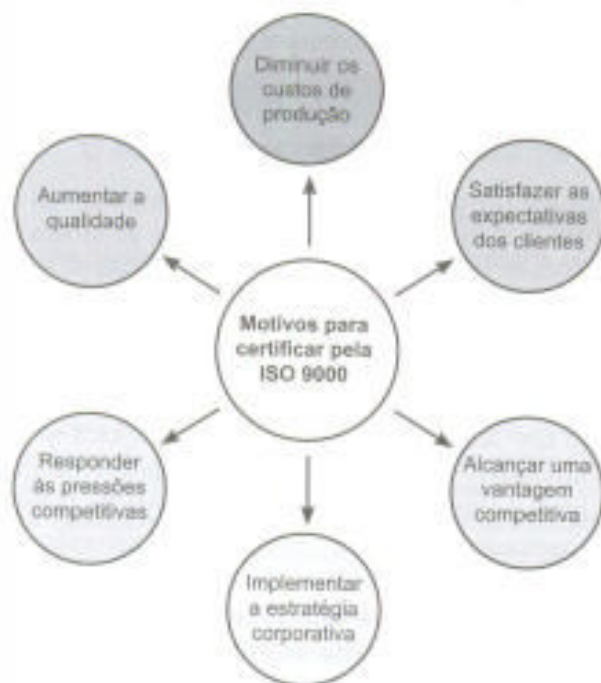
Atualmente, destacam-se três tendências contemporâneas na administração de operações: a gestão da cadeia de valor, os sistemas *just-in-time* e a demanda por sistemas de operações customizados e flexíveis. Uma vez que são encaradas pelos gerentes como essenciais à produção de bens e serviços competitivos no atual ambiente de negócios, essas tendências são apresentadas e analisadas ao longo desta seção.

9.5.1 Gestão da cadeia de valor

Para permanecerem competitivas, as organizações devem ser capazes de oferecer, de forma sustentável, mais valor aos clientes do que seus concorrentes. A principal fonte de desempenho superior é a capacidade de *oferecer valor ao cliente*. O conceito de valor é consequência dos aspectos distintivos dos produtos e serviços oferecidos pela organização a seus clientes. Assim, reconhecendo que a organização agrega valor por meio da transformação de recursos em produtos e serviços, a relação do conceito de valor com a administração de operações é evidente.

A *cadeia de valor* é a seqüência de atividades inter-relacionadas que contribuem para a transformação de recursos em produtos e serviços. O conceito foi popularizado por Michael Porter,²⁵ para defender que os administradores deveriam focar sua atenção na seqüência de atividades que agregam valor aos produtos ou serviços, mesmo que estas sejam da responsabilidade de outras organizações. A *gestão da cadeia de valor* não apenas reconhece essa interdependência organizacional, mas se refere ao processo de administração integrada das atividades e informações que se fazem presentes ao longo de toda a cadeia de valor de um produto ou serviço, buscando agregar valor em cada etapa do processo. Para Porter, a competição deve ocorrer entre cadeias de valor e não entre organizações na mesma cadeia.

Freqüentemente apresentada como sinônimo de cadeia de valor, a *cadeia de suprimentos* é definida como o conjunto de empresas que transacionam produtos, informações e recursos financeiros entre si, ao longo do tempo. Apesar de teoricamente começa-



■ **Figura 9.12** Motivos para a certificação ISO 9000



QUADRO CONTEXTUAL

O selo ISO 9001 atesta a qualidade da BrasilCenter Comunicações

A BrasilCenter Comunicações é a empresa de telemarketing do Grupo Embratel. Criada no final de 1998, a organização oferece serviços ativos e receptivos de *call center*, ou seja, entra em contato com clientes e atende a chamadas dos consumidores. Entre 2000 e 2001, implementou extenso programa de aprimoramento dos processos de qualidade na prestação dos serviços na organização, buscando atingir os requisitos necessários para obter o certificado ISO 9001.

O programa previa duas formas de aumentar a qualidade na organização: por meio de inovações tecnológicas e pelo incremento da satisfação e motivação dos funcionários. Assim, investiu-se na melhoria dos computadores das redes, das centrais e dos sistemas funcionais, contando com toda a infra-estrutura tecnológica de telecomunicações da Embratel. Essas medidas, aliadas ao uso dos mais avançados recursos e plataformas de hardware e software disponíveis no mercado, tornaram a empresa um dos mais modernos *call centers* do país.

As ações, no entanto, não privilegiaram apenas a tecnologia. Programas de qualidade de vida no ambiente de trabalho, a melhoria das instalações e uma política de

desenvolvimento e reconhecimento foram algumas das medidas adotadas. Desde então, a empresa realiza pesquisas sobre o clima organizacional, abrindo espaço para ouvir opiniões dos funcionários e incentivando o processo de melhoria contínua dos serviços. O levantamento de 2005 atestou 80% de satisfação dos trabalhadores, comprovando o sucesso do alinhamento da produtividade com a gestão adequada das pessoas.

Com essas mudanças, os *call centers* da empresa foram certificados em 2001 e recertificados em 2004 com o selo ISO 9001. Hoje, a BrasilCenter é um referencial no mercado, atendendo a diversos clientes, inclusive multinacionais. Além disso, a empresa foi eleita uma das cem melhores para se trabalhar no Brasil e uma das 40 melhores empresas para a mulher atuar, segundo o *Guia Exame 2003*, e recebeu o Prêmio Sesi de Qualidade de Vida, também em 2003.

Fontes: Sites oficiais da Embratel (www.embratel.com.br), da BrasilCenter (www.brasilcenter.com.br) e da Call to Call (www.callto-call.com.br). Acesso em: ago. 2007.

em no fornecedor inicial e terminarem no varejo, as cadeias de suprimento têm seu gerenciamento limitado às relações fornecedor–cliente. Trata-se de uma limitação conseqüente da enorme complexidade envolvida no alinhamento dos interesses e das prioridades de cada empresa que compõe a cadeia.²⁰ De forma geral, a *gestão da cadeia de suprimentos* refere-se ao processo de administração do fluxo de produtos, informações, funções e atividades que entram na organização. É um processo *orientado internamente* cujo objetivo consiste em reduzir os custos de produção e aumentar a produtividade da organização, ou seja, busca a *eficiência* organizacional.

Por sua vez, a gestão de cadeia de valor busca gerir as interdependências entre as organizações que se relacionam, do fornecedor de matéria-prima ao consumidor final, na tentativa de agregar valor aos produtos e serviços para esse último. Trata-se, portanto, de um processo *orientado externamente*, focado na rede interorganizacional que engloba todos os participantes do processo de agregação de valor, dos fornecedores, fabricantes, distribuidores, aos clientes finais da empresa. Da mesma forma, a gestão da cadeia de valor é um processo orientado para a *eficácia*, na medida em que busca a satisfação efetiva dos consumidores finais, cumprindo os objetivos da organização a partir da máxima agregação de valor. Pode-se dizer

que a gestão de cadeia de valor engloba a gestão da cadeia de suprimentos.

A partir dessa análise, fica evidente que a gestão da cadeia de valor reconhece e privilegia o cliente final, buscando:

- criar uma combinação única de atributos e características dos produtos e serviços que satisfaça e exceda às necessidades do consumidor melhor que os concorrentes;
- colaborar com os participantes do processo de transformação, de forma que cada um agregue um componente do valor ao processo como um todo;
- fortalecer a integração interorganizacional, na qual todos os participantes (incluindo fornecedores e clientes) estão ligados entre si e compartilham informações.

Além da orientação para o consumidor, a gestão da cadeia de valor deve se adaptar às circunstâncias dos mercados aos quais serve. Assim, em *mercados funcionais*, que são caracterizados pela relativa previsibilidade, a eficiência deve ser a principal característica da estratégia de gestão da cadeia de valor, ao passo que em *mercados inovadores*, caracterizados pela baixa previsibilidade, as cadeias de valor devem apresentar uma capacidade de resposta rápida, visto que a gestão da cadeia de valor deve ser caracteriza-

da pela agilidade e pela flexibilidade. No primeiro caso, a empresa deve optar por manter níveis reduzidos de estoques, diminuir os custos de produção e escolher fornecedores de baixo custo; no segundo caso, a empresa deve privilegiar a resposta rápida, a rapidez na entrega, a manutenção de estoques na cadeia e escolher fornecedores flexíveis.²⁷

A gestão da cadeia de valor requer mudanças de atitude e fortalecimento das competências centrais de uma organização. Em uma pesquisa com empresas brasileiras, cerca de 30% declararam atuar de forma isolada, não fazendo parte de nenhuma rede de suprimento. A pesquisa também constatou que a grande maioria das empresas nacionais ou faz parte de redes de fornecimento nas quais o relacionamento é vertical, assimétrico e hierárquico ou, então, atua isoladamente, competindo com base apenas em recursos próprios. Ou seja, a maior parte das empresas nacionais ocupa posições de menor importância na estratégia e no desempenho da rede a que pertence. Isso sinaliza que, provavelmente, essas empresas não chegaram a acumular competências que permitissem uma melhor colocação nas redes de que participam.²⁸

Para que a gestão da cadeia de valor possa ser adotada com sucesso na prática, uma série de requisitos e orientações gerenciais é necessária. Esses requisitos incluem: coordenação e colaboração entre todos os participantes da cadeia, mudança dos processos organizacionais internos, comprometimento das pessoas, investimento em novas tecnologias e uma cultura organizacional que promova a confiança.²⁹

COORDENAÇÃO E COLABORAÇÃO AO LONGO DA CADEIA Para atingir seus objetivos, a cadeia de valor deve integrar de forma abrangente todos os membros do processo. A gestão da cadeia de valor requer uma mudança de postura em todas as empresas que compõem a cadeia. Além do alinhamento estratégico entre as organizações, é fundamental que haja entre elas uma relação cooperativa, uma integração de processos e um compartilhamento de informações, de modo que cada um dos participantes possa identificar os pontos de agregação de valor para o cliente.

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS A gestão da cadeia de valor exige uma mudança nos processos organizacionais, ou seja, no modo como as tarefas são executadas. Essa mudança deve estar centrada nas competências essenciais da organização, ou seja, em seus pontos fortes distintivos que lhe possibilitam coordenar a produção, integrar tecnologias, otimizar a organização do trabalho e entregar mais valor ao clien-

te.³⁰ São as competências essenciais que permitem à organização agregar, de fato, valor. Para isso, a troca de informações com os consumidores é necessária, e os sistemas informatizados podem facilitar esse processo.

PESSOAS A gestão da cadeia de valor requer também uma mudança nas atitudes e nos comportamentos de líderes e funcionários da organização. Os líderes devem assumir a cadeia de valor como um elemento fundamental da estratégia organizacional e tentar implementá-la de forma decidida. Por sua vez, os funcionários devem colaborar e envolver-se no processo, compreendendo e apoiando as interdependências entre todos os participantes.

TECNOLOGIAS A gestão eficaz da cadeia de valor é facilitada substancialmente pelo investimento em novas tecnologias de comunicação e informação. De fato, o uso de sistemas informatizados que processam, organizam e armazenam as informações, relacionando todas as atividades da organização com a rede de troca de parceiros, é essencial para os objetivos da gestão da cadeia de valor. Sistemas de informação como o CRM (*customer relationship management*) e o ERP (*enterprise resource planning*) permitem reestruturar a cadeia de forma a servir cada vez melhor aos consumidores finais.

CULTURA ORGANIZACIONAL Por fim, a gestão eficaz da cadeia de valor demanda a existência de uma cultura e atitudes caracterizadas pela abertura, troca, confiança e colaboração entre todos os parceiros da cadeia de valor, internos e externos. Trata-se de uma mudança substancial de cultura interna e externa, que percebe que a fonte da competição está alocada nas cadeias de valor, e não nas empresas que fazem parte de determinado setor.

Os mesmos fatores que possibilitam uma gestão eficaz da cadeia de valor, quando ausentes, podem tornar-se obstáculos ao seu desempenho. A recusa ou relutância em compartilhar informação, a resistência ao desenvolvimento de parcerias, a ausência de uma cultura de confiança, as experiências passadas malsucedidas são apenas alguns dos obstáculos que dificultam a sinergia necessária para uma boa gestão da cadeia de valor.

9.5.2 Os sistemas *just-in-time*

Os sistemas *just-in-time* (JIT) referem-se a um conjunto de técnicas e métodos de administração de estoques que têm como objetivo reduzir ao mínimo

os inventários da organização, pela coordenação da produção com entregas precisas de suprimentos. O JIT foi introduzido no Japão após a Segunda Guerra Mundial, quando a Toyota desenvolveu uma maneira diferente de coordenar o fluxo de peças na cadeia de suprimentos por meio dos cartões *kanban*, os quais acionavam o transporte consolidado de peças, sempre que necessário, dos fornecedores para a empresa.

Observou-se, no entanto, que o aumento nos gastos com transporte foi mais do que compensado pela redução no custo de oportunidade de manter estoques na cadeia de suprimentos. Dessa forma, o sistema passou a operar com menor custo total. Com a difusão das tecnologias de informação que permitiam a troca eletrônica de dados entre as empresas, o *just-in-time*, originalmente usado apenas por indústrias automobilísticas, foi também adotado por empresas de outros setores, por exemplo, nas indústrias de alimentos e confecções.³¹

Para alguns, o JIT representa mais do que métodos e técnicas de administração de estoques, sendo uma filosofia global de administração de operações. Como filosofia, o JIT se baseia em três elementos que se sobrepõem:

- eliminação dos desperdícios em todas as suas formas;
- participação de todos os funcionários no aprimoramento do processo;
- concepção de que toda melhoria deve acontecer de forma contínua.

Diferentemente da forma tradicional de operações, baseada na produção para estoque como uma medida de prevenção contra imprevistos, o JIT incentiva as entregas apenas sob solicitação. À primeira vista, pode parecer que um atraso na entrega em uma das partes da empresa pode afetar, em um efeito cadeia, todo o sistema de produção. Isso, de fato, acontece, mas torna visível a interdependência organizacional e a necessidade de melhorar a eficiência em todos os estágios do sistema de operações. Trabalhar com níveis elevados de estoque pode camuflar ou esconder as falhas do processo produtivo, levando as organizações ao comodismo. Com o JIT, a abordagem é oposta. Os problemas são expostos e as soluções são incentivadas para evitar sua ocorrência no futuro.

Sob o prisma da administração de operações, pode-se dizer que o objetivo principal do JIT é o aprimoramento contínuo da produtividade e da qualidade dos produtos e serviços de uma empresa, por meio

da manutenção de estoques mínimos, da aplicação de determinadas práticas de trabalho (voltadas para a eliminação dos desperdícios e melhoria contínua), da simplificação de processos e da adoção de uma abordagem sistêmica, que deve ser acompanhada de profundas mudanças nos níveis técnico, gerencial e operacional.

Paralelamente, a implantação de um sistema JIT exige que as informações sejam compartilhadas em tempo real entre todos os que compõem a cadeia de suprimentos, algo que é facilitado pelo uso de tecnologias de informação. Além do aspecto técnico relativo à redução dos lotes de fabricação, a filosofia JIT está fundamentada em uma série de orientações que incluem práticas de trabalho favoráveis ao envolvimento dos funcionários. O JIT inclui ainda a adoção de arranjos físicos que promovam fluxos adequados e simplificados de materiais, informações e pessoas. Todos esses princípios de gestão são estendidos aos fornecedores de forma a otimizar toda a cadeia de produção.

Por meio da adoção do JIT, a organização torna-se capaz de responder rapidamente às mudanças exigidas pelo mercado, não só produzindo bens mais rápido do que os concorrentes, mas também entregando os produtos com melhor qualidade e nos prazos prometidos.

A despeito de todas as vantagens apresentadas, o sistema JIT possui limitações quando a variedade dos produtos oferecidos e a variação da demanda de curto prazo são elevadas. Outra desvantagem consiste no aumento das incertezas e do risco de interrupção da produção em função de problemas, tais como greves nos transportes ou nos fornecedores.

Alguns autores argumentam que o JIT se revela apropriado quando se avaliam adequadamente os *trade-offs* de sua adoção. Por exemplo, para empresas nas quais os custos de transportes são relevantes, não compensando os ganhos advindos dos custos menores de estocagem, o JIT não seria uma abordagem adequada.³² Em razão disso, algumas empresas optam por manter um estoque de segurança que permite reduzir as perdas em caso de problemas na cadeia de suprimentos, ou optam por reduzir as incertezas combinando a abordagem JIT com a abordagem MRP ou o LEC, formando um sistema híbrido que explora as vantagens relativas de cada abordagem.³³

9.5.3 Customização e produção flexíveis

Os sistemas flexíveis de manufatura e distribuição surgem como consequência da demanda pela maior

customização de produtos. À medida que cresce a pressão para respostas mais rápidas na relação cliente-empresa, aumenta também a necessidade de que elas atendam às exigências de variedade dos clientes, em um intervalo de tempo cada vez menor. Existem várias formas de atender à necessidade de maior customização e variedade por parte dos consumidores.

A *customização em massa*³⁴ é uma das formas de satisfazer a demanda por variedade. Na customização em massa, as empresas entregam produtos ou serviços por meio de uma rede de equipes relativamente autônomas de trabalho, de forma a responder a um pedido do cliente. Cada equipe possui uma operação ou uma série de operações específicas pelas quais é responsável. As decisões acerca das operações necessárias e da seqüência em que devem ser executadas as atividades dependem dos desejos e das necessidades dos clientes. Um dos elementos-chave para fazer a customização em massa é a agilidade na coordenação e na reconfiguração dessa rede de equipes de trabalho de acordo com as necessidades dos clientes. Assim, o desempenho da customização em massa depende do desenvolvimento, da manutenção e da combinação eficaz das diferentes equipes de trabalho no sentido de produzir diferentes configurações de produtos personalizados.

Existem alguns exemplos de empresas que fazem uso da customização em massa. A norte-americana Digitoe, fabricante de sapatos personalizados, incentiva o cliente a ir à empresa para que as medidas de seus pés possam ser coletadas por um equipamento específico, que não deixa margem para erros. Em alguns empreendimentos da construtora brasileira Gafisa, os compradores têm a opção de escolher uma entre várias opções de plantas, para um mesmo imóvel.

No entanto, deve se considerar que a customização em massa não é sempre a melhor opção, em virtude dos custos que traz para a empresa. Por vezes, a tradicional produção em massa, adaptada para incluir pequenas variações de um mesmo produto, continua sendo uma opção mais viável.

Outra maneira completamente diferente para atender à demanda por variedade é por meio de produtos flexíveis ou configuráveis, que podem ser adaptados pelos clientes às suas necessidades. Por exemplo, para as montadoras, é economicamente mais viável instalar assentos flexíveis e configuráveis nos automóveis no lugar de assentos customizados em massa. De fato, muitas das empresas atuais continuam a produzir com pequenas variações, mas não buscam a personalização customizada. A customização em massa demanda, acima de tudo, clientes dispostos a pagar por atributos únicos e especiais.

Empresas nos setores de vestuário, de computadores ou mesmo de automóveis buscam responder à demanda por maior variedade de produtos, com a flexibilização de seus sistemas de manufatura. Os *sistemas flexíveis de manufatura* (*flexible manufacturing systems*) constituem um conjunto de tecnologias que permitem combinar a maximização da flexibilidade no processo com os custos mínimos de produção.³⁵ Esses sistemas integram processos computadorizados de design, de engenharia e de manufatura para produzir produtos variados a um custo comparável ao dos produtos padronizados, produzidos em massa. Em outras palavras, os sistemas flexíveis de manufatura permitem a produção de uma grande variedade de diferentes peças e produtos usando o mesmo equipamento e o mesmo sistema de controle.

Resumo do capítulo

A administração de operações é uma das principais áreas funcionais da organização, uma vez que é responsável pela transformação das necessidades e dos desejos dos clientes em produtos e serviços concretos. Na prática, o gerente de operações administra o processo de transformação — o núcleo central de qualquer organização. Esse processo demanda não apenas boa comunicação com o departamento de marketing e com os distribuidores e vendedores da empresa, mas também uma gestão de relacionamentos com os fornecedores, responsáveis pelos insumos necessários ao sistema de operações da organização.

No entanto, a administração de operações corre o risco de se tornar um fim em si, quando se centra apenas nos ob-

jetivos de eficiência e produtividade, sem considerar as estratégias e os objetivos da organização. Essa foi a tradição das empresas de manufatura no período fordista. Na realidade, a tecnicidade e a complexidade das decisões, que devem ser tomadas pelos gerentes de operações, podem influenciar seu afastamento das outras áreas funcionais da organização. Cabe à organização declarar as prioridades competitivas para a administração de operações, especificando os objetivos concretos de desempenho que deverão orientar o trabalho do gerente de operações e contribuir, de forma sinérgica, para implementar as estratégias da organização.

Este capítulo analisa uma série de decisões de natureza técnica que se fazem presentes no processo de projeto

do sistema de operações e abrangem o planejamento do produto, da capacidade de produção, a escolha da localização, dos processos de produção e dos layouts mais adequados ao processo de transformação. Boa parte dessas decisões depende das variações de demanda ou, pelo menos, das expectativas acerca de sua oscilação futura. Daí a necessidade de colaboração com o marketing e as vendas. Por outro lado, o capítulo também analisa as principais funções e atividades operacionais do gerente de operações, tais como o planejamento e o controle da produção, a administração de estoques e a administração da logística e da distribuição.

A mudança no enfoque e na orientação da administração de operações ao longo dos anos torna-se evidente quando são analisadas as diversas abordagens a respeito da qualidade — uma das principais prioridades competitivas das operações. De uma visão tradicional da qualidade, centrada

em amostragens de produtos, parte-se para a gestão pela qualidade total, um processo sistêmico de natureza preventiva baseado no envolvimento de todos os membros organizacionais, que incentiva a melhoria contínua e a orientação para o consumidor.

O ponto comum das abordagens contemporâneas da administração de operações reside no reconhecimento da interdependência interna e externa da organização. Abordagens como a gestão da cadeia de valor, os sistemas *just-in-time* ou o surgimento de sistemas flexíveis de manufatura e distribuição têm em comum o foco na gestão de interdependências da rede interorganizacional que reúne desde os fornecedores de matérias-primas até o cliente final da organização. Sem dúvida, essas tendências apontam não apenas o fim da visão fechada da área de operações, mas colocam em evidência a centralidade desta para o desempenho da organização.

Questões para discussão

1. Por que a administração de operações é tão importante para a organização? O que você entende por uma visão sistêmica da administração de operações?
2. Quais são as principais diferenças entre organizações de manufatura e de serviços? Como essas diferenças se refletem na administração de operações? Dê exemplos.
3. Quais são as principais prioridades competitivas da administração de operações? Como elas podem contribuir para melhorar o desempenho competitivo de uma empresa?
4. Que estratégias uma empresa pode adotar para adequar a capacidade de produção à demanda por seus produtos? Que fatores devem ser considerados ao tomar a decisão sobre a localização das instalações de uma empresa?
5. Como o volume de produção e a variedade dos produtos influenciam a decisão com relação aos processos de produção?
6. Descreva os principais arranjos físicos (layout). Que tipo de layout é mais adequado para uma li-
7. Descreva o processo de planejamento operacional da produção. Que tipos de controle da produção existem? Todos têm a mesma importância para o desempenho da empresa?
8. O que são estoques? Quais são as principais técnicas de administração de estoques?
9. Discuta a importância da logística e da distribuição para a administração de operações. Por que algumas empresas terceirizam essa atividade? Você concorda com essa opção?
10. Em que consiste a gestão pela qualidade total? Como ela se diferencia da abordagem tradicional de qualidade? Em que consiste a certificação da qualidade?
11. O que é gestão da cadeia de valor? Quais são as principais dificuldades de adotá-la na prática? Quais são as principais diferenças e semelhanças com os sistemas *just-in-time*?



ESTUDO DE CASO

A reestruturação operacional da Embraer

A crise e o processo de privatização

A Embraer (Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.) foi fundada em 1969 como uma empresa de capital misto controlada pela União, com o objetivo de fabricar aeronaves e peças, além de prestar serviços para a aviação civil e militar. À época de sua criação, o Estado brasileiro desejava desenvolver a indústria aeronáutica nacional e estimular a criação de novas empresas ligadas a esse ramo empresarial. No entanto, na década de 1980, a empresa enfrentou grandes problemas. Em virtude da crise fiscal brasileira, alguns projetos da Embraer acabaram perdendo suas fontes

de financiamento, resultando em prejuízos para a organização. Além disso, com o fim da ditadura militar, em 1985, reduziram-se os investimentos no setor de defesa brasileiro, o que implicou forte redução das vendas da companhia.

A empresa era caracterizada pela ênfase no processo de produção industrial e na engenharia das aeronaves em detrimento das demandas dos consumidores. A Embraer perdia muitas oportunidades de negócios, já que não tinha o costume de analisar o mercado, por meio de pesquisas e estudos de marketing, antes de desenvolver novos modelos de aeronaves. A mentalidade que dirigia a empresa

era a dos técnicos e dos engenheiros da organização. Para esses competentes profissionais, a eficiência operacional e a produtividade eram sinônimos de sucesso empresarial.

No início da década de 1990, a empresa continuou enfrentando grandes dificuldades financeiras, traduzidas em seguidos prejuízos para a organização e na redução de sua receita bruta, que caiu de 582 milhões de dólares, em 1990, para 177 milhões de dólares, em 1994, como consequência da queda das vendas de aeronaves. Diante desse cenário, foi realizado, em 1994, o conturbado leilão de privatização da empresa. O Grupo Bozano Simonsen, associado aos fundos de pensão Previ e Sistef, adquiriu 40% das ações com direito a voto da Embraer e, com eles, formou o consórcio controlador da companhia.

A reestruturação da empresa

O novo comando da empresa sabia que era preciso modificar muitos elementos da estrutura organizacional da Embraer, mas não deixava de acreditar em seu potencial de vendas. A primeira mudança tinha de ser nas atitudes e na cultura das pessoas. A nova diretoria, formada por executivos que vieram da iniciativa privada, sabia que era preciso modificar a visão da Embraer. A antiga cultura da empresa, caracterizada por um modelo *engineering driven* (orientado pela engenharia), foi substituída por uma mais comprometida com a satisfação do cliente e a lógica empresarial.

O consórcio controlador da empresa também percebeu que as mudanças na área de operações deviam ser acompanhadas por outras reformas. Com as vendas em queda e seguidos prejuízos, não se podiam sustentar os antigos gastos da Embraer. Uma reestruturação reduziu 11% do quadro funcional, principalmente o pessoal da área administrativa, e iniciou a automatização das linhas de montagem, visando reduzir os custos de produção da organização. As demissões objetivavam diminuir custos operacionais e agilizar processos internos.

Além disso, era preciso reaquecer as vendas da companhia, tanto por meio de modificações nas aeronaves já fabricadas como pela criação de novos modelos mais adequados às expectativas dos consumidores. Foi colocado em prática o modelo de comercialização denominado *trade in*. Esse modelo permite que aviões usados sejam negociados, inclusive como parte do pagamento de novas aeronaves. Esse projeto não apenas elevou as receitas da Embraer, como também aumentou imediatamente a utilização de seu parque industrial e a fabricação de novos aviões. Paralelamente, iniciou-se o programa de desenvolvimento de uma nova série de aeronaves, que mais tarde seria o carro-chefe das vendas da organização.

As primeiras mudanças implementadas pelos novos controladores surtiram efeito imediato. A receita com as vendas, que era de 177 milhões de dólares em 1994, passou a 295 milhões de dólares em 1995 e alcançou 380 milhões de dólares em 1996. O prejuízo da companhia também passou a ser reduzido ano a ano, em razão do aumento da comercialização de aeronaves e da redução das despesas operacionais, caindo de 310 milhões de dólares,

em 1994, para 253 milhões de dólares e 123 milhões de dólares, em 1995 e 1996, respectivamente.

Outra modificação importante posta em prática pela nova diretoria foi a reorganização estrutural da Embraer. A principal alteração foi a divisão da área de negócios em dois departamentos distintos, um focado no mercado civil e outro no mercado militar. A separação no setor comercial foi fundamental para reduzir a hierarquia, a lentidão na tomada de decisões e para facilitar a negociação com os clientes. Dessa forma, foi possível aproximar mais os grupos de interesses afins e agilizar a encomenda de aeronaves, reduzindo a burocracia e aumentando a sinergia entre as áreas comercial e produtiva.

Um novo avião para uma nova organização

As primeiras mudanças surtiram efeito quando, em 1995, os novos diretores decidiram acelerar o desenvolvimento de uma nova aeronave, capaz de alavancar as vendas da ex-estatal. O projeto ERJ-145, que vinha sendo levado em 'banho-maria', foi retomado. O desenvolvimento dessa aeronave remonta aos anos 80, quando empresas que já utilizavam aviões Embraer requisitaram aparelhos de desempenho superior. Após a privatização, o projeto foi visto como uma prioridade, mas era preciso financiá-lo e a situação da empresa ainda não era das mais favoráveis. O custo estimado do plano era de 300 milhões de dólares e soluções criativas deveriam ser tomadas, caso a Embraer quisesse produzir um novo produto e 'sair do buraco'.

Para financiar o programa, a organização saiu em busca de parceiros no Brasil e no mundo. Internamente, o grande alicerce da empresa foi o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Essa instituição concedeu empréstimos da ordem de 100 milhões de dólares, porém a soma não era suficiente para pôr o plano em prática e arcar com o risco do projeto. Assim, foram propostas parcerias de risco a organizações estrangeiras. Elas seriam 'sócias' da Embraer no projeto, investiriam e corriam parte do risco do programa, mas também colheriam os frutos do sucesso do empreendimento. Foram assinadas parcerias com quatro grupos — um chileno, um espanhol, um norte-americano e um belga —, dando uma múltipla nacionalidade ao ERJ-145.

Além de produzir um avião moderno e simples, que atendesse às demandas dos clientes, a Embraer buscou desenvolver uma aeronave cujo custo fosse reduzido. Para isso, foram escolhidos materiais comuns, especialmente ligas de alumínio. Apenas em casos de necessidade extrema foram usados Kevlar ou fibra de carbono no corpo do aparelho. Além disso, o conhecimento adquirido nos projetos das outras aeronaves da empresa foi largamente empregado. Muitos componentes de outros modelos sofreram pequenas modificações para serem utilizados no ERJ-145.

Outro ponto que significou a redução dos custos de desenvolvimento e fabricação do avião foi o emprego de realidade virtual para conceber o design da aeronave. A análise tridimensional de cada componente permitiu que o ERJ-145 fosse totalmente projetado por computador. Des-

sa forma, não foi necessária a construção de um protótipo em tamanho real feito em madeira, o que antes era vital para o processo, e se reduziu o número de engenheiros encarregados da realização da tarefa. O uso dessa moderna ferramenta de tecnologia de design gerou uma economia aproximada de 3 milhões de dólares, configurando-se como um grande êxito do projeto, que passou a ser utilizado pelo setor de pesquisa e desenvolvimento da Embraer.

Em 1996, foi lançado definitivamente o ERJ-145 e foi fechado um contrato bilionário com a empresa norte-americana Continental Express, que mais tarde passou a ser chamada ExpressJet, para a entrega de 200 aeronaves novas. No ano 2000, a mesma empresa encomendou mais cem aeronaves da série ERJ-145. O novo modelo de aparelho sofreu alterações e modernizações ao longo do tempo, dando origem a mais três modelos de sucesso: o ERJ-135, o ERJ-140 e o ERJ-145 XR. Havia sido iniciada a virada da Embraer e os negócios pareciam, finalmente, decolar.

A cadeia de suprimentos da Embraer

Uma das fases do processo de reestruturação da empresa foi a mudança de seu sistema de operações. Houve alterações na mentalidade que guiava as fábricas, elevação da automação e uso intensivo de tecnologia de ponta. Foram criadas novas instalações industriais e se formaram parcerias com fornecedores para que os componentes fossem produzidos em locais próximos da linha de montagem final, o que reduziria os custos de frete dos produtos e aceleraria a fabricação das aeronaves Embraer.

A primeira unidade de produção foi a de São José dos Campos, no interior do Estado de São Paulo. Até a privatização e o recente crescimento da empresa, esse era o único local de produção de aeronaves. Em 2001, no entanto, em virtude do crescimento da organização e da necessidade de expansão da produção em decorrência do aumento das encomendas, foram inauguradas duas novas instalações: uma no município de Eugênio de Melo e outra em Gavião Peixoto — ambas no interior de São Paulo, próximas à cidade-sede da empresa. Em 2006, nasceu outra unidade produtiva para que os contratos de entrega de aviões e suporte aos aparelhos pudessem ser cumpridos. A planta foi construída em Botucatu, na mesma região em que as outras estão.

Em Eugênio de Melo estão centralizados o desenvolvimento e a fabricação de ferramentas para a produção e algumas peças para os aviões. Essa unidade possui um nítido papel de suporte para as atividades das demais unidades. Em Gavião Peixoto, ocorre a montagem final de aeronaves destinadas ao mercado executivo e de defesa. Lá, está localizada a pista de testes da Embraer, a maior raia privada de pousos e decolagens do mundo. Botucatu é a sede da Indústria Aeronáutica Neiva, subsidiária da empresa focada no mercado de aviões para a agricultura. Na fábrica, é produzido o pulverizador agrícola Ipanema e são feitas peças para outros aparelhos da Embraer. Em São José dos Campos, está centralizada a maior parte das atividades produtivas da Embraer. Nessa unidade, são projetadas e montadas

aeronaves comerciais, executivas e de defesa. Trata-se da principal fábrica da empresa. Em 2002, a Embraer firmou ainda uma joint-venture com a fabricante chinesa de aviões Harbin, nascendo, assim, a Harbin Embraer Aircraft Industry Company (Heai), sediada em Harbin, nordeste chinês. Essa nova fábrica visa a atender à crescente demanda do mercado chinês por aviões da família ERJ-145.

Além das novas unidades de produção, a Embraer também buscou atrair fornecedores estrangeiros para perto de suas fábricas no interior de São Paulo. Dessa forma, foram formadas parcerias de risco em novos projetos de aviões e de instalações no Brasil, agilizando a fabricação e a entrega das aeronaves. A organização conseguiu atrair importantes parceiros, como a belga Sonaca, a espanhola Gamesa, a japonesa Kawasaki Heavy Industries e a francesa Latécoère, fabricantes de segmentos estruturais da fuselagem dos aviões; a fabricante de pneus Goodyear; e a norte-americana Parker Hannifin, produtora de sistemas hidráulicos, comandos de vôo e de combustível. Além disso, foi formada, em 2003, uma joint-venture com a alemã Liebherr, nascendo assim a Embraer Liebherr Equipamentos do Brasil (Eieb). Na fábrica da empresa, são produzidos os trens de pouso e os componentes hidráulicos para os produtos da Embraer.

O foco na inovação tecnológica e na qualidade

O fato de trazer fornecedores para mais perto e construir novas fábricas não foram as únicas ações da Embraer que revolucionaram suas operações. Desde sua privatização, houve investimentos maciços em pesquisa e desenvolvimento para projetar novas aeronaves e novas ferramentas que facilitassem os trabalhos na linha de montagem. Foram importantíssimas as parcerias firmadas com o Centro Técnico Aeroespacial (CTA) e o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), ambos em São José dos Campos. A existência dessas instituições de pesquisa e ensino de ponta já havia sido vital para o crescimento e desenvolvimento da empresa e, agora, mostrou-se novamente essencial para a organização. Com o CTA e o ITA, a Embraer conseguiu desenvolver modernas ferramentas tecnológicas que permitiram a aceleração de processos industriais e a redução de custos operacionais.

Um dos projetos implementados foi a criação de um túnel de vento no ITA e a modernização de uma ferramenta como essa localizada no CTA. O túnel é fundamental para realizar testes com maquetes dos aviões para se definir as principais características aerodinâmicas do aparelho. Antes, esses testes eram realizados no exterior, o que retardava e encarecia os projetos de desenvolvimento de novos modelos.

Outra importante inovação tecnológica foi o uso de um sistema que permite a análise numérica do movimento dos ventos em torno do avião. Essa ferramenta chama-se mecânica computacional dos fluidos (CFD) e possibilita que sejam feitas simulações e análises aerodinâmicas antes mesmo de serem realizados testes nos túneis de vento. Além disso, foi desenvolvido um sistema de posiciona-

mento que permitiu a redução do tempo necessário para a homologação de suas novas aeronaves. A diminuição das horas de teste, em razão do aumento da precisão com o novo sistema, reduz significativamente os gastos para conseguir a licença para novos aparelhos. Isso porque a hora de voo para a certificação é muito cara, por causa de todo o pessoal e material envolvidos.

Outro diferencial tecnológico da empresa é seu Centro de Realidade Virtual (CRV), inaugurado em 2000. O CRV está equipado com um moderno computador gráfico que permite a visualização em três dimensões das peças e de toda a estrutura da aeronave. O centro, que ainda não estava pronto quando do desenvolvimento do projeto ERJ-145, emprega uma tecnologia de design e montagem simulados ainda mais avançada do que a que foi empregada naquela ocasião, reduzindo o tempo de projeção para 36 meses em vez dos 60 que foram utilizados no projeto do ERJ-145. A realidade virtual permitiu ainda maior diferenciação dos produtos, já que os clientes podem customizar seus pedidos modificando alguns detalhes antes de sua produção.

A reestruturação operacional da Embraer envolveu ainda a flexibilização e a automação das atividades industriais. Um mercado variado e exigente requer constantes inovações e modificações nos produtos. Por isso, as fábricas da empresa podem sofrer alterações para se adequar às necessidades dos clientes. Desde 2002, a pintura dos aviões é realizada por um processo semi-robotizado, que reduziu em 40% o desperdício de tinta e elevou a capacidade de pintura de 14 aviões/mês para 25 aviões/mês. Desde 1999, o processo de inspeção das ferramentas é feito a laser, necessitando de apenas um operador para controlar a nova máquina, contra quatro do processo antigo. O recorte de tecido para estofados, que antes era manual, passou a ser automatizado em 1999, traduzindo-se em uma economia de 3 mil horas de trabalho por mês. Componentes de aeronaves também passaram a ser fabricados de modo robotizado.

Outra mudança importante foi o fato de os aviões não serem mais produzidos em uma linha de montagem convencional, mas sim em doca. Os aviões são montados

em um mesmo local, permitindo que suas peças sejam colocadas simultaneamente e que haja maior diferenciação dos produtos para atender a diferentes pedidos dos compradores.

O processo de remodelagem da estrutura operacional ainda pregou a melhoria contínua das atividades nas fábricas por meio da adoção da gestão pela qualidade total (TQM). Foi adotado um controle extremo sobre as tarefas realizadas para que erros fossem evitados ao máximo. Em 1995, foi criado o projeto Boa Idéia, que objetiva recolher sugestões dos funcionários para reduzir custos e tempo de realização dos processos. Entre 1995 e 1997, a Embraer conseguiu economizar 1 milhão de dólares com propostas dos trabalhadores e a aceitação das idéias por parte da diretoria aproximou-se a um terço das idéias recebidas.

Os resultados das mudanças

A reestruturação operacional da Embraer obteve grande sucesso. O faturamento anual por empregado, que era de 41,6 mil de dólares em 1994, atingiu 233 mil de dólares em 2005. A empresa fechou 2006 como a quarta maior fabricante mundial de aeronaves comerciais. De 2001 a 2002, foi a maior exportadora privada brasileira e, de 2002 a 2005, perdeu apenas para a Vale do Rio Doce. A empresa detinha, até 2006, 45% do mercado mundial de 30 a 60 assentos, 33% no mercado mundial de 31 a 90 assentos e 23% no mercado mundial de 91 a 120 assentos, levando-se em conta as entregas já efetuadas e os pedidos firmados em carteira. Apesar dos grandes investimentos tecnológicos, a Embraer continua com planos para investir em infra-estrutura, máquinas e equipamentos modernos. O orçamento para esses investimentos, entre 2007 e 2011, é de 196 milhões de dólares. A ex-estatal, que parecia estar em uma turbulência sem fim, reencontrou seu rumo com a reformulação de sua estrutura e, principalmente, de suas atividades operacionais. Parcerias importantes, a automação de procedimentos e o uso maciço de tecnologia, aliados à qualificação de seus funcionários e à flexibilidade de sua produção, permitiram que a Embraer alcançasse a satisfação de seus clientes, tornando-a um exemplo a ser seguido por todas as empresas brasileiras.

Fontes: R. Bernardes, "O caso Embraer — privatização e transformação da gestão empresarial", *Cadernos de Gestão Tecnológica*, n. 46, CYTED/PGT/USP, 2000. Consultas aos sites da Embraer (www.embraer.com.br) e da Defesa@Net (www.defesanel.com.br). Acesso em: ago. 2007.

QUESTÕES

1. Que fatores contingenciais influenciaram a crise da Embraer antes do processo de privatização? Por que o foco na produção não assegurou a competitividade da empresa?
2. Como surgiu o projeto ERJ-145? Em sua opinião, o projeto reunia as vantagens de executabilidade tecnológica, receptividade comercial e compatibilidade com a estratégia de organização? Justifique.
3. Qual foi o principal obstáculo à implementação do projeto? Como a empresa ultrapassou esse obstáculo?
4. Em sua opinião, qual é o arranjo físico mais adequado para a produção de aeronaves? Encontre, no estudo de caso, a passagem que descreve as características do arranjo físico utilizado pela Embraer.
5. Quais foram as soluções encontradas pelos engenheiros e técnicos da Embraer para reduzir os custos de produção do ERJ-145?
6. Quais foram os ganhos operacionais que a Embraer obteve com a modificação do protótipo do ERJ-145? Como o Centro de Realidade Virtual (CRV) pode

- contribuir para melhoria do processo operacional de aeronaves?
7. Que critérios foram levados em consideração na decisão acerca da localização das unidades produtivas da Embraer?
 8. Como a Embraer administra sua cadeia de valor?
 9. Como a empresa consegue flexibilizar seus sistemas de operações? Descreva as medidas adotadas.

Notas

1. L. J. Krajewski e L. P. Ritzman, *Operations management, strategy and analysis*, 4. ed. Boston: Addison Wesley, 1996.
2. L. J. Krajewski e L. P. Ritzman, *Operations management, strategy and analysis*, 4. ed. Boston: Addison Wesley, 1996.
3. N. Slack, S. Chambers e R. Johnston, *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2002.
4. A. C. C. Fleury e M. T. L., "Fleury, estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil", *Gestão & Produção*, v. 10, n. 2, ago. 2003, p. 129-144.
5. N. Slack, S. Chambers e R. Johnston, *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2002; J. A. F. Stoner e R. E. Freeman, *Administração*, 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.
6. S. P. Robbins e M. Coulter, *Management*, 6. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999; J. A. F. Stoner e R. E. Freeman, *Administração*, 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.
7. J. A. F. Stoner e R. E. Freeman, *Administração*, 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.
8. N. Slack, S. Chambers e R. Johnston, *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2002.
9. N. Slack, *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1999. (edição compacta)
10. S. P. Robbins e M. Coulter, *Management*, 6. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.
11. R. H. Hayes e S. C. Wheelwright, "Link manufacturing process and product life cycles", *Harvard Business Review*, jan./fev. 1979, p. 133-140.
12. N. Slack, *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1999. (edição compacta)
13. N. Slack, *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1999. (edição compacta)
14. L. J. Krajewski e L. P. Ritzman, *Operations management, strategy and analysis*, 4. ed. Boston: Addison Wesley, 1996.
15. R. Daft, *Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
16. J. A. F. Stoner e R. E. Freeman, *Administração*, 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995; S. P. Robbins e M. Coulter, *Management*, 6. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.
17. S. P. Robbins e M. Coulter, *Management*, 6. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.
18. M. P. Lima, Estoque: custo de oportunidade e impacto sobre os indicadores financeiros. Disponível em: <http://www.centrodelogistica.com.br/newifs-mil.htm>. Acesso em: ago. 2007.
19. N. Slack, *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1999. (edição compacta)
20. Sebrae. O que é a curva ABC. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br>. Acesso em: ago. 2007.
21. N. Slack, *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1999. (edição compacta)
22. R. Daft, *Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
23. R. Daft, *Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005; N. Slack, S. Chambers e R. Johnston, *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2002.
24. S. P. Robbins e M. Coulter, *Management*, 6. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999.
25. M. Porter, *Competitive advantage*. Nova York: Free Press, 1985.
26. P. Wanke, Aspectos econômicos e tecnológicos das cadeias de suprimento e suas implicações gerenciais. Disponível em: <http://www.centrodelogistica.com.br/newifs-mil.htm>. Acesso em: set. 2007.
27. M. L. Fischer, "What is the right supply chain for your product", *Harvard Business Review*, mar./abr. 1997.
28. A. C. C. Fleury e M. T. L. Fleury, "Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil", *Gestão & Produção*, v. 10, n. 2, ago. 2003, p. 129-144.
29. S. P. Robbins e D. A. DeCenzo, *Fundamentos de administração*, 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
30. C. K. Prahalad e G. Hamel, "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, 1990, p. 79-91.
31. P. F. Wanke e P. F. Fleury, "O paradigma do ressuprimento enxuto: amedilha na gestão do fluxo de produtos na cadeia de suprimento". In: K. Figueiredo, P. F. Fleury e P. Wanke. (orgs.). *Logística e o gerenciamento da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2003.
32. K. Figueiredo, *A logística enxuta*. Disponível em: <http://www.centrodelogistica.com.br/newifs-mil.htm>. Acesso em: ago. 2007.
33. J. Bicheno, *Implementing just-in-time*. IFS, 1991; N. Slack, *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1999. (edição compacta)
34. P. Wanke, *Considerações sobre os sistemas de produção e os limites da customização em massa*. Disponível em: <http://www.centrodelogistica.com.br/newifs-mil.htm>. Acesso em: ago. 2007.
35. D. Upton, "The management of manufacturing flexibility", *California Management Review*, inverno 1994, p. 72-89.

Objetivos de aprendizagem:

1. Descrever a evolução histórica do marketing como disciplina e prática.
2. Explicar o paradigma dominante em administração de marketing, o foco no cliente.
3. Compreender a administração de marketing como um conjunto de atividades interligadas.
4. Explicar a importância dos sistemas de informação e pesquisa de marketing na coleta e análise da informação.
5. Compreender os fundamentos do comportamento do consumidor e destacar sua importância para a administração de marketing.
6. Definir os conceitos de segmentação e posicionamento de marketing.
7. Descrever os quatro elementos do mix de marketing e sua função no processo de administração de marketing.
8. Destacar as principais decisões dos gerentes de marketing na definição das políticas de produto, distribuição, comunicação e preço.
9. Analisar a transição que vem sendo operada rumo ao marketing de relacionamento.
10. Discutir as principais tendências contemporâneas de marketing.

Este capítulo tem como objetivo apresentar o marketing como disciplina acadêmica e como prática empresarial. O marketing é uma disciplina recente no campo da administração. Se o estudo da administração tem mais de cem anos, o estudo sistemático do marketing possui pouco mais de 50 anos. No entanto, sua relevância para a administração tem sido amplamente comprovada ao longo desses anos.

A primeira seção do capítulo procura contextualizar a evolução histórica da disciplina, destacando-se o paradigma dominante atualmente: a orientação para o cliente. O processo de administração de marketing é descrito de forma a proporcionar uma visão sistêmica das atividades de marketing em uma organização. Nesse sentido, é destacado o papel dos sistemas de informação de marketing e da pesquisa de mercado como fontes de informação para a análise ambiental que antecede a elaboração da estratégia de marketing. São apresentados também os principais fundamentos acerca do comportamento do consumidor.

Analisados os dados sobre os consumidores, concorrentes e contexto, a organização pode escolher

qual mercado pretende servir e como. Nesse sentido, são explorados os conceitos de segmentação, seleção do mercado-alvo e posicionamento de marketing. Em seguida, descrevemos o composto de marketing, ou mix de marketing, como o conjunto de atividades que uma organização deve desenvolver para conseguir gerar uma oferta com valor para o mercado. O mix de marketing engloba a definição de políticas de produto, distribuição, comunicação e preço, e representa a operacionalização do posicionamento definido na estratégia de marketing.

Posteriormente, discutiremos a mudança de paradigma do marketing transacional para o marketing de relacionamento. Nesse contexto, é dada ênfase à retenção dos clientes atuais e à construção de uma relação de longo prazo com eles, como uma forma mais eficaz e eficiente de garantir a rentabilidade e a sustentabilidade de uma organização. O capítulo termina com a apresentação de algumas tendências contemporâneas em administração de marketing, como o marketing um a um, o consumo consciente, o marketing social e o marketing digital.

CASO INTRODUTÓRIO

Carnaval vira campo de batalha para as cervejarias

O mercado de cervejas envolve muita competição em todo o mundo. Grandes cervejarias multinacionais estão presentes em vários países e protagonizam uma verdadeira guerra pela preferência dos consumidores. Não poderia ser diferente no Brasil. Em virtude dessa grande concorrência, as cervejarias fazem uso de todos os tipos de mecanismos para aumentar as vendas e a participação de suas marcas no mercado. A promoção é a ferramenta mais visível utilizada nessa guerra pelo consumidor. Ano a ano, os gastos em publicidade do setor elevam-se, comprovando a importância dada pelas cervejarias à promoção de seus produtos.

Mas não é só por meio de anúncios comerciais que as empresas mostram suas marcas. Os patrocínios de eventos especiais permitem a associação das marcas àqueles eventos e a seu público, aumentando a identificação dos consumidores com os produtos, o que é muito importante para alcançar a fidelização dos clientes.

O carnaval exemplifica perfeitamente esse tipo de ação por parte dessas organizações. Além de campanhas no rádio e na televisão, as empresas patrocinam blocos de rua e trios elétricos por todo o Brasil. Em 2007, por exemplo, a Nova Schin foi a cerveja oficial do carnaval baiano pelo 7º ano seguido, além de apoiar trios elétricos e camarotes. No Recife, a marca vendeu 800 mil latas personalizadas no tradicional bloco Galo da Madrugada, considerado o maior do mundo. Nesse mesmo ano, a Skol patrocinou

os principais blocos do Rio de Janeiro, em uma tentativa de se aproximar dos jovens e se consolidar como líder do mercado. No entanto, é na Avenida Marquês de Sapucaí, local dos desfiles das escolas de samba do Rio de Janeiro, que a competição fica ainda mais acirrada.

A marca Brahma, da AmBev, patrocinadora oficial do carnaval até 2003, investe milhões em um supercamarote, onde personalidades se encontram durante o desfile. Desde 2004, entretanto, a Nova Schin assumiu o posto de cerveja oficial do evento e criou um local idêntico ao da Brahma para atrair personalidades. A partir daí, a briga entre as duas marcas nos desfiles aumentou e, ano a ano, elas competem para ver qual atrai mais famosos para seus camarotes.

Os gastos com patrocínios e comerciais estão na casa das centenas de milhões de reais, e as estratégias de marketing são agressivas. No carnaval, a batalha pelo mercado fica mais evidente e todas as cervejarias se movimentam para associar suas marcas à festa popular. As decisões de marketing têm papel preponderante nesse período, que pode definir o rumo das vendas durante toda a temporada e garantir a nota 10 e o título no final do ano.

Fonte: D. D'Ambrosio, "Schincariol perde venda no Sudeste e parte para ampliação do portfólio", *Valor Econômico*, 24 jan. 2007, p. B1.

10.1 O marketing e as organizações

O marketing é uma prática cuja importância para a vida das organizações é amplamente reconhecida. Como refere Peter Drucker, "o marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função separada (na organização). Ele é todo o negócio visto do ponto de vista de seu resultado final, ou seja, do ponto de vista do consumidor".¹

De fato, o marketing é uma atividade que permeia todos os domínios de uma organização, e não apenas uma função que pode ser delegada a especialistas. Independentemente do tipo e da dimensão da organização, qualquer um que esteja envolvido com a definição e a execução da estratégia necessita de competências e conhecimentos de marketing.

O caso introdutório mostra como as decisões de marketing são importantes para o desempenho de uma organização. As empresas precisam ter uma estratégia de marketing adequada; do contrário, as concorrentes rapidamente se aproveitarão. Segmentação, posicionamento, prospecção de novos públicos-alvo,

ampliação de redes de distribuição, desenvolvimento de novos produtos, promoção e comunicação, entre outras atividades, são decisões relacionadas à administração de marketing. Explicá-las e relacioná-las é o objetivo deste capítulo.

10.1.1 Conceito de marketing

O conceito de marketing não é claro para a maioria das pessoas. É comum confundir marketing com propaganda ou publicidade e, embora poucas pessoas saibam diferenciá-los corretamente, é preciso que se esclareça que os dois conceitos não tratam da mesma coisa. O primeiro é abrangente; o segundo, específico. A propaganda, poderíamos assim dizer, é apenas uma das pontas de um enorme iceberg que é o marketing.

Etimologicamente, *marketing* é uma palavra de origem inglesa que data do século XVI e deriva do verbo *to market*, com o sentido de 'negociar em mercado'. Com o passar do tempo, no entanto, o significado da palavra se sofisticou. São aceitas como

traduções as palavras mercadização, comercialização ou mercadologia. Das três, a primeira é a que menos se utiliza, até mesmo por uma questão estilística. Comercialização, por sua vez, dá uma idéia limitada do conceito, assim como propaganda. Marketing trata tanto da comercialização quanto da propaganda de produtos, mas vai além. Mercadologia seria a palavra que mais se aproxima do conceito original que se quer dar a entender na língua inglesa, mas, mesmo assim, no Brasil, o uso da palavra marketing é mais corrente. Mercadologia é mais utilizada quando se trata do estudo das técnicas e ferramentas de marketing para a promoção, venda, distribuição e precificação de bens e serviços. A palavra marketing está, portanto, associada à ação propriamente dita de colocar em prática tais ferramentas.

Uma das definições mais aceitas para o conceito de marketing é: *o processo de planejar e executar o desenvolvimento, o preço, a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos de indivíduos e organizações.*²

A definição de marketing tem sido enunciada de variadas formas, porém todas têm um denominador comum. Para todos os autores, marketing refere-se ao conjunto de atividades desenvolvidas por uma organização para *criar e trocar valor* com os clientes e, com isso, atingir os objetivos organizacionais. De outra forma, pode-se dizer que o marketing, como filosofia de gestão, possui três grandes eixos de ação:³

- o foco na satisfação do cliente;
- a integração de todas as atividades da organização na satisfação do cliente;
- a realização dos objetivos da organização (consequência da satisfação dos clientes).

Em suma, o marketing envolve todas as atividades relacionadas ao processo de planejamento e execução de atividades — como a concepção dos produtos e serviços, a quantificação de demanda, a determinação de preço e de curva de demanda, a análise de concorrentes, a promoção e a distribuição de produtos e serviços —, sempre com a finalidade de obter trocas que satisfaçam as necessidades das pessoas e das organizações.⁴ As atividades de marketing se iniciam com a identificação das necessidades de um conjunto, que pode tanto ser amplo quanto específico, de pessoas. Em seguida, são desenvolvidos produtos e serviços que visam satisfazer essas necessidades de maneira adequada. Para tanto, utiliza-se a concepção e o projeto de produtos, a quantificação da demanda, a definição de seus preços, sua divulgação, promoção e

assistência pós-venda. Coordenar todas essas atividades, desde a identificação das necessidades até as definições quanto à assistência pós-venda, são as funções atuais de um administrador de marketing.

Além desse conceito mais amplo de marketing, existem outros mais específicos e aplicados, como vemos na Tabela 10.1.

10.1.2 Uma visão histórica da administração de marketing

As origens históricas do conceito de marketing como sinônimo de 'comerciar' encontram-se já no período pré-histórico da humanidade, há cerca de 150 mil anos, quando o homem começou a se comunicar e, portanto, a trocar. Desde então até a fundação da Organização Mundial do Comércio (OMC), em 1º de janeiro de 1995, muita coisa aconteceu. Mas não foi ao longo de todo esse período que a disciplina de marketing se desenvolveu. Durante muito tempo, o comércio restringiu-se apenas às trocas. Foi no decorrer do século XX, com o desenvolvimento dos meios de produção em massa, que o marketing se estabeleceu como disciplina.

Uma das primeiras e mais efetivas estratégias de marketing já implementadas em toda a história do capitalismo industrial foi proposta por Henry Ford com a produção do modelo T, um dos automóveis mais vendidos de todos os tempos. Ao declarar a célebre frase dizendo que produziria carros de qualquer cor desde que fossem pretos, Ford estabelecia o conceito de marketing orientado para a produção. Em 1924, auge da produção do Ford modelo T, quando as vendas atingiram a marca de dez milhões de automóveis produzidos, não fazia sentido diferenciar os produtos que eram ofertados aos consumidores. Em um mercado de consumo em expansão, o foco das empresas daquela época era totalmente voltado para a produção.

Nos Estados Unidos, a década de 1920 representou uma época em que grande variedade de produtos estava disponível ao mercado consumidor. Eletrodomésticos, artigos de vestuário, automóveis e todo um conjunto de ferramentas e utilidades domésticas em geral eram disponibilizados aos consumidores. A indústria encontrava-se voltada para a produção de bens e produtos acessíveis às pessoas comuns. A produção em massa gerava o produto massificado e o consumo em massa levava a um aumento da produção.

No entanto, não foi nesse período que o marketing se desenvolveu como disciplina. As estratégias

■ Tabela 10.1 Conceitos específicos de marketing

| | |
|------------------------------------|--|
| MARKETING DE MASSA | Conjunto de técnicas e ferramentas cujo objetivo é direcionar um produto ou serviço para o maior número possível de compradores. Exemplo: cerveja. |
| MARKETING DIFERENCIADO | Estratégia que segmenta o mercado com a finalidade de oferecer produtos e serviços sob medida para cada segmento significativo do mercado. Exemplo: automóveis. |
| MARKETING DIRETO | Estratégia que procura estabelecer com o consumidor uma relação direta, sem intermediários, por meio de ferramentas como Internet, telemarketing, mala direta ou de porta em porta. |
| MARKETING INSTITUCIONAL | Atividade que tem como objetivo promover a imagem de uma instituição perante a opinião pública. Exemplo: campanhas institucionais da Petrobras. |
| MARKETING VERDE | Atividade que tem o objetivo de minimizar os efeitos negativos da ação de uma organização sobre o meio ambiente. Exemplo: Projeto Tamar. |
| MARKETING SOCIAL | Atividade que se destina a promover melhorias das condições sociais de determinada comunidade ou segmento social. Exemplo: Instituto HSBC Solidariedade. |
| MARKETING CULTURAL | Modalidade de marketing institucional que se desenvolve por intermédio do patrocínio de atividades artísticas, culturais, científicas, educacionais ou esportivas. Exemplo: Festival do Rio de Cinema. |
| MARKETING INTERNO | Conjunto de estratégias e ações voltadas para seu público interno (empregados, revendedores, acionistas etc.). |
| MARKETING POLÍTICO | Conjunto de atividades destinadas a influenciar a opinião pública quanto a idéias relacionadas à atividade política, ações governamentais, campanhas eleitorais etc. |
| MARKETING DE RELACIONAMENTO | Atividades voltadas à retenção de clientes, com o propósito de estender o volume de transações com um mesmo cliente, a fim de que a empresa alcance maior lucratividade. |

Fontes: F. Lacombe, *Dicionário de administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.
A. Houaiss, *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

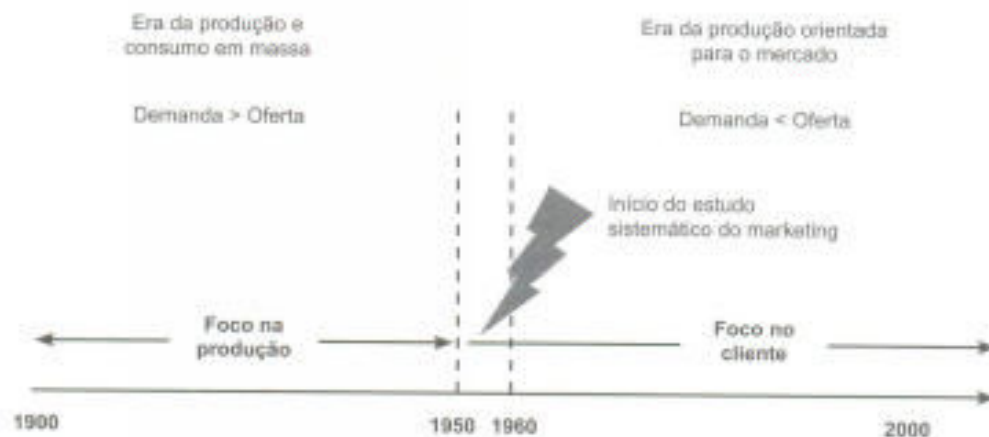
de marketing até então eram formuladas e implementadas empiricamente e isso se dava por uma razão muito simples: tudo o que fosse produzido seria absorvido prontamente pelo mercado; afinal, a relação entre a demanda e a oferta era desproporcionalmente maior para o lado da demanda. A eficiência na produção, portanto, era a palavra de ordem nas organizações industriais.

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, a atividade industrial, antes voltada para a produção bélica, reorienta-se para suas funções originais. As indústrias já não se encontravam no mesmo patamar tecnológico e produtivo em que estavam antes de 1939. No período da guerra obtiveram um desenvolvimento extraordinário em termos de eficiência, elevando a produtividade a níveis nunca antes vistos. Nesse novo momento, a relação entre oferta e demanda se desequilibrou, e a capacidade de oferta das organizações superava a demanda do mercado. Isso resultou no aumento da capacidade de escolha por parte dos consumidores e na perda da garantia das organizações de que tudo o que fosse produzido seria consumido. A fim de garantir sua lucratividade, as empresas tiveram de começar a se diferenciar. Não seria mais possível produzir ape-

nas carros pretos, pois os consumidores tinham opções para escolher entre vermelhos, brancos, azuis ou amarelos, além de uma variedade crescente de modelos e marcas. Esse foi o marco inicial do estudo sistemático do marketing como área do conhecimento, o que veio a se consolidar a partir da década de 1950. Hoje, o marketing ocupa, ao lado de finanças, recursos humanos e operações, um lugar de destaque na administração empresarial. Veja na Figura 10.1 um esquema desse assunto.

No passado, o marketing de massa partia da premissa de que todos os consumidores eram iguais, possuíam as mesmas necessidades e comportavam-se de maneira similar. Hoje, essa premissa aplica-se apenas a poucos tipos de produtos, na maioria commodities, como açúcar, sal e cereais em geral. Ainda assim, mesmo nessa classe de produtos, observam-se esforços de diferenciação por parte das empresas. Na extremidade oposta ao marketing de massa encontra-se o marketing individualizado, também chamado marketing um a um.

Essa abordagem parte da premissa de que cada cliente é único, possuindo gostos e necessidades específicos. Nessa perspectiva, a estratégia de mar-



■ **Figura 10.1** Origem histórica da disciplina de marketing

marketing consiste em customizar o produto de forma que cada cliente tenha sua satisfação garantida. Da mesma forma, trata-se de uma abordagem aplicável apenas a um espectro específico de produtos. Carros, roupas, softwares e bens de luxo em geral são exemplos de produtos passíveis de adotar tal estratégia. A Figura 10.2 apresenta o *continuum* das estratégias de marketing, da massificação à customização.

10.1.3 Orientação para o cliente

O paradigma em que se encontram as organizações contemporâneas é o da *orientação para o cliente*. Essa orientação reflete uma filosofia gerencial que coloca o cliente no centro das atividades de uma organização, o que é considerado um imperativo para todas as empresas que desejam sobreviver no atual ambiente competitivo. Empresas que não sejam orientadas para a satisfação das necessidades de seus clientes estão fadadas ao fracasso. É nesse sentido que muitos autores sugerem que o marketing deva ocupar lugar de destaque nas organizações. Peter Drucker, por exemplo, sugere que o marketing seja tomado como a função central e o propósito de uma organização.⁵ Ainda segundo Drucker, o marketing não deve ficar restrito aos limites do departamento de marketing, mas ser integrado com todas as funções e atividades de uma organização.

A orientação para o cliente, na prática, significa a subordinação da organização à identificação e à satisfação das necessidades dos clientes. Nesse contexto, o cliente ocupa posição central nas atividades da or-

ganização, pois todas as tarefas estarão voltadas para atendê-lo.⁶ Na era da produção em massa, a preocupação dos administradores estava voltada para o produto. Nos tempos de hoje, o produto deve ser visto apenas como *um meio* para satisfazer plenamente as necessidades do consumidor. Conscientes de que é por meio do produto que a organização vai satisfazer tais necessidades, muitas organizações ainda focam sua atenção no produto, um erro de administração que Levitt chama *miopia de marketing*.⁷

É importante salientar que a satisfação do cliente implica um foco, não no produto ou serviço, mas na busca de uma solução para o problema ou a necessidade sentida pelo consumidor.⁸

Apesar de a necessidade, em geral, ser permanente, a forma de satisfazê-la evoluiu. Não que novas necessidades não surjam, pelo contrário; mas, uma vez identificadas, projeta-se uma oferta de solução no formato de produto ou serviço. Essa oferta, por sua vez, deve evoluir, pois o produto ou serviço que o consumidor utiliza para satisfazer sua necessidade vai se modificando com o tempo. Por exemplo, quando a Sony lançou o *walkman*, no final da década de 1970, tinha identificado a necessidade de as pessoas escutarem músicas enquanto andavam, corriam, faziam exercícios físicos ou se deslocavam em transportes coletivos. Esse revolucionário produto, considerado uma das maiores invenções do século XX no Japão, evoluiu para outros formatos como o *discman* e hoje o iPod, além de existirem, ainda, telefones celulares com a função de MP3 player. A necessidade é a mes-



■ **Figura 10.2** Continuum das estratégias de marketing

ma. No entanto, a forma de satisfazê-la sofisticou-se. Nesse sentido, uma organização deve concentrar-se na oferta das soluções para a satisfação de uma necessidade e não somente no produto.

A empresa focada no cliente é aquela que está atenta à evolução de suas necessidades. Nesse sentido, a orientação para o cliente é mais do que uma estratégia. É uma filosofia gerencial que guia as rotinas e atividades de todos na organização. Uma vez compreendido que o cliente é a razão de existir de uma organização, todas as atividades por ela desenvolvidas devem convergir para esse foco. Em muitos casos, quem detém as informações mais ricas a respeito do cliente — e de suas satisfações ou insatisfações — são aqueles que lidam diariamente com as atividades de atendimento: a linha de frente de uma organização, sua força de vendas, o pessoal de telemarketing. Nesse caso, os funcionários que desempenham tal papel podem prover uma contribuição de extrema importância, caso a organização reconheça a relevância de suas atividades e lhes forneça os canais adequados para que as informações fluam até chegar aos níveis de tomada de decisão. O papel da alta administração é proporcionar a infra-estrutura que possibilite a coleta, a armazenagem e a boa utilização das informações provenientes dos clientes, para que o nível operacional possa executar suas atividades com excelência. Com agilidade, os níveis intermediários devem analisar e tomar decisões com base nessas informações, a fim de transformar os dados coletados em oportunidades de negócio, em fontes de receita para a organização. Os funcionários, compreendendo seu papel nessa importante estrutura organizacional, devem agir cientes de que não são meros agentes operacionais, mas que con-

tribuem para a execução da estratégia de orientação ao cliente, sendo, portanto, elementos-chave para o sucesso da organização.

Essa integração dos diferentes departamentos e níveis hierárquicos na satisfação das necessidades dos clientes, no entanto, tem como propósito último a contribuição para a realização dos objetivos da organização. A consequência de um bom trabalho na satisfação das necessidades dos clientes é a realização dos objetivos da organização. Como salienta Peter Drucker, o propósito da organização é a satisfação dos clientes; sua recompensa é o lucro.

10.1.4 Processo de administração de marketing

O papel central que o marketing ocupa em uma organização deriva do fato de ele ser o processo por meio do qual uma organização cria valor para seus consumidores. Ao fazer isso, a empresa espera capturar uma porção desse valor, o que acontece por meio do estabelecimento de um preço que seja simultaneamente vantajoso para o consumidor e a organização. Para se manter viável no longo prazo, a organização tem de ser capaz de sustentar um processo de criação e captura de valor ao longo do tempo. Essa criação de valor de forma sustentável é o objeto da *administração de marketing*. A Figura 10.3 esquematiza uma base conceitual do processo de administração de marketing e oferece uma estrutura para a compreensão e análise das decisões e dos problemas do marketing.

A *análise ambiental* é o ponto de partida do processo de administração de marketing, uma vez que fornece elementos essenciais para a especificação do mercado-alvo, para a definição do posicionamento pretendido e para tomar decisões relativas ao mix de marketing.



QUADRO CONTEXTUAL

Orientação para o cliente no Brasil

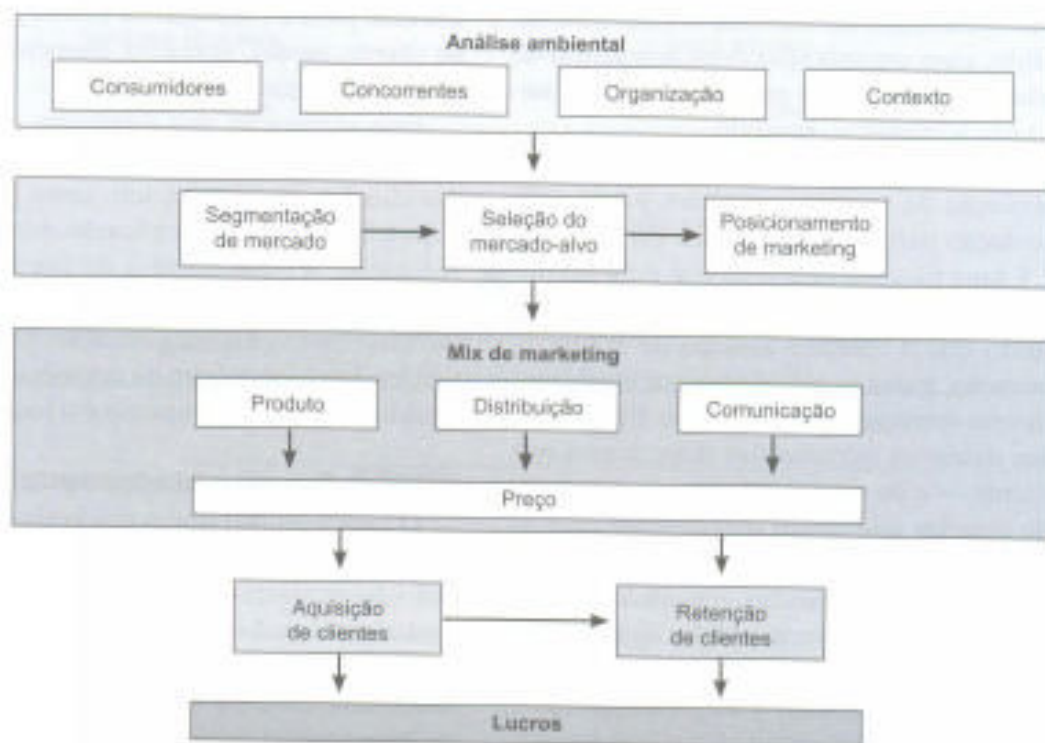
Em uma pesquisa recente, realizada com 182 empresas brasileiras, Perin e Sampaio concluem empiricamente que a orientação para o cliente está fortemente relacionada com o desempenho da organização. Os resultados permitem concluir que a orientação para o cliente tem um impacto muito mais abrangente e sólido no desempenho das organizações do que seu porte.

Segundo os autores, a orientação para o cliente requer que a organização cumpra três etapas:

1. *Geração de inteligência*: diz respeito à compreensão das necessidades e preferências dos consumidores atuais e futuros, e do mercado em geral.

2. *Disseminação da inteligência*: envolve a partilha do conhecimento gerado como forma de buscar a participação de toda a organização para responder efetivamente às necessidades do mercado.
3. *Resposta ao mercado*: tomada de decisões eficazes com base na inteligência gerada, respondendo aos anseios dos clientes.

Fonte: M. Perin e C. Sampaio, "Orientação para o mercado, porte empresarial e performance", *RAE*, v. 44, n. 3, 2004.



■ **Figura 10.3** Processo de administração de marketing

Fonte: A. J. Silk, *What is marketing?* Boston: Harvard Business School Press, 2006.

Os principais fatores que devem ser analisados são os seguintes:

- **Consumidores:** constituem o foco do marketing; logo, a identificação de suas necessidades e a compreensão de seus hábitos, atitudes e comportamentos de compra são essenciais para definir a estratégia de marketing.
- **Organização:** a análise das competências e dos recursos internos da organização permite identificar seus pontos fortes e fracos e seu impacto na capacidade de satisfação das necessidades dos consumidores.
- **Concorrentes:** o mercado é formado não apenas por consumidores com determinadas necessidades, mas também por concorrentes que tentam satisfazer essas mesmas necessidades. Assim, para se diferenciar e antecipar as ações dos concorrentes, a organização tem de conhecer seus objetivos e estratégias.
- **Contexto:** a análise e a monitoração do clima econômico, político, social, cultural, tecnológico e legal são essenciais para identificar os fatores que podem limitar ou potencializar a satisfação das necessidades dos consumidores, bem como para identificar oportunidades ou ameaças que se apresentam à organização.

Apesar de a análise ambiental incluir diversas variáveis, o foco da estratégia de marketing é o cliente. Nesse sentido, toda análise tem como objetivo *seleccionar qual mercado-alvo a organização pretende servir e o posicionamento que os produtos devem ocupar na mente dos consumidores-alvo.*⁸ Para isso, antes, precisa *segmentar o mercado*, ou seja, deve encontrar uma forma de diferenciar os consumidores e dividi-los em grupos internamente homogêneos quanto a suas necessidades.

Posteriormente, especifica-se um plano de atividades de marketing que permitam atingir esse posicionamento desejado. Tais atividades envolvem decisões sobre o *mix de marketing*, ou seja, sobre o produto, os canais de distribuição que serão utilizados, a comunicação que se estabelecerá com os consumidores e o preço que será praticado. Todas essas decisões têm como objetivo operacionalizar o posicionamento pretendido.

- **Produto:** definição das características físicas do produto, benefícios, marca, design, embalagem, rótulo, qualidade, serviços e garantias associados, formas de uso, cuidados, entre outras.
- **Distribuição:** concepção e administração de um sistema de distribuição por meio do qual a empresa chegará ao mercado.

- **Comunicação:** envolve decisões que aumentem a notoriedade do produto, o conhecimento de suas funcionalidades e estimulem sua compra, por meio de diversos veículos promocionais, tais como a publicidade, as promoções de vendas, as relações públicas, entre outras.
- **Preço:** decisões relacionadas com a política de preços, ou seja, a definição do preço de venda, os descontos não promocionais, as condições de pagamento, as formas de financiamento, entre outras.

A combinação das decisões de produto, distribuição e comunicação determinam, em larga medida, o valor percebido pelos consumidores-alvo de um produto. Conceitualmente, esse valor percebido representa o preço máximo que os consumidores estariam dispostos a pagar por um produto. O preço estabelecido pela organização deve capturar parte desse valor para financiar futuros esforços de criação de valor.¹⁰

Por último, é importante realçar que a sustentabilidade do valor criado ao longo do tempo e a consequente rentabilidade da organização dependem da eficácia da *administração das relações com os clientes*. Além de atrair novos consumidores, a organização deve reter os clientes mais rentáveis. Por isso, as políticas de produto, distribuição, comunicação e preço devem considerar não apenas a atração de consumidores, mas principalmente sua retenção.

10.2 Sistemas de informação e pesquisa de marketing

O principal objetivo da administração de marketing é a identificação e satisfação das necessidades e desejos do cliente. Para identificar essas necessidades e implantar estratégias e programas que visem à satisfação do consumidor, os executivos de marketing precisam de *informações* a respeito dos clientes, dos concorrentes e de outras forças que atuam no mercado.

Em virtude do volume de informação disponível no mundo de hoje, o que define o sucesso de uma estratégia de marketing é a *qualidade* da informação de que se dispõe, e não a quantidade. Nesse sentido, o profissional de marketing deverá ser capaz de gerenciar adequadamente as informações de que dispõe a fim de melhor promover sua oferta ao mercado. Para isso, deverá utilizar um sistema de informações de marketing (SIM).

O SIM nem sempre possui as informações necessárias para a tomada de decisões de marketing.

Quando isso acontece, é preciso realizar *pesquisas de marketing* que colem essa informação, para que os administradores possam tomar decisões precisas e com o mínimo risco possível. Os resultados dessas pesquisas são uma das principais fontes de informações para o SIM.

10.2.1 Sistema de informação de marketing

O sistema de informação de marketing (SIM) consiste no conjunto de pessoas, equipamentos e processos para reunir, classificar, analisar, avaliar e distribuir informações necessárias, oportunas e precisas para os executivos de marketing, de forma sistemática e contínua.¹¹ É composto por quatro subsistemas: sistema de registros internos, sistema de inteligência de marketing, sistema de pesquisa de marketing e sistema de apoio às decisões de marketing (veja a Figura 10.4).

SISTEMA DE REGISTROS INTERNOS Esse sistema armazena as informações referentes a pedidos, vendas, preços, custos, estoques, contas a pagar e a receber, reclamações de clientes etc. Atualmente, a maior parte desse tipo de informação é acessada em tempo real, e o gerente de marketing pode acompanhá-las de perto. É uma fonte de informação útil que envolve custos reduzidos. Em um supermercado, por exemplo, podem-se fazer promoções relâmpagos com o



■ **Figura 10.4** Sistema de informação de marketing

objetivo de baixar os níveis de estoque de produtos que apresentem pouca saída. Pode-se decidir realizar essa promoção nos períodos de pico da loja, quando há mais clientes no local.

SISTEMA DE INTELIGÊNCIA DE MARKETING O sistema de inteligência de marketing, por sua vez, é utilizado para monitorar o ambiente e armazenar informações sobre os desenvolvimentos pertinentes ocorridos neste. Jornais e revistas especializadas, livros, conversas informais com clientes, fornecedores e distribuidores são exemplos de fontes de informação para esse sistema. As centrais de atendimento ao cliente também constituem uma importante ferramenta de coleta de informações. A informação pode ser obtida de forma não sistemática; no entanto, a organização pode aumentar a qualidade e a quantidade de informação recolhida se adotar procedimentos mais sistemáticos, que podem passar pela compra de informação de empresas especializadas. Com base nessas informações, os gerentes de marketing poderão tomar decisões quanto ao treinamento e à capacitação de sua força de vendas ou alterar a política de preços, por exemplo.

SISTEMA DE PESQUISA DE MARKETING O sistema de pesquisa de marketing é constituído por dados provenientes de pesquisas aplicadas ao consumidor, testes e sondagens de produtos, previsões de vendas, avaliações de propagandas e todas as informações que dizem respeito ao mercado. É o resultado de respostas a problemas específicos, tais como testar um novo conceito de produto ou um anúncio publicitário, segmentar o mercado ou estudar a motivação da força de vendas. Em geral, as grandes empresas possuem departamentos de pesquisa de marketing, responsáveis pela coleta, avaliação e análise de dados de mercado, edição de relatórios, mensuração de resultados de campanhas promocionais e de lançamentos de produtos. Além disso, há também fontes secundárias, que podem fornecer dados por meio de relatórios setoriais e governamentais, jornais e periódicos especializados e informações comerciais divulgadas publicamente. Cabe aos executivos de marketing garantir que esses dados sejam armazenados adequadamente em um sistema de pesquisa e que as decisões estratégicas de marketing os levem em consideração.

SISTEMA DE APOIO ÀS DECISÕES DE MARKETING O sistema de apoio às decisões de marketing é composto por um conjunto coordenado de dados, procedimentos de análise, ferramentas e técnicas com software

e hardware de suporte, por meio do qual uma organização analisa e interpreta informações relevantes provenientes dos negócios e do ambiente, transformando-as em uma base para a ação de marketing.¹² Nos dias de hoje, são muitas as técnicas estatísticas para apoio à tomada de decisões (análise conjunta, análise fatorial, análise discriminante etc.), bem como os softwares disponíveis para facilitar o processo decisório de marketing, por exemplo, no planejamento da força de vendas ou no estabelecimento de orçamentos de publicidade.

10.2.2 Pesquisa de marketing

A *pesquisa de marketing* — ou pesquisa de mercado — é uma parte essencial da administração de marketing e visa coletar dados pertinentes e transformá-los em informações que venham a ajudar os executivos da área na solução de problemas que surgem durante o processo de marketing.¹³

A pesquisa de mercado inclui a coleta de informação sobre clientes, canais de distribuição, concorrentes, parceiros e o contexto para compreender o impacto desses elementos e prever seu comportamento futuro. Alguns objetivos dessa pesquisa incluem a previsão da demanda, a análise do mercado e sua segmentação, a compreensão do comportamento do consumidor e o teste dos níveis de mix de marketing.

Além disso, a pesquisa de mercado pode ser uma atividade sistemática ou pode envolver a coleta de informação sobre uma decisão específica, por exemplo, decisões de marketing no lançamento de um produto ou serviço. A tarefa da pesquisa de marketing é avaliar a necessidade de novas informações e fornecer aos administradores informações relevantes, precisas, confiáveis, válidas e atuais para o processo de tomada de decisão.

Esse tipo de pesquisa envolve decisões quanto ao *desenho da pesquisa* que deve ser utilizado para coletar informação, quanto às *fontes e métodos de coleta de dados* que serão utilizados e quanto aos *modelos* que serão empregados para analisar e interpretar a informação obtida.

DESENHO DA PESQUISA Podem ser utilizadas diversas metodologias para conduzir pesquisas de mercado, como a pesquisa exploratória, a descritiva e a experimental. A *pesquisa exploratória* visa proporcionar maior familiaridade com o problema em estudo e é usada em casos nos quais é necessário definir a situação, identificar variáveis ou compreender melhor um fenômeno. Os métodos empregados compreendem pesquisas piloto, entrevistas em profundidade com

peritos, grupos focais etc. A *pesquisa descritiva* tem como objetivo expor as características de determinada situação, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve. Um exemplo desse tipo de pesquisa são estudos que descrevem o tamanho do mercado ou o perfil dos consumidores. Normalmente, esse tipo de pesquisa baseia-se em amostras grandes e representativas e compreende um grande número de métodos de coleta de dados, a saber, entrevistas, questionários, painéis e observação direta, entre outros. Por último, a *pesquisa experimental* é usada para obter evidências de relações de causa e efeito. Por exemplo, pode ser utilizada para compreender como o mercado ou os consumidores reagirão a uma alteração de uma variável, como o preço ou a publicidade. O método de coleta de dados mais apropriado para esse tipo de pesquisa é o experimento. É um tipo de pesquisa muito importante para os gerentes de marketing, uma vez que estes tomam continuamente decisões baseadas em relações causais presumidas.

FONTES DE DADOS O profissional de marketing pode recorrer a diversos tipos de dados externos ou internos à organização. As *fontes primárias* referem-se a dados que não foram antes coletados e que têm o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. São informações específicas para determinada organização ou produto, mas são mais caras e de difícil obtenção. As *fontes secundárias* referem-se a dados previamente coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados por terceiros, sendo, portanto, mais baratos e de fácil acesso. As fontes de dados mais comuns são:¹⁴

- *Fontes de dados primários*: entrevistas em profundidade, discussões em grupos de foco, preenchimento de questionários, observação simulada, experimentos, *blind tests* e enquetes.
- *Fontes de dados secundários*: registros internos, publicações especializadas, bancos de dados, censos, estudos, índices e Internet.

MÉTODOS DE COLETA DE DADOS Uma variedade de técnicas está disponível para coletar dados em pesquisas de marketing. Os respondentes podem incluir consumidores individuais, organizações, distribuidores, vendedores, entre outros. Os mais comuns são:

- *Experimento*: trata-se de uma pesquisa que envolve a manipulação de uma ou mais variáveis enquanto outras são mantidas constantes, e a medição dos resultados.

- *Survey*: refere-se a uma pesquisa que consiste no levantamento de respostas e opiniões sobre um conjunto de assuntos e temas. Seu formato pode variar de entrevistas (individuais ou de grupo) a questionários (presenciais, por telefone, correio, correio eletrônico etc.).
- *Grupo focal*: corresponde a uma pesquisa na qual o pesquisador reúne-se com um grupo de consumidores ou especialistas e modera uma discussão acerca das necessidades e reações destes a diferentes produtos ou serviços.
- *Painel*: é uma pesquisa na qual um grupo de consumidores aceita partilhar seus hábitos ou opiniões sobre determinados produtos ou serviços ao longo de um período específico. Os painéis têm a vantagem de permitir coletar informações da mesma pessoa em diferentes momentos no tempo, possibilitando a análise de tendências.
- *Observação*: a observação sistemática é uma técnica de pesquisa na qual o pesquisador tira suas próprias conclusões a partir de diversas observações de determinada realidade.

Em função da diversidade de métodos de coleta de dados, os pesquisadores devem levar em consideração os objetivos da pesquisa e fazer uma análise custo-benefício para decidir qual o melhor método para obter as informações que necessitam para tomar as decisões de marketing.

MODELOS DE MARKETING Os modelos de marketing permitem sintetizar e analisar a informação que foi coletada durante a pesquisa. Eles permitem fazer uma representação simplificada do fenômeno pesquisado. Alguns exemplos incluem o modelo do processo de compra, o modelo dos fatores que influenciam uma compra individual, o modelo de respostas do mercado a uma ação de marketing, como o lançamento de um produto, uma campanha publicitária ou uma mudança de preço. Esses modelos podem ser qualitativos ou quantitativos.

10.3 Comportamento do consumidor

O conceito de marketing como um processo de troca coloca a satisfação das necessidades dos clientes no centro das preocupações da organização. Assim, para ser bem-sucedida, uma organização tem de satisfazer seus clientes e, para isso, tem de compreendê-los. Em última análise, a vantagem competitiva que uma organização desenvolve sobre seus concorrentes resulta de sua maior habilidade para compreender os clientes e tomar decisões com base nessa in-

formação.¹⁵ Esta seção introduz alguns conceitos que ajudam a compreender melhor os clientes, também chamados consumidores ou compradores.

10.3.1 Conceito de comportamento do consumidor

Uma vez que marketing consiste no atendimento e na satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, a *compreensão*, a *previsão* e a *influência* do comportamento deles são vistos como tarefas centrais da função de marketing de uma organização. Para satisfazer as necessidades dos clientes, torna-se necessário que a organização entenda as razões subjacentes às opções de seus consumidores. Quanto mais profundo for esse conhecimento, maior será a oportunidade de antecipar e moldar o comportamento dos consumidores, o que permitirá satisfazê-los com maior eficácia e eficiência.

No entanto, essa compreensão do comportamento do consumidor é uma tarefa complexa e difícil. O *comportamento do consumidor* consiste no conjunto de atividades físicas, cognitivas e emocionais envolvidas na obtenção e consumo de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem essas ações.¹⁶

Várias disciplinas podem ajudar a compreender o comportamento do consumidor: a psicologia (estudo do indivíduo), a sociologia (estudo de grupos), a psicologia social (estudo do comportamento do indivíduo no grupo) e a economia (o estudo de padrões de consumo na sociedade).

10.3.2 Fatores influenciadores do comportamento do consumidor

O comportamento de compra do consumidor tende a ser influenciado por uma multiplicidade de fatores, de natureza cultural, social, pessoal e psicológica. O conhecimento desses fatores é extremamente útil para que a organização possa determinar quais são as características e os atributos mais adequados para seus produtos ou serviços.

Dentre os diversos fatores ambientais, a cultura é um dos principais determinantes do comportamento do consumidor. É por meio da cultura que uma pessoa adquire *valores*, *crenças*, *costumes* e *preferências*, que a levarão a adotar determinado comportamento de consumo. Por exemplo, consumidores de culturas árabes desenvolvem hábitos e comportamentos de consumo totalmente diferentes de consumidores de culturas ocidentais. A cultura, por sua vez, pode ser dividida em subculturas (usando para esse efeito cri-

térios regionais, étnicos, raciais, religiosos etc.), que fornecem uma identificação mais específica de certos grupos de consumidores.

Já no que diz respeito aos fatores sociais, a *classe social* de um indivíduo é um fator importante que influenciará sua decisão de compra. Isso porque, ao decidir adquirir um bem, o consumidor não o faz de maneira completamente autônoma, mas leva em conta o meio em que vive e as pessoas com as quais se relaciona. Os *grupos de referência* constituem outro importante elemento dos fatores sociais. A família, os amigos, os vizinhos e os colegas de trabalho são exemplos de grupos de referência. O *status social* é outro fator que determina o comportamento de consumo, pois, ao consumirem um produto, as pessoas comunicam seus status e o papel que ocupam em dada sociedade.

Existem, ainda, fatores pessoais que determinam o comportamento de compra. Por exemplo, um jovem solteiro possui desejos e necessidades diferentes daqueles de um casal jovem que possui um filho ou de uma senhora aposentada e viúva. A *idade*, a *ocupação*, o *gênero* e o *estado civil* são exemplos de fatores pessoais que influenciam o comportamento de consumo.

Por fim, há também fatores psicológicos que interferem nas escolhas de compra. A *personalidade*, as *motivações* e as *atitudes* de determinado indivíduo são alguns exemplos desses fatores. Por exemplo, é de esperar que pessoas extrovertidas tenham um comportamento de consumo diferente de pessoas introvertidas.

A identificação e a compreensão desses fatores permitem à organização melhorar a capacidade de previsão e de influência das reações de seus consumidores a seus esforços de marketing.

10.3.3 Papéis de compra

O processo de decisão de compra não é algo racional. Vários fatores interferem na escolha do consumidor. Além disso, os indivíduos podem desempenhar um ou vários papéis no processo decisório de compra. São cinco os papéis de compra básicos:¹⁷ o *iniciador*, ou seja, aquele que apresenta a idéia ou sugere a compra de um produto; o *influenciador*, pessoa cuja opinião influencia o processo de compra; o *decisor*, quem decide o que, quando, onde e quanto comprar e a forma como vai pagar; o *comprador*, aquele que efetiva a compra; e, por fim, o *usuário*, que é a pessoa que efetivamente consome o produto ou o serviço (veja a Tabela 10.2).

■ Tabela 10.2 Papéis no processo de compra

| PAPEL | FUNÇÃO |
|---------------|--|
| INICIADOR | Inicia o processo de compra ao reconhecer uma necessidade. |
| INFLUENCIADOR | Influencia e aconselha a compra. |
| DECISOR | Toma a decisão formal ou autoriza a compra. |
| COMPRADOR | Executa a compra. |
| USUÁRIO | Consome o produto ou serviço, atuando também como avaliador. |

O processo de compra de ração para cachorro ilustra bem a influência de cada papel de compra. O iniciador pode ser o próprio cachorro, que chora de fome, ou seu dono, que constata a necessidade de alimentá-lo. O veterinário, por sua vez, tem importante papel como influenciador da decisão sobre a marca a ser escolhida e o tipo de ração a ser utilizada para o cão. O decisor pode ser o próprio dono do cachorro ou, em se tratando de uma criança, o pai do dono do animal. O comprador pode ser a mãe do dono do cachorro, que realiza as compras mensais da família, ou até mesmo um empregado, encarregado de realizar essa função. Por fim, o usuário é o próprio cachorro, que se alimenta da ração. Note que uma mesma 'pessoa' pode desempenhar mais de um papel e que um papel pode ser ocupado por mais de uma pessoa. O gerente de marketing deverá se preocupar com a satisfação de todas as pessoas que ocupam cada um desses papéis, inclusive com o cachorro.

O conhecimento dos intervenientes no processo de compra e de seus papéis é fundamental para tomar decisões em relação às características do produto, bem como quanto ao direcionamento de seu esforço promocional. Por exemplo, o esforço de comunicação de uma empresa de ração para cachorro deve contemplar o influenciador (o veterinário), uma vez que ele desempenha papel muito relevante no aconselhamento de quem decide.

10.3.4 Processo de decisão de compra

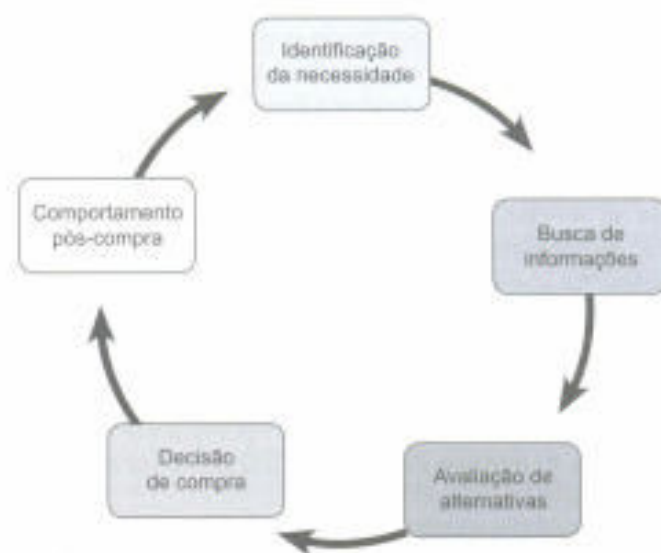
A decisão de compra não é um momento, mas um processo que começa muito antes e cujas consequências têm impacto além da compra. Por isso, as organizações devem focar no processo e não apenas na compra.

O processo de decisão de compra inicia-se com o reconhecimento da necessidade por parte do consumidor, mas não termina com a consumação da compra. O comportamento pós-compra do cliente também deve ser considerado, pois determinará as futuras decisões de compra que vai fazer. Na verdade,

de, o processo de decisão de compra pode ser entendido como um processo contínuo, conforme ilustra a Figura 10.5.

O reconhecimento da necessidade é a primeira fase do processo de decisão de compra do cliente. Uma necessidade de compra pode ter várias origens: pode partir de um *estímulo interno*, como fome ou sede; ou de *estímulos externos*, como a publicidade, a exposição do produto no ponto-de-venda, a indução pela experimentação, entre outros.

A segunda etapa consiste na busca de informações e depende da complexidade que compreende a compra. No caso de compras simples, há pouca necessidade de informação, e a duração dessa etapa é curta. Quanto mais complexa for a compra, isto é, quanto mais variáveis estiverem envolvidas na consideração do cliente, quanto mais relevante ou mais caro for o produto, mais demorada será a busca por informações. A fim de coletar informações para que a compra leve à maior satisfação possível, o cliente pode recorrer a fontes de ordem pessoal (como a família, os amigos, conhecidos, vizinhos), comercial



■ Figura 10.5 Etapas do processo de decisão de compra

(como a propaganda, os vendedores, as próprias embalagens), pública (mídia, órgãos de defesa do consumidor como o Procon) ou experimentais (manuseio, utilização do produto, prova, exame). Dependendo do tipo de produto que o cliente pretende comprar, uma ou mais dessas fontes poderá ser útil à consulta.

Após ter reunido todas as informações que garantam um nível de segurança satisfatório para tomar uma decisão sem correr o risco de se arrepender, o cliente pode avaliar as alternativas da compra quanto às possibilidades de satisfação ou insatisfação após o consumo do produto. Por exemplo, ao comprar uma mala de viagem, um cliente pode considerar as seguintes variáveis em sua avaliação: preço, durabilidade, marca, qualidade, garantias, comodidade, conforto etc. Destas, apenas o preço é um critério objetivo do processo de decisão de compra, e todas as outras são de ordem subjetiva, o que torna ainda mais complexo todo o processo. A análise de informações é uma etapa altamente subjetiva do processo de decisão de compra, por compreender tantas variáveis valorativas e por depender dos objetivos de compra do cliente. Por exemplo, o cliente pode preferir pagar duas ou três vezes mais para comprar uma mala Samsonite por considerá-la mais confiável, mais resistente, mais elegante e mais durável que as malas da concorrência. Os critérios utilizados são escolhidos em função dos objetivos de compra pretendidos.

A decisão de compra em si só é concebida após essas três etapas. A não ser que ocorra alguma situação inesperada, uma vez analisadas e classificadas as informações coletadas, a compra é efetivada. Depois da compra, o consumidor inicia o consumo do produto ou serviço, o que lhe permite avaliar a aquisição. O comportamento pós-compra fornecerá mais informações para futuras compras do cliente. Se a avaliação for positiva, da próxima vez que a mesma necessidade se revelar, ele tenderá a comprar a mesma marca, de forma a evitar riscos associados a uma marca nova. Se a avaliação for negativa, gera-se um estado de insatisfação que pode conduzir o consumidor a devolver o produto ou a obter alguma compensação, bem como a percorrer novamente todas as etapas do processo da próxima vez que a necessidade se revelar, pois a maneira como o fez inicialmente não terá sido a mais correta.¹⁸

Com base no que foi exposto, pode-se concluir que compreender, prever e influenciar o comportamento do consumidor é uma tarefa complexa e difícil; no

entanto, ela fornece informações fundamentais para a definição da estratégia de marketing da organização.

10.4 Segmentação e posicionamento de marketing

Organizações que atuam em grandes mercados, onde os compradores são numerosos, estão espalhados geograficamente e diferem em relação às suas necessidades e práticas de compra, sabem que não podem dirigir suas ofertas da mesma forma a todos os tipos de clientes. Em vez de tentar atender o mercado como um todo, procuram identificar as parcelas do mercado mais atrativas e as que melhor poderão atender.

Assim, depois de analisar o contexto, os consumidores, os concorrentes e as competências da própria organização, as empresas devem desenvolver uma estratégia de marketing que promova uma oferta que satisfaça as necessidades de seus clientes melhor que seus concorrentes. Para tal, devem realizar três etapas sequenciais:¹⁹

1. segmentar o mercado, identificando os diferentes grupos de consumidores;
2. selecionar seu mercado-alvo — o segmento de maior interesse para a organização;
3. posicionar as ofertas da organização nos segmentos escolhidos.

Esses passos são pré-requisitos essenciais para a formulação de uma estratégia de marketing de sucesso. Permitem que a organização foque seus esforços nos clientes certos e desenvolva políticas de produto, promoção, distribuição e preço adequadas às necessidades dos consumidores.

10.4.1 Segmentação de mercado

A *segmentação de mercado* consiste na divisão do mercado em grupos de potenciais consumidores com características, comportamentos e necessidades distintas. O objetivo é reunir os clientes em grupos que se distingam claramente uns dos outros, mas que mantenham alguma homogeneidade interna. Dessa forma, a organização pode desenvolver uma oferta mais adequada a cada um dos segmentos, em vez de tratar o mercado em seu todo heterogêneo.²⁰

É importante que os segmentos sejam suficientemente diferentes entre si, assim como é fundamental que a segmentação seja baseada em uma ou mais características relevantes dos consumidores para o esforço de marketing. A segmentação requer que a organização:

- compreenda os benefícios que os consumidores pretendem;
- divida o mercado e desenvolva perfis característicos dos clientes que compõem cada segmento;
- descubra as variáveis observáveis que melhor discriminem os segmentos.

As variáveis utilizadas para segmentação de mercado podem ser classificadas em quatro grupos: segmentações geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental.

Na *segmentação geográfica*, divide-se o mercado em diferentes unidades geográficas de atuação, que podem ser desde continentes, países, estados, regiões até chegar a cidades ou mesmo a bairros. Por exemplo, o jornal *O Globo*, no Rio de Janeiro, edita cadernos de bairros, em que são noticiados os fatos mais relevantes de cada bairro da cidade e nos quais são anunciadas ofertas específicas para o morador de cada um desses bairros.

A *segmentação demográfica* também utiliza critérios objetivos, como gênero, idade, subcultura, e fatores socioeconômicos, como ocupação, renda, classe social e grau de instrução. O lançamento do Ford Prisma, com o slogan 'Seu primeiro grande carro' ilustra um bom exemplo de produto voltado para o segmento de jovens, do sexo masculino, com idade entre 20 e 30 anos, habitantes de grandes cidades, com alto poder aquisitivo e boa formação educacional. Ao contrário do primeiro tipo de segmentação, aqui o foco é no perfil de cliente a que se pretende dirigir a oferta.

A *segmentação psicográfica*, por sua vez, diz respeito às características referentes ao estilo de vida do grupo de consumidores que se pretende atingir, sua personalidade e os valores que cultivam.²¹ Pode-se dizer que a Natura é uma empresa de cosméticos que escolheu como segmento de atuação o mercado de clientes que valorizam a questão ambiental e optam por consumir produtos ecologicamente corretos. Outro exemplo é a Red Bull, cujo energético é consumido por pessoas com estilo de vida muito bem definido.

Por fim, a *segmentação comportamental* consiste em segmentar o mercado com base em critérios relacionados com o comportamento de compra. Por exemplo, o conhecimento a respeito do produto, as atitudes em relação ao produto e os vínculos que se criam em relação a seu uso ou sua posse. Para definir a segmentação comportamental de determinado produto, o gerente de marketing considera a ocasião em que se compra e se consome o produto ofertado, os

benefícios proporcionados, o status do consumidor, a forma de utilização, o grau de fidelidade, a disposição para o consumo, entre outros. A indústria de cigarros, de maneira geral, utiliza o critério comportamental para segmentar o mercado.

O processo de segmentação pode parecer simples, mas, na prática, requer muita experiência e criatividade. Um profissional de marketing deve ter em conta que os critérios de segmentação devem estar fortemente correlacionados com as necessidades dos consumidores, pois são elas que efetivamente devem determinar os atributos dos produtos oferecidos.

10.4.2 Seleção do mercado-alvo

A *seleção do mercado-alvo* envolve a avaliação da atratividade de cada segmento de mercado e a escolha daquele ou daqueles segmentos que a organização procurará servir. É o passo lógico depois de segmentar o mercado. A segmentação de mercados é a base para a identificação dos segmentos que mais favoravelmente responderão aos esforços de marketing da organização e para a definição da oferta que será apresentada ao mercado.

É no nível dos segmentos que se detectam oportunidades e se pode definir uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. A análise do mercado com base em seus segmentos permite que a organização ajuste suas competências às necessidades e preferências de seus consumidores. Para isso, deve coletar e comparar dados da própria organização e de seus concorrentes para avaliar seus pontos fortes e fracos em cada um dos segmentos identificados.

Após avaliar a atratividade de cada segmento, a organização deve escolher aquele que seja mais adequado à sua oferta e que lhe garanta uma vantagem competitiva.

10.4.3 Posicionamento de marketing

Depois de segmentar o mercado e selecionar o mercado-alvo que pretende servir, a organização começa a definir a oferta para o mercado. O primeiro passo nesse sentido é a definição do posicionamento mercadológico que a organização pretende atingir no mercado-alvo.

Enquanto a segmentação está relacionada com a forma como são identificados os grupos de clientes no mercado, o *posicionamento* está relacionado com a maneira como os clientes percebem as alternativas de compra à sua disposição. O posicionamento é o modo como a oferta da organização se diferencia na mente de seu consumidor em relação aos concorrentes.²²

Por exemplo, os hotéis Ibis posicionam-se como os de preço mais baixo e atuam voltados para o segmento executivo. Já a rede Blue Tree Park adota a estratégia de posicionamento por qualidade no atendimento e variedade de serviços, atuando no segmento de famílias que optam por passar as férias em hotéis.

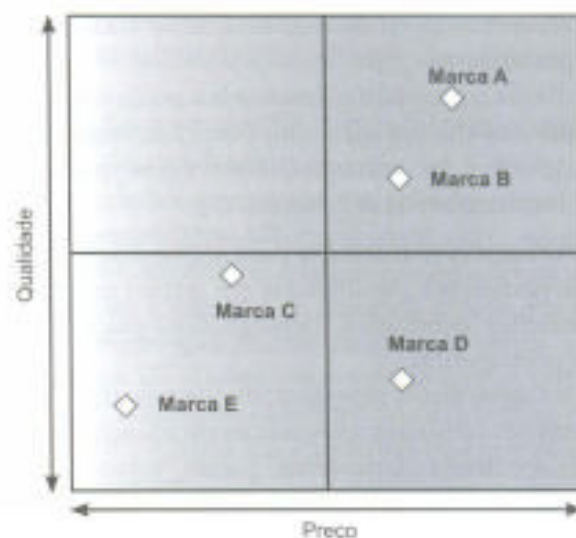
A definição do posicionamento deve permitir identificar a associação que a organização pretende estabelecer entre seus produtos e o mercado-alvo. Para isso, deve considerar três questões:

1. Quem são os consumidores?
2. Quais são as necessidades que o produto ou serviço satisfaz?
3. Por que o produto é a melhor opção para satisfazer essas necessidades?

Sendo assim, o gerente de marketing define o posicionamento almejado para determinado produto, mas é o cliente, segundo seus próprios critérios, quem classifica as diversas opções dentre as quais pode escolher. Por exemplo, um cliente pode utilizar os critérios de preço e qualidade para determinada classe de produtos, conforme ilustra a Figura 10.6. Com base nesses critérios, ele posicionará cada uma das ofertas disponíveis do mercado. Idealmente, o consumidor deve perceber um posicionamento único e distintivo para o produto da organização. Se não o fizer, é porque a organização não enviou os sinais certos para o mercado.

A estratégia de posicionamento de uma organização diz respeito à indução de uma percepção desejada por parte do cliente. A empresa buscará, portanto, influenciar a percepção que o cliente tem sobre seu produto. As formas de que uma organização dispõe para posicionar sua oferta são diversas, podendo diferenciar sua oferta por:

- *Atributo*: refere-se ao posicionamento por atributos específicos do produto ou serviço. Por exemplo, o hipermercado Extra enfatiza os preços baixos em sua propaganda, enquanto o Supermercado Zona Sul foca a sofisticação.
- *Benefício*: corresponde ao posicionamento de acordo com a necessidade que satisfaz ao consumidor. Por exemplo, a Colgate posiciona-se como um creme dental que combate as cáries, ao passo que a Close-up posiciona-se como um creme dental de sabores agradáveis.
- *Ocasão de uso*: trata-se do posicionamento em função do momento de consumo. Por exemplo, a Häagen Dazs posiciona seu produto como um sorvete para ser consumido em casa, em ocasiões



■ **Figura 10.6** Mapa perceptivo de posicionamento

especiais, enquanto a Kibon posiciona seus sorvetes para ocasiões usuais, do dia-a-dia.

- *Tipo de usuário*: refere-se ao posicionamento em função do perfil do consumidor. Por exemplo, a AmBev posiciona a cerveja Liber, de teor alcoólico 0%, para consumidores que não podem ou não querem ingerir álcool.

Em geral, uma empresa utiliza mais de um desses critérios para posicionar sua oferta ao mercado. No entanto, o número de critérios utilizados deve ser reduzido. Há autores que defendem que esses critérios devem ser reduzidos a um só, visto que os consumidores têm capacidade limitada de processamento e armazenagem de informação, o que dificulta a promoção de diversos atributos simultaneamente.

A escolha de um posicionamento é passo fundamental na definição da estratégia de marketing de uma organização, uma vez que define claramente como a organização pretende ser vista por seus consumidores. Assim, definidos os segmentos em que a empresa atuará e o posicionamento que adotará, a organização pode desenvolver políticas de produto, promoção, distribuição e preço consistentes e adequadas a cada oferta.

10.5 Mix de marketing

Os esforços de marketing de uma organização consistem no conjunto de ações com o objetivo de criar valor para seus consumidores. Nesse sentido, a compreensão de suas necessidades e comportamentos é fundamental. A criação e captura desse valor é objeto do mix de marketing, também chamado de

4 Ps. Os 4 Ps compõem o conjunto de variáveis sobre as quais o gerente de marketing tomará suas decisões, ou seja:

- desenvolver um *produto (product)* que satisfaça as necessidades dos consumidores;
- escolher o sistema de *distribuição (place)* que permita que esse produto fique acessível ao consumidor;
- desenvolver uma campanha de *comunicação (promotion)* que transmita o valor do produto ao consumidor;
- definir uma política de *preço (price)* que simultaneamente incentive o consumidor a comprar o produto e a empresa a vender.

O gerenciamento desse conjunto de variáveis é o foco de atenção central desta seção. No entanto, a eficácia da estratégia de marketing depende da integração e da sincronização de todos os elementos do composto de marketing. Não adianta ter um ótimo produto se a comunicação com os consumidores ou a distribuição no mercado forem deficientes.

10.5.1 Política de produto

O produto é considerado por muitos como o elemento central da estratégia de marketing, já que, sem ele, não faria sentido tomar decisões relativas aos canais de distribuição, à promoção ou ao preço. Dessa forma, após definir qual o posicionamento pretendido para cada mercado-alvo, a organização deve desenvolver o produto para cada um desses segmentos.

Produto O produto pode ser definido como qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer um desejo ou necessidade.²³ Segundo essa definição, o conceito de produto não diz respeito só a objetos físicos, mas também a serviços, idéias, informações, eventos, organizações, enfim, tudo aquilo que possa vir a satisfazer uma necessidade ou desejo. O 'produto', além disso, pode assumir mais de uma dessas formas simultaneamente. A Dell, por exemplo, não apenas comercializa computadores (bem físico), como também agrega à sua oferta uma gama de serviços de atendimento e garantias a seus usuários. Ao optar por essa marca, o consumidor não somente estará levando em consideração a qualidade do bem físico que está adquirindo, como também a de todos os serviços associados que a Dell oferece.

Nesse sentido, para o profissional de marketing, o conceito de produto está relacionado com o benefício recebido pelo cliente quando este realiza uma transa-

ção. Os benefícios do produto podem ser divididos em três categorias:

- *Benefícios funcionais*: dizem respeito às funções específicas que se espera de determinado produto. Espera-se que uma tesoura corte, que um automóvel permita a uma pessoa locomover-se com segurança e conforto, que uma garrafa de água mineral sacie a sede.
- *Benefícios sociais*: referem-se aos valores que estão associados ao consumo de um bem ou à utilização de um serviço. Um carro esportivo ou um jantar em um restaurante sofisticado não apenas satisfazem necessidades funcionais de velocidade e potência ou de saciação da fome, mas, sobretudo, atribuem status ao consumidor.
- *Benefícios psicológicos*: correspondem às necessidades de cunho pessoal que se busca satisfazer ao consumir determinado produto ou serviço. Um livro de auto-ajuda pode ter a função de motivar uma pessoa a atingir um objetivo específico, assim como um tratamento em um spa pode fazer a pessoa se sentir melhor consigo mesma, ou um carro blindado pode dar a sensação de segurança.

Vale ressaltar ainda que, na maioria dos casos, o consumidor busca satisfazer não só uma necessidade, mas uma conjugação de necessidades que lhe proporcionem um ou mais desses benefícios. A fim de melhor gerir a oferta de seu produto ao mercado, o gerente de marketing deve buscar compreendê-lo segundo cinco níveis:²⁴

- *Benefício central*: diz respeito ao benefício funcional que o produto proporciona. Por exemplo, a água mineral tem como função saciar a sede.
- *Produto básico*: refere-se ao benefício funcional transformado em produto. Assim, a água mineral deve vir em uma embalagem fechada e lacrada, com as especificações de procedência e informações técnicas, bem como o prazo de validade.
- *Produto esperado*: corresponde aos atributos e condições mínimas que o consumidor normalmente espera quando compra um produto. No exemplo da água mineral, o consumidor espera que ela seja insípida, inodora e incolor.
- *Produto ampliado*: refere-se às características adicionais do produto que oferecem outros benefícios ao consumidor. As novas linhas de água mineral com sabores de frutas, como a água da marca Aquarius, são um exemplo recente no Brasil.
- *Produto potencial*: é tudo aquilo que o produto pode vir a ser no futuro. É nesse nível que se

concentram os esforços de pesquisa e desenvolvimento de produtos das grandes empresas com vistas a proporcionar maior satisfação ao cliente e a diferenciar a oferta.

Assim, na elaboração da política de produto, os gerentes de marketing devem, em primeiro lugar, reconhecer as necessidades básicas a serem satisfeitas com o produto. Depois, devem verificar se seu produto básico é adequado para seus consumidores e, se não for, como ele pode ser modificado. Finalmente, devem compreender como se pode ampliar o produto básico de forma a oferecer um conjunto de benefícios adicionais que permitirão melhorar a experiência do consumidor e proteger a organização das ameaças de produtos concorrentes.

DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS Atualmente, o desenvolvimento de novos produtos, seja a modificação de um existente ou o desenvolvimento de outros originais, é uma atividade crítica para as organizações que pretendem permanecer rentáveis no longo prazo. Diante da concorrência cada vez maior, as empresas buscam, além de ofertar produtos diferenciados, descobrir as necessidades ainda não satisfeitas de seus clientes.

O desenvolvimento de novos produtos pode ser compreendido como um processo composto por quatro etapas, conforme ilustrado na Figura 10.7: geração de uma nova idéia, desenvolvimento e teste do conceito, desenvolvimento e teste de um protótipo e comercialização do produto.

Apesar de sua importância, o desenvolvimento de novos produtos é complexo e acarreta riscos significativos para a organização, pois obriga-as a ter procedimentos estruturados e formalizados para lidar com esse processo. Quatro princípios são cruciais para que o desenvolvimento de novos produtos seja eficaz:²⁵

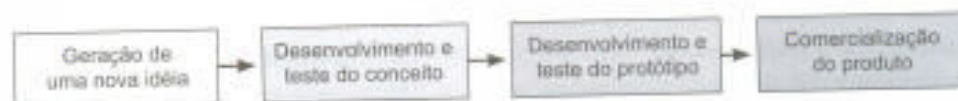
1. a voz do consumidor deve ser ouvida em todas as etapas do processo, seja por meio de questionários ou de técnicas experimentais;
2. a produção física do produto deve ser antecedida de discussões, estudos e testes que envolvam diferentes áreas funcionais, como a engenharia, a produção ou as finanças, de forma a evitar potenciais conflitos futuros;

3. o processo deve ter vários pontos de decisão quanto ao desenvolvimento ou não do produto em cada uma das etapas — efetivamente, muitas organizações não consideram a hipótese de matar a idéia de um novo produto depois de passar por um teste inicial fraco, o que pode ter conseqüências muito negativas para a organização;
4. o processo deve reconhecer as competências distintas da organização, ou seja, o processo de desenvolvimento de novos produtos não apenas deve considerar a adequação do produto ao mercado, mas também a adequação do produto e do mercado à organização.

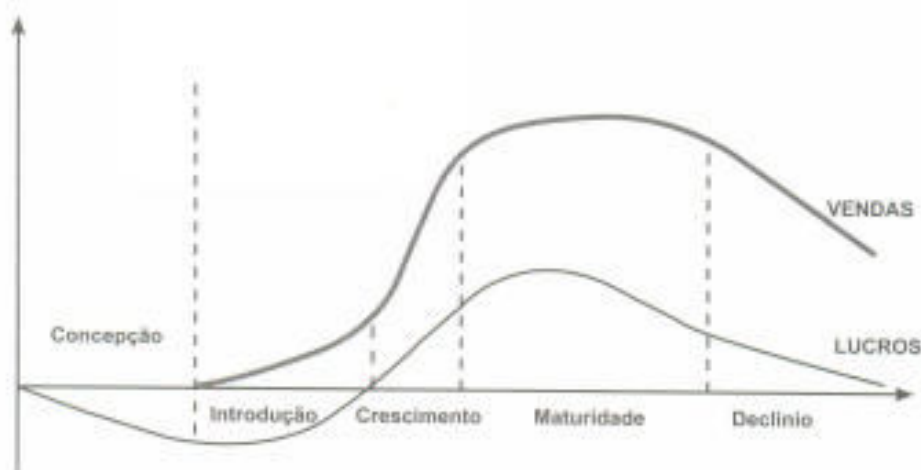
O objetivo último desse processo é a criação de um produto que ofereça mais valor aos consumidores. Nesse sentido, a percepção que os consumidores têm do valor oferecido é que conta. Em novos mercados, onde não há uma oferta concorrente, os consumidores definirão o valor do novo produto, comparando-o com produtos que satisfaçam as mesmas necessidades. Em mercados já existentes, os consumidores comprarão o novo produto com uma oferta concorrente. Dessa maneira, produtos diferenciados, verdadeiramente inovadores terão uma taxa de sucesso muito maior que a de imitações ou a de produtos com ligeiras melhorias.²⁶

CICLO DE VIDA DO PRODUTO Além de lançar produtos, o profissional de marketing deve estar apto a gerenciar o ciclo de vida dos produtos da organização. Esse ciclo se divide em cinco etapas, como mostra a Figura 10.8: concepção, introdução, crescimento, maturidade e declínio.

O período de *concepção* é aquele que antecede o lançamento do produto no mercado. É a fase de desenvolvimento de um novo produto. É o momento em que são realizadas pesquisas, desenvolvem-se protótipos, são feitos testes até que a proposta de oferta seja aprovada e torne-se um produto acessível ao consumidor. Muitos produtos nem passam dessa fase, pois são considerados mercadologicamente inviáveis. Nessa fase de concepção, a empresa apenas despense recursos, a título de investimento. Os produtos que concluem de forma bem-sucedida a fase de concepção são lançados no mercado. Um



■ Figura 10.7 Processo de desenvolvimento de novos produtos



■ **Figura 10.8** Ciclo de vida do produto

minucioso plano de marketing deve cuidar de cada uma das fases seguintes, a fim de que a empresa maximize seus resultados com o produto lançado. A segunda etapa é a fase de *introdução* do produto no mercado. Nessa fase, as vendas são baixas, e geralmente a empresa não realiza lucros, em função das despesas envolvidas para que a introdução do produto seja realizada com sucesso. Em seguida, na terceira etapa, vem a fase de *crescimento*, na qual observam-se a aceitação do produto pelo mercado e o crescimento das vendas. A estratégia do profissional de marketing deve ser a de acelerar o crescimento das vendas para que a empresa comece a realizar lucros. Após passar pela fase de crescimento, o pro-

duto atinge sua *maturidade*, a qual se deve estender pelo máximo de tempo possível. Nessa fase, o volume de vendas se estabiliza e a lucratividade tende a cair, em virtude do aumento da concorrência. A última fase do ciclo de vida do produto é a de *declínio*. Refere-se àquela fase em que as vendas caem e a realização de lucros por parte da empresa torna-se cada vez mais difícil. A essa altura, cabe ao gerente de marketing ter em seu portfólio um novo produto já aprovado na fase de concepção para ser lançado no mercado e iniciar um novo ciclo.

O ciclo de vida do produto é uma ferramenta útil para compreender os desafios e oportunidades que os administradores enfrentam na gestão de seus pro-



QUADRO CONTEXTUAL

O desafio de criar um carro popular de sucesso

Após dez anos de prejuízo, as operações da Ford no Brasil voltaram a dar lucros em 2004. O desafio passou, então, a ser a manutenção dos bons resultados e o aumento das vendas. O problema é que os 'motores' do crescimento e fortalecimento da Ford naquele período (as vendas dos modelos Ecosport e do novo Fiesta) começavam a apresentar algum desgaste no final de 2005. O acirramento da concorrência acabou reduzindo em 9% as vendas de Fiestas, e a Ford precisava de uma saída rápida para não retornar aos tempos de crise.

A solução, mais uma vez, parecia ser o lançamento de um carro popular que calasse 'nas graças' do mercado, fato inédito para a Ford até então. Era preciso que a empresa criasse um veículo barato e econômico, de design inovador e atraente para competir no segmento de carros populares, o maior do mercado brasileiro. O problema é que a montadora nunca havia conseguido uma participação expressiva

nesse setor. Um exemplo disso é o *Ford Ka*, lançado em 1997, que detinha apenas 2% desse mercado em 2005.

Diante disso, a Ford estabeleceu como objetivo desenvolver um novo modelo popular que aumentasse sua fatia nesse segmento, que representava cerca de 50% do mercado em 2005. Enquanto não nascia o novo membro da família Ford Brasil, a organização apostava em inovações nos modelos já existentes, como o motor bicombustível. Além disso, expandia suas vendas para o exterior, principalmente para outros países da América Latina. A meta da Ford é manter sua lucratividade, enquanto espera por um carro popular que conquiste o mercado interno.

Fonte: C. Correa, "A Ford em busca de um popular", *Exame*, 836, 16 fev. 2005, p. 56-58.

duto ou serviços. Para cada etapa, os gerentes de marketing devem definir uma estratégia adequada usando os diferentes elementos do composto de marketing. No que diz respeito à política de produto, ela deve focar o produto básico em uma fase introdutória, deve enfatizar benefícios adicionais e extensões da linha de produto na fase de crescimento e começar a desenvolver novos produtos quando se atingir a fase de maturidade.

GESTÃO DA MARCA Outra questão de extrema importância que deve ser considerada no gerenciamento do produto refere-se à marca, que é o elemento que traduz os benefícios proporcionados pelo produto, estando, portanto, relacionada a seus atributos. A marca tem a função de transmitir de forma rápida e simples — ou até automática — as qualidades e características do produto, facilitando a identificação por parte do consumidor. De certa forma, é possível afirmar que a marca é o elemento que torna tangível, em termos de valores, as qualidades relativas a determinado produto. Em sua grande maioria, as escolhas dos clientes são baseadas no reconhecimento da marca do produto que está sendo ofertado. A marca é, portanto, o elemento em que o consumidor se baseia para definir se um produto é bom ou ruim. Além disso, vale ressaltar que a marca tem importante papel em relação à satisfação psicológica e social do consumidor, pois transmite seu valor a ele.

EMBALAGEM Por último, resta mencionar que a embalagem e a rotulagem são dimensões da política de produto que vêm ganhando relevância, particularmente com relação a itens de grande consumo, como é o caso dos produtos de supermercado. Além da função técnica de conservação e proteção, a embalagem desempenha papel importante na atração e na comunicação com o consumidor. A embalagem e o rótulo são mais um elemento diferenciador da oferta da organização cada vez mais relevante em decorrência do aumento da competição. Dessa forma, o desenvolvimento da política de produto deve considerar a embalagem e o rótulo em suas diferentes funções.

10.5.2 Política de distribuição

A distribuição diz respeito à concepção e à gestão dos canais por meio dos quais a organização e seus produtos chegam ao mercado. É por meio dela que se materializa a troca entre a organização e os consumidores. Os canais de distribuição devem ser capazes de gerar demanda para os produtos da organização e de satisfazê-la. Assim, as decisões relativas à definição

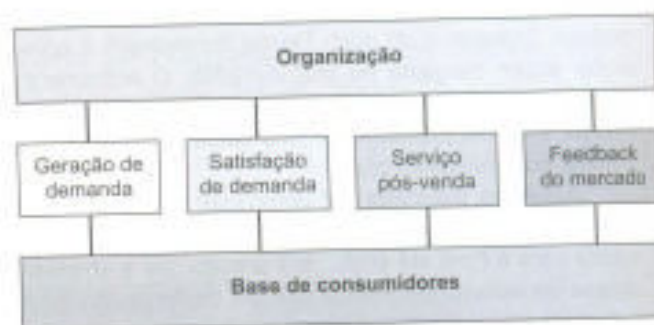
da política de distribuição dizem respeito à gestão de um sistema que permita a entrega do produto certo, no local certo, no momento certo e nas quantidades certas. Pode ainda incluir uma gama de serviços pós-venda. A Figura 10.9 ilustra as principais funções dos canais de distribuição.²⁷

Ao definir qual será a estratégia de distribuição do produto, o gerente de marketing deverá levar em consideração quais os canais que se pretende utilizar, o tipo de relacionamento que se estabelecerá, o processo logístico que será utilizado, os níveis de estoque que serão praticados, o tipo de transporte que será utilizado, as formas de armazenagem, entre outras.

Essas variáveis devem ser analisadas de forma criteriosa, pois as decisões relacionadas com os canais de distribuição são difíceis de alterar. Uma vez decididos os canais de distribuição, dificilmente se volta atrás, já que esses relacionamentos envolvem contratos de longo prazo ou investimentos significativos que não podem ser realocados com facilidade. Por outro lado, as relações sociais estabelecidas entre distribuidores e clientes são, na maioria das vezes, uma enorme barreira à mudança.

Com relação aos canais de distribuição, a primeira decisão a ser tomada refere-se ao tipo. Podem ser utilizados canais próprios, intermediários ou ambos. Na realidade, são muitos os sistemas empregados pelas empresas para chegar ao mercado, e elas podem optar por:

- vendedores, representantes ou consultores (por exemplo, Natura);
- lojas e sucursais próprias da organização (como os bancos comerciais);
- venda on-line pelo site Web da organização (por exemplo, Dell Computadores);
- rede de franqueados (como o McDonald's);
- varejistas (por exemplo, produtos de consumo de massa).



■ **Figura 10.9** Funções dos canais de distribuição

A opção por canais próprios implica investimento financeiro elevado e pouca flexibilidade na administração do sistema. Em compensação, apresenta vantagens como maior controle sobre a gestão da distribuição, maior qualidade das informações a respeito dos clientes e a garantia de fornecimento de informações e serviços acessórios ao consumidor. Já a opção por intermediários oferece as vantagens de maior rapidez na cobertura do mercado e possibilita a atração de um número maior de clientes, visto que o produto está sendo ofertado juntamente com outros.

Tendo definido o tipo de canal a ser utilizado, ou o mix deles, o próximo passo é definir a intensidade da distribuição, ou seja, a quantidade de pontos-de-venda e sua localização geográfica. A organização pode optar por uma distribuição intensiva, seletiva ou exclusiva. Na distribuição exclusiva, a empresa escolhe um único distribuidor em determinada região, enquanto na distribuição intensiva, coloca seus produtos no maior número possível de revendedores, procurando assim maximizar sua cobertura do mercado. A distribuição seletiva é a opção intermediária, na qual a organização distribui seus produtos para um número limitado de distribuidores. Normalmente, produtos de consumo em massa são distribuídos de forma intensiva, ao passo que produtos de elevado valor e envolvimento por parte dos consumidores são distribuídos de forma exclusiva.

Atualmente, com a evolução dos meios de comunicação, a Internet também se apresenta como importante canal de distribuição. Já existem muitos serviços que são comercializados e até mesmo consumidos exclusivamente pela rede. No caso de produtos físicos, a venda é realizada pelo site Web da

empresa ou por um shopping virtual, e a entrega é feita por um serviço de entregas. No caso de serviços, existem modalidades que chegam a ser consumidas pela Web, como é o caso do ensino a distância, uma tendência que ganha cada vez mais espaço no ramo da educação. A vantagem dessa nova modalidade de ponto-de-venda é a redução de custos relativos às instalações físicas de uma loja ou de armazenamento de estoques de forma fragmentada.

O desempenho de vendas de uma empresa encontra-se intimamente relacionado com o desempenho de seus canais de venda, sejam eles próprios ou de terceiros. Nesse sentido, é importante que a organização se empenhe para garantir um bom desempenho de seus distribuidores. Devem ser acompanhados de perto pelo gerente de marketing aspectos como a evolução das vendas, o grau de satisfação dos consumidores, a qualidade da gestão dos estoques, a qualidade do serviço prestado, o perfil e a natureza do público atingido, além de outras variáveis mais específicas que podem afetar a reputação do produto ofertado no mercado.

Finalmente, é importante realçar que as estratégias para os Ps do composto de marketing não podem ser definidas individualmente, mas sim de forma integrada e consistente. Por exemplo, as decisões relativas à distribuição do produto devem estar em linha com o que se pretende fazer em relação à sua promoção e comunicação. Não faz sentido distribuir um produto que não esteja adequadamente comunicado, porque corre-se o risco de ficar com itens encalhados na prateleira ou, no caso de perecíveis, estragados. Também seria incoerente comunicar um produto que ainda não tenha chegado aos pontos-de-venda, pois se corre o risco de frustrar potenciais consumidores.



QUADRO CONTEXTUAL

As lojas próprias garantem o crescimento da Hering

Após prejuízos consecutivos que somaram 230 milhões de reais na década de 1990, a empresa de malhas Hering comemorava, em 2004, o sucesso das mudanças implementadas em sua estrutura organizacional. O lucro da empresa, em 2003, havia chegado a 11,6 milhões de reais e sua receita tinha atingido 337 milhões de reais. A reviravolta era reflexo de uma nova estratégia de distribuição, caracterizada pela disseminação de lojas próprias, onde a margem de lucros era muito maior do que nas vendas em grande escala por atacado.

Após a reestruturação de 1997, quando o número de funcionários passou de 20 mil para 4 mil e toda a estrutura organizacional foi enxugada, a aposta da empresa passou

a ser o comércio varejista. A organização resolveu focar no público-alvo de maior poder aquisitivo, investindo maciçamente na construção de lojas próprias em pontos nobres de grandes cidades do Brasil. Os resultados apareceram muito rapidamente. As vendas em lojas próprias, que representavam 21% das vendas totais em 2002, passaram para 32% em 2003. A comercialização direta abriu novas oportunidades e possibilidades de expansão para a empresa, que começou o novo século lucrando e com boas perspectivas futuras.

Fonte: F. Costa, "A nova fase da Hering", *Exame*, 825, 1º set. 2004, p. 61.

É necessário, portanto, uma sinergia entre as políticas de produto, distribuição, comunicação e preço.

10.5.3 Política de comunicação

A política de comunicação é outra ferramenta ao dispor dos gerentes de marketing para criar valor para seus consumidores. Não basta produzir e distribuir o produto. É necessário que os consumidores o conheçam e lhe atribuam mais valor do que aos produtos concorrentes. É aqui que entra em ação a política de comunicação. A *comunicação* pode ser definida como o conjunto de sinais que a organização emite para seu mercado-alvo.

Esse elemento do mix de marketing também pode ser chamado de promoção, uma vez que tem como objetivo promover os produtos da organização. São vários os meios que podem ser utilizados para promover a comunicação de um produto, dos quais se destacam a publicidade ou propaganda, a promoção de vendas, as relações públicas e as vendas pessoais. Esse conjunto de ferramentas promocionais é designado como *mix da comunicação*.

PROCESSO DE PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO O planejamento da comunicação pode ser compreendido como um processo que envolve decisões complexas sobre o mercado-alvo, o objetivo, a mensagem, o meio de comunicação, o orçamento e a avaliação da campanha. A Figura 10.10 ilustra o processo de planejamento da política de comunicação.

A primeira etapa desse processo consiste na *identificação do público-alvo* ao qual a comunicação se dirige. O público-alvo afetará fortemente as decisões sobre *o que será dito, como será dito, quando será dito, onde será dito e quem vai dizer*.²⁸ O público-alvo pode ser composto de clientes atuais ou de novos clientes que se pretendem prospectar.

Depois de identificado o público-alvo, é necessário *definir o objetivo* que se pretende atingir com a comunicação, ou seja, deve-se definir qual a resposta que se pretende obter do consumidor. Essa respos-

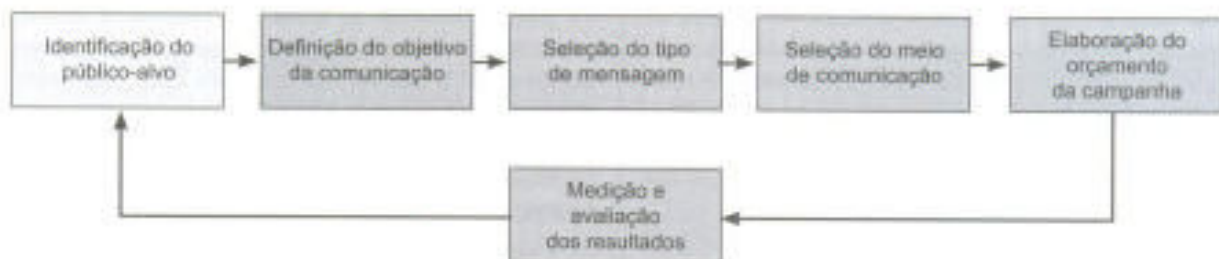
ta pode consistir na compra do produto comunicado, na utilização de um serviço ou na adesão a uma idéia. Seja qual for o caso, a reação do mercado deve ser acompanhada de perto.

A *seleção do tipo de mensagem* é a etapa seguinte e consiste na definição do conteúdo da mensagem. Esse conteúdo deve abordar quais os pontos a serem comunicados, que tipo de apelo será utilizado (que pode ser racional, emocional ou moral), qual a estrutura da mensagem, ou seja, que tipos de argumentos serão utilizados, e a forma como será transmitida a mensagem, isto é, suas características técnicas. Depois de definida a mensagem, é necessário *escolher o meio de comunicação* para chegar ao consumidor.

A penúltima etapa consiste na alocação de recursos em *orçamentos de comunicação*. Normalmente, essa etapa é uma fonte de conflitos e discussões entre as diversas áreas funcionais na organização. Na maioria dos casos, a decisão sobre o montante a investir na campanha de comunicação baseia-se nos resultados atingidos pelo produto em anos anteriores ou no custo de campanhas de produtos concorrentes. Qualquer um desses critérios está conceitualmente errado, uma vez que o orçamento deve ser definido com base nos resultados que se pretendem alcançar com a campanha promocional.

Por fim, o processo de planejamento de comunicação prevê a *medição e a avaliação dos resultados* da campanha de comunicação. É fundamental que se desenvolvam mecanismos de medição e de controle do impacto dos esforços de comunicação, a fim de se observar possíveis falhas e evitar erros futuros. Dentre as razões para que os gerentes de marketing permaneçam apenas 22 meses em média no cargo podem estar a insuficiente consideração que têm em relação às medidas de eficácia dos esforços de comunicação da organização e a conseqüente inabilidade para mostrar seus resultados.²⁹

PRINCIPAIS FERRAMENTAS PROMOCIONAIS Os executivos de marketing têm a seu dispor uma variedade de



■ **Figura 10.10** Processo de planejamento da comunicação

ferramentas e veículos promocionais para que o produto seja adequadamente comunicado ao mercado-alvo. As principais são: a publicidade, a promoção de vendas, a venda direta e as relações públicas.

A *publicidade* é talvez a mais popular de todas as ferramentas a serviço do marketing. Pode ser definida como a apresentação de mensagens e anúncios com o objetivo de informar ou persuadir os consumidores sobre determinado produto, serviço, organização ou idéia. Engloba a transmissão de mensagens por meio de televisão, revistas, imprensa, rádio, catálogos, outdoors, mailings, telemarketing, Internet etc. Na maioria dos casos, a publicidade tem a desvantagem de não permitir customizar a mensagem transmitida, uma vez que tende a ser impessoal e unilateral. Todavia, devido à sua capacidade de atingir grande número de consumidores, ela permite transmitir a mensagem a um custo por contato reduzido. A publicidade desempenha também papel importante na construção da imagem de longo prazo de um produto ou organização. Em termos de dimensão, o mercado publicitário brasileiro move, por ano, cerca de 15 bilhões de reais. Entretanto, apesar do crescimento dos investimentos em publicidade, tem-se observado uma mudança na popularidade dos diferentes meios de comunicação. Por um lado, as inovações tecnológicas têm estimulado o aparecimento de novos meios de comunicação. Por outro, os meios de comunicação tradicionais começam a ficar saturados em razão da enorme procura de espaço para anunciar os produtos por parte das organizações, o que dificulta a capacidade para atrair a atenção do consumidor e diferenciar o produto da concorrência.

A *promoção de vendas* é outro veículo utilizado na comunicação com os consumidores e que usa os canais de distribuição para promover os esforços de marketing da organização. Inclui a oferta de cupons, amostras grátis, descontos, concursos e prêmios e tem como objetivo permitir o teste de um novo produto, dar a conhecer uma melhoria em um produto, neutralizar promoções concorrentes, promover a troca para outro produto mais rentável etc. Essa ferramenta de comunicação tem como principal vantagem a rapidez na resposta do consumidor, que se sente tentado a comprá-lo como resultado do ganho que percebe. No entanto, sua utilização excessiva tende a aumentar a sensibilidade do consumidor ao preço e a corroer a imagem do produto.

A *venda direta* consiste na comunicação oral face a face com os consumidores com o objetivo de efe-

tuar uma venda. É um veículo de comunicação que permite maior interação com o consumidor e possui elevado potencial de customização, sendo, por isso, muito eficaz em sua capacidade de gerar uma resposta do cliente. Contudo, essa flexibilidade tem um custo muito elevado. Desenvolver uma força de vendas é mais difícil, caro e desafiador do que gerir um orçamento publicitário. Ainda assim, é um instrumento útil para desenvolver uma relação estável e de confiança com os clientes, dada a proximidade que estabelece com eles.

As *relações públicas* são uma forma de construir relações com os diversos públicos com os quais a organização interage, promovendo e veiculando suas atividades, construindo uma boa imagem corporativa e lidando com rumores, histórias e eventos desfavoráveis para a organização. A forma como a empresa utiliza esse veículo de comunicação inclui conferências de imprensa ou teste de produtos para pessoas que, depois, influenciarão os consumidores. As relações públicas são um meio relativamente barato de promover produtos ou a organização, e a informação assim veiculada tende a ser mais credível do que a transmitida pela publicidade, na qual o promotor está facilmente identificado.

COMUNICAÇÃO INFORMAL Não é apenas por intermédio das ferramentas referidas que se promovem os produtos. Há, ainda, outros fatores que comunicam e, conseqüentemente, transmitem valores aos consumidores, como as instalações da empresa, o comportamento dos funcionários e sua indumentária e os pronunciamentos públicos proferidos por seus dirigentes. Além destes, é importante realçar o *boca-a-boca* como uma das mais eficazes formas de comunicar um produto ou uma organização. Um produto considerado bom, ou uma experiência positiva com relação a um serviço, tende a ser comentado com outros potenciais consumidores. O mesmo vale para experiências negativas ou produtos que não apresentam o desempenho esperado. Nesse caso, pesquisas demonstram que o boca-a-boca é ainda maior, ou seja, é mais fácil um cliente insatisfeito relatar sua experiência ou insatisfação para terceiros do que um cliente satisfeito fazê-lo. Em ambos os casos, o boca-a-boca afeta as vendas e os resultados da organização, seja positiva ou negativamente. Estar ciente do que pensam os consumidores mais influentes em relação ao produto ofertado é, portanto, um dos maiores desafios que o gerente de marketing enfrenta para dominar a dinâmica do boca-a-boca presente no mercado onde a organização atua.

A comunicação, tanto pelas vias tradicionais quanto por meios informais, é um elemento fundamental para transmitir a imagem que se quer passar da organização. Dessa forma, a comunicação agrega valor ao produto e informa quais benefícios sociais ou psicológicos ele pode proporcionar. No caso de produtos que requerem especificação técnica detalhada, a comunicação pode também servir para que as informações relativas aos benefícios funcionais sejam transmitidas. O importante é que os esforços de comunicação de uma empresa com relação a um produto sejam integrados internamente, no que diz respeito aos diversos meios disponíveis para se comunicar, e externamente, no que diz respeito à sua relação com os outros componentes do mix de marketing. A coerência é, pois, uma das mais importantes exigências da política de comunicação da organização.

10.5.4 Política de preço

O preço é o último elemento do composto de marketing a ser analisado, mas nem por isso é o menos importante. As decisões sobre a política de preço afetam a imagem do produto no mercado e têm um impacto direto nas decisões de compra dos consumidores, que se refletem na rentabilidade da empresa. É interessante ressaltar o fato de que o preço é o único dos 4 Ps capaz de gerar receita para a organização. Enquanto as decisões relativas aos demais Ps consomem os recursos financeiros da empresa, o preço tem a capacidade de trazer recursos para financiar as atividades de criação de valor, ou seja, os outros Ps e, além disso, gerar lucro para a organização.

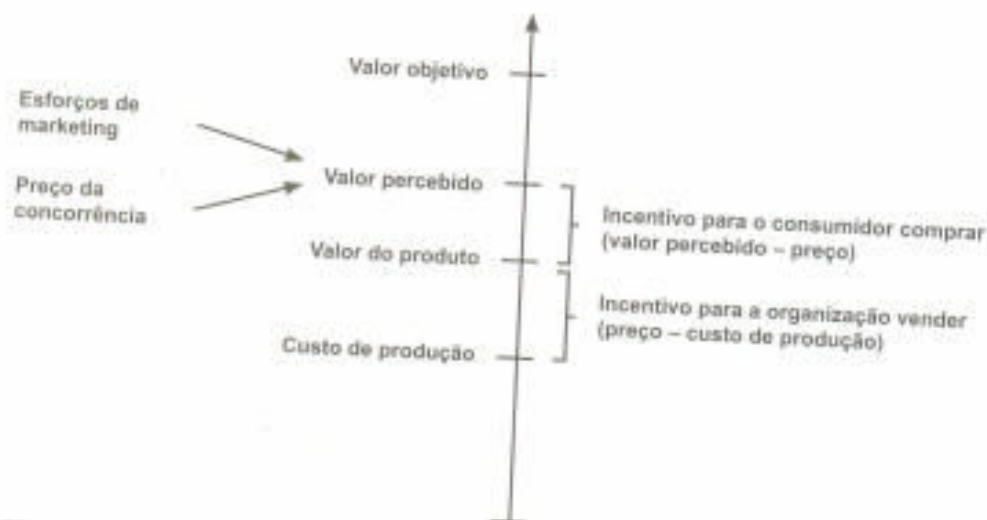
Outra característica importante na política de preço de uma organização diz respeito à facilidade de

gerenciamento. O preço é o elemento do mix de marketing que se pode modificar com mais facilidade. Nesse sentido, uma decisão equivocada quanto ao preço pode ser corrigida ou decisões para liquidação de estoques podem ser rapidamente implementadas. A desvantagem de tal flexibilidade é que essa variável pode ser facilmente imitada pelos concorrentes.

ESTABELECIMENTO DO PREÇO O estabelecimento do preço de determinado produto é uma tarefa complexa, com implicações muito significativas na rentabilidade da empresa. Por exemplo, um aumento médio de 1% no preço dos produtos da Coca-Cola (ignorando o impacto desse aumento na diminuição da procura dos produtos) significaria um acréscimo de 6,4% nos lucros da companhia. O mesmo aumento de 1% no preço levaria a um aumento de 16,7% nos lucros da Fuji, 17,5% da Nestlé e 26% da Ford, mas apenas se a demanda se mantivesse constante,²⁰ o que, na prática, não acontece.

De fato, a definição da política de preço de um produto é muito relevante para o sucesso de uma organização. Apesar disso, muitas empresas vêem o preço como algo que é estabelecido pelo mercado e sobre o qual não têm muito controle. Para definir com eficácia o preço de um produto, devem-se considerar diversas influências, tais como o valor percebido pelo cliente, o preço praticado pela concorrência, os objetivos da organização, a estrutura de custos de produção, entre outros. Quando se trata do lançamento de um produto, decidir seu preço torna-se ainda mais complexo.

Tal como ilustrado na Figura 10.11, o preço de um produto depende fundamentalmente do valor perce-



■ Figura 10.11 Estabelecimento do preço com base no valor

Fonte: A. J. Silk, *What is marketing?* Boston: Harvard Business School Press, 2006.

bido pelo consumidor. Esse valor não é necessariamente o valor objetivo do produto (benefícios que efetivamente esse produto proporciona) e é influenciado pelos esforços de marketing da organização e pelos preços dos produtos concorrentes. A empresa deve cobrar um preço inferior ao valor percebido pelo consumidor para que ele se sinta estimulado a comprar (nesse sentido, cria valor para o cliente) e superior ao preço de produção para que a organização se sinta estimulada a vender (dessa forma, captura uma parte do valor criado).

Mas como uma empresa determina o valor percebido de um produto? O método mais comum para se chegar a essa informação é por meio de pesquisas de mercado. Testes e simulações ajudam os profissionais de marketing a conhecer até que preço os clientes estão dispostos a pagar pelo produto e, além disso, qual sua sensibilidade em relação à variação do preço. Sabe-se que quanto maior for o preço praticado por uma empresa, maior será sua lucratividade. No entanto, pode-se restringir o mercado ao se praticar um preço muito alto.

Análises estatísticas auxiliam os gerentes de marketing a definir o preço ótimo que garanta simultaneamente uma boa lucratividade e uma boa participação de mercado. Essas análises devem considerar o cruzamento de informações como a estrutura de custos, a lucratividade esperada, as faixas de preço e a demanda estimada para cada faixa.

Os concorrentes compõem outro importante fator a ser analisado no estabelecimento do preço, pois será em relação a eles que o consumidor comparará seu preço quando estiver realizando o processo de decisão de compra. Assim, pode-se ter como objetivo oferecer um produto com preço superior ao da concorrência, para que sua imagem e qualidade sejam percebidas como superiores, ou com preço inferior ao da concorrência, a fim de se atingir uma parcela do mercado não atendida. Em geral, para a maioria dos

produtos, a faixa de variação de preços não é muito extensa. Entretanto, caso determinado produto apresente alguma característica diferenciada, pode-se adotar a estratégia de fixação de preço *premium*, justificada por seu diferencial. Essa estratégia parte do princípio de que os clientes estarão dispostos a pagar mais em função do diferencial.

Além dessas variáveis já enumeradas, devem-se considerar, também, os objetivos que a organização pretende atingir. Na verdade, a decisão sobre o preço deve levar em conta todas essas variáveis de forma integrada, para que se tenha uma estratégia consistente. O objetivo, porém, deve ser a linha guia da definição do preço. Se, por exemplo, o objetivo for ampliar a participação de mercado, deve-se adotar uma estratégia de preço baixo. Se, por outro lado, procura-se atribuir ao produto um status de qualidade superior, o preço deverá ser superior ao praticado no mercado.

GERENCIAMENTO DO PREÇO O preço estabelecido para determinado produto não é imutável. Depois de o produto ter sido lançado no mercado, são frequentes as alterações no preço inicial, por circunstâncias diversas, tais como a resposta a movimentos dos concorrentes, alterações na estrutura de custos de produção, a necessidade de escoamento de um produto, entre outros fatores do ambiente organizacional. No entanto, apesar de ser uma variável que pode sofrer alterações com facilidade, essas mudanças são muito visíveis e podem ser rapidamente replicadas pelos concorrentes. Por isso, alterações no preço de um produto devem ser encaradas com muita cautela, particularmente as de redução, uma vez que podem originar guerras de preços.

Um fator que condiciona o preço é o estágio do ciclo de vida em que se encontra o produto. O tipo de consumidor em cada fase do ciclo de vida do produto é diferente, e nem todos estão dispostos a experimentar uma novidade ou a pagar um preço mais alto para serem os primeiros a consumir



QUADRO ILUSTRATIVO

Lealdade à marca e sensibilidade ao preço

Em uma pesquisa conduzida com 208 clientes em 2.604 situações de compra, Botelho e Urdan procuraram compreender a relação entre a lealdade à marca e a sensibilidade ao preço por parte dos consumidores de produtos vendidos em grandes redes de varejo. Os resultados permitiram concluir que a sensibilidade ao preço varia de marca para marca. Assim, gerentes de redes varejistas,

com a posse de dados de códigos de barras, podem tomar decisões específicas de promoção de preços para cada marca.

Fonte: D. Botelho e A. Urdan, "Lealdade à marca e sensibilidade ao preço: um estudo de escolha da marca pelo consumidor", *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, v. 9, n. 4, out./dez. 2005.

determinado produto. É o que acontece na fase de introdução, quando os consumidores são chamados de *desbravadores* do mercado. Na fase seguinte, encontram-se os consumidores que aderem a determinado produto após este ser conhecido no mercado; são os *seguidores*. Os *conservadores* são aqueles que só compram quando o produto está consolidado, ou seja, quando atinge a fase de maturidade. Nessa fase, os custos de produção diminuem em razão de economias de escala, e as empresas podem cobrar um preço mais baixo. Por fim, os *retardatários* são aqueles que só consomem o produto em sua fase de declínio, quando os preços são bem mais baixos. Conforme mostra a Figura 10.12, o preço acompanha o ciclo de vida do produto, ficando a cargo do profissional de marketing definir em quanto e quando ele será alterado.

QUESTÕES LEGAIS E ÉTICAS A política de preço é uma atividade que pode levantar um conjunto de questões legais e éticas cuja resolução requer a consideração do contexto específico no qual opera a organização.³¹ Por exemplo, a customização do preço é uma prática freqüente para estabelecer preços para diferentes regiões, consumidores ou mercados. No entanto, é importante saber quando isso é ou não ilegal. Por exemplo, na cidade do Rio de Janeiro é ilegal cobrar preços diferentes pelo mesmo produto, vendido no mesmo canal de distribuição (por exemplo, os hambúrgueres devem ter o mesmo preço na rede McDonald's). Além das questões legais, essas práticas devem ser analisadas também da perspectiva ética.

Outras práticas podem ser consideradas ilegais ou antiéticas, como as que têm o objetivo de reduzir ou eliminar a concorrência.³² Por exemplo:

- *Preço predatório*: estabelecer um preço baixo durante um período para que o concorrente se veja obrigado a abandonar o mercado.
- *Combinação de preço*: estabelecer preços em conluio com alguns concorrentes.
- *Fixação de preço*: obrigar os distribuidores a vender a um preço fixo.

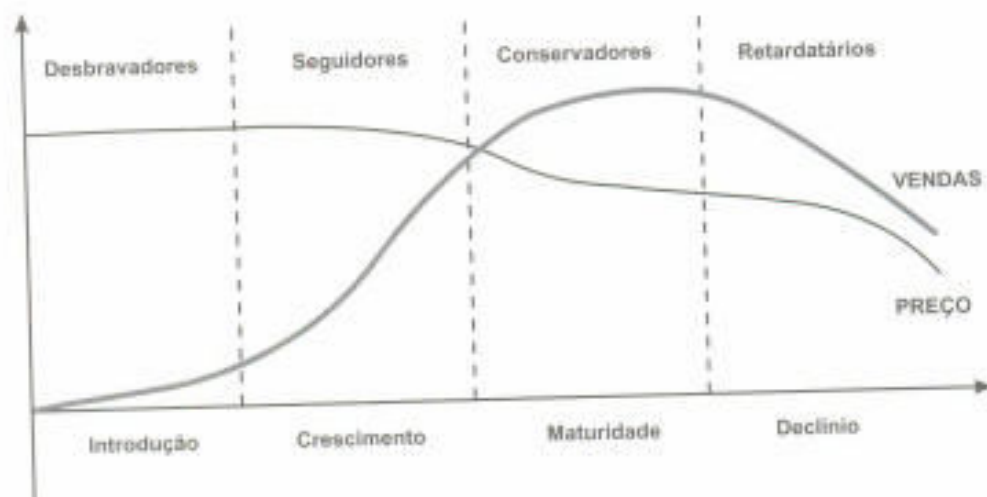
A política de preço pode dar origem a processos judiciais, tanto por parte de órgãos governamentais, como de consumidores ou concorrentes. Além da imagem negativa para a organização, os processos podem resultar em indenizações muito significativas. Assim, é fundamental que a definição do preço de um produto seja objeto de uma reflexão ética e passe por uma revisão legal antes de ser implementada.

10.6 Administrando os clientes

Como definido anteriormente, marketing é o processo por meio do qual uma organização cria valor ao satisfazer as necessidades de seus consumidores. Assim sendo, uma organização não se define apenas por seus produtos, mas também pelos clientes que serve. A gestão dessas relações assume, assim, uma importância decisiva para o desempenho da organização. Nesta seção, serão abordados temas como o marketing de relacionamento, os sistemas de gerenciamento de relacionamento com o cliente e as vantagens associadas à administração de relações duradouras com os clientes.

10.6.1 Marketing de relacionamento

A atração de novos clientes sempre foi e será um dos principais objetivos da administração de marketing. Contudo, a atração de novos consumidores é uma ta-



■ Figura 10.12 Tipos de consumidores e estágios do ciclo de vida

refa difícil e dispendiosa para a organização. Especialmente em mercados maduros e competitivos, o custo de atração de novos clientes é muito elevado, envolvendo investimentos volumosos em campanhas publicitárias, incentivos para a força de vendas, entre outros. Nesse contexto, a atenção das empresas tem se voltado para a *retenção dos clientes atuais* e para a construção de uma relação de longo prazo com eles. De fato, as organizações já perceberam que é mais fácil, produtivo e rentável refer clientes do que atrair novos.

Essa mudança na orientação da estratégia de marketing é conhecida como *marketing de relacionamento*, e consiste no processo de identificar, estabelecer e manter relações duradouras e lucrativas com os clientes. A organização deve identificar os consumidores com os quais será vantajoso desenvolver uma relação de longo prazo, a fim de estender o volume de transações com esse cliente e, desse modo, aumentar a rentabilidade da organização.

Apesar de se referir às atividades voltadas para a retenção dos clientes, o marketing de relacionamento também prevê o desligamento daqueles clientes que não estão contribuindo com os objetivos da organização. Contrariamente ao que se pensa, nem todos os consumidores interessam à organização. Existem clientes que, além de não contribuírem com transações relevantes para a empresa, fazem exigências e impõem condições pouco razoáveis. As relações com esses consumidores devem ser extintas (veja o Quadro ilustrativo "Mitos e fatos da fidelização de clientes").

Finalmente, o marketing de relacionamento defende a construção de relações nas quais ambas as partes saiam beneficiadas. Não é só a organização que tem a ganhar com a fidelização dos consumi-

dores, mas estes também devem ter seus benefícios. Nenhuma relação subsiste sem um equilíbrio entre as partes envolvidas.

10.6.2 Gerenciamento de relacionamento com o cliente

Gerenciamento de relacionamento com o cliente ou CRM (*Customer Relationship Management*) é o processo estratégico de modelagem das interações entre os clientes e a organização de forma a maximizar, simultaneamente, o valor econômico do cliente para a organização e a satisfação deste. O CRM traduz-se em um conjunto de sistemas informatizados e uma mudança de atitude corporativa cujo propósito consiste em gerir um bom relacionamento com clientes, armazenando e inter-relacionando de forma inteligente informações sobre suas atividades e interações com a organização.³¹

O CRM tem como objetivo ajudar as organizações a atrair e fidelizar clientes, por meio de um entendimento melhor de suas necessidades e expectativas. Os processos e sistemas de gestão de relacionamento permitem que se tenha controle e conhecimento das informações sobre os clientes de forma integrada, pelo acompanhamento e registro de todas as interações com ele. Elas podem ser consultadas e comunicadas por diferentes departamentos e pessoas que necessitem dessa informação para guiar as tomadas de decisões.

Tais sistemas são projetados para potencializar a lealdade dos consumidores, uma vez que consumidores fiéis geram mais lucro para a organização do que os que se encontram meramente satisfeitos. A principal vantagem desses sistemas é que eles permitem que a organização consiga fazer uma segmentação mais cus-



QUADRO ILUSTRATIVO

Mitos e fatos da fidelização de clientes

Em uma pesquisa com mais de 16 mil consumidores conduzida por Reinartz e Kumar, constatou-se que nem todos os clientes fiéis são rentáveis e nem todos os clientes rentáveis são fiéis. Os autores chegaram a conclusões que desmistificam algumas crenças:

- *Clientes fiéis custam menos para se atender:* clientes fiéis, que compram muito, sabem quanto valem para a empresa e exploram isso com a finalidade de obter descontos e um atendimento diferenciado.
- *Clientes fiéis pagam mais que os outros clientes:* clientes com maior experiência nas transações com uma empresa acreditam que merecem pagar preços mais baixos, como recompensa por sua fidelidade.

- *Clientes fiéis atraem mais clientes por meio do boca-a-boca:* clientes disseminam suas experiências positivas somente se eles se sentirem, assim como se agirem, de maneira fiel.

Segundo os autores, isso não significa que se devem abandonar os programas de fidelização de clientes, alertando apenas para a consideração conjunta da rentabilidade e da fidelidade.

Fonte: W. Reinartz e V. Kumar, "The mismanagement of customer loyalty", *Harvard Business Review*, 80, jul. 2002.

tomizada e precisa de sua base de clientes, o que possibilita ganhos em termos de eficácia e eficiência ao:²⁴

- Medir, gerenciar e otimizar o custo de serviço de cada cliente individual. As empresas acompanham as transações, os canais usados e outras variáveis de forma a identificar a rentabilidade de cada cliente.
- Determinar que consumidores são pouco rentáveis e tomar medidas corretivas.
- Conduzir pequenos experimentos de marketing com clientes selecionados. Isso permite que futuras campanhas promocionais atinjam de forma mais eficaz e eficiente seus objetivos.
- Avaliar o retorno do investimento de despesas de marketing. As empresas podem comparar os resultados de pequenas campanhas experimentais com um grupo de controle e, assim, avaliar o impacto financeiro de uma campanha maior.
- Evitar campanhas de marketing de massa dispendiosas que podem não se aplicar a uma base alargada de consumidores.
- Aumentar as receitas, atraindo novos consumidores. O CRM permite que as organizações sejam mais eficazes em colocar a oferta certa, no momento certo, para o consumidor certo.

Além disso, o CRM é um sistema que se atualiza dinamicamente, tornando-se mais 'inteligente' com o passar do tempo. À medida que mais informação sobre experimentos, transações, canais de distribuição, entre outros, é coletada, o sistema vai se aperfeiçoando e corrigindo.

10.6.3 Benefícios da administração das relações com os clientes

Conforme referido anteriormente, as relações são úteis se proporcionarem benefícios para ambas

as partes. Para a organização, a fidelização da relação com os clientes tem vários benefícios, como:²⁵

- Consumidores leais tendem a repetir a compra e a pagar preços *premium* pelo produto, o que significa um aumento do volume e do valor das transações entre esses consumidores e a organização.
- Consumidores satisfeitos tendem a transferir a boa experiência que têm com um produto para a compra de outros da mesma organização.
- Por outro lado, clientes fidelizados são mais baratos de servir. A atração de novos clientes é um processo caro e demorado, ao passo que a retenção de clientes é menos custosa, apesar dos custos de construção dessa relação.
- Clientes plenamente satisfeitos fazem uma publicidade gratuita para outros consumidores. Essa forma de comunicação boca a boca ocorre quando o cliente transmite sua experiência sobre os produtos e a relação com a organização. Esse tipo de publicidade tem, às vezes, um impacto maior do que o de uma campanha promocional paga, uma vez que se trata de uma opinião imparcial.
- Além de gerarem mais receitas para a organização, esses clientes resistem com mais facilidade às investidas de concorrentes e às opiniões de especialistas.
- Por último, clientes satisfeitos e leais criam um bom ambiente de trabalho, aumentando a motivação e a lealdade dos trabalhadores da organização.

Não é apenas a organização que sai beneficiada da retenção dos clientes. Estes também saem ganhando com essa relação. Algumas das vantagens para o consumidor são:

- Maior satisfação de suas necessidades, em consequência do maior conhecimento e experiência da



QUADRO CONTEXTUAL

A Droga Raia melhora suas relações com os clientes

Para melhorar o relacionamento com seus consumidores, a Droga Raia, rede de farmácias de São Paulo, implementou um sistema CRM. Essa ferramenta permitiu que a organização compilasse diversas informações sobre seus clientes em um banco de dados, como os produtos mais comprados por cada um deles, os valores médios gastos, as lojas mais visitadas, o período do mês em que costumam ir aos pontos-de-venda e o tempo que levam para retornar a uma Droga Raia. O uso do software gerou uma melhora nas relações com os consumidores e possibilitou a formulação de estratégias de vendas e promoções mais

adequadas às necessidades de seu público-alvo. Em 2005, eram 4 milhões de clientes cadastrados no sistema, e cerca de 40% deles visitavam um ponto-de-venda ao menos uma vez por mês, sendo responsáveis por 80% da receita. O CRM tornou a administração das relações com o público-alvo mais eficiente, configurando-se como importante diferencial estratégico para a organização.

Fonte: R. Viturino, "Como fazer o cliente voltar", *Exame*, 852, 28 set. 2005, p. 106.



QUADRO ILUSTRATIVO

Os perigos do CRM

Em uma pesquisa conduzida para averiguar por que 55% dos projetos de implementação de CRM não produzem os resultados esperados, foram detectados quatro problemas que não só afastam os clientes, como custam caro para as organizações:

- *Implementar o CRM sem ter uma estratégia para os clientes.* Antes de se pensar em investir em tecnologias de CRM, o administrador precisa ter uma estratégia de prospecção e retenção dos clientes. Sem isso, o investimento não se justifica. A tecnologia deve estar alinhada com a estratégia da empresa, caso queira que seja efetiva. O CRM, eventualmente, é parte da solução, mas não deve nunca guiar a estratégia ou os processos.
- *Implementar o CRM sem preparar a organização para utilizá-lo.* A instalação das tecnologias de CRM sem que se tenha antes criado uma organização orientada para o cliente é, talvez, uma das mais perigosas armadilhas. O papel do CRM só será bem-sucedido se a organização e seus processos tiverem sido reestruturados a fim de melhor entender e atender às necessidades dos consumidores. A

menos que esse trabalho prévio seja feito, a implementação do CRM não terá chances de sucesso.

- *Assumir que, quanto mais tecnologia de CRM, melhor.* Os objetivos de CRM podem ser atingidos sem que seja necessário um grande investimento em tecnologia. Por vezes, basta motivar os empregados a tomarem maior conhecimento das necessidades dos clientes. O ideal é que se inicie o processo com alternativas de baixa tecnologia e, caso haja necessidade, a sofisticação das ferramentas se dê de forma crescente. Isso ajuda os profissionais a identificarem as necessidades de aumento de investimento em tecnologias mais sofisticadas e a organização a otimizar os seus recursos.
- *Seguir, sem cortejar, os clientes.* Relacionamentos são vias de mão dupla. Pode-se buscar desenvolver uma relação de longo prazo com clientes importantes, mas será que eles a desejam? Tentar criar relacionamentos com clientes desinteressados pode gerar resultados indesejados.

Fonte: D. Rigby, F. Reichheld e P. Scheffer, "Avoid the four perils of CRM", *Harvard Business Review*, fev. 2002.

organização na gestão dessa relação. Isso permite à organização oferecer ao cliente um valor cada vez maior.

- Aumento da confiança na relação com a organização que se reflete em uma diminuição da ansiedade sentida, uma vez que sabe o que esperar dos produtos da empresa.
- Minimização dos custos financeiros, psicológicos e de tempo associados à mudança de produto ou da organização.
- Desenvolvimento de laços afetivos com a organização, que, com o passar do tempo, passa a fazer parte do sistema de suporte social.
- Acesso a condições especiais nas transações com a organização. Exemplos desse tratamento especial são os cartões de cliente que dão descontos ou os cartões de passageiro frequente das empresas de aviação.

A construção e o desenvolvimento de relações duradouras com os clientes trazem diversas vantagens tanto para a organização como para os clientes, já que sua administração deve ser uma prioridade. Empresas que conseguem reter de maneira eficaz seus clientes usufruem de uma grande vantagem competitiva sustentável sobre seus concorrentes.

10.7 Tendências contemporâneas em marketing

As tendências atuais na área de marketing apontam para a sofisticação crescente dos sistemas de informação, o que possibilita ao profissional de marketing tomar decisões com base em informações mais detalhadas e precisas a respeito de seu mercado e seus consumidores. Isso permite que a oferta seja cada vez mais segmentada, podendo chegar ao nível de customização individual. O *marketing um a um*, portanto, apresenta-se como uma forte tendência para determinados tipos de produtos ou serviços.

Outra tendência que desponta neste milênio é a do *consumo consciente*. A sofisticação dos meios de comunicação e da informação também possibilitou ao consumidor maior acesso a informações sobre os produtos que consome. Por exemplo, no passado, as pessoas não sabiam do risco que corriam ao consumirem cigarros. Hoje, embora muita gente ainda consuma esse tipo de produto, as informações a respeito de seus malefícios são acessíveis a todos, inclusive por força das regulamentações específicas na comercialização desse tipo de produto. O fato novo é que hoje, mais do que nunca, as informações a respeito das conseqüências do consumo de determinados produtos fluem com maior velocidade e o acesso a



QUADRO CONTEXTUAL

O marketing e a personalização dos produtos

No Brasil, muitas montadoras já permitem que os compradores construam e encomendem os veículos que desejam adquirir via Internet, apresentando algumas opções de acessórios, cores e modelos. A Brastemp também permite, em algumas lojas, que os clientes montem suas geladeiras.

Em ambos os casos, no entanto, a personalização é limitada, ainda mais quando comparada ao serviço oferecido no mercado norte-americano pela empresa de calçados Nike. Lá, os consumidores podem criar quase todo o

produto, que é fabricado no sudeste asiático e levado aos Estados Unidos em um prazo máximo de quatro semanas.

A diferenciação dos produtos aumenta o valor agregado e fortalece a marca. É preciso que as organizações aprendam a transformar isso em lucros e massifiquem a personalização em sua produção.

Fonte: M. Lima e C. Meyer, "O desafio de produzir sob medida", *Exame*, 852, 28 set. 2005, p. 110-114.

elas está cada vez mais democratizado. Os consumidores também têm acesso a informações referentes a práticas gerenciais adotadas por determinadas empresas. Por exemplo, sabe-se que algumas organizações optam por instalar seus parques industriais em países pobres, onde a regulamentação governamental é fraca, o emprego de mão-de-obra infantil é permitido e a exploração dos trabalhadores a troco de uma compensação irrisória é comum. Com o maior acesso à informação, o consumidor fica ciente das práticas adotadas pelas organizações. Com a tendência do consumo consciente, presume-se que, no futuro, o consumidor baseará suas escolhas em critérios como responsabilidade social empresarial, cidadania corporativa, boas práticas gerenciais etc. Assim, não comprarão produtos de empresas que poluem, utilizam ingredientes que causem mal à saúde ou que se aproveitam de grupos desfavorecidos.

Dessa tendência de conscientização deriva a crescente tendência de investimento em *marketing social* por parte das organizações do mercado. O marketing social visa agregar maior valor à marca de determinado produto ou organização por meio da promoção da prática de ações sociais e ambientais. Ele tem como objetivo a construção de uma imagem de 'cidadã' por parte da organização. Essa nova postura parte do pres-

suposto de que os consumidores desenvolverão uma atitude positiva em relação a uma organização e seus produtos se a considerarem uma empresa socialmente responsável e solidária.

O *marketing digital* é também uma tendência do mundo contemporâneo. Vive-se em um mundo cada vez mais interconectado, já que o ambiente de marketing deve considerar cada vez mais a importância do espaço digital. As iniciativas de marketing digital incluem o desenvolvimento de sites, campanhas publicitárias em formato digital, entre muitas outras. Por sua vez, os produtos de hoje são munidos de um espectro cada vez maior de funcionalidades e a convergência tecnológica também implica a reinvenção de determinados tipos de bens e serviços.

O gerente de marketing de hoje deve estar preparado para atuar em um mundo onde o volume de informações é monstruoso, a velocidade das mudanças é crescente, as opções para o consumidor são cada vez maiores, assim como seu poder de escolha. Por outro lado, a customização dos produtos é uma realidade e a conscientização do consumidor acerca das conseqüências relacionadas à compra ou ao uso de determinado tipo de produto apresentam-se como elemento a ser considerado pelas organizações na definição de suas ofertas ao mercado.

Resumo do capítulo

Este capítulo teve como objetivo introduzir os principais conceitos de marketing, uma área da administração com impacto direto no desempenho da organização. A importância do foco no cliente foi enfatizada, e foram apresentados assuntos como a evolução histórica do marketing como disciplina e o processo de administração de marketing.

O processo de administração de marketing começa com a coleta e o tratamento de informação sobre consumidores, concorrentes, organização e contexto. Atualmente, o gerente de marketing lida com um volume de informações muito grande, visto que a qualidade e a eficácia na escolha e análise dessas informações são muito importantes. Nesse contexto,

destaca-se o papel do sistema de informações de marketing (SIM) no auxílio à tomada de decisões e da pesquisa de marketing como uma fonte de novas informações.

Os principais fundamentos do comportamento do consumidor foram apresentados, assim como a forma como a organização segmenta seus consumidores, seleciona seu público-alvo e se posiciona mercadologicamente. Depois de selecionar o mercado e definir o posicionamento pretendido, os gerentes de marketing devem tomar decisões quanto a políticas de produto, distribuição, comunicação e preço — o mix de marketing. Essas decisões devem criar valor para os consumidores, de forma que a organização consiga alcançar seus objetivos.

Questões para discussão

1. Defina o conceito de marketing e explique a importância do foco no cliente.
2. Quais são as origens históricas do marketing como disciplina e prática?
3. Quais são os objetivos da pesquisa de marketing? Que fontes e métodos de coleta de dados podem ser utilizados?
4. Que fatores influenciam o comportamento de compra dos consumidores? Quais papéis eles podem assumir no processo de decisão de compra?
5. Que critérios uma organização pode utilizar para segmentar o mercado? Qual é a relação entre segmentação e posicionamento mercadológico?
6. O que é o mix de marketing? Qual é a sua relação com o posicionamento mercadológico?
7. Que tipo de benefícios um produto pode proporcionar ao consumidor? Que decisões um gerente de marketing tem de tomar na definição da política de produto?
8. O que são canais de distribuição? Que funções desempenham para a organização?
9. Quais são as principais ferramentas promocionais utilizadas pela organização para se comunicar com seus consumidores? Que outras formas a organização utiliza para se comunicar?
10. Qual é a importância do preço para os esforços de marketing de uma organização? Que fatores devem ser considerados em sua definição?
11. Por que o marketing de relacionamento é tão popular atualmente?
12. Quais são as principais tendências contemporâneas em marketing?



ESTUDO DE CASO

Crise na Natura

A Natura usa o marketing para vencer desafios

A Natura, maior fabricante brasileira de cosméticos, estava em uma situação difícil no final dos anos 90. Após obter uma receita com vendas de 429,3 milhões de dólares em 1998, houve considerável declínio de 8,5%, em 1999, e as vendas diminuíram para 392,7 milhões de dólares. Desde sua fundação, em 1969, a empresa nunca havia conhecido uma queda de faturamento. Durante esses 30 anos, a organização havia experimentado um fantástico crescimento. Nas duas primeiras décadas de existência, o crescimento anual médio da Natura foi de impressionantes 31%. Nos anos 90, esse ritmo foi reduzido, mas as vendas da empresa continuaram em expansão. Em 1999, no entanto, a queda da receita, fato inédito para a organização, preocupou seus executivos e foi o estopim para uma série de mudanças na empresa.

A redução do faturamento foi acompanhada pela queda do lucro da companhia. Em 1998, a Natura obteve ganho de 33,4 milhões de dólares, mas, em 1999 e 2000,

Destacamos também a importância da administração das relações com os clientes como uma forma de prolongar ao máximo possível o período de transação de uma empresa com seus clientes. Nesse contexto, discutimos a transição do marketing transacional para o marketing de relacionamento, o qual apresenta consideráveis vantagens para as organizações.

O capítulo termina com a apresentação das principais tendências contemporâneas de marketing, das quais se destacam o marketing um a um, o consumo consciente, o marketing social e o marketing digital.

esses valores não passaram de 26,8 milhões de dólares e 11,7 milhões de dólares, respectivamente. A mudança na trajetória ascendente da empresa mostrou a seus administradores que eram necessárias modificações na linha de produtos da empresa. Os consumidores, em sua maioria do sexo feminino, mostravam-se cada vez mais exigentes e sedentos por novidades. A fabricante brasileira sabia que era preciso investir maciçamente em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos para sobreviver e voltar a crescer, mas como concorrer com as grandes empresas internacionais? A Avon, por exemplo, líder mundial desse segmento, investia na época 100 milhões de dólares anualmente no desenvolvimento de novos cosméticos. Era preciso reformular a estratégia da empresa e desenvolver um marketing inteligente para alcançar os objetivos organizacionais.

A Natura procura entender o mercado

A Natura resolveu, então, 'arregaçar suas mangas' e partir para o campo de batalha. Inicialmente, o objetivo era

descobrir as razões da queda das vendas. Descobriu-se, por meio de pesquisas com as consumidoras, que os produtos da empresa não possuíam um diferencial estratégico em relação aos da concorrência. Além disso, verificou-se o aumento de produtos concorrentes no mercado, em razão da abertura comercial no Brasil, em meados da década de 90, fato a que não havia sido dada a devida importância. Nessas pesquisas, também foram descobertas outras informações importantes, por exemplo, que o preço da linha de produtos Natura era considerado elevado para a maioria das consumidoras, que comprariam mais e com maior frequência, caso ele fosse mais baixo.

A segunda meta das pesquisas de mercado era descobrir o que a Natura poderia fazer para aperfeiçoar seus produtos e aumentar suas vendas. Nessa fase, a empresa descobriu importantes características de seus produtos que ela desconhecia, ficou conhecendo um pouco melhor o mercado nacional e observou possíveis características capazes de se tornarem diferenciais estratégicos de seus produtos.

As clientes gostariam de comprar cosméticos com preços mais em conta para uso diário. Muitas fabricantes nacionais, como a própria Natura, e internacionais já ofereciam linhas especiais, que eram usadas em ocasiões exclusivas. Agora, no entanto, era necessária a criação de uma linha mais simples, para o uso cotidiano. Outra informação muito importante que foi retirada dos questionários e das conversas com grupos de consumidoras era o conhecimento por parte delas do potencial para desenvolver novos cosméticos que a fauna e a flora brasileiras possibilitavam. O aproveitamento da biodiversidade brasileira para a pesquisa de novos produtos representava um diferencial que poderia ser amplamente aproveitado pela Natura.

Outro fator que auxiliou muito a organização nessa fase de recolhimento de informações e conhecimento aprofundado do mercado foi a ampla rede de consultoras da empresa. Essas revendedoras dos produtos da empresa eram 200 mil em 1999 e permitiram um contato direto e personalizado com cada uma das consumidoras. Com isso, foi possível agrupá-las em segmentos distintos de mercado, divididos por idade, classe social e perfil das compras, o que proporcionou uma análise mais abrangente do mercado consumidor. O "exército" de consultoras Natura, além de vender os produtos da empresa, recolheu valiosas informações e sugestões das clientes, facilitando o trabalho de pesquisas e consistindo em uma importante vantagem para a fabricante de cosméticos.

À luz das novas informações, a resposta encontrada pelos executivos da empresa para garantir a sobrevivência em longo prazo e dar início a um novo ciclo de crescimento foi a criação de uma nova linha de produtos. Ela teria características distintas das que possuíam os antigos produtos e impulsionaria as vendas. O projeto seria complexo e resultaria em uma série de mudanças nos negócios da organização. O risco e a complexidade seriam elevados. As relações com os fornecedores e consumidores seriam alteradas e a internacionalização da marca passaria a ser

uma necessidade para que o plano de expansão saísse do papel. Além disso, o uso sustentável da biodiversidade teria de ser amplamente trabalhado pela Natura, para que o novo projeto obtivesse sucesso.

O surgimento da linha Ekos

Em 1999, a empresa mandou uma equipe para Nova York com o objetivo de desenvolver as bases de seu novo projeto. Ficou determinado que a nova linha deveria fazer uso de ativos da biodiversidade brasileira. Isso constituiria o principal diferencial dos novos produtos e significaria importante vantagem competitiva para a entrada nos principais mercados europeus. Outro pilar do projeto seria a sustentabilidade ambiental e social. A extração consciente das matérias-primas para os cosméticos foi uma bandeira levantada pela empresa, já que impediria a escassez das substâncias necessárias e fortaleceria a imagem da empresa perante a sociedade. O último ponto definido em Nova York foi a importância de se usar os conhecimentos tradicionais populares. Isso reduziria a necessidade de investimentos por parte da Natura e possibilitaria a inclusão socioeconômica de comunidades afastadas.

Esses pontos eram de extrema importância, pois significavam a redução dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento necessários para a criação dos produtos e uma publicidade positiva para a empresa, já que é crescente, em todo o mundo, a preocupação com os recursos de nosso planeta. O uso racional e sustentável da biodiversidade significou um diferencial para a Natura, facilitando seu acesso a mercados exigentes e preocupados com a fauna e a flora brasileiras.

O primeiro passo para o desenvolvimento e lançamento da nova linha foi a compra, ainda em 1999, da Flora Medicinal, por 20 milhões de reais. A aquisição do laboratório, criado em 1912 e especializado em medicina natural, fitoterapia e farmacologia, foi um grande trunfo para a Natura, porque permitiu a incorporação de um acervo de pesquisas com mais de 280 espécies de plantas brasileiras e uma linha de 300 produtos. A compra da empresa proporcionou um avanço rápido no desenvolvimento da nova linha, em decorrência das pesquisas e dos estudos previamente realizados pelo laboratório com comunidades do interior do país que conhecem bem a flora de sua região.

Posteriormente, a empresa buscou analisar e escolher quais seriam as matérias-primas que estariam presentes nos primeiros produtos da nova linha. Após a escolha, seria preciso definir uma rede de fornecedores apta a suprir as demandas da produção de maneira que respeitasse o meio ambiente. Os laços entre a Natura e as comunidades escolhidas para suprirem as necessidades da organização eram mais que simplesmente comerciais. As parcerias envolviam ensinamento e capacitação, de modo a garantir a sustentabilidade, o aumento da eficiência e da produtividade, a redução de custos e o desenvolvimento socioeconômico das comunidades. Ao mesmo tempo que as relações entre a empresa e os fornecedores se tornavam mais fortes, a empresa garantia exclusividade no fornecimento,

algo antes impensável, já que os recursos são oferecidos pela natureza.

Estavam lançadas as bases fundamentais da linha de cosméticos Ekos. O nome traz consigo múltiplos significados: do grego *oikos* (nossa casa), do tupi-guarani *ekó* (vida) e do latim *echo* (tudo que tem ressonância). O lançamento dos produtos foi acompanhado da criação de um novo logotipo da Natura, mais simples e relacionado com a natureza, em oposição ao antigo, mais moderno e inovador. Essa mudança traduz bem as modificações na relação da companhia com os seus consumidores. Antes, os produtos lançados buscavam conquistar as clientes pela inovação tecnológica. Na linha Ekos, o diferencial é o uso da biodiversidade brasileira e a preocupação com o uso racional dos recursos.

Em 2003, a organização lançou o Programa Natura Campus, que incentiva a produção acadêmica de estudos e pesquisas voltados para o uso da biodiversidade em cosméticos. Em 2000, quando do lançamento da linha Natura Ekos, com 21 produtos, foram utilizadas matérias-primas cujas utilidades já eram conhecidas. Mas, para manter o crescimento das vendas, sustentando a linha em longo prazo, foi e continua sendo preciso descobrir e desenvolver novos ativos. Em 2002, metade dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, que somaram 62,3 milhões de reais, foram voltados para os programas relacionados ao meio ambiente brasileiro.

A inovação é uma necessidade para todos os fabricantes de cosméticos. O mercado tem sede de novidades e espera sempre que novos produtos estejam disponíveis nas prateleiras. É por isso que a Natura mantém um modelo de pesquisa e desenvolvimento que favorece a inovação, a criatividade e a rapidez, reduzindo a burocracia e o tempo gasto para lançar uma nova mercadoria. A rede de consultoras (em 2006, eram mais de 500 mil espalhadas por todo o Brasil) repassa sugestões e reclamações à área de criação de novos produtos. Os principais projetos de inovação são analisados pela cúpula da empresa e recebem dela grande atenção. O conceito de inovação aberta está presente na Natura, onde parcerias e redes são estabelecidas com fornecedores, outras empresas e instituições de ensino superior para aumentar o potencial criativo da organização. Além disso, os projetos de inovação são analisados por equipes compostas por diretores e funcionários de setores distintos, o que origina críticas e sugestões diferentes.

Para divulgar a linha Ekos, foi veiculada uma série de campanhas publicitárias em revistas de grande circulação e redes de televisão. As vendas da nova linha de produ-

tos superaram as expectativas e, já em 2002, 10% do faturamento da empresa era proveniente da comercialização desses novos produtos. O setor de pesquisa e desenvolvimento continuou trabalhando, tendo sido lançados mais 165 produtos em 2001 e 91, em 2002.

A Natura aposta na internacionalização

A nova linha de produtos foi escolhida para levar a nova imagem da empresa ao exterior. Antes, as atividades organizacionais fora do Brasil estavam restritas à América do Sul — Chile, Argentina, Bolívia e Peru. A adoção do sistema de vendas diretas, por meio de consultoras, no entanto, não pareceu muito acertada nesses países, já que as distribuidoras encontravam-se previamente ocupadas vendendo produtos de outras marcas. Além disso, a concorrência local impedia um crescimento maior da fabricante brasileira. Com a linha Ekos, porém, houve a inclusão de importante diferencial estratégico: o uso da biodiversidade brasileira, mundialmente conhecida, nas mercadorias oferecidas. O que está sendo vendido agora é um conceito, não mais um produto igual aos outros. Em 2002 e 2003, foram feitas as primeiras pesquisas e testes com consumidoras potenciais na França, na Inglaterra e nos Estados Unidos, ficando definido que a Ekos seria o carro-chefe da Natura no exterior. As vendas nessa nova fase de internacionalização não mais seriam como no Brasil. Agora, elas seriam realizadas em lojas de varejo da própria empresa ou em lojas associadas do país.

A Natura usou o marketing para estudar o mercado e buscar soluções inovadoras para que suas vendas voltassem a crescer. O lançamento da linha Ekos foi a solução encontrada e se mostrou muito adequado à situação. Os produtos atenderam às demandas das consumidoras por novidades e a associação à flora brasileira e ao desenvolvimento sustentável deu grande impulso às vendas no Brasil e no mundo. Após a trajetória descendente, a organização voltou a crescer e sua receita subiu 29% em 2005, em relação a 2004, chegando a 2,252 bilhões de reais. Seu lucro líquido aumentou 32,2%, para 396,9 milhões de reais.

Graças aos esforços de seus executivos e funcionários, a Natura ousou e retomou seu crescimento. Os investimentos em marketing e, posteriormente, em pesquisa e desenvolvimento possibilitaram o nascimento de uma linha inovadora de cosméticos. A Ekos ajudou a empresa a aumentar sua receita, mas sua contribuição foi muito além. Ela ensinou a organização a olhar constantemente para o mercado, buscando sempre a satisfação dos consumidores e estando sempre pronta para inovar de modo inteligente e arrojado sempre que necessário.

Fontes: Adaptado de C. Vassalo, "Um jeito diferente de fazer negócios", *Exame*, 787, mar. 2003; N. Blecher, "Como a Natura inova", *Exame*, 856, nov. 2005.

QUESTÕES

1. Que razões estiveram na origem da crise da Natura no final da década de 1990?
2. Que informações obtidas a partir das pesquisas realizadas foram consideradas relevantes e serviram de base para a criação da nova linha de produtos?
3. Qual é a importância estratégica da compra do laboratório Flora Medicinal para o setor de Pesquisa e Desenvolvimento e, conseqüentemente, para a nova linha de produtos Natura?
4. Qual foi o canal utilizado pela Natura para distribuir seus produtos? Por que a Natura optou por esse canal em detrimento de outros canais de distribuição tradicionais?
5. Como você definiria a estratégia de comunicação adotada pela empresa? Quais são os principais veículos promocionais utilizados?
6. Como você analisa a política de preço da Natura? Compare os preços da Natura com os de seus principais concorrentes.
7. Como se pode resumir o processo de inovação na organização estudada?
8. Quais foram os obstáculos encontrados pela empresa em sua primeira tentativa de internacionalização? Por que a Ekos foi a linha de produtos escolhida para levar a Natura aos mais exigentes mercados de cosméticos mundiais?
9. A estratégia de internacionalização utiliza um sistema de vendas diferente do usado domesticamente. Quais as razões dessa mudança na política de distribuição?
10. Como a Natura procura adequar sua estratégia de marketing às exigências das sociedades contemporâneas?

Notas

1. D. W. Cravens, *Strategic marketing*, 6. ed. Londres: Irwin/McGraw-Hill, 2000, p. 30.
2. Definição proposta pela American Marketing Association em 2005.
3. F. Coelho, "O marketing". In: J. Lisboa et al. *Introdução à gestão das organizações*. Porto: Vida Económica, 2005.
4. F. Lacombe, *Dicionário de administração*. São Paulo: Saraiva, 2004, p. 206.
5. P. F. Drucker, *The practice of management*. Nova York: Harper-Collins Publishers, 1954.
6. P. Kotler, *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
7. T. Levitt, "Marketing myopia", *Harvard Business Review*, jul./ago. 1960.
8. F. Coelho, "O marketing". In: J. Lisboa et al. *Introdução à gestão das organizações*. Porto: Vida Económica, 2005.
9. A. Ries e J. Trout, *Posicionamento: a batalha por sua mente*, 20. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.
10. A. J. Sisk, *What is marketing?* Boston: Harvard Business School Press, 2006.
11. P. Kotler, *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
12. P. Kotler, *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
13. F. Mattar, *Pesquisa de marketing*, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
14. D. Aaker, V. Kumar e G. S. Day, *Pesquisa de marketing*, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
15. A. J. Sisk, *What is marketing?* Boston: Harvard Business School Press, 2006.
16. J. F. Engel, *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
17. P. Kotler, *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
18. F. Coelho, "O marketing". In: J. Lisboa et al. *Introdução à gestão das organizações*. Porto: Vida Económica, 2005.
19. P. Kotler e K. Keller, *Administração de marketing*, 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
20. V. R. Rao e J. H. Steckel, "Segmenting markets: who are the potential buyers?" In: *Analysis for strategic marketing*. Reading: Addison Wesley, 1998.
21. G. Hooley, J. Saunders e N. Piercy, *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2001.
22. A. Ries e J. Trout, *Posicionamento: a batalha por sua mente*, 20. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.
23. P. Kotler e K. Keller, *Administração de marketing*, 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
24. P. Kotler e K. Keller, *Administração de marketing*, 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
25. A. J. Sisk, *What is marketing?* Boston: Harvard Business School Press, 2006.
26. C. M. Christensen e M. E. Raynor, *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.
27. A. J. Sisk, *What is marketing?* Boston: Harvard Business School Press, 2006.
28. P. Kotler e K. Keller, *Administração de marketing*, 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
29. A. J. Sisk, *What is marketing?* Boston: Harvard Business School Press, 2006.
30. R. J. Dolan e H. Simon, *Power pricing*. Nova York: Free Press, 1997.
31. T. Nagle e R. Holden, *The strategy and tactics of pricing*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1995.

32. A. J. Silk, *What is marketing?* Boston: Harvard Business School Press, 2006.
33. K. Anderson e C. Kert, *Customer relationship management*. EUA: McGraw-Hill, 2001.
34. A. J. Silk, *What is marketing?* Boston: Harvard Business School Press, 2006.
35. F. Coelho, "O marketing". In: J. Lisboa et al., *Introdução à gestão das organizações*. Porto: Vida Económica, 2005.

Objetivos de aprendizagem:

1. Compreender a importância e os níveis de atuação da administração de recursos humanos para a organização.
2. Apresentar uma visão sistêmica do processo de administração de recursos humanos.
3. Explicar a necessidade de planejamento de recursos humanos.
4. Comparar as vantagens e as desvantagens dos recrutamentos interno e externo.
5. Identificar as principais ferramentas utilizadas durante a seleção de recursos humanos.
6. Analisar os métodos e as etapas dos processos de treinamento e desenvolvimento.
7. Descrever os métodos e potenciais problemas da avaliação do desempenho.
8. Explicar como as organizações mantêm uma força de trabalho comprometida e satisfeita por meio da administração de sistemas de recompensas.
9. Discutir a importância das decisões sobre promoções, transferências e desligamentos.
10. Destacar as principais tendências contemporâneas no âmbito da administração de recursos humanos.

Tendo em conta a evolução do ambiente empresarial, o sucesso das organizações depende cada vez mais do fator humano. Se, no passado, os funcionários eram vistos como meras ferramentas de produção, hoje eles representam uma importante fonte para a obtenção de vantagens competitivas. Para competir no atual ambiente globalizado, as organizações têm de valorizar as habilidades, os conhecimentos e as experiências de seus recursos humanos. Nesse contexto, torna-se fundamental para a sobrevivência de uma organização atrair, desenvolver e reter trabalhadores competentes que lhe permitam alcançar os objetivos estabelecidos.

Entre todos os recursos que uma empresa tem de gerir, os recursos de natureza humana representam o maior de todos os desafios da administração. Em comparação com os recursos restantes, como o capital, o tempo, a informação, os equipamentos, os materiais etc., as pessoas têm um conjunto de especificidades que as torna mais complexas de gerir por causa de sua imprevisibilidade.

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais conceitos e técnicas da administração de recursos humanos (ARH), a área funcional da administração responsável pela gestão dos esforços e das atividades das pessoas que constituem a organização. Para tanto, apresentamos uma visão geral dessa área funcional, destacando sua importância para as organizações, e uma breve descrição da evolução histórica do conceito na administração.

Privilegiando uma análise mais técnica, serão abordados, em seguida, os processos de planejamento, recrutamento, seleção, orientação, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração de recursos humanos. Por fim, o capítulo apresenta uma análise dos desafios e das tendências contemporâneas envolvendo a ARH, destacando-se a diversidade da força de trabalho que atualmente compõe as organizações e a problemática dos assédios moral e sexual nas empresas.

CASO INTRODUTÓRIO**Gerir por competências e colher os frutos**

A Marcopolo, maior fabricante de carrocerias para ônibus da América Latina, enfrentava um grave problema em 1996. Seus funcionários estavam desmotivados, uma vez que não viam possibilidades de ascensão interna na empresa e não sabiam o que era necessário fazer para conseguir promoções. As descrições dos cargos continham apenas as caracterizações das tarefas a serem realizadas, e os poucos trabalhadores que conseguiam subir na hierarquia da empresa eram indicados por seus superiores imediatos, muitas vezes por meio de critérios questionáveis.

A administração da Marcopolo decidiu então implementar um novo modelo de administração de recursos humanos. Para isso, iniciou uma longa pesquisa com seus funcionários. O objetivo era descobrir os perfis mais adequados para exercer as variadas tarefas da organização. Com isso, a empresa conseguiu determinar parâmetros que passaram a guiar todos os processos de RH, desde o recrutamento e a seleção até o treinamento e a promoção. Esse fato aumentou o número de acertos nas contratações e os treinamentos tornaram-se mais eficazes.

Além disso, de posse dos perfis ideais para os cargos, a Marcopolo pôde divulgar na intranet os aspectos técnicos, comportamentais e até mesmo emocionais (no caso específico dos executivos) que eram requeridos aos profissionais que pretendessem ocupar determinada posição. Assim, todos os funcionários passaram a saber o que

deveriam aprimorar para alcançar o cargo desejado. Essa prática incentivou o autodesenvolvimento, e a Marcopolo passou a oferecer mais cursos para aqueles desejosos de promoções. O outrora controverso recrutamento interno adotou critérios formais e elevou a motivação dos trabalhadores.

Mas não foi apenas isso que conseguiu elevar a motivação na Marcopolo. A empresa auxiliou seus funcionários na gestão de suas carreiras, disponibilizando mapas de cargos e divulgando as vagas disponíveis. Além disso, à medida que os funcionários adquiriam, por meio dos treinamentos, novas competências, seus salários eram aumentados. O modelo de remunerações variáveis da companhia prevê um bônus para os mais bem preparados, o que também é uma fonte de motivação entre os funcionários.

Em 2001, em razão do novo modelo de ARH, a Marcopolo viu a produtividade e a eficiência organizacional aumentarem, ultrapassando a barreira de 1 bilhão de reais de receita. Seu desafio passou a ser a renovação contínua desse projeto, realizando avaliações e mudando os perfis requisitados para os cargos. Dessa forma, pretende manter a motivação dos funcionários em alta e a posição de liderança no mercado que atende.

Fonte: C. Mano, "Quanto vale a competência", *Exame*, 766, 26 fev. 2003, p. 64-67.

11.1 A administração de recursos humanos nas organizações

As pessoas são um elemento essencial à existência das organizações; para muitos autores, são consideradas sua principal fonte de vantagem competitiva.¹ Como a organização é um grupo estruturado de pessoas que se juntam para alcançar objetivos em comum, inerente a seu funcionamento está a necessidade de gerir os esforços e as atividades das pessoas que a compõem. Essa é a função da administração de recursos humanos.

O sucesso da Marcopolo, descrito no caso introdutório, demonstra bem a importância da administração de recursos humanos no desempenho de uma empresa. Uma das funções mais críticas de um administrador consiste em gerir as pessoas que compõem a organização de forma a alcançar os objetivos pretendidos. Para isso, precisam planejar, recrutar, treinar, promover e remunerar os membros da organização. Ao longo deste capítulo, serão abordadas essas e

outras atividades relacionadas com a administração de recursos humanos de uma organização.

11.1.1 A administração de recursos humanos

Os recursos humanos de uma organização compreendem todo o conjunto de talentos, habilidades, conhecimentos e potencial de desenvolvimento que cada um de seus membros possui. A qualidade desses recursos humanos determinará, em grande parte, o sucesso ou insucesso de uma organização. A administração de recursos humanos (ARH) refere-se à concepção e à aplicação de sistemas formais para garantir o uso eficaz e eficiente do talento humano na realização dos objetivos organizacionais.² Em outras palavras, a ARH refere-se às práticas e políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados com as pessoas que trabalham em determinada organização, principalmente as atividades de recrutamento, colocação, treinamento, desenvolvimento, avaliação e remuneração do funcionário.³

Especificamente, podem-se destacar três objetivos centrais da ARH:

- identificar e atrair recursos humanos qualificados e competentes;
- adaptar os trabalhadores à organização e desenvolver todo o seu potencial;
- manter os trabalhadores comprometidos e satisfeitos com a organização.

Cada vez mais, os conceitos e teorias da ARH são importantes para todos os gerentes e se fazem presentes em todas as áreas de uma organização, tenha esta ou não um departamento formal de recursos humanos. Todos os administradores estarão envolvidos em decisões sobre os recursos humanos em sua unidade ou grupo de trabalho. Ao mesmo tempo, cresce o número de empresas que conta com um departamento de ARH responsável por desenvolver as práticas de gestão de pessoas em direção ao desenvolvimento da organização e ao alcance de seus objetivos.

11.1.2 Uma visão histórica da administração de recursos humanos

Como especialidade, a ARH surgiu no início do século XX, no contexto da Revolução Industrial, para mediar e reduzir conflitos entre as pessoas e as organizações. Até a década de 1970, sua atuação estava predominantemente associada à resolução de conflitos e às questões trabalhistas. Com a globalização da economia, o aumento da competitividade no mundo dos negócios e as transformações que marcaram o final do século passado, a importância de recursos humanos cresceu, exigindo das empresas a adoção de novos paradigmas de gestão de pessoas. Analogamente, a evolução dos estudos sobre o comportamento no âmbito organizacional consolidava os novos rumos da ARH, elevando a consciência de que a participação e o envolvimento das pessoas com os objetivos organizacionais representam um diferencial competitivo estratégico.

De fato, durante muito tempo, a ARH foi considerada uma área pouco nobre da administração. Por não ser uma função diretamente relacionada com os resultados de uma organização, como acontece com as áreas de operações, logística ou vendas, seu papel não era considerado muito relevante. As empresas tinham um departamento de pessoal que se ocupava essencialmente de tarefas administrativas, como o controle da assiduidade dos trabalhadores, o processamento de salários, o cumprimento de obrigações legais ou contratuais, entre outras atividades burocráticas.

Atualmente, muitas empresas reconhecem a importância estratégica que as pessoas têm para seu sucesso, e por isso foram criados departamentos de recursos humanos responsáveis por desenvolver políticas e práticas de ARH que potencializem o desempenho da empresa. Esses departamentos de recursos humanos afastam-se das tradicionais atividades administrativas desempenhadas pelos departamentos de pessoal, assumindo papel central nas opções de natureza estratégica.

11.1.3 A importância da administração de recursos humanos

Expressões como “as pessoas são nosso principal patrimônio” são frequentemente proferidas por administradores e executivos, e demonstram a importância da ARH para as organizações. De fato, a ARH é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. Diversas pesquisas têm concluído que os recursos humanos de uma organização são uma de suas principais fontes de vantagens competitivas.

No entanto, para que isso seja realidade, os administradores devem alterar a forma como vêem a força de trabalho e as relações que estabelecem com ela. Em vez de considerar as pessoas como custos que devem ser evitados ou minimizados, os membros organizacionais devem ser encarados como parceiros, com os quais é necessário colaborar para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Além de sua contribuição para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável, as políticas e práticas de ARH têm impacto positivo no desempenho da organização, uma vez que contribuem para:

- melhorar as competências e habilidades dos funcionários;
- aumentar a motivação dos trabalhadores;
- manter os funcionários mais competentes e empenhados na organização;
- encorajar os não comprometidos com a organização a abandoná-la.

Estudos têm demonstrado que certas práticas e políticas de ARH têm impacto positivo no desempenho organizacional, isto é, em termos da produtividade do trabalhador e da rentabilidade da organização.⁴

11.1.4 Níveis de atuação da ARH

Apesar da importância estratégica que a ARH tem para a organização, muitas das atividades da ARH continuam a ser de natureza operacional. Podem-se

distinguir três níveis de atuação da ARH no contexto organizacional: nível estratégico, tático e operacional (Figura 11.1).

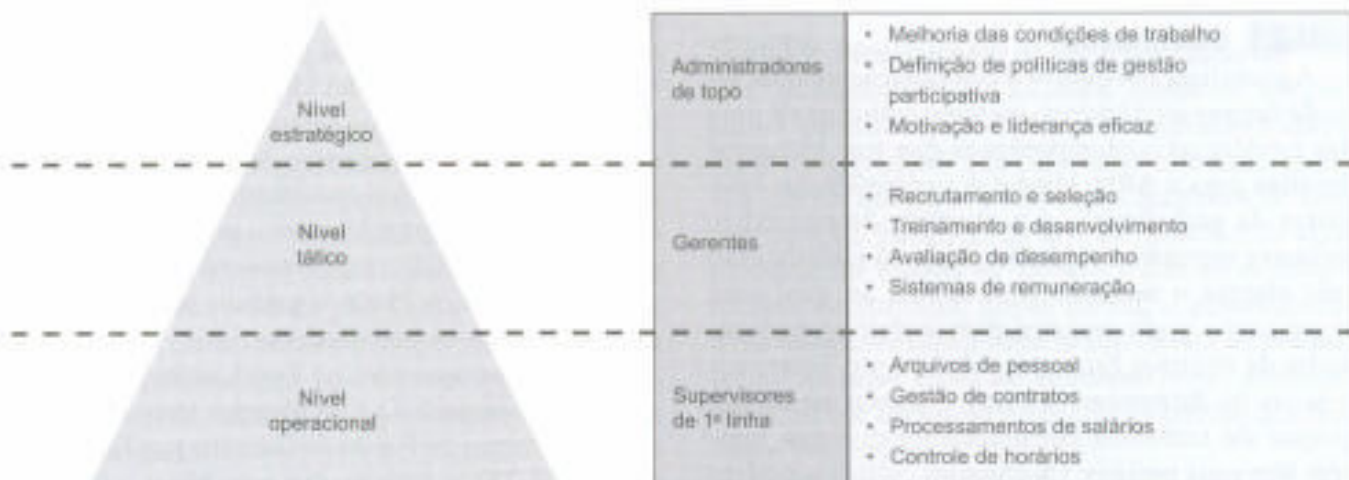
A dimensão estratégica da ARH diz respeito à definição de políticas e estratégias de recursos humanos que permitam gerar vantagens competitivas sustentáveis para a organização e são da responsabilidade dos administradores de topo. Essas políticas têm como objetivo garantir o comprometimento e a satisfação dos membros organizacionais e, com isso, alcançar bom nível de desempenho. Por sua vez, a dimensão tática, normalmente associada a gerentes de nível tático, corresponde ao conjunto de atividades técnicas, tais como o recrutamento e a seleção, o treinamento, a avaliação do desempenho e a gestão dos sistemas de remuneração. Essas atividades são fundamentais para garantir o êxito das políticas de ARH. Por fim, a dimensão administrativa refere-se à rotina burocrática de qualquer organização, típica dos antigos departamentos de pessoal.⁵

11.1.5 O processo de administração de recursos humanos

O processo de administração de recursos humanos consiste em um conjunto de nove atividades básicas que têm como objetivo atrair pessoas competentes, desenvolver seu potencial e mantê-las comprometidas com a organização durante muito tempo. Para conseguir isso, a empresa tem de planejar, recrutar, selecionar, orientar, treinar, avaliar, remunerar, promover e, sempre que necessário, desligar ou demitir os que não estão comprometidos ou não são capazes. A Figura 11.2 apresenta os componentes essenciais da ARH.

As atividades da ARH não acontecem no vácuo, mas no âmbito do contexto no qual a organização está inserida. Em primeiro lugar, a ARH é uma função de apoio, logo deve ser consistente com a estratégia, adequada à estrutura da organização, e deve contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Por outro lado, o processo de ARH é influenciado por forças e fatores ambientais, como a legislação vigente, a ação de sindicatos, o mercado de mão-de-obra local, as questões demográficas, tecnológicas e econômicas, bem como diversos outros fatores que interferem nas políticas de ARH e as afetam direta ou indiretamente.

O processo de ARH começa com a identificação e a atração de trabalhadores competentes. Para isso, a organização precisa planejar as necessidades de recursos humanos, e depois o recrutamento e a seleção de pessoas com as competências e habilidades necessárias. Uma vez identificados e selecionados os empregados competentes, eles deverão ser submetidos a um processo de orientação e treinamento, que visa adaptá-los à organização e capacitá-los para sua função, munindo-os dos conhecimentos necessários para seu exercício. Periodicamente, os empregados devem ser submetidos a uma avaliação de desempenho, atividade de controle por meio da qual são identificados e corrigidos os problemas relativos ao desempenho dos funcionários. As informações coletadas a partir das avaliações devem embasar e direcionar as promoções, transferências, rebaixamentos e desligamentos, assim como definir os sistemas de recompensas da organização. O resultado final do processo de ARH é a manutenção de empregados motivados, comprometidos e capazes de sustentar



■ Figura 11.1 Níveis de atuação da ARH



■ **Figura 11.2** Processo de administração de recursos humanos

um desempenho elevado e de conduzir a organização ao sucesso.

11.2 Influências ambientais na ARH

Uma diversidade de fatores ambientais influencia o processo de ARH, assim como as organizações em geral. Todas as mudanças que o ambiente promove na organização têm impacto em seus membros. Por essa razão, os executivos de recursos humanos devem estar atentos aos desafios ambientais, monitorando-os e interpretando-os, visando responder à natureza dinâmica das relações entre a organização e seus membros. A seguir, serão analisadas algumas das principais influências ambientais na ARH.

11.2.1 Globalização

A globalização envolve a combinação de uma série de fatores econômicos, sociais e culturais e é uma das tendências contemporâneas que traz inúmeros desafios para a ARH. Uma das conseqüências imediatas da globalização é a abertura de mercados, inclusive *mercados de trabalho*. Assim, a globalização veio alargar o mercado de trabalho ao qual uma organização pode recorrer para suprir as necessidades de recursos humanos. No entanto, lidar com pessoas de diferentes culturas e formar equipes e grupos de trabalhos culturalmente diversos também têm seus perigos. Os choques culturais podem determinar o sucesso ou insucesso de um projeto ou organização.

A atuação em uma arena global incentiva as organizações a desenvolver políticas de ARH capazes de lidar com a crescente *integração entre países e culturas*. As pessoas na organização devem estar preparadas para lidar com um mundo cada vez mais interdependente, e as políticas de recrutamento, seleção e treinamento devem levar isso em conta. Todos os funcionários da organização, desde os executivos até os trabalhadores operacionais, devem estar aptos a trabalhar em empresas cujos limites geográficos não existem. Logo, a diversidade cultural deve ser estimulada pela ARH.

11.2.2 Legislação

De todos os fatores ambientais que afetam o processo de ARH, a legislação trabalhista é aquela que tem maior visibilidade, devido a seu poder de *enforcement*. Nos últimos anos, foram criadas diversas leis e regulamentos com o objetivo de garantir igualdade de oportunidades e um tratamento justo para todos os trabalhadores. Essas leis têm o propósito de *impedir práticas de ARH discriminatórias* com base em gênero, religião, raça ou idade, e garantir um tratamento justo para todos os trabalhadores.

Além dessas questões, no Brasil, as *leis trabalhistas* obrigam as empresas a providenciar férias, 13º salário e pagamento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) ao trabalhador, especificar a duração da jornada de trabalho em 44 horas semanais, pagar horas extras e multas no caso de desligamento, entre

outras medidas. Tudo isso faz com que a legislação brasileira seja considerada rígida e, ao mesmo tempo, foco de crítica por parte das empresas.

11.2.3 Tecnologia

Assim como em outras áreas organizacionais, o desenvolvimento tecnológico também influencia a ARH. De um lado, os desenvolvimentos tecnológicos criam a base material que possibilita a transformação de práticas relevantes para ARH. Por exemplo, o uso da tecnologia de informação pode possibilitar a criação de sistemas integrados de recursos humanos, desenvolvidos para oferecer dados e informações que podem ser utilizados em diversas fases do processo de ARH. As tecnologias também permitem o desenvolvimento do *teletrabalho*, no qual um funcionário pode executar suas tarefas sem, necessariamente, estar presente fisicamente na organização. O teletrabalho transfere o escritório para a casa do trabalhador, reduzindo substancialmente os custos organizacionais.

Por outro lado, os desenvolvimentos tecnológicos desafiam o próprio trabalhador e sua qualificação. É difícil, atualmente, imaginar qualquer funcionário sem domínio de ferramentas tecnológicas ligadas ao uso de informação. A tecnologia tem permitido maior *automação*, que, por sua vez, transforma a relação do trabalhador com a máquina, abrindo espaço para menor especialização.

11.2.4 Demografia

Fatores demográficos também influenciam o tamanho e a composição da força do trabalho, afetando indiretamente as práticas de ARH. O *envelhecimento populacional*, uma tendência crescente em países desenvolvidos, traz questões importantes para a ARH, como a gestão de uma força de trabalho com faixa etária mais elevada, custos de aposentadorias, custos com sistemas de saúde, práticas de desligamento voluntário, entre outras.

Em países como o Brasil, com uma legislação trabalhista bastante intervencionista, essas questões deveriam se fazer presentes com mais força. Entretanto, o país equilibra essa tendência de envelhecimento pela alta taxa de crescimento que ainda apresenta, bem como pelo peso da população urbana. A densidade e os ritmos de urbanização afetam o crescimento de mão-de-obra. Isso faz com que o tamanho do mercado de trabalho no Brasil ainda seja grande e subempregado.

Outra tendência demográfica está relacionada com a *ascensão das mulheres* no local de trabalho. Em

algumas economias, elas já representam mais da metade da mão-de-obra empregada. No Brasil, os dados indicam que a presença feminina já equivale à dos homens. Um estudo recém-concluído pelo Instituto Ethos com 119 empresas no país mostrou que a participação das mulheres em cargos de gerência aumentou de 18%, em 2003, para 31%, em 2005. Nos postos de diretoria, passou de 6%, em 2001, para 11%, em 2005. O avanço feminino nas empresas, porém, vem acompanhado de uma evidente contradição: as executivas afirmam se sentir injustiçadas no que concerne a promoções e remunerações.

11.3 Atraindo trabalhadores competentes

A primeira etapa do processo de ARH consiste em identificar e contratar trabalhadores que demonstrem potencial para desempenhar, de forma eficaz, as funções necessárias na organização. Esse processo de atração de uma força de trabalho competente envolve três atividades:

- *planejamento de recursos humanos*, por meio do qual o gerente de recursos humanos identifica as necessidades ou redundâncias na força de trabalho da organização;
- *recrutamento* de potenciais candidatos, identificando e atraindo um grupo de pessoas capazes de suprir as necessidades de recursos humanos da organização;
- *seleção*, entre os candidatos potenciais, daqueles que demonstrem melhor potencial de desempenho e comprometimento com a organização.

O resultado final dessa etapa do processo de ARH é a contratação de uma ou mais pessoas que preencherão as vagas em aberto na organização.

11.3.1 Planejamento de recursos humanos

O planejamento de recursos humanos compreende o processo gerencial que corresponde à elaboração de um plano que projeta as eventuais modificações na estrutura de recursos humanos de uma organização, partindo da análise da situação atual da estrutura interna de pessoal e das necessidades futuras da empresa. Dessa forma, o planejamento deve assegurar que a organização tenha as pessoas certas, no lugar certo, no momento certo, desempenhando com eficiência e eficácia as tarefas que lhes forem destinadas.

De forma mais específica, cabe ao planejamento de RH:



QUADRO ILUSTRATIVO

A intensa competição por talentos

A competição para atrair os melhores profissionais do mercado é intensa, e os métodos para vencer a batalha são cada vez mais ousados. Os prêmios para a atração de talentos crescem conforme o tamanho das empresas envolvidas na disputa. O Google e a Microsoft protagonizaram uma recente e ruidosa batalha por um talento do mercado de tecnologia. O homem em questão era Kai-Fu Lee, então vice-presidente da Microsoft. Ao assumir esse cargo, em 2000, Lee assinou um contrato em que se comprometia a não trabalhar, pelo período de um ano, em nenhuma concorrente da Microsoft, caso saísse da empresa. O Google bancou a briga para ter Lee. E ganhou. Para chefiar o escritório da companhia na China, além do salário de 250 mil dólares mensais, ele receberá bônus de 1,5 milhão depois de seu primeiro ano de trabalho e 20 mil ações do Google, cotadas

hoje em quase 6 milhões de dólares. Além de roubar talentos da concorrência, o Google tem um programa agressivo de retenção de seus melhores profissionais. Para estimular a inovação, os funcionários podem dedicar 20% de seu tempo a qualquer projeto de sua escolha, não necessariamente ligado ao trabalho. Foi de idéias assim que nasceu o Orkut, um dos maiores sites de relacionamento da Internet. No pacote de benefícios estão incluídos também a possibilidade de levar o animal de estimação para o escritório e uma viagem anual para uma estação de esqui ou para um resort. São políticas desse tipo que fizeram do Google um exemplo de como se transformar em um pólo de talentos.

Fonte: M. Todeschini, "Como reter talentos", *Exame*, 868, 24 maio 2008.

- determinar as necessidades de recursos humanos;
- detectar as eventuais redundâncias e avaliar as possibilidades de reconversão;
- definir as necessidades de treinamento para os trabalhadores atuais;
- avaliar o impacto de novas tecnologias e de novas formas de organização do trabalho na atividade da empresa.

O planejamento de RH deve traduzir a missão e os objetivos da organização em um plano. A elaboração de um plano de RH deve-se processar por meio de duas etapas: 1) análise do estado atual da estrutura de recursos humanos da organização e 2) avaliação das necessidades futuras de pessoal.

ANÁLISE DA ESTRUTURA DE RH A análise do estado atual da estrutura de RH permite aos gerentes a avaliação das habilidades e talentos disponíveis em uma organização. Essas informações são obtidas por intermédio de um *inventário de recursos humanos*, que lista um conjunto de dados sobre o quadro de pessoal da organização, como número de trabalhadores, grau de instrução, experiência na função atual, tempo de serviço na organização, aptidões e competências específicas, entre outras.

No entanto, não basta ter as informações sobre a estrutura de RH em dado momento; é preciso prever as modificações futuras nessa estrutura. Essas modificações podem ocorrer por *rotação interna* (promoções ou transferências) ou por *rotação externa* (aposentadoria, licença, desligamento etc.). Com base nessas informações, a organização pode projetar o perfil de

seus trabalhadores para determinado período, considerando as mudanças previstas.

Além de inventariar os recursos humanos da organização, a análise da estrutura de RH também implica uma *análise de cargos*. As organizações são constituídas por cargos que precisam ser preenchidos. Tendo papel central na ARH, a análise de cargos visa responder à necessidade de se conhecer o conteúdo do trabalho e as características das pessoas que devem ser contratadas para determinados cargos.⁷ O propósito dessa análise consiste na identificação das exigências, atitudes e comportamentos necessários para o desempenho das tarefas com eficácia. Com base em tais dados, desenvolvem-se a descrição e a especificação dos cargos, que darão suporte ao processo de recrutamento e seleção.

- *Descrição do cargo*: contém a descrição das tarefas, deveres e responsabilidades essenciais que estão envolvidas no desempenho da função. O foco, nesse caso, é o conteúdo do cargo, o ambiente e as condições de trabalho.
- *Especificação do cargo*: contém as competências, os conhecimentos, as habilidades, os equipamentos e outras características necessárias ao desempenho do cargo. Nesse caso, o foco recai sobre o comportamento do empregado.

A análise do cargo ajuda as organizações a recrutar as pessoas certas. Alguns dos métodos utilizados para a coleta de informação para a análise de cargos são:

- entrevistas individuais ou em grupo com os empregados;

- entrevistas com supervisores;
- observação direta do trabalhador;
- registros diários do desempenho dos trabalhadores;
- filmagens dos trabalhadores no local de trabalho;
- identificação das principais características do trabalho por especialistas.

Nos últimos anos, as mudanças tecnológicas, a competição globalizada e outras tendências contemporâneas no ambiente dos negócios resultaram em mudanças organizacionais que contribuíram para o rompimento dos limites da definição de cargo como um conjunto de responsabilidades bem definidas e claramente delimitadas. Com efeito, cada vez mais, as organizações caminham em direção a novas configurações organizacionais, nas quais os cargos podem ser modificados todos os dias.⁸

PREVISÃO DAS NECESSIDADES FUTURAS Além de analisar a estrutura de RH de uma organização, o planejamento consiste na previsão das necessidades futuras de recursos humanos. O principal determinante dessas necessidades futuras é a orientação estratégica da

organização. *Essa forma, devem ser considerados* os objetivos, as estratégias, a demanda prevista para seus produtos ou serviços, as modificações planejadas nos processos organizacionais, os investimentos em novas tecnologias produtivas, entre outros.

Ao mesmo tempo, é fundamental levar em consideração os fatores do ambiente externo, como questões legais ou econômicas que afetam a organização, ou mesmo as condições de mercado. Uma elevação na taxa de juros ou novas leis trabalhistas, por exemplo, podem alterar substancialmente a demanda de RH em uma organização. Sendo assim, um planejamento de RH eficaz deve refletir a análise do contexto e das estratégias da organização, bem como sua *visão de futuro*.⁹

A previsão de necessidades de pessoal pode ser efetuada por meio da *análise de tendências* — a partir da qual se estudam os níveis de emprego da organização em determinado período no passado para prever as necessidades futuras — ou da *análise de quociente* — que consiste em fazer previsões com base na relação entre algum fator casual (volume de vendas, por exemplo) e o número de funcionários necessários. Em ambos os casos, o julgamento gerencial tem papel fundamental no planejamento.¹⁰

Após avaliar as capacidades correntes e as necessidades futuras, o gerente de RH deverá estimar as *arências* ou excessos de recursos humanos e desta-

car áreas para as quais terá de alocar mais pessoal. Em seguida, deve-se desenvolver um programa para adequar essas estimativas às previsões de suprimento futuro de mão-de-obra.

PLANO DE RH Após o planejamento e a previsão da força de trabalho, caberá ao gerente elaborar o plano de RH, um documento que prevê os fluxos de entradas e saídas de pessoas de acordo com as políticas da ARH previstas para o período em questão. Nele, devem constar as seguintes informações:¹¹

- número total de empregados existentes;
- qualificações requeridas aos trabalhadores;
- cronograma de entradas e de saídas;
- necessidades de substituição por rotação;
- candidatos internos potenciais;
- necessidades de treinamento ou reconversão dos trabalhadores atuais;
- ganhos de produtividade estimados;
- necessidades de pessoal por função e departamento;
- custo estimado.

O plano de RH deverá ser discutido e aprovado pela direção da organização, devendo também ser revisto anualmente a fim de corrigir os desvios que eventualmente possam surgir, visto tratar-se de um processo dinâmico e em constante aperfeiçoamento.

11.3.2 Recrutamento

O planejamento de recursos humanos poderá indicar escassez ou excesso de pessoal em determinadas funções na organização. Sempre que se verificar uma escassez de RH, a organização deverá recorrer ao processo de recrutamento e seleção de funcionários para o preenchimento das vagas existentes. Por outro lado, quando se verificar o excesso de RH, a organização deverá partir para um processo de redução da força de trabalho, que será apresentado posteriormente.

O *recrutamento* é o processo de localização, identificação e atração de candidatos qualificados para ocupar um cargo na estrutura de pessoal da organização. Esse recrutamento pode ser interno ou externo.

O *recrutamento interno* consiste no preenchimento de uma vaga para um posto de trabalho mediante a realocação de funcionários atuais, que podem ser promovidos ou transferidos de outras unidades. De modo geral, o recrutamento interno ocorre por escolha de um superior hierárquico, de uma pessoa cujo perfil seja considerado adequado ao cargo ou por

meio de um concurso interno. A Tabela 11.1 apresenta as vantagens e as desvantagens desse método de recrutamento.

O *recrutamento externo*, por sua vez, ocorre quando a organização abre o processo de recrutamento a candidatos externos à organização. Nesse caso, a organização pode recorrer a uma diversidade de fontes de recrutamento para preencher as vagas em aberto. Algumas dessas fontes são:

- anúncios em jornais, revistas ou rádios;
- agências de emprego públicas ou privadas;
- pela Internet, por meio de sites especializados em recrutamento on-line;
- *headhunters*;
- escolas e universidades;
- intercâmbio com outras empresas;
- indicações ou recomendações de funcionários atuais;
- bases de dados de ex-funcionários;
- base de dados de candidaturas espontâneas.

Algumas fontes de recrutamento apresentam melhores resultados que outras. Em geral, as indicações ou recomendações por parte de trabalhadores atuais produzem melhores candidatos.¹² Isso acontece porque a pessoa que recomenda conhece os requisitos exigidos pelo cargo e as qualificações e habilidades do candidato. Por outro lado, o funcionário atual apenas recomendará outra pessoa se sentir que isso não afetará negativamente sua reputação e seu prestígio na organização. No entanto, apesar de ser um

método de recrutamento mais confiável, não deve ser o único utilizado, pois pode resultar em uma força de trabalho muito homogênea e pouco diversa (por exemplo, funcionários todos formados na mesma universidade).

A Tabela 11.2 resume as principais vantagens e desvantagens do recrutamento externo.

A escolha da fonte de recrutamento deve refletir o mercado de trabalho local, o nível hierárquico do cargo e o tamanho da organização. Quando se trata de recrutar administradores como estagiários ou para posições de entrada, as universidades e escolas de pós-graduação são uma ótima fonte de recrutamento, já que permitem o acesso a um conjunto grande e centralizado de candidatos. Contudo, pode ser um processo dispendioso, e, muitas vezes, os recém-formados acabam por abandonar a organização ao fim de um ou dois anos, em busca de novos desafios. O recrutamento de gerentes de nível tático é ainda mais caro e competitivo. Nesse caso, o mais apropriado é a utilização de agências de empregos ou anúncios em jornais ou revistas. No caso das agências, elas fazem uso de sua rede de contatos, e os candidatos passam por uma triagem cuidadosa. No caso de anúncios, a organização tem acesso ao amplo leque de potenciais candidatos; no entanto, tende a ter muitos candidatos não qualificados. Por último, para as posições de topo na hierarquia, as organizações geralmente optam por empresas especializadas no recrutamento de altos executivos — os *headhunters*. Essas empresas localizam dois ou três potenciais candidatos que, além

■ **Tabela 11.1** Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

| VANTAGENS |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • É um processo mais rápido e econômico. • Aproveita o investimento da organização em treinamento e desenvolvimento do pessoal. • Atua como fonte de motivação dos funcionários e estimula a lealdade. • Evita riscos de inadequação cultural de trabalhadores externos à organização. • Reduz a incerteza quanto ao potencial, o desempenho e o perfil do candidato. • Desenvolve um espírito de competição saudável entre os membros organizacionais. |
| DESvantagens |
| <ul style="list-style-type: none"> • Pode gerar conflito interno e frustração aos candidatos excluídos. • Inibe a mudança e a inovação na organização. • Pode encorajar a complacência entre os trabalhadores que presumem que o tempo de serviço assegura a promoção. • Limita as escolhas aos trabalhadores atuais da organização. • Apesar da rapidez do processo, obriga à substituição do trabalhador escolhido, o que pode atrasar a efetivação da mudança de cargo. |

■ **Tabela 11.2** Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

| VANTAGENS |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Permite renovar o quadro de competências da organização. • Traz 'sangue novo', novas idéias, nova visão e energia revitalizadora à organização. • Propicia a ampliação do conhecimento sobre o mercado e a oferta de mão-de-obra. • Evita riscos de inadequação cultural de trabalhadores externos à organização. • Aproveita os conhecimentos e experiências adquiridos anteriormente pelos candidatos. • Pode aumentar a visibilidade da organização, projetando uma imagem de renovação. |
| DESvantagens |
| <ul style="list-style-type: none"> • É um processo mais demorado e mais caro. • Apresenta alguns riscos de incompatibilidade entre o candidato e a organização. • Pode gerar desmotivação e desconfiança nos trabalhadores atuais. • Os resultados são mais imprevisíveis. • Pode ter impacto na política de remunerações da organização. |

de serem altamente qualificados, podem ser aliciados a abandonar seus cargos atuais pela proposta certa.

11.3.3 Seleção

Depois de identificado um grupo limitado de candidatos, o próximo passo consiste na seleção do mais qualificado para o cargo. No processo de *seleção*, avaliam-se as competências e qualificações dos candidatos e sua adequação às exigências do cargo. Na prática, a seleção é um exercício de previsão do desempenho futuro dos candidatos no cargo, sendo escolhido aquele que aparentar ter melhor desempenho. Nessa fase, são analisadas as competências, os conhecimentos e o potencial de cada candidato. Avaliam-se, portanto, a preparação para as exigências do cargo, valorizando dimensões da personalidade e do percurso de vida do candidato.

Para auxiliar os administradores no processo de seleção, diversos mecanismos ou instrumentos podem ser utilizados para avaliar e comparar as qualificações dos candidatos. Os mais comuns são os formulários de emprego, os testes, as simulações de desempenho e as entrevistas. As ferramentas de seleção variam em função da estratégia adotada pela organização, dos aspectos conjunturais do mercado e das características da mão-de-obra a ser selecionada.

FORMULÁRIOS DE EMPREGO Os formulários de emprego são uma ferramenta muito comum na seleção, permitindo que se conheça melhor a pessoa e se reduza ainda mais o número de candidatos elegíveis para uma avaliação personalizada posterior. Trata-se de uma primeira apreciação dos candidatos, eliminando do processo aqueles que não reúnam os requi-

sitos exigidos, por exemplo, a formação acadêmica específica, experiência profissional mínima ou idade. Indispensável em processos nos quais exista um número muito elevado de candidaturas, é uma ferramenta que busca reduzir o número de candidatos a um grupo de dimensões aceitáveis.

TESTES Os testes são um conjunto de exercícios propostos aos candidatos para avaliar diversas aptidões consideradas relevantes para o exercício de determinada função. Os testes complementam as informações importantes que são impossíveis de transmitir por meio do currículo ou de questionários. Os testes mais comuns são:¹³

- *Testes de inteligência:* estão entre os mais antigos instrumentos de seleção. Eles medem as habilidades intelectuais, como capacidade de raciocínio, de resolução de problemas, de pensamento abstrato, de compreensão de idéias complexas, de aprendizagem rápida a partir da experiência concreta e de processamento de informação. Um exemplo de teste de inteligência geral é o de QI.
- *Testes de personalidade:* destinam-se a avaliar os aspectos não cognitivos e a dimensão social do indivíduo, como autoconfiança, introversão, autonomia, capacidade de decisão, de controle emocional, ou a forma como se relaciona com outras pessoas.
- *Testes de aprendizado:* avaliam de forma objetiva os conhecimentos técnicos, como o domínio de línguas ou da informática.
- *Testes biológicos ou fisiológicos:* São testes científicos, que incluem a detecção do uso de drogas, e

testes genéticos para identificar a probabilidade de se contrair uma doença. Apesar de estar entre os instrumentos de seleção mais controversos, sua popularidade pode aumentar à medida que se aperfeiçoarem as técnicas.

- *Testes de valores*: procuram identificar o que o candidato valoriza na vida pessoal e profissional, assim como seu posicionamento diante de questões de natureza ética. Dessa forma, permitem antecipar o grau de adesão à cultura organizacional e de adequação entre seus objetivos pessoais e os desafios organizacionais.

Para que os testes resultem em uma seleção eficaz, no entanto, é preciso que o empregador se certifique de que são válidos, ou seja, de que os resultados dos testes são bons indicadores do desempenho do cargo. Pesquisas mostram que os testes de habilidade intelectual, habilidade espacial e mecânica e habilidade motora têm uma capacidade moderadamente válida de previsão do desempenho em cargos semiquualificados ou não qualificados.¹⁴ Todavia, a utilização de testes de inteligência, de personalidade e de valores é ainda muito criticada, uma vez que eles podem não ter muito a ver com o desempenho real do candidato no cargo e podem ser discriminatórios.

SIMULAÇÕES DE DESEMPENHO A crítica dos testes como instrumento de seleção tornou mais popular outra ferramenta: as simulações de desempenho, que são procedimentos em que o candidato desempenha uma amostra da função para a qual está concorrendo. As modalidades mais comuns de simulações de desempenho são:

- *Amostragem de trabalho*: técnica que consiste na execução de algumas tarefas e atividades no âmbito das responsabilidades do cargo. É adequada para a seleção de cargos de natureza técnica e rotineira.
- *Centros de avaliação*: técnica de seleção que coloca o candidato perante um conjunto de desafios e problemas concretos que permitem avaliar sua capacidade de resolução de problemas, criatividade, comunicação, relacionamento, entre outras. É adequada para a seleção de administradores.

A principal vantagem das simulações de desempenho é sua intrínseca relação com o conteúdo do cargo. Assim, essa técnica atua como melhor prognosticador do desempenho dos candidatos no car-

go do que testes genéricos ou questionários. Especialmente os centros de avaliação constituem uma ferramenta eficaz para a seleção de profissionais para cargos de gerência ou funções que exijam níveis significativos de criatividade espontânea, e são utilizados por muitas organizações, como a IBM e a General Electric.

ENTREVISTAS As entrevistas são o instrumento de seleção mais utilizado e no qual existe um contato direto entre o candidato e o avaliador. É mediante esse contato que se busca conhecer melhor o candidato e esclarecer algumas dúvidas que possibilitem prever com mais confiança seu futuro desempenho no cargo. As entrevistas podem assumir diferentes formatos:¹⁵

- *Entrevista face a face*: formato tradicional de entrevista, no qual o candidato é entrevistado individualmente por um responsável da organização.
- *Entrevista de painel*: modalidade na qual o candidato é entrevistado simultaneamente por vários membros da organização.
- *Entrevista em série*: conjunto de entrevistas conduzidas, seqüencialmente, por diferentes entrevistadores.
- *Entrevista de pressão*: modalidade de entrevista que busca avaliar as reações do candidato a uma situação de tensão ou à resolução de um dilema ético.
- *Entrevista de grupo*: modalidade na qual vários candidatos são entrevistados ao mesmo tempo para avaliar competências, como capacidade de relacionamento, liderança, iniciativa, trabalho em equipe, entre outras.
- *Entrevista social*: formato de entrevista no qual o candidato é observado em um ambiente informal, normalmente sem perceber que está sendo avaliado.

O debate sobre a validade das entrevistas tem gerado muita controvérsia. As entrevistas mais eficazes são, em geral, planejadas e estruturadas cuidadosamente. Ao mesmo tempo, entrevistas que se concentram nas exigências do trabalho e nas habilidades e competências dos candidatos dão aos entrevistadores informações mais úteis, sendo, portanto, melhores previsoras de desempenho.

No entanto, a maioria das entrevistas tende a ser bem pouco estruturada e deliberada. Nesses casos, fornecem poucas informações válidas aos avaliadores. Inúmeras pesquisas têm sido conduzidas sobre este tópico e permitem concluir que:¹⁶

- a ordem na qual os candidatos são entrevistados influencia sua classificação;
- o entrevistador é influenciado pelo estereótipo do que seria um bom candidato;
- o entrevistador tende a favorecer as pessoas que partilham de suas idéias e perspectivas;
- as informações negativas ou desfavoráveis ao candidato são sobrevalorizadas;
- o comportamento não-verbal assume demasiada importância na opinião do entrevistador;
- o entrevistador tende a esquecer a maioria das informações transmitidas após o fim da entrevista;
- o entrevistador tende a fazer julgamentos precipitados sobre o entrevistado (normalmente, durante os primeiros quatro ou cinco minutos);
- a entrevista é particularmente válida para determinar a inteligência geral, a motivação e as habilidades interpessoais dos candidatos.

O processo de atração de uma força de trabalho competente não termina com a seleção do melhor candidato. Depois dessa avaliação, segue-se uma fase de negociação das condições salariais, após a qual, se existir um acordo entre as partes, é efetivada a contratação do candidato escolhido para os quadros da organização.

11.4 Desenvolvimento de uma força de trabalho adaptada

A concretização da contratação das pessoas selecionadas não significa que elas estejam imediatamente em condições para executar sua função com eficácia. O fato de terem sido contratadas pessoas com bom potencial não é suficiente para que apresentem um desempenho elevado no cargo. Cabe à organização propiciar as condições necessárias para que essas habilidades e aptidões se desenvolvam de forma a permitir à organização alcançar seus objetivos. Para isso, é necessário:

- ambientar os recém-contratados à organização por meio de um *programa de orientação*;
- desenvolver *programas de treinamento* que capacitem os novos membros para a execução das atividades esperadas com eficácia e de uma forma consistente com os objetivos da organização;
- *avaliar o desempenho* dos trabalhadores para detectar eventuais lacunas e áreas que necessitem de melhorias.

O resultado dessa etapa do processo da ARH é o desenvolvimento de uma força de trabalho adaptada

à organização e com as competências e conhecimentos necessários para desempenhar suas funções com o máximo de eficácia e eficiência.

11.4.1 Orientação

A *orientação* é o processo de ajustamento do indivíduo à organização, por meio da transmissão das informações necessárias para que os novos membros desempenhem satisfatoriamente sua função. Trata-se de um processo de socialização e acolhimento na organização por meio do qual o novo membro incorpora as atitudes, os padrões, os valores e os modelos de comportamento que são esperados pela organização e seus administradores.¹⁷ Os principais objetivos da orientação são:

- reduzir a ansiedade inicial do funcionário, fazendo-o se sentir bem-vindo à organização;
- fazer o indivíduo compreender a empresa de modo abrangente (seu passado, seu presente, sua cultura, sua visão de futuro, suas políticas e seus procedimentos);
- fazer com que o funcionário conheça as expectativas da empresa com relação a seu trabalho e seu comportamento;
- desfazer expectativas irreais do funcionário com relação à organização e ao trabalho;
- esclarecer dúvidas específicas, bem como as responsabilidades do funcionário;
- especificar a forma como seu desempenho será avaliado;
- familiarizar o indivíduo com os objetivos do trabalho, mostrando-lhe a importância deste para seu departamento e para a organização;
- apresentar o novo membro aos supervisores, colegas e equipe de trabalho.

O processo de orientação pode se dar por meio de programas formais ou informais; estes últimos são os mais comuns em organizações de pequeno porte. Em ambos os casos, um processo de orientação bem-sucedido faz o novo membro sentir-se confortável e bem ajustado à organização. De fato, as primeiras experiências de um trabalhador em uma nova organização são essenciais para seu comprometimento e satisfação. Quando as expectativas de trabalhador e organização não são compatíveis, isso provoca uma insatisfação, e a probabilidade de demissão aumenta. A orientação tem exatamente a função de esclarecer essas expectativas e criar as condições para que o trabalhador tenha um bom desempenho.

11.4.2 Treinamento e desenvolvimento

Em sentido amplo, o desenvolvimento de recursos humanos pode ser entendido como o esforço organizado de transformação de competências individuais para melhorar o desempenho coletivo e atingir os fins organizacionais.¹⁸ Isso inclui três níveis de ação: o desenvolvimento organizacional, o desenvolvimento pessoal e o treinamento. A Figura 11.3 ilustra como esses três conceitos se relacionam.

O *treinamento* é um processo educacional de curto prazo que, mediante procedimentos organizados, visa dotar funcionários novos ou antigos de habilidades, conhecimentos e competências de forma a melhorar seu desempenho no cargo atual. O principal objetivo do treinamento é preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas de seu cargo.

Por sua vez, o *desenvolvimento pessoal* é o processo de aprendizagem de longo prazo, orientado para o desenvolvimento de competências que não estão diretamente relacionadas com as exigências concretas do cargo atual. Os processos de desenvolvimento pessoal visam ampliar as capacidades de uma pessoa de modo que ela realize todo o seu potencial. Um plano de desenvolvimento pessoal motiva os membros da organização, cria perspectivas de evolução e contribui para a melhoria dos resultados.

O treinamento e o desenvolvimento de pessoal constituem a base para o *desenvolvimento organizacional*. O desenvolvimento organizacional é um esforço

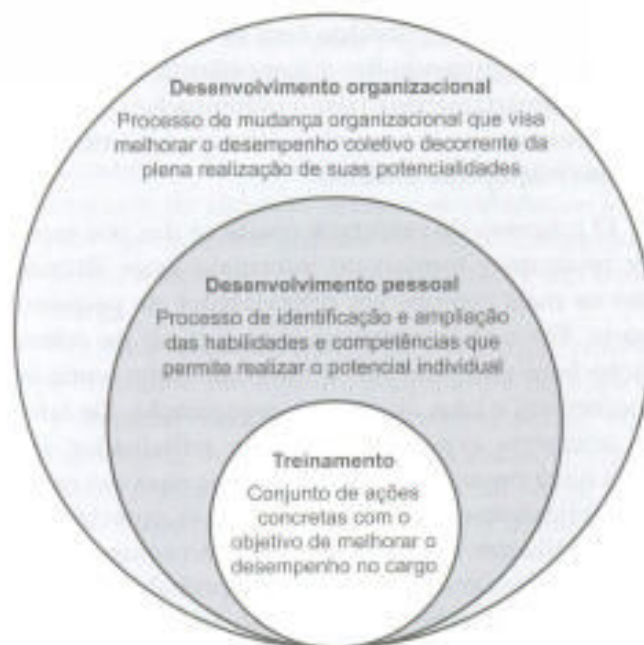
educacional complexo, destinado a mudar atitudes, valores, crenças e comportamentos dos membros em direção ao aperfeiçoamento global da organização. Tem como objetivo tornar a organização mais eficaz e perfeitamente adaptável às mudanças, conciliando as necessidades dos trabalhadores com os objetivos e metas da organização.

Uma tendência cada vez mais popular no Brasil é a *universidade corporativa*. Empresas como Petrobras, Vale do Rio Doce, Banco do Brasil, McDonald's, entre muitas outras, abrem instalações próprias com o objetivo de treinar e desenvolver seus recursos humanos. Por exemplo, na Petrobras, mais de mil pessoas todos os dias são treinadas em uma das três unidades de ensino da organização. Essas universidades oferecem oportunidades de aprendizado para seus funcionários, criando condições para o desenvolvimento contínuo de sua força de trabalho. Os programas oferecidos vão desde cursos de orientação, de capacitação em áreas técnicas, até programas de desenvolvimento gerencial.

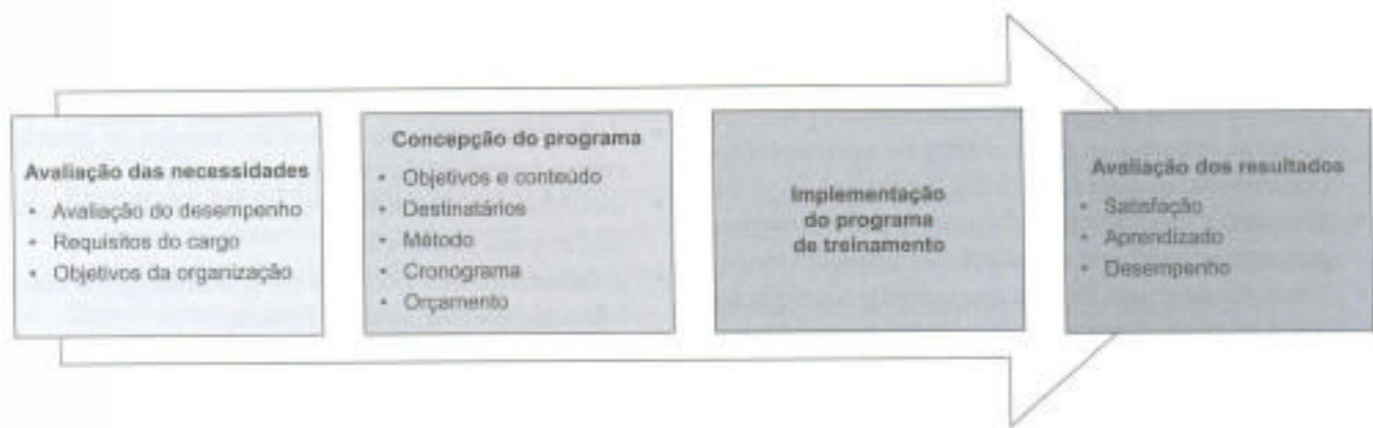
PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO Os programas de treinamento e desenvolvimento são um processo que envolve quatro etapas sequenciais: a avaliação das necessidades de treinamento, a concepção de um programa que responda às necessidades identificadas, a implementação desse programa e a avaliação dos resultados obtidos (Figura 11.4).

A primeira etapa consiste em *identificar e avaliar as necessidades* de treinamento ou desenvolvimento. Essas necessidades são óbvias no caso de novos membros organizacionais ou no caso de pessoas que são promovidas ou transferidas para outras funções. Todavia, elas não são as únicas a necessitar de aperfeiçoamento. Os administradores determinam as necessidades de treinamento dos recursos humanos da organização com base em:

- *Resultados da avaliação de desempenho*: a avaliação do desempenho permite identificar áreas ou tarefas nas quais o desempenho dos trabalhadores precisa ser melhorado.
- *Análise dos objetivos da organização*: as metas e objetivos da organização são fundamentais para saber quais são as atividades mais importantes e quais necessitam ser melhoradas.
- *Análise dos requisitos do cargo*: a análise dos conteúdos funcionais do trabalho permite identificar as habilidades e os conhecimentos necessários para executar com eficácia e eficiência as tarefas inerentes ao cargo.



■ **Figura 11.3** Desenvolvimento de recursos humanos



■ **Figura 11.4** Processo de treinamento e desenvolvimento

Uma vez levantadas as necessidades do treinamento, a próxima etapa do processo de treinamento é o *desenho e a concepção de um programa de treinamento* que responda às necessidades identificadas. Para isso, são definidos os objetivos concretos e mensuráveis que se pretendem alcançar com o programa. Em seguida, devem ser especificados o conteúdo, os destinatários e os métodos de treinamento a serem utilizados e, por fim, devem ser elaborados um cronograma (que define quando o programa deve ocorrer e durante quanto tempo) e um orçamento (que define os recursos disponibilizados).

Durante a *execução do programa de treinamento*, deve ser feito um acompanhamento para detectar eventuais falhas no processo e corrigi-las em tempo útil. Esse acompanhamento é da responsabilidade dos executivos de RH e tem como objetivos motivar e responsabilizar os formandos, além de envolver os administradores no processo de desenvolvimento da força de trabalho da organização.

Por fim, a *eficácia do programa de treinamento* deve ser cuidadosamente avaliada, comparando os objetivos pretendidos com os resultados efetivamente alcançados. A avaliação deve considerar dois aspectos principais:²³

- determinar até que ponto o treinamento produziu as modificações de comportamento dos trabalhadores pretendidas pela organização;
- verificar se o treinamento contribuiu para o cumprimento das metas estabelecidas pela organização.

De fato, a avaliação dos programas de treinamento e desenvolvimento é uma etapa essencial para todo o esforço de desenvolvimento, permitindo à organização decidir em quais programas deve continuar investindo ou quais devem ser melhorados ou substituídos. Para avaliar os programas de trei-

namento, são considerados diversos critérios, tais como: a satisfação dos formandos e dos gerentes com o programa; o aprendizado gerado, testando os conhecimentos adquiridos; e o impacto do programa no desempenho da unidade ou da organização (ganhos de produtividade, diminuição da rotatividade, aumento da qualidade etc.).

MÉTODOS DE TREINAMENTO Existe uma diversidade enorme de métodos de treinamento à disposição das organizações. Eles variam de acordo com os objetivos que se pretendem alcançar e conforme as competências e conhecimentos que se pretendem transmitir aos trabalhadores. Por exemplo, os programas de desenvolvimento para administradores em técnicas de negociação ou liderança têm um formato muito diferente dos programas de treinamento para um funcionário da linha de montagem de uma fábrica.

O tipo mais comum, o *treinamento no trabalho*, tem a vantagem de ser ajustado à pessoa, de estar diretamente relacionado ao trabalho que vai ser desenvolvido por ela, e de ser realizado no próprio local onde o trabalhador desenvolverá sua atividade. Podem ser destacados dois métodos de treinamento no trabalho:

- *Rotação de cargos:* o funcionário é transferido lateralmente para outros cargos, desempenhando diferentes funções e, com isso, aprendendo ampla variedade de habilidades.
- *Coaching:* o funcionário é treinado no cargo por um trabalhador com mais experiência ou por seu supervisor e recebe os conhecimentos necessários para o desempenho de sua função.

Por sua vez, o *treinamento fora do trabalho* retira os indivíduos das tensões e das exigências permanentes do local de trabalho, permitindo que se concentrem

por inteiro na experiência de aprendizagem. Os métodos mais comuns desse tipo de treinamento são:

- *Palestras*: método expositivo direcionado para audiências numerosas que consiste na apresentação por especialistas de conteúdos técnicos.
- *Simulações*: metodologia adequada a pequenos grupos, que se baseia na simulação de situações reais.
- *Discussão de grupo*: técnica que permite a interação entre os participantes na discussão de problemas ou casos.
- *Dramatização*: metodologia que consiste na representação de diferentes papéis, o que obriga a compreensão de pontos de vista normalmente negligenciados.
- *Modelagem de comportamento*: método que consiste na apresentação do modelo de comportamento a imitar por meio da apresentação de filmes ou vídeos.

A maioria dos treinamentos fora do trabalho inclui uma mistura desses e de outros métodos de treinamento. Independentemente do formato escolhido, é importante realçar que o treinamento da força de trabalho é uma exigência competitiva que as organizações têm de satisfazer. Sem o contínuo desenvolvimento de seus recursos humanos, as organizações rapidamente ficam obsoletas. É por essa razão que, no Brasil, as empresas gastam muitos milhões de reais com programas de treinamento todos os anos.

11.4.3 Avaliação de desempenho

A *avaliação de desempenho* é o processo sistemático de avaliação dos resultados obtidos por um membro organizacional. Em geral, trata-se de um conjunto de procedimentos que visam coletar e analisar informações que possibilitem estimar a qualidade da contribuição prestada pelo empregado à organização. É uma das tarefas mais importantes e difíceis da ARH.

A avaliação de desempenho atende a um propósito administrativo e a um propósito de desenvolvimento pessoal e organizacional. São os resultados da administração de desempenho que fornecem informações para decisões relativas a salários, promoções e demissões, além da documentação que pode justificar essas decisões nos tribunais. Por outro lado, as informações das avaliações de desempenho podem ser utilizadas para diagnosticar necessidades de treinamento e de planejamento de carreira. Especificamente, um sistema formal de avaliação do desempenho atende aos seguintes objetivos:²⁰

- validação dos métodos de seleção adotados;
- identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- desenvolvimento de planos de carreira de acordo com o potencial de cada trabalhador;
- identificação dos funcionários em melhores condições para promoção;
- ajustamento das políticas de remuneração à contribuição efetiva de cada pessoa;
- determinação da contribuição de cada membro para o alcance dos objetivos organizacionais;
- clarificação dos objetivos e das expectativas dos trabalhadores;
- melhoria do desempenho individual.

A avaliação de desempenho só cumpre seus objetivos se for dado o feedback aos avaliados. Por esse motivo, a avaliação de desempenho geralmente culmina em uma *entrevista de avaliação*, na qual o supervisor e o funcionário revisam a avaliação e fazem planos para remediar as deficiências encontradas e reforçar o bom desempenho.²¹ A partir da entrevista, procura-se esclarecer dúvidas, analisar os pontos fracos do desempenho, conhecer as motivações e insatisfações dos funcionários e delinear um plano de melhoramento. Embora não exista um modelo ideal para conduzir uma entrevista de avaliação, existem formatos que costumam ser eficazes. A Tabela 11.3 resume algumas das características de uma entrevista de avaliação eficaz.

Os sistemas de avaliação de desempenho são um mecanismo de controle da atividade da organização a partir de sua menor unidade de análise, o trabalhador. São instrumentos cruciais para o desenvolvimento de uma relação saudável entre a organização e os trabalhadores, uma vez que criam um ambiente de reflexão e discussão dos resultados obtidos. Isso permite esclarecer dúvidas e melhorar a comunicação entre subordinados e supervisores. Em compensação, ao receberem o retorno sobre seu desempenho, os trabalhadores têm condições para melhorar sua produtividade.

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO Apesar da importância dos sistemas de avaliação, não é fácil desenvolver instrumentos que permitam medir o desempenho dos trabalhadores de forma justa, precisa e eficaz. Para conseguir isso, os administradores utilizam um ou mais métodos formais de avaliação de desempenho.

Os métodos mais comuns consistem na avaliação do comportamento do empregado com base em es-

■ **Tabela 11.3** Formato de entrevista da avaliação de desempenho

1. Resumir o desempenho do funcionário de modo específico, em termos de comportamento e de resultados alcançados.
2. Explicar por que o trabalho do funcionário é importante para a organização.
3. Descrever as expectativas e os parâmetros de modo específico.
4. Determinar as eventuais causas para mau desempenho.
5. Discutir soluções para o problema, fazendo com que o funcionário tenha papel mais ativo no processo.
6. Chegar a um acordo sobre uma solução.
7. Chegar a um acordo sobre um cronograma para melhorias.

Fonte: T. S. Bateman e S. A. Snell, *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996.

calas desenvolvidas para o efeito. Representam uma metodologia clássica de avaliação na qual o avaliador tem de classificar, com base em alguns parâmetros, o desempenho dos subordinados. Os mais conhecidos são:

- *Incidentes críticos*: trata-se de um registro dos desempenhos críticos do funcionário em períodos determinados. O avaliador focaliza sua atenção em comportamentos que se mostraram especialmente eficazes ou ineficazes. Sua principal desvantagem é que apenas considera comportamentos fora do padrão.
- *Escala de classificação gráfica*: método que consiste na classificação, com base em uma escala, de um conjunto de fatores considerados relevantes para o desempenho do cargo (por exemplo, frequência, iniciativa, honestidade). Tem a vantagem de quantificar o desempenho de cada trabalhador, mas não proporciona uma avaliação profunda de seu comportamento.
- *Escala de classificação ancoradas em comportamentos*: procedimento que combina os métodos anteriormente descritos, classificando comportamentos relevantes para o desempenho da função. Trata-se de uma abordagem mais específica, uma vez que os itens da escala são exemplos de comportamentos reais e não descrições ou características gerais. A Figura 11.5 apresenta um exemplo.

Os métodos de avaliação descritos avaliam o desempenho com base em critérios preestabelecidos. Outros métodos permitem que se avalie o desempenho dos trabalhadores comparando-o com o desempenho de seus colegas. Nesses casos, a avaliação de desempenho é relativa e não absoluta. Alguns exemplos desse tipo de metodologia são:

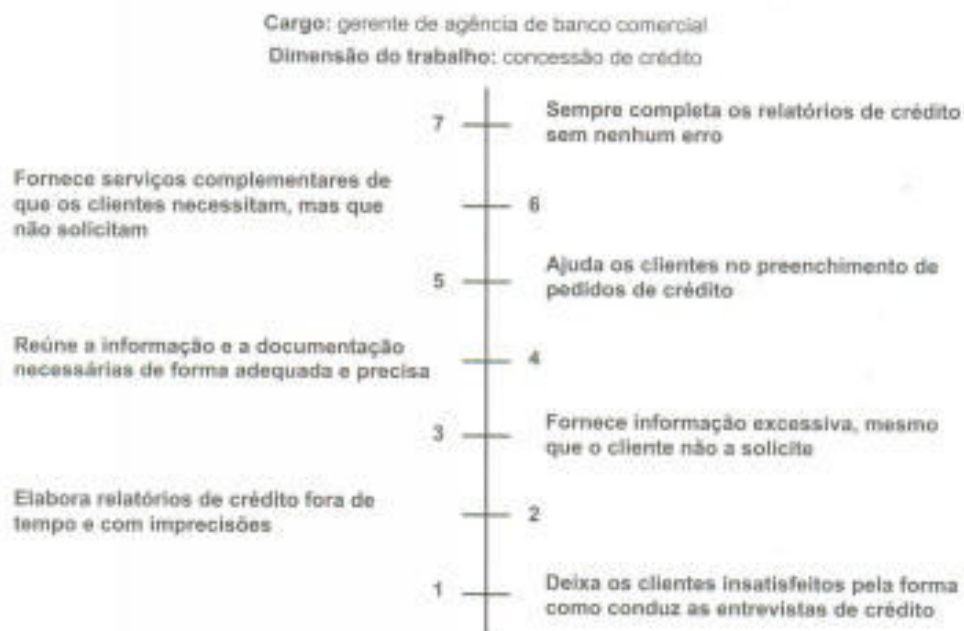
- *Ordenação simples*: método que consiste na ordenação de todos os funcionários que desempenhem

funções idênticas em uma lista. A principal vantagem desse método é que obriga a uma diferenciação de todos os funcionários, não permitindo que existam empates.

- *Comparação por pares*: método no qual todos os funcionários são avaliados por comparação com cada um dos demais funcionários em seu grupo, distinguindo-se qual é o melhor e o pior em cada par. Depois de concluída, é possível ordenar os trabalhadores de acordo com as classificações obtidas.
- *Atribuição de pontos*: procedimento que consiste na distribuição de um número predeterminado de pontos pelos funcionários avaliados, distinguindo com mais pontos quem revela melhor desempenho.
- *Distribuição forçada*: técnica utilizada em grandes grupos que consiste na distribuição dos funcionários em categorias de desempenho (por exemplo: insatisfatório, satisfaz minimamente, satisfatório, bom e excelente) para as quais é determinada uma porcentagem de funcionários que devem integrá-las.

Outro método utilizado para avaliar o desempenho é a administração por objetivos (APO). Como vimos no Capítulo 5, a APO é um processo por meio do qual os supervisores e subordinados estabelecem em conjunto as metas e os objetivos específicos para cada um dos trabalhadores. Dessa forma, a avaliação de desempenho consiste em comparar os resultados alcançados pelos trabalhadores com os objetivos estabelecidos. A APO enfatiza os fins, não os meios como esses fins são alcançados. A principal desvantagem dessa metodologia é o foco que os trabalhadores desenvolvem para a realização de metas de curto prazo, ignorando objetivos de longo prazo.

Um método que vem ganhando enorme popularidade nas organizações é a *avaliação de 360 graus*. Essa



■ **Figura 11.5** Exemplo de escala de avaliação de desempenho

metodologia consiste em avaliar o desempenho dos membros da organização mediante a participação de todas as pessoas que integram seu círculo de atuação, possibilitando uma visão de seu desempenho de diferentes perspectivas (superiores, pares, subordinados, clientes, fornecedores, além de sua auto-avaliação). De fato, apesar das dificuldades de operacionalização de um sistema de avaliação a 360 graus, isto é, em termos de tempo e recursos, esse método tem-se demonstrado uma ferramenta extremamente popular. Não é por acaso que 90% das empresas da *Fortune 1000* (lista das mil maiores empresas dos Estados Unidos) utilizam essa metodologia para avaliar o desempenho de seus funcionários.²²

FONTES DE INFORMAÇÕES PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO Assim como existem diversos métodos para avaliar o desempenho dos trabalhadores, há também diversas fontes que podem fornecer informações relevantes para essa avaliação. Os *administradores e supervisores* são a fonte tradicional de informação para a avaliação, uma vez que estão na melhor posição para observar o desempenho de um funcionário. No entanto, cada vez mais, as organizações fazem uso de fontes complementares, coletando informações sobre o desempenho com colegas e subordinados. A *avaliação entre pares* é vantajosa na medida em que eles são melhores para identificar capacidades de liderança e de relacionamento. Por outro lado, a *avaliação pelos subordinados* oferece aos superiores um feedback ascendente sobre como os subordinados

enxergam seu desempenho como gerentes e líderes. *Clientes e fornecedores* são outras fontes importantes na coleta de informações, contribuindo para a avaliação dos funcionários ao oferecer uma perspectiva externa de seu desempenho. Por último, é também normal que as organizações peçam aos trabalhadores para fazerem sua *auto-avaliação*. Apesar da tendência para a sobrevalorização, a auto-avaliação tem a vantagem de estimular a reflexão e aumentar o comprometimento do trabalhador com seu desempenho.

PROBLEMAS COMUNS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO Pesquisas mostram que as avaliações formais feitas pelos administradores muitas vezes não atingem a eficácia pretendida na melhoria do desempenho dos subordinados.²³ Apesar da tentativa de desenvolver sistemas de avaliação de desempenho que minimizem a subjetividade do processo, existem diversas armadilhas que os administradores devem procurar evitar, como:²⁴

- *Diversidade de critérios*: diferentes avaliadores podem ter padrões ou estilos de avaliação distintos, enviesando a validade da comparação entre as avaliações.
- *Efeito halo*: ocorre quando a avaliação de um funcionário em determinado aspecto ou característica influencia sua avaliação em outros aspectos.
- *Efeito da tendência central*: tendência para avaliar todos os trabalhadores pela média, evitando avaliações extremadas.

- *Efeito recenticidade*: tendência para avaliar o desempenho global valorizando excessivamente o desempenho mais recente.
- *Preconceitos*: tendência de permitir que diferenças individuais (por exemplo, gênero ou idade) afetem a avaliação que os funcionários recebem, em razão de preconceitos ou estereótipos em relação a determinado grupo.
- *Efeito de proximidade*: ocorre quando a avaliação é influenciada positiva ou negativamente por efeito da identificação, por parte do avaliador, com os comportamentos do avaliado.
- *Pressões inflacionistas*: é a pressão pela atribuição de notas progressivamente maiores em relação a avaliações anteriores.

Uma avaliação de desempenho conduzida com rigor e eficácia e assumida como política de gestão pode promover o desenvolvimento organizacional, oferecendo subsídios para decisões a respeito de promoções, mudanças de função, punições, ações corretivas ou ajustamento do sistema de remunerações e incentivos.

11.5 Mantendo uma força de trabalho comprometida e satisfeita

Ter os trabalhadores necessários e adaptados à organização não é o único objetivo da administração de recursos humanos. A organização deve criar condi-

ções para que esses trabalhadores se sintam satisfeitos e realizados no trabalho e sejam comprometidos com a organização. Assim, depois de recrutados os recursos humanos necessários e desenvolvido todo o seu potencial, a próxima etapa do processo da ARH consiste em:

- estruturar uma *política de remuneração* compatível com o perfil dos recursos humanos e adequada à contribuição deles para o alcance dos objetivos organizacionais;
- recompensar os trabalhadores que demonstrem potencial de desenvolvimento, *promovendo-os ou transferindo-os*;
- administrar o quadro de pessoal, *desligando-se* daqueles que não demonstram competência ou comprometimento.

Todas essas atividades são fundamentais para garantir que a força de trabalho da organização permaneça motivada, comprometida e satisfeita. Só assim, a ARH consegue alcançar seu principal objetivo, que consiste na construção de uma vantagem competitiva sustentável baseada no capital humano, o principal ativo de uma organização.

11.5.1 Política de remuneração

A *política de remuneração* ou o *sistema de recompensas* de uma organização representa o conjunto de instru-



QUADRO CONTEXTUAL

Como reter talentos

Uma pesquisa conduzida pela empresa especializada em recursos humanos, Hay Group, com mais de 1.100 executivos brasileiros permitiu concluir que os sistemas de promoção e recompensa adotados pela maior parte das grandes empresas brasileiras e pelas subsidiárias de multinacionais permanecem antiquados demais para lidar com os anseios profissionais, especialmente daqueles considerados mais talentosos. Um dado da pesquisa chama a atenção. Entre os executivos dispostos a assumir mais riscos — classificados como os mais inquietos, empreendedores e fundamentais para as estratégias de longo prazo das empresas —, 15% manifestaram a vontade de sair de seu atual emprego até o fim do ano. Outros 20% desejavam trocar de empresa em um prazo de até cinco anos. O argumento usado para justificar tal insatisfação é quase sempre o mesmo: estão descontentes com a política de recursos humanos das empresas em que trabalham e gostariam de ver mais rapidamente o reconhecimento pelas inovações e pelos resultados que ajudam a trazer. E isso se reflete na forma

como eles esperam ser remunerados. No entanto, sua insatisfação vai muito além da política de remuneração das empresas. As principais deficiências apontadas à política de recursos humanos são:

1. Insatisfação com a organização.
2. Sentimento de frustração profissional.
3. Não-reconhecimento dos resultados por parte do superior hierárquico.
4. Regras obscuras de promoção.
5. Falta de oportunidades de treinamento e desenvolvimento.
6. Ausência de critérios claros para a avaliação de desempenho.
7. Política de remuneração que não estimula os executivos a lutar pelos objetivos gerais da organização.

Fonte: M. Todeschini, "Como reter talentos", *Exame*, 868, 24 maio 2006.



QUADRO ILUSTRATIVO

Política de remuneração com transparência

Muitas vezes, a política de remuneração da empresa é bem definida e o departamento de RH, bem estruturado, mas, ainda assim, a informação não chega até os empregados com a devida transparência.

Uma pesquisa realizada em 2005 com os funcionários da subsidiária brasileira da PepsiCo revelou que eles estavam insatisfeitos com os critérios de recompensa. Embora a empresa tivesse práticas de remuneração bastante claras, não sabia comunicar essa informação.

Nos últimos anos, a PepsiCo procurou criar meios para que os executivos entendessem a composição dos salários e dos bônus. Recentemente, por exemplo, foi colocado na

intranet um sistema que permite simular a remuneração e o pagamento dos bônus de acordo com o desempenho individual em determinado período. O funcionário informa a previsão do cumprimento de suas metas e estima a nota que receberá na avaliação pessoal de desempenho.

Com essas informações, o sistema calcula o valor do bônus. Desde que a empresa passou a ser mais aberta a respeito dos salários, o nível de satisfação com esse item nas pesquisas internas subiu de 43% para 63%.

Fonte: D. Vempel, "Quando o RH é uma caixa-preta", *Exame*, 868, 24 maio 2006.

mentos que constitui a contrapartida da contribuição prestada pelos trabalhadores à organização. As recompensas incluem salários, incentivos e benefícios e têm o propósito estratégico de atrair, motivar e reter pessoas na organização. Por esse motivo, o desenvolvimento de um sistema de recompensas e incentivos eficaz representa uma parte importante no processo da ARH. Diversas pesquisas têm demonstrado que a política de remuneração de uma organização tem impacto em seu desempenho estratégico.²⁵

Um sistema de recompensas eficaz deve levar em conta a cultura da organização, bem como o comportamento e o perfil de seus membros, servindo como fonte de motivação e produtividade. Para isso, a atribuição de recompensas e benefícios deve se basear no desempenho dos trabalhadores e em sua contribuição para os resultados. Além disso, deve ser apresentada e tratada com absoluta transparência pelos administradores. Dar transparência às políticas de remuneração é uma das principais dificuldades do departamento de recursos humanos das empresas e uma das principais causas de insatisfação de seus funcionários.

Finalmente, cumpre ainda observar que os componentes da política de remuneração devem ser coerentes com relação aos objetivos estratégicos da organização, assim como devem levar em consideração o mercado no qual ela está inserida e a situação da concorrência.

Nos últimos dez anos, a remuneração variável atrelada ao desempenho do funcionário vem substituindo a lógica dos salários fixos. Em média, o padrão de remuneração das empresas em atividade no Brasil obedece a uma combinação de 40% da remuneração em forma de salário-base, 40% em incentivos de curto prazo, 10% de incentivos de longo prazo e 10% de

benefícios, em que os planos de previdência privada têm grande peso. Mas há empresas que vêm pagando muito acima disso. Uma pesquisa da Towers Perrin, consultoria especializada em recursos humanos, feita com cem companhias mostra que as 25 organizações com melhor desempenho são aquelas que oferecem mais bônus a seus executivos. A operadora de telefonia Telemar, uma das maiores empresas do país, já chegou a pagar a seus executivos do primeiro escalão bônus de até 18 salários, ou seja, um total de 30 salários durante um ano.²⁶ Veja na Tabela 11.4 um exemplo de como é composta a remuneração dos executivos brasileiros.

SALÁRIOS O salário é a recompensa mais comum do trabalho dos empregados. Ele representa a parcela fixa de seu vencimento, o que inclui o salário-base, acrescido de subsídios (alimentação, plano de saúde, transporte e outros). Um plano salarial eficaz deve ser estruturado com base em três tipos de decisão cruciais:²⁷

- *O nível salarial médio:* refere-se ao nível de remuneração base da organização, ou seja, se ela paga a seus funcionários salários altos, médios ou baixos.
- *A estrutura salarial:* corresponde à definição das remunerações para as diferentes funções dentro da organização — uma grade de pagamento com uma base e um teto é estabelecida para cada família de funções.
- *O salário individual:* refere-se à diferenciação do salário para funções similares dentro da mesma família. As diferenças de salário entre os trabalhadores, nesse caso, são estabelecidas com base em variáveis, como tempo de serviço na organização, experiência e desempenho.

■ Tabela 11.4 Composição da remuneração dos executivos brasileiros

| | PRESIDÊNCIA | ADMINISTRADORES DE TOPO | GERENTES | SUPERVISORES |
|---------------------------|-------------|----------------------------|----------|--------------|
| SALÁRIO-BASE | 40% | 57% | 64% | 67% |
| INCENTIVOS DE CURTO PRAZO | 42% | 24% | 19% | 16% |
| INCENTIVOS DE LONGO PRAZO | 11% | 5% | — | — |
| BENEFÍCIOS | 7% | 14% | 17% | 17% |

Fonte: D. H. Teich, "O desempenho faz o salário", *Exame*, 868, 24 maio 2006.

Externamente, os salários de uma organização devem ser comparáveis aos de outras empresas; do contrário, será difícil atrair e reter funcionários. Para tanto, é importante que os gestores conduzam uma pesquisa salarial para saber quanto outras empresas estão pagando para cargos equivalentes. No âmbito interno, os salários também devem apresentar certa equidade, de modo que cada funcionário considere seu pagamento equivalente ao de outros na organização. Desse modo, deve-se ajustar os salários com base no valor de cada cargo para a organização.

SISTEMAS DE INCENTIVOS Com o intuito de encorajar os funcionários e motivá-los a serem mais produtivos, os sistemas de incentivo representam uma parcela significativa da remuneração total, podendo superar, inclusive, o salário-base, como já acontece na maioria das grandes organizações no Brasil e no mundo. Os planos de incentivos podem ser *individuais*, quando estão vinculados ao desempenho do funcionário (por exemplo, volume de vendas ou unidades produzi-

das), ou *coletivos*, nos quais a remuneração se baseia no desempenho do grupo. Esses últimos costumam ser eficazes em equipes em que o desempenho de um funcionário não é resultado somente de seus esforços individuais, mas também do esforço de seus colegas. Quando medições objetivas de desempenho não estão disponíveis, as empresas podem utilizar *sistemas de pagamento por mérito*, nos quais a avaliação dos trabalhadores é feita pelo supervisor.

A remuneração variável pode se basear em *incentivos de curto prazo* — resultantes do cumprimento de metas estabelecidas para o mês ou o ano e os mais comuns entre as empresas nacionais — e em *incentivos de longo prazo* — comuns nos níveis mais altos da hierarquia.

Os principais incentivos que compõem a remuneração variável são:

- **Comissões:** pagamentos atribuídos geralmente a vendedores, baseados nas vendas realizadas em períodos de tempo limitados.



QUADRO CONTEXTUAL

Remuneração variável nas empresas brasileiras

Na AmBev, o valor total de bônus pagos praticamente dobrou em três anos, chegando a 152,4 milhões de reais. O sistema de remuneração variável por desempenho da empresa segue os princípios da meritocracia e respeita um sistema de desdobramento em cascata, que torna prioritário o cumprimento de metas coletivas.

A AmBev tem metas definidas, que são desdobradas para cada unidade ou departamento e, em seguida, para os funcionários. Uma das raras empresas brasileiras de atuação internacional, a AmBev mantém a coerência entre políticas de remuneração no Brasil e no exterior. A política de remuneração variável serviu para o desenvolvimento de uma cultura corporativa que valoriza o desempenho e o comprometimento dos trabalhadores com a organização.

A Natura, a maior empresa de cosméticos do país, é outro exemplo de empresa que aposta em sistemas de

remuneração variáveis. Sua política de remuneração inclui bônus coletivos e individuais de até 12 salários e opções de ações da empresa. Se todas as metas estabelecidas no início do ano forem cumpridas, o pacote cresce extraordinariamente e permite que seus executivos ganhem até 24 salários por ano.

Líder de mercado, com uma imagem de negócio inovador, a Natura é hoje uma das estrelas das bolsas de valores brasileiras. Desde a oferta inicial, em 2004, as ações da empresa valorizaram-se 293%. Com isso, o valor de mercado da companhia, que era de 3,1 bilhões de reais, passou para 10,4 bilhões.

Fonte: D. H. Teich, "O desempenho faz o salário", *Exame*, 868, 24 maio 2006.

- **Bônus:** pagamentos adicionais atrelados ao cumprimento de objetivos ou metas organizacionais, setoriais ou individuais.
- **Planos de participação nos lucros:** planos nos quais alguns funcionários recebem uma parte do lucro anual da empresa, que é distribuído periodicamente. Podem aumentar o comprometimento e a participação de cada trabalhador, reduzindo a rotatividade.
- **Planos de stock options:** incentivo de longo prazo que consiste em planos de opção de compra de ações da empresa a um preço predeterminado. Em geral, as opções de compra não podem ser exercidas antes de um período estabelecido, em média, de três a cinco anos.
- **Planos de stock grant:** consistem na possibilidade de aquisição de ações da empresa a preço reduzido, beneficiando o titular de um prêmio de capitalização dependente da valorização da cotação das ações no mercado bolsista. Esses planos podem encorajar a melhoria do desempenho, desenvolvendo o senso de propriedade e de comprometimento com a empresa.
- **Planos de phantom shares ('ações fantasmas');** modelo baseado nas cotações das ações cuja compra e venda são apenas hipotéticas. A concessão é anual com base em metas predefinidas. O resgate pode ocorrer após três anos da concessão, com período máximo de seis anos.

BENEFÍCIOS Os benefícios são recompensas não financeiras que visam melhorar a qualidade de vida dos funcionários de uma organização. Podem ser divididos entre aqueles exigidos por lei e os que são opcionais ao empregador. Cada vez mais, os benefícios opcionais tornam-se um componente diferencial no sistema de recompensas, contribuindo para aumentar o nível de satisfação dos funcionários. Entre os benefícios mais comuns, destacam-se:

- **Planos de previdência privada:** são planos que provêem uma pensão para os empregados que se aposentarem. De todos os benefícios que uma organização pode oferecer aos trabalhadores, este é o que mais cresceu nos últimos anos no Brasil e é um dos que mais contribui para a retenção de profissionais talentosos.



QUADRO ILUSTRATIVO

Mitos e realidades sobre a política de remuneração

Ao contrário do esperado, diversas pesquisas têm concluído que a correlação entre o desempenho dos administradores e sua remuneração é mínima ou mesmo negativa. A explicação para isso é que os sistemas de remuneração variável apenas mudam o comportamento de curto prazo, mas não alteram as atitudes que lhes estão subjacentes. Alguns dos resultados dessas pesquisas têm demonstrado que:

- **As pessoas não trabalham por dinheiro:** é claro que as pessoas precisam de dinheiro, mas esse não é o principal motor em suas vidas. As pessoas querem se realizar e se divertir. O dinheiro apenas aparece listado como o quinto ou sexto fator em termos de importância em suas vidas. As empresas que ignorarem esse fato pagarão o preço em termos de falta de lealdade e comprometimento.
- **As recompensas punem:** os planos de incentivos pretendem obrigar os empregados a cumprir determinadas tarefas, caso contrário, serão punidos. Uma forma de punição é não ter direito a uma remuneração adicional.
- **As recompensas criam rupturas nas relações:** os trabalhadores utilizam o sistema de incentivos para obter vantagens individuais, não para aumentar o ganho coletivo. Quando se forçam as pessoas a

competir por recompensas, o trabalho em equipe desaparece. Em vez de cooperar, elas escondem os problemas.

- **As recompensas ignoram as causas:** confiar nos incentivos para aumentar a motivação dos empregados e a produtividade é uma estratégia que ignora as verdadeiras causas dos problemas e em nada contribui para resolvê-los.
- **As recompensas matam a criatividade:** no momento em que as pessoas cumprem os objetivos a que se propuseram, o que lhes dará o direito a receberem determinadas recompensas, não estarão dispostas a correr riscos adicionais.
- **As recompensas diminuem o comprometimento:** quanto mais os superiores hierárquicos prometem incentivos aos empregados, menos interesse estes terão pelo trabalho em si. O que fazem é apenas com o objetivo de terem um complemento ao salário-base. O envolvimento pessoal com as tarefas e o comprometimento com o crescimento futuro da empresa são secundários.

Fontes: A. Kohn, "Why incentive plans cannot work", *Harvard Business Review*, v. 71, n. 5, 1993, p. 54-63; J. Pfeffer, "Six dangerous myths about pay", *Harvard Business Review*, v. 76, n. 3, maio/jun. 1998, p. 108-119.

- *Plano de saúde*: muitos empregadores colocam seguros médico, hospitalar ou de invalidez à disposição de seus funcionários.
- *Conveniências e serviços aos trabalhadores*: trata-se de uma gama de serviços, como aconselhamento jurídico e pessoal, bolsas de estudo, privilégios executivos ou outras conveniências no local de trabalho. Hoje em dia, muitas empresas têm oferecido benefícios desse tipo, que incluem ainda: horário de trabalho flexível, jornada reduzida, teletrabalho, academias no local de trabalho, creches, descontos em eventos sociais, enfermaria, licença para comparecer às atividades escolares dos filhos, participação em festas ou eventos, depósito de salário em conta, programas de alimentação, plano odontológico, entre outros.²⁸
- *Fringe benefits*: são benefícios específicos para determinados cargos da empresa, quer em razão da natureza das funções quer em decorrência da posição hierárquica. Incluem a cessão de automóveis, despesas de representação, viagens etc.

Nos últimos anos, tem-se verificado uma profunda mudança no pacote de benefícios oferecidos pelas empresas. Algumas das políticas adotadas no passado estão minguando de ano para ano. Por exemplo, seguro de vida, cobertura de viagens particulares e escolas para os filhos dos executivos entraram no rol dos benefícios em extinção.

11.5.2 Promoções e transferências

A remuneração não é o único mecanismo para manter uma força de trabalho comprometida e satisfeita na organização. A movimentação do pessoal dentro da organização, seja promovendo (mo-

vimento ascendente) ou transferindo (movimento lateral) pessoas, é outra ferramenta usada pelos administradores para recompensar e motivar seus trabalhadores.

Tradicionalmente, a *promoção* pode ser definida como um evento na carreira de um trabalhador que levará à alteração das funções desempenhadas, à subida na hierarquia da empresa ou à mudança salarial. Pode servir a objetivos como alocar os indivíduos a postos de trabalho para os quais tenham, potencialmente, maior aptidão ou funcionar como uma recompensa pelo bom desempenho.

De fato, as promoções são a forma mais visível de reconhecimento de um bom desempenho. Por isso, é fundamental que elas obedeçam a critérios de justiça, baseados no mérito, para que outros trabalhadores não se sintam ultrapassados e entendam que, se apresentarem o mesmo nível de desempenho, poderão ter igual recompensa. No entanto, mesmo quando as promoções obedecem a critérios justos, podem causar problemas na organização. Os trabalhadores preteridos podem ficar ressentidos e desmotivados, o que afetará seu futuro desempenho.

Algumas pesquisas têm permitido tirar conclusões muito interessantes sobre esse mecanismo de manutenção da força de trabalho comprometida com a organização:

- as mulheres apresentam uma probabilidade de promoção igual à dos homens; contudo, o acréscimo salarial após a promoção é maior para os homens que para as mulheres;²⁹
- a promoção é uma fonte importante para o crescimento dos salários no interior da empresa e é



QUADRO ILUSTRATIVO

A popularidade dos planos de previdência privada

A adesão das empresas aos planos de previdência privada cresceu exponencialmente nos últimos tempos. Em dez anos, esse benefício, que era oferecido a 55% dos executivos, passou para 80%. A razão para o sucesso dos planos de previdência privada é sua eficiência naquilo que as empresas mais prezam em matéria de recursos humanos: a capacidade de retenção de um bom profissional. Por essa razão, as empresas cada vez mais sofisticam a relação entre tempo de casa e gratificações no plano de previdência.

No O Boticário, a contrapartida da empresa para cada funcionário aumenta com o passar dos anos. O valor depositado pelo empregado está limitado a 5% do salário. O Boticário começa a depositar no plano de previdência a

partir do quarto ano de casa. Nesse período, até o sexto ano, coloca 40% do valor depositado pelo funcionário. A contrapartida só chega a 100% para aqueles com dez anos ou mais de casa.

A subsidiária brasileira da Kodak segue o mesmo modelo, mas sua escala de depósitos chega a 200% do valor creditado pelo funcionário. De acordo com o seu gerente financeiro, este é o benefício que mais pesa na decisão entre ficar ou não na empresa.

Fonte: C. Mano, "O benefício que mais cresce", *Exame*, 888, 24 maio 2006.

**QUADRO CONTEXTUAL****Promoção no Banco Real**

Há três anos, o Real ABN Amro adotou um novo plano de gestão de talentos. O objetivo foi agilizar a promoção de funcionários considerados aptos para assumir cargos mais altos na hierarquia da instituição.

O processo baseia-se em um gráfico que cruza informações sobre as potencialidades dos funcionários e seu desempenho. A partir daí, são atribuídas notas de 1 a 9. A grade passa pela avaliação do chefe direto do funcionário e também dos administradores de outras áreas, que estabelecem um plano para cada profissional, de acordo com sua classificação.

Dos 28 mil empregados do banco, cerca de 8 mil já passam por esse processo de avaliação. Os resultados foram uma melhoria no desempenho individual dos funcionários. Os trabalhadores ficaram mais conectados com o que fazem, pois sabem que serão reconhecidos sempre que gerarem resultados positivos.

Fonte: M. Todeschini, "Como reter talentos", *Exame*, 868, 24 maio 2006.

responsável por cerca de 9% a 18% desse crescimento;³⁰

- com base em uma amostra de trabalhadores de 400 empresas, pesquisadores concluíram que o tempo de serviço, em vez do mérito, é um fator mais relevante na promoção de trabalhadores pertencentes a um sindicato do que na promoção de trabalhadores não sindicalizados.³¹

Quando não existem vagas disponíveis para realizar uma promoção, as organizações podem fazer uso de *transferências laterais* para manter esses trabalhadores motivados e satisfeitos. As transferências podem ser usadas para desenvolver os recursos humanos, ao permitir novas experiências, e para manter os membros organizacionais interessados e motivados com seu trabalho. Isso é muito freqüente no caso de administradores de nível tático ou operacional. Como não existe lugar para todos em níveis superiores, eles são transferidos para outras funções ou regiões, como

forma de mantê-los satisfeitos e comprometidos com a organização.

11.5.3 Desligamento

O *desligamento* é o processo de redução do tamanho da força de trabalho da organização ou de reestruturação de sua base de competências visando garantir a satisfação das demandas de um ambiente dinâmico. Apesar de ser uma decisão muito difícil para os administradores, às vezes é necessário reduzir a força de trabalho, seja porque a organização tem excesso de trabalhadores, seja porque o desempenho destes é considerado ruim. O desligamento pode se processar por diversos meios:

- *Demissão*: desligamento involuntário permanente.
- *Suspensão*: desligamento involuntário temporário.
- *Rebaixamento*: transferência de trabalhadores para níveis hierárquicos abaixo do cargo atual.

**QUADRO ILUSTRATIVO****Promoções e o princípio de Peter**

Ao promoverem um trabalhador que teve bom desempenho em determinado cargo, as empresas podem estar transferindo-o a um posto para o qual ele não esteja bem preparado. Essa situação pode ocorrer quando as competências necessárias para um bom desempenho no posto de trabalho inicial não estão relacionadas com as competências necessárias para obter um bom desempenho no cargo atual.

Essa situação ilustra o que é denominado *princípio de Peter*, que postula que as pessoas são promovidas até seu nível de incompetência.

De fato, se as pessoas forem promovidas apenas com base em seu bom desempenho em determinada fun-

ção, chegará o momento em que atingirão um nível no qual não possuem as competências necessárias para manter esse bom desempenho.

Pesquisadores concluíram que o mecanismo de promoção não tem efeitos perversos quando os administradores que decidem a promoção são responsabilizados pela sua decisão, ou seja, quando sua recompensa é baseada no desempenho global resultante da promoção.

Fonte: J. A. Fairburn e J. M. Malcomson, "Performance, promotion and the Peter Principle", *Review of Economic Studies*, v. 68, n. 234, 2001, p. 45-66.

- *Redução da jornada de trabalho*: diminuição do número de horas de trabalho por dia (trabalho em *part-time*).
- *Aposentadoria antecipada*: oferta de incentivos aos trabalhadores mais idosos para que se aposentem antes da idade prevista.
- *Compartilhamento do trabalho*: alocação de dois ou mais funcionários que compartilham o mesmo trabalho.

Seja qual for o método de redução da força de trabalho, os trabalhadores acabam sofrendo. No entanto, apesar de ser uma decisão difícil, o desligamento tem enorme valor para a manutenção de recursos humanos comprometidos e satisfeitos. Primeiro, porque a impunidade com aqueles trabalhadores improdutivos e problemáticos é vista pelos outros funcionários como uma má prática de gestão e fonte de injustiça. Por outro lado, os administradores podem usar a entrevista de saída para averiguar os motivos pelos quais os trabalhadores estão indo embora. É uma forma barata para saber as causas da falta de comprometimento, da insatisfação ou do baixo desempenho.

Quando uma organização dispensa uma porção substancial de sua força de trabalho — *downsizing* —, os resultados podem minar suas bases, afetando a produtividade e a satisfação daqueles que permanecem. Todavia, um processo bem planejado e cauteloso de demissão alivia as tensões e os desconfortos, além de ajudar os funcionários sobreviventes a se ajustar à nova situação de trabalho. Empresas comprometidas com o bem-estar de seus recursos humanos procuram encontrar uma transição suave para a saída da organização, mediante *programas de recolocação*. Ao demonstrar uma preocupação sincera com os trabalhadores que abandonam a organização, esta comunica o valor que atribui aos recursos humanos.

11.6 Tendências e desafios contemporâneos da ARH

De todas as áreas funcionais de uma organização, a administração de recursos humanos é a que mais passou por mudanças nos últimos anos. Atualmente, os administradores enfrentam um conjunto de problemáticas com impacto muito significativo no desempenho das empresas. Entre essas problemáticas, destacam-se três tendências contemporâneas em ARH: o dinamismo da relação entre organização e trabalhadores, a diversidade da força de trabalho e o assédio moral e sexual nas organizações.

11.6.1 Natureza dinâmica dos contratos de trabalho

A crise do capitalismo da década de 1970 transformou as empresas, o capital e as relações destes com o trabalho. Diferentemente do modelo fordista, materializado na existência da grande empresa hierarquizada e verticalizada, o modelo pós-fordista baseia-se em estruturas organizacionais mais flexíveis e enxutas, que exploram as vantagens das estruturas em rede.

Juntamente com as estruturas, muda também o *contrato social* estabelecido entre a organização e o funcionário. No modelo fordista, a grande empresa era intensiva em mão-de-obra e o funcionário contribuía com lealdade e compromisso, além de suas habilidades técnicas. Essas empresas possibilitavam ao funcionário uma ascensão contínua na carreira, salários, benefícios, promoções e treinamento. Conseguir emprego era uma garantia de longo prazo para o trabalhador.

As novas estruturas enxutas do modelo pós-fordistas são menos intensivas em mão-de-obra do que as grandes empresas típicas do modelo anterior. Os funcionários podem ser alocados em torno de um projeto. O número reduzido de graus hierárquicos limita a ascensão na carreira. O aprendizado, o treinamento e as possíveis promoções se dão mais em nível horizontal, passando de um projeto para outro. A *empregabilidade* torna-se a nova palavra de ordem, referindo-se à perda da responsabilidade da empresa pelo trabalhador e à transferência dessa responsabilidade para o próprio trabalhador.

Essas mudanças não afetam apenas a carreira dos trabalhadores, mas, principalmente, a dos administradores. As regras de progressão na carreira estão se alterando em um ritmo muito acelerado. Conforme referido, o emprego para toda a vida está em extinção, e toda a carreira de um executivo pode sucumbir após uma aquisição ou reestruturação. Para administrar sua carreira, um administrador deve entender as principais tendências no mercado de trabalho e fazer as opções certas.

Uma pesquisa conduzida com dados das cem maiores empresas norte-americanas procurou mapear as principais mudanças que se verificaram nas políticas da ARH nos últimos 25 anos. As principais tendências indicam que:³²

- as organizações estão cada vez mais focadas em diminuir os custos e menos interessadas em investir em programas de desenvolvimento gerencial;
- as hierarquias estão ficando cada vez mais achatadas, uma vez que as organizações resistem a pro-

mover os trabalhadores porque acreditam que a distância entre os níveis hierárquicos é demasiado grande em termos de competências;

- quase todos os principais executivos têm mestrado ou MBA, ou seja, o acesso aos melhores cargos exige grau acadêmico superior;
- a idade média dos executivos que ocupam posições de alta administração tem diminuído, visto que, quanto mais tempo passam em determinado cargo, menor será a chance de progredir na carreira;
- os investidores e os fundos de investimento têm cada vez mais poder de influência na administração das organizações.

Os administradores devem investir em suas carreiras e em seu desenvolvimento de forma independente e não esperar que as organizações façam esse trabalho por eles. Uma boa estratégia pode ser demonstrar suas competências em organizações pequenas (por exemplo, diretor financeiro) e, depois, procurar o mesmo cargo em uma organização maior. Esperar muito tempo por uma promoção é outro erro a ser evitado, cabendo ao executivo buscar ativamente novos desafios e oportunidades. Cada vez mais, o nível de instrução mínimo para um administrador de nível médio ou superior é o mestrado ou um MBA. Por fim, os cargos na área financeira têm substituído os de marketing e de consultoria como o principal caminho para chegar ao topo da organização, em virtude de sua proximidade com os investidores.

11.6.2 Diversidade da força de trabalho

Em todo o mundo, a questão das minorias e da diversidade cultural tem se apresentado como tema relevante e recorrente nas últimas décadas, destacando movimentos e ações afirmativas em prol da inclusão de minorias, sobretudo étnicas. Nos Estados Unidos e no Canadá, por exemplo, movimentos políticos a favor da integração racial levaram à promulgação de leis visando à igualdade de oportunidades de educação e ao emprego para todos, por meio de cotas que beneficiavam as minorias. Com enfoque mais pragmático, em diversos países, a gestão da diversidade cultural foi se configurando como uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade.

No Brasil, a despeito da origem diversificada da população, a questão da diversidade não constitui um tema menos relevante. Maria Tereza Fleury, professora da USP, afirma que "os brasileiros gostam de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou

cor", mas, por outro lado, constituem "uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial".³⁰ Nesse contexto contraditório, a gestão da diversidade cultural emerge como prática durante a década de 1990, no bojo dos processos de mudança vivenciados pelas empresas no ambiente altamente competitivo (geralmente multinacionais seguindo diretrizes estabelecidas por suas matrizes norte-americanas).

A administração da diversidade implica criar, por meio de um enfoque holístico, um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa. Para tanto, cumpre empreender ações e práticas de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens da diversidade e minimizar suas desvantagens. A gestão da diversidade significa não apenas tolerar ou acolher todos os tipos de diferenças, mas apoiar, nutrir e utilizar essas diferenças para o benefício da organização, tornando-a mais eficaz e lucrativa.

Cada vez mais a diversidade, quando bem administrada, pode ser um instrumento eficaz para a conquista de vantagens competitivas. Além de cumprir uma responsabilidade social, uma força de trabalho diversificada pode ajudar a promover a criatividade, a inovação e auxiliar na resolução de problemas, na medida em que amplia a base de competências, perspectivas e experiências da organização. Ao tolerar vários estilos e abordagens diferentes, a organização amplia, por conseguinte, sua flexibilidade, sendo mais capaz de responder rapidamente às mudanças ambientais. A composição de uma força de trabalho diversificada pode também melhorar a imagem externa da organização, contribuindo para a atração, a retenção e a motivação dos funcionários, na medida em que eles se tornam mais leais e comprometidos ao perceberem que suas diferenças são valorizadas.

Tal diversidade impõe também vários desafios. Grupos diversificados são tipicamente menos coesos que os homogêneos e enfrentam com mais frequência problemas de comunicação, como desentendimentos, imprecisões, ineficiências e vagariedade. A desconfiança e a tensão também emergem como desafios importantes, bem como a criação de estereótipos, afetando o modo como as pessoas são tratadas no ambiente de trabalho.

Para capitalizar os benefícios e minimizar os custos de uma força de trabalho diversificada, as organizações devem se esforçar para se tornarem plurais e multiculturais. Isso implica empreender ações con-

cretas para recrutar, contratar e treinar essa força de trabalho, além de garantir que não haja nenhuma discriminação contra os grupos de membros minoritários. Cumpre notar que os programas eficazes de diversidade vão muito além da contratação de uma força de trabalho diversificada. Eles incluem a administração de conflitos no ambiente de trabalho e programas de treinamento orientados para a diversidade, visando ao aumento da consciência e ao questionamento dos estereótipos.³⁴

Apesar de todas as iniciativas apontadas, diversas estatísticas mostram que a discriminação ainda é uma realidade na maior parte das organizações. As mulheres, assim como as minorias, continuam apresentando médias salariais menores, além de encontrar maior dificuldade de ascensão hierárquica nas empresas. No caso das organizações brasileiras, Maria Tereza Fleury observa que o conceito de diversidade cultural adotado é ainda bastante restrito, incorporando apenas o gênero e, timidamente, a raça.³⁵

Para equacionar o problema, as empresas devem garantir que seus sistemas de avaliação de desempenho e de recompensas reforcem a importância da administração eficaz da diversidade. O sucesso dos esforços organizacionais para administrar a diversidade requer o apoio e o comprometimento da alta administração.

11.6.3 Assédio moral e assédio sexual nas organizações

Diante da busca das empresas por uma orientação mais ética e pela melhoria do ambiente de trabalho, torna-se fundamental discutir as práticas violentas associadas ao exercício e aos desequilíbrios de poder nas organizações. Nesse contexto, o assédio moral e o assédio sexual constituem importantes desafios para a ARH, exigindo não apenas uma abordagem administrativa, mas também uma abordagem jurídica, social e psicopatológica, para minimizar os efeitos dessas práticas nocivas às organizações.

ASSÉDIO MORAL Considera-se *assédio moral* a exposição prolongada e repetitiva dos trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras durante a jornada de trabalho e o exercício de suas funções. Tal conduta abusiva se manifesta por meio de comportamentos, palavras, atos e gestos que podem causar danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física e psíquica de uma pessoa, fazendo-a duvidar de si e de sua competência. Além de causar danos psicológicos ao indivíduo, à evolução de sua carreira ou a seu vínculo empregatício, o assédio moral pode

degradar o clima de trabalho nas organizações, além de reduzir a produtividade e impulsionar conflitos e absenteísmo.³⁶

Embora o assédio moral seja mais comum em relações hierárquicas nas quais um subordinado é agredido por um superior, o fenômeno pode envolver agressões entre colegas de um mesmo nível hierárquico ou até partir de um subordinado em direção a um superior. Em geral, a vítima é isolada do grupo, passando a ser ridicularizada, inferiorizada e desacreditada diante de seus colegas. À medida que as agressões se multiplicam, o assediado é submetido a manobras hostis e a críticas dissimuladas em brincadeiras, piadas ou comentários sarcásticos e degradantes. Frequentemente, recebe tarefas inúteis, são fixados objetivos inatingíveis ou empreendidas ações para empurrá-lo a cometer uma falta para que justifique seu rebaixamento. Na maioria dos casos, busca-se ainda forçar o profissional atingido a desistir do emprego.

A despeito de seus efeitos nocivos e de sua existência tão antiga quanto a do próprio trabalho, o assédio moral foi identificado como fenômeno destrutivo ao ambiente de trabalho somente nas últimas décadas. Até meados da década de 1980, eram poucos os países que haviam adotado normas específicas sobre o assédio moral. No Brasil, o fenômeno tem sido debatido há poucos anos e, em muitos casos, ainda é ignorado. Uma pesquisa recente, contudo, indica que 36% da população economicamente ativa passa por situações de assédio moral.³⁷ Nos países europeus, segundo a OIT (Organização Internacional do Trabalho), esse índice cai para 10% e, nos Estados Unidos, para 7%.

Embora a legislação vigente no país exponha o agressor a pena de multa e demissão do cargo, o assédio moral é difícil de ser provado ou mesmo diagnosticado, pois, geralmente, o assediado interioriza ou nega as agressões, assumindo a culpa de tais atos e não formalizando a denúncia por medo de perder o emprego ou a credibilidade dentro da empresa. Deve-se observar, no entanto, que o Brasil carece de leis expressas e específicas que regulamentem por inteiro a questão do assédio moral, ao passo que diversos projetos de lei permanecem em tramitação no Congresso Nacional. Em todo caso, a situação começa a contar também com estudos especializados, e a própria Justiça passa, no momento, por ampla revisão da matéria.

Cabe aos responsáveis pela ARH prevenir e proteger as organizações contra a prática de assédio moral, por meio da informação e da educação de seus funcionários. O sucesso dessa prevenção depende também

da criação de guias e códigos de comportamento ético que vedem e penalizem práticas abusivas e discriminatórias. Os contratos, por sua vez, também devem incluir termos que regulem a questão e apliquem sanções para qualquer rompimento de regras. A organização pode desenvolver ainda campanhas de conscientização e políticas preventivas que incluam discussões e informações a respeito da extensão do problema e de seus efeitos sobre a saúde, a qualidade de vida e o sucesso da empresa. Finalmente, é fundamental que a administração seja educada para a resolução de eventuais conflitos, comprometendo-se a investigar as denúncias e a aplicar as punições necessárias.

ASSÉDIO SEXUAL. *Assédio sexual* é um tipo de coerção de caráter sexual praticada por uma pessoa, geralmente em posição hierárquica superior, em relação à outra no local de trabalho, caracterizando-se por alguma ameaça, insinuação de ameaça ou hostilidade de conotação sexual. O que de fato é proposto no assédio é uma relação sexual para evitar inconvenientes na relação de trabalho.³⁸ Embora não constitua prática recente nas organizações, o assédio sexual teve seu conceito delineado apenas nas últimas décadas sob diferentes perspectivas jurídicas em cada país. O termo surgiu nos Estados Unidos em 1976, ao mesmo tempo em que a prática de assédio sexual era considerada uma forma de discriminação e abuso, dando início à evolução das leis sobre o tema em diversos países. A definição brasileira é menos abrangente que a norte-americana, que trata como assédio sexual qualquer tipo de conduta ou atividade indesejada de caráter sexual que afete as relações de trabalho.

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), constituem assédio sexual atos, insinuações, contatos físicos forçados e convites impertinentes, desde que apresentem uma das características a seguir:

- ser uma condição clara para manter o emprego;
- influir nas promoções de carreira do assediado;

- prejudicar o rendimento profissional, humilhar, insultar ou intimidar a vítima.

Para as organizações, o assédio sexual no ambiente de trabalho pode representar perdas palpáveis, em razão da deturpação dos critérios de admissão, promoção e demissão, além da perda da motivação por parte de funcionários e da degradação da imagem institucional. Além disso, a existência de um recurso na legislação brasileira, que atribui ao empregador a responsabilidade civil sobre os fatos, dá direito à vítima de processar o assediador e exigir indenização da empresa.

Em razão de seu impacto negativo para as empresas, o assédio sexual é um sério problema organizacional. A despeito disso, continua sendo uma prática comum. De acordo com a OIT, por exemplo, 52% das mulheres no Brasil já foram assediadas sexualmente. No entanto, por causa do desequilíbrio de poder, o assédio sexual de um chefe costuma criar dificuldades para quem está sendo assediado, fazendo com que as vítimas tenham medo de sofrer retaliações. Por causa disso, grande parte das ocorrências de assédio sexual não é formalizada e resulta no desligamento voluntário dos empregados assediados.

Os métodos de combate ao assédio sexual nas organizações envolvem, necessariamente, políticas específicas que dificultem a ação dos assediadores. Essas políticas devem ser reforçadas pela educação e conscientização da força de trabalho, por meio de palestras sobre o assunto e discussões em todos os níveis organizacionais. É importante também estabelecer procedimentos-padrão a serem seguidos pelos funcionários que se sintam assediados, instruindo os gerentes a lidar com o problema. As organizações podem buscar, ainda, se garantir, elaborando cláusulas contratuais que esclareçam ao empregado as consequências do delito, por meio de termos de compromisso. Finalmente, cabe aos responsáveis pela ARH investigar com isenção as reclamações ou alegações sobre a prática de assédio sexual, aplicando, quando necessário, as devidas penalidades.



QUADRO CONTEXTUAL

Assédio sexual no Brasil — Lei nº 10.224, de 15 de maio de 2001

Art. 216-A. Constranger alguém com intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente de sua condição de superior hierárquico ou as-

sendência inerentes ao exercício do emprego, cargo ou função.

Penal — detenção de 1 (um) a 2 (dois) anos.

Resumo do capítulo

O principal objetivo deste capítulo foi a análise de uma das mais importantes áreas funcionais da administração: os recursos humanos. Uma função negligenciada nos primórdios da administração, a ARH atualmente pode ser considerada um de seus processos mais desafiadores, pela complexidade que a gestão das pessoas nas organizações impõe ao administrador no exercício de sua atividade.

As pessoas se fazem presentes no processo de administração de duas formas: como recursos, sem o qual o alcance dos objetivos organizacionais seria impossível de ser atingido; e como seres humanos, cujas atitudes, percepções e comportamento no âmbito da organização desencadeiam diferentes graus de motivação ou desmotivação no lugar do trabalho. Essa combinação os torna recursos com características únicas, cuja principal diferença dos outros recursos materiais reside na imprevisibilidade e na tendência para fugir do controle que a organização tende a impor, pela hierarquia e por outros métodos de organização do trabalho.

De fato, cabe ao administrador gerir as diversas etapas que compõem o processo de administração de recursos humanos, desde a atração dos trabalhadores competentes, passando pela adequação de suas capacidades às características do trabalho e terminando na retenção de trabalhadores comprometidos e satisfeitos. Boa parte das técnicas e ins-

trumentos utilizados na administração de recursos humanos é caracterizada pela racionalização, típica de qualquer processo de administração. Análises que procuram diagnosticar internamente a organização ou externamente as tendências que se fazem presentes no ambiente de recursos humanos são a base para um planejamento racional de recursos humanos necessários à atividade da organização. E os instrumentos e as técnicas relatados buscam munir o administrador de ferramentas racionais capazes de direcionar seu processo de tomada de decisão na busca dos objetivos organizacionais.

É possível afirmar que os longos anos de exercício da administração de recursos humanos nas organizações e as fontes interdisciplinares que influenciam essa área funcional (como psicologia ou sociologia) têm contribuído para consolidar um arsenal de instrumentos e de ferramentas administrativas capaz de atrair, adequar, manter, comprometer e, se for o caso, desligar os funcionários em uma organização. No entanto, a parte do controle exercido sobre o indivíduo na organização tem sido um aspecto tradicionalmente negligenciado ou deliberadamente ignorado pela gestão de recursos humanos. Questões como assédio sexual e moral no lugar de trabalho ou a gestão da diversidade são apenas algumas dessas manifestações do desafio que a administração enfrenta na atualidade.

Questões para discussão

1. Por que a ARH é importante para a organização? Quais são seus objetivos? Quais são os níveis de atuação da ARH?
2. Exemplifique alguns fatores ambientais e explique suas implicações para o processo de ARH.
3. Em que consiste o processo de planejamento de RH? O que é a análise de cargos?
4. O que é o processo de recrutamento? Distinga entre recrutamento interno e externo.
5. Descreva o processo de seleção de RH. Destaque alguns dos instrumentos de seleção.
6. Quais são os objetivos dos programas de orientação? Qual é a diferença entre estes e os programas de treinamento e desenvolvimento?
7. Quais são as etapas e os métodos de treinamento à disposição das organizações?
8. Quais são os propósitos da avaliação de desempenho? Quais são suas fontes e métodos?
9. Qual é o papel da política de remuneração na manutenção de uma força de trabalho comprometida com a organização? Será que contribui mesmo para esse objetivo?
10. Que mudanças ocorreram na relação entre empregador e empregados nos últimos anos?



ESTUDO DE CASO

A gestão de pessoas e o sucesso da Casas Bahia

A estratégia da Casas Bahia

A Casas Bahia é a maior rede de eletroeletrônicos, eletrodomésticos e móveis do Brasil. Em 2006, o grupo possuía 540 lojas e contava com mais de 52 mil funcionários, tendo obtido uma receita aproximada de 11,5 bilhões de reais.

O sucesso da organização deve-se à sua estratégia direcionada aos consumidores de baixa renda, que correspondem a mais da metade dos clientes da rede e são atraídos pela possibilidade de comprar produtos das marcas mais conhecidas do mercado em prestações de reduzido valor. A política da Casas Bahia é diluir o valor da merca-

doria em várias parcelas para que os consumidores mais pobres possam pagá-las. A forma de pagamento também faz parte da estratégia da organização: os clientes recebem cartões que devem ser pagos mensalmente nas lojas. Isso os força a retornar aos estabelecimentos, o que muito comumente desencadeia novas compras.

A rede vem obtendo grande sucesso com esse modelo de negócios. Apesar dos riscos de oferecer crédito aos mais variados clientes, a empresa enfrentava, em 2003, uma inadimplência de apenas 8%, enquanto a média dos concorrentes do varejo popular era de 16%. Para conseguir manter essa situação positiva, o grupo investe forte na administração de seus recursos humanos, recrutando, selecionando e treinando funcionários que se enquadram na filosofia da organização. Segundo Michael Klein, principal dirigente da organização, a gestão de pessoas deve assegurar a baixa rotatividade e oferecer benefícios que motivem os trabalhadores, propiciando o bom desempenho das tarefas.

A administração dos recursos humanos na Casas Bahia

A estrutura hierárquica da empresa conta com apenas três níveis, dos vendedores até os diretores. Essa decisão demonstra bem o desejo dos dirigentes de simplificar a gestão de pessoas para torná-la mais eficiente. Apesar de dividir seus colaboradores em três níveis, a rede não terceiriza muitas atividades nem procura reduzir seus custos com os funcionários. Um exemplo disso é que o grupo conta com equipes próprias de entrega e montagem de produtos e de tecnologia de informação.

O planejamento estratégico de recursos humanos da Casas Bahia define todos os treinamentos por que passam os funcionários, as políticas de recompensas e remunerações e os planos de carreiras para os diferentes cargos da organização. Além disso, são divulgados, durante o ano, documentos resumindo as ações e objetivos principais do departamento de RH para o período.

O recrutamento e a seleção de funcionários são feitos de duas formas distintas de acordo com o nível hierárquico que os colaboradores vão ocupar. Os vendedores e o pessoal de apoio das lojas são recrutados nos arredores do estabelecimento, de preferência no próprio bairro onde se localiza. Os recrutadores levam em consideração as habilidades humanas e a capacidade para construir um relacionamento sólido com os consumidores, fator importante para garantir a fidelização dos clientes. Já os profissionais que ocuparão cargos administrativos, ou seja, do segundo e terceiro níveis hierárquicos, preenchem cadastros e enviam currículos no site da empresa. A seleção é feita segundo critérios técnicos e os candidatos passam por provas, dinâmicas e entrevistas.

Desenvolvimento da força de trabalho

Após a seleção dos colaboradores, vem a parte mais complexa e importante da gestão de pessoas da Casas Bahia — o treinamento e desenvolvimento dos funcioná-

rios. Estes passam por diferentes programas de treinamento, de acordo com o cargo que ocuparão; entretanto, todos os programas são desenvolvidos para enfrentar corretamente os desafios que aparecem ao longo das atividades que realizam.

Por exemplo, os vendedores vão para salas de aula, onde recebem informações sobre as marcas e os produtos e dicas de como se vestir e se portar em negociações. Para a Casas Bahia, é importantíssimo que seus colaboradores de vendas estejam arrumados e ajam de maneira adequada. Isso dá aos clientes a sensação de estarem sendo atendidos por pessoas muito competentes e preparadas, que sabem do que estão falando. Em relação aos clientes de baixa renda, essa atitude dos vendedores traz outro benefício: eles se sentem recebidos como consumidores mais ricos, o que aumenta a força da marca perante o seu público-alvo.

Nas lojas da Casas Bahia, há outro grupo de funcionários que trabalha junto dos vendedores: os analistas de crédito. Esses colaboradores são treinados para, por meio de uma entrevista com os consumidores, analisar e escolher aqueles que podem comprar produtos pelo cartão. Esses profissionais também passam por um aprendizado para conhecer técnicas e perguntas que podem ser realizadas nas conversas. O setor de RH da organização ensina os analistas a descobrir possíveis fraudadores que estejam solicitando crédito.

Os analistas e os vendedores têm outra função importante, para a qual o bom relacionamento com os consumidores é fundamental. Trabalhando juntos, esses profissionais são instruídos para conscientizar os clientes. Muitas vezes, consumidores de baixa renda querem produtos que não cabem em seus orçamentos familiares. Nessas ocasiões, os colaboradores devem aconselhá-los e lhes oferecer produtos semelhantes, de marcas mais baratas ou com menos funções. A venda racional é uma técnica que impede o crescimento da inadimplência e protege os fregueses de seus próprios impulsos.

Os vendedores e os analistas também recebem treinamento de informática desde meados da década de 1990. Nessa época, os processos de compra e de análise de risco passaram a ser automatizados, reduzindo o tempo médio das transações. Por fim, esses colaboradores são constantemente informados sobre as estratégias e as metas da organização, o que possibilita o controle do número de vendas a prazo e de prestações oferecidas aos clientes.

Mantendo os trabalhadores comprometidos

O relacionamento que a empresa mantém com seus colaboradores busca garantir a motivação e a satisfação com o ambiente de trabalho. Para isso, a equidade e o senso de justiça são levados em conta, quando da formulação do plano de benefícios e recompensas da Casas Bahia.

Na empresa, todos os funcionários, independentemente do cargo que exercem e do grau hierárquico em que se encontram, recebem o 14º salário. Esse pagamento extra para todos os colaboradores da Casas Bahia atua como agente motivador, já que eleva a dedicação e o compro-

metimento na organização e contribui para a manutenção de um bom ambiente de trabalho. Por outro lado, por ser um benefício concedido a todos os funcionários da Casas Bahia, reforça a sensação de equidade na política de remuneração. Por essas razões, o 14º salário é um elemento muito importante para a organização e a administração de seus recursos humanos.

Mas esse não é o único instrumento empregado para elevar a satisfação dos colaboradores. Além disso, a empresa distribui cestas de alimentos mensais aos funcionários do nível hierárquico mais baixo e tem uma política de concessão de bônus àqueles que atingem suas quotas de vendas. Todas as lojas da rede têm metas mensais a serem atingidas. Os estabelecimentos que cumprem o objetivo traçado e ultrapassam os valores estipulados recebem incentivos que são distribuídos entre os trabalhadores. Isso aumenta a produtividade e o comprometimento com o bom desempenho da organização.

Outra importante ferramenta adotada pela administração dos recursos humanos da Casas Bahia são os planos de carreira. Fato raro no varejo nacional, os planos de carreira aumentam a produtividade e reduzem a rotatividade dos empregados. Os planos também elevam a expectativa quanto ao trabalho, já que mostram as possibilidades de ascensão dentro da rede, permitindo que vendedores almejem posições de gerência, supervisão e até mesmo um cargo na diretoria regional. Além disso, esse instrumento ainda fortaleceu o conceito de remuneração crescente por produtividade e por tempo de serviço, elevando o empenho na organização.

O principal objetivo da administração dos recursos humanos na Casas Bahia é assegurar a baixa rotatividade. E essa meta vem sendo alcançada. Enquanto o turnover médio do varejo nacional está na casa dos 48% por ano, na organização, ele está em torno de 26%. Esse fato é visto como resultado da política adequada de remuneração e de

benefícios da empresa, que consegue promover a satisfação e o comprometimento dos funcionários e um bom ambiente de trabalho.

A baixa rotatividade na rede acaba configurando-se como um diferencial estratégico perante os concorrentes. Além de reduzir os custos com o treinamento da mão-de-obra, o baixo índice de turnover contribui para elevar as vendas. Isso ocorre porque os compradores acabam estabelecendo uma relação sólida e duradoura com os vendedores. Esse fato gera confiança e, no momento de uma nova aquisição, os funcionários conhecidos são os procurados pelos clientes. Caso houvesse uma mudança maior da rede de colaboradores, perderia-se a referência no momento de novas compras, o que poderia reduzir a receita da organização.

Crise na Casas Bahia

Apesar de toda a preocupação com seus funcionários, a Casas Bahia viu-se obrigada, no final de 2006, a comunicar a demissão de 2 mil colaboradores. Isso ocorreu por causa de um crescimento das vendas menor que o esperado, principalmente no sul do país, em razão da crise do agronegócio. Esse fato acabou modificando todo o planejamento de recursos humanos da rede, que previa a contratação de mais 10 mil colaboradores para esse ano.

Apesar disso, por meio de todas as medidas analisadas, a administração de recursos humanos conseguiu promover um bom ambiente de trabalho e manter baixa a rotatividade na organização. O cumprimento das metas estabelecidas por Michael Klein contribuiu para o sucesso da Casas Bahia. A gestão de pessoas conseguiu selecionar profissionais adequados e, por meio de treinamento e desenvolvimento, torná-los importantes para a organização. Esses profissionais colaboram para que a rede mantenha sua liderança no varejo nacional de móveis, eletrodomésticos e eletroeletrônicos.

Fonte: N. Blecher, "Máquina de vender", *Exame*, 811, 18 fev. 2004, p. 44-54. Disponível no site oficial: www.casasbahia.com.br. Acesso em: abr. 2007.

QUESTÕES

1. Como a decisão da Casas Bahia de manter apenas três níveis hierárquicos em sua estrutura contribui para o aumento da eficiência na organização?
2. Qual é a importância dos trabalhadores para a organização? Qual é a relação entre os recursos humanos e a estratégia da organização?
3. Como se processa o recrutamento e a seleção do pessoal que trabalhará nas lojas? Qual é a importância de os vendedores residirem nos arredores dos estabelecimentos?
4. Quais são os programas utilizados para preparar e desenvolver os colaboradores?
5. Quais são os objetivos dos programas de treinamento da Casas Bahia? Que métodos de treinamento você considera mais apropriados a esses objetivos?
6. No caso, não são mencionados sistemas de avaliação de desempenho. Será que a Casas Bahia não avalia formalmente seus colaboradores?
7. Quais são as recompensas oferecidas pela Casas Bahia para motivar seu pessoal e melhorar seu ambiente de trabalho?
8. Por que a baixa rotatividade é vista como uma das principais vantagens competitivas para a organização?

Notas

1. J. Pfeffer, *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
2. R. L. Mathis e J. H. Jackson, *Human resource management: essential perspectives*, 2. ed. Cincinnati: South-Western Publishing, 2002.
3. G. Dessler, *Administração de recursos humanos*, 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
4. M. A. Huselid, S. E. Jackson e R. S. Schuler, "Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance", *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 1, 1997 p. 171-188.
5. F. Almeida, "Gestão de recursos humanos nas organizações". In: J. Lisboa et al. *Introdução à gestão das organizações*. Porto: Vida Económica, 2005.
6. F. Almeida, "Gestão de recursos humanos nas organizações". In: J. Lisboa et al. *Introdução à gestão das organizações*. Porto: Vida Económica, 2005.
7. G. Dessler, *Administração de recursos humanos*, 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
8. G. Dessler, *Administração de recursos humanos*, 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
9. T. Tachizawa, *Gestão com pessoas*, 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
10. G. Dessler, *Administração de recursos humanos*, 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
11. F. Almeida, "Gestão de recursos humanos nas organizações". In: J. Lisboa et al. *Introdução à gestão das organizações*. Porto: Vida Económica, 2005.
12. M. N. Martínez, "The headhunter within", *HR Magazine*, ago. 2001, p. 48-51.
13. G. Dessler, *Administração de recursos humanos*, 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003; F. Almeida, "Gestão de recursos humanos nas organizações". In: J. Lisboa et al. *Introdução à gestão das organizações*. Porto: Vida Económica, 2005.
14. S. P. Robbins e D. A. DeCenzo, *Fundamentos de administração*, 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
15. F. Almeida, "Gestão de recursos humanos nas organizações". In: J. Lisboa et al. *Introdução à gestão das organizações*. Porto: Vida Económica, 2005.
16. S. P. Robbins e D. A. DeCenzo, *Fundamentos de administração*, 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
17. G. Dessler, *Administração de recursos humanos*, 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
18. F. Almeida, "Gestão de recursos humanos nas organizações". In: J. Lisboa et al. *Introdução à gestão das organizações*. Porto: Vida Económica, 2005.
19. T. Tachizawa, *Gestão com pessoas*, 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
20. F. Almeida, "Gestão de recursos humanos nas organizações". In: J. Lisboa et al. *Introdução à gestão das organizações*. Porto: Vida Económica, 2005.
21. G. Dessler, *Administração de recursos humanos*, 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
22. S. P. Robbins e D. A. DeCenzo, *Fundamentos de administração*, 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
23. H. H. Meyer, E. Kay e J. French, "Split roles in performance appraisal", *Harvard Business Review*, v. 43, jan. 1965, p. 123-129; V. R. Buzzotta, "Improve your performance appraisals", *Management Review*, ago. 1988, p. 40-43.
24. F. Almeida, "Gestão de recursos humanos nas organizações". In: J. Lisboa et al. *Introdução à gestão das organizações*. Porto: Vida Económica, 2005.
25. H. G. Barkema e L. R. Gomez-Meja, "Managerial compensation and firm performance: a general research framework", *The Academy of Management Journal*, v. 41, n. 2, 1998, p. 135-145.
26. Daniel Hessel Teich, "O desempenho faz o salário", *Exame*, 868, 24 maio 2006.
27. T. S. Bateman e S. Snell, *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
28. G. Dessler, *Administração de recursos humanos*, 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
29. A. L. Booth e M. Francesconi, *Job mobility in 1990s Britain: does gender matter?*, 1999. (Mimeo)
30. K. McCue, "Promotions and wage growth", *Journal of Labor Economics*, v. 14, n. 2, 1996, p. 175-209; M. R. Pergamit e J. R. Veum, "What is a promotion?", *Industrial and Labor Relations Review*, v. 52, n. 4, 1999, p. 581-601.
31. K. G. Abraham e J. L. Medoff, "Length of service and promotions in union and nonunion work groups", *Industrial and Labor Relations Review*, v. 38, n. 3, 1985 p. 408-420.
32. P. Cappelli e M. Hamori, "The new road to the top", *Harvard Business Review*, jan. 2005.
33. M. T. L. Fleury, "Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras", *Revista de Administração de Empresas*, v. 4, n. 3, 2000, p. 18-25.
34. T. S. Bateman e S. Snell, *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
35. M. T. L. Fleury, "Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras", *Revista de Administração de Empresas*, v. 4, n. 3, 2000, p. 18-25.
36. M. G. Cassito et al., *Sensibilizando sobre el acoso psicológico en el trabajo*, OMS, 2004.
37. M. Barreto, *Uma jornada de humilhações*. 2000. Dissertação de mestrado (Psicologia Social) — PUC-SP, São Paulo.
38. M. E. Freitas, "Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações", *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 2, 2001, p. 8-19.

Objetivos de aprendizagem:

1. Explicar por que a maximização da riqueza dos proprietários é o principal objetivo da empresa para a administração financeira.
2. Identificar as atividades fundamentais de um administrador financeiro.
3. Descrever os três ciclos que caracterizam a atividade da empresa e suas inter-relações.
4. Compreender a relação entre empresas, instituições e mercados financeiros.
5. Descrever as etapas do processo de investimento de capital.
6. Explicar os principais métodos de avaliação de projetos de investimento.
7. Identificar as principais modalidades de financiamento disponíveis para as empresas.
8. Compreender os conceitos de estrutura e custo de capital e as relações entre eles.
9. Discutir os principais argumentos a favor e contra a distribuição de lucros aos acionistas.
10. Analisar o desempenho financeiro de uma empresa em termos de rentabilidade, equilíbrio financeiro e eficiência da atividade.

Este capítulo introduz a administração financeira, área da organização responsável pela gestão do fluxo de recursos financeiros, sem os quais é impossível desenvolver qualquer atividade econômica. Na primeira seção do capítulo, descrevemos os fundamentos básicos de administração financeira e contextualizamos a evolução histórica da disciplina, destacando o paradigma dominante da maximização da riqueza dos acionistas como o principal objetivo das decisões empresariais. Posteriormente, apresentamos uma visão geral sobre o funcionamento do sistema financeiro brasileiro, suas instituições e mercados, e a respeito das principais demonstrações financeiras das empresas, sua estrutura e objetivos.

Em seguida, são focadas as principais decisões financeiras de uma empresa — investimento, financiamento e retenção ou distribuição de lucros. A decisão de investir requer um dispêndio inicial na aquisição de ativos que têm o potencial para gerar recursos futuros para a empresa, ou seja, que agregam valor econômico à empresa. Nesse contexto, são abordados os aspectos essenciais da elaboração de projetos de investimento e os critérios utilizados em sua avaliação.

Contudo, a decisão de investir não pode ser dissociada da decisão de financiar. Para que a empresa consiga criar valor com seus investimentos, as fontes de financiamento devem proporcionar um equilíbrio entre o custo e o risco financeiro. Nesse sentido, são destacadas as diferentes modalidades de financiamento de curto e longo prazos, disponíveis no Brasil, e são introduzidos os conceitos de estrutura de capital e de custo de capital. Ainda no âmbito das principais decisões financeiras, é discutido o papel da política de dividendos e são apresentados os principais argumentos a favor da retenção dos lucros na empresa e de sua distribuição aos acionistas.

Por fim, a última seção do capítulo tem como objetivo proporcionar uma visão sintética sobre o processo de diagnóstico financeiro de uma empresa. Assim sendo, são explorados diferentes aspectos do desempenho das empresas, tais como a rentabilidade, o equilíbrio financeiro e a eficiência da atividade. Essas análises permitem que os administradores e outros interessados (investidores, credores, trabalhadores, acionistas etc.) formulem uma opinião sobre a situação financeira e o desempenho de uma organização.

CASO INTRODUTÓRIO

Mantendo a CSN forte como seu aço

A Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) foi fundada em 9 de abril de 1941 e se destacou como um marco no processo da industrialização brasileira. Seu aço viabilizou a implantação das primeiras indústrias nacionais, núcleo do atual parque industrial brasileiro. Privatizada em 1993, após mais de seis décadas de atividade, continua a fazer história.

Atualmente, a CSN é um dos maiores complexos siderúrgicos integrados da América Latina. Com capacidade de produção anual de 5,8 milhões de toneladas e cerca de oito mil empregados, a CSN concentra suas atividades em siderurgia, mineração e infra-estrutura. A estratégia integrada e alinhada ao negócio principal assegura posição de liderança no setor siderúrgico brasileiro. Por outro lado, os baixos custos de produção posicionam a CSN como um dos produtores mais competitivos e rentáveis do setor siderúrgico mundial.

A administração eficiente e inovadora da CSN tem se traduzido em receitas e lucros tão fortes quanto seu aço. Entre 2002 e 2006, as receitas líquidas cresceram de 5 bilhões de reais para 9 bilhões de reais, um aumento de

80%, enquanto o lucro líquido passou de 200 milhões de reais negativos para 1,2 bilhão de reais no mesmo período. O preço das ações da CSN vem acompanhando o bom desempenho operacional, tendo apresentado valorização de 45% em 2006 e de quase 80% nos oito primeiros meses de 2007.

As perspectivas de crescimento mundial para os próximos anos e, no Brasil, a expectativa de um desempenho econômico mais robusto, por conta do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), da queda dos juros e da manutenção da inflação sob controle, fortalecem os planos de investimentos da CSN. Nos próximos anos, a capacidade de produção de aço deverá ser substancialmente ampliada, dos atuais 5,8 milhões para mais 9 milhões de toneladas anuais, e a produção de minério de ferro deve triplicar até o fim da década. Os investimentos mobilizarão muitos bilhões de reais, mas são indispensáveis para que a empresa cresça de modo compatível com os novos desafios.

Fonte: Demonstrações financeiras da empresa e site oficial (www.csn.com.br). Acesso em: ago, 2007.

12.1 A administração financeira nas organizações

O desempenho de uma organização não depende apenas de um bom produto, de uma estratégia de marketing eficaz e de recursos humanos competentes e motivados. A realização dos objetivos empresariais exige a administração segura e eficiente dos recursos financeiros, o 'sangue' de uma organização. Quando estes deixam de circular com a liquidez necessária, a organização enfrenta muitas dificuldades, por melhores que sejam seus produtos, seus funcionários e sua ligação com os clientes.

O caso introdutório exemplifica bem a importância da administração financeira para uma organização. Para financiar seu crescimento, a CSN abriu o capital em bolsa, emitiu debêntures e contraiu empréstimos. Com esses recursos financeiros, expandiu a capacidade de produção, entrou em novos setores, como a mineração, expandiu as operações para outros países e realizou grandes investimentos na modernização das unidades e de processos industriais. Esses investimentos garantiram-lhe excelente desempenho operacional e a conseqüente geração de caixa para liquidar dívidas, remunerar acionistas e financiar novos projetos.

Como a CSN, toda empresa deve gerir de maneira eficaz e eficiente os recursos para que sua situação

financeira permaneça sólida de forma a alcançar objetivos estratégicos. Ao longo deste capítulo, serão abordadas e discutidas as principais atividades e funções da administração financeira nas empresas.

12.1.1 Fundamentos de administração financeira

A área financeira de uma organização lida com um dos recursos mais indispensáveis para seu funcionamento: o dinheiro. A *administração financeira* compreende o conjunto de atividades relacionadas com a gestão do fluxo de recursos financeiros na organização e tem a dupla responsabilidade de captar os recursos necessários às atividades da empresa e alocá-los de forma a alcançar os objetivos organizacionais. Uma vez que tais recursos são indispensáveis, a administração financeira assume papel fundamental no desenvolvimento de todas as atividades empresariais, contribuindo, de forma decisiva, para o sucesso do negócio.

No contexto empresarial, as funções típicas do administrador financeiro são:¹

- *Análise, planejamento e controle financeiro*: consiste em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades e fluxos financeiros da empresa por meio de orçamentos e relatórios financeiros, bem como

em participar ativamente nas decisões estratégicas para estabelecer uma rentabilidade satisfatória sobre os investimentos.

- *Tomada de decisões de investimento:* trata-se da tomada de decisões que definam a melhor estrutura de ativos da organização, considerando uma relação adequada entre o risco e o retorno dos capitais investidos.
- *Tomada de decisões de financiamento:* refere-se à tomada de decisões que definam a composição das fontes de recursos financeiros da organização, procurando estabelecer uma estrutura adequada em termos de liquidez, custo e risco financeiro.

Seja qual for a natureza da atividade operacional da empresa, os administradores financeiros são, em essência, tomadores de decisões referentes à alocação de recursos (investimento) e à captação deles (financiamento). Mas qual critério deve ser utilizado para tomar essas decisões financeiras de forma racional? Para a administração financeira contemporânea, o objetivo da empresa é a *maximização da riqueza dos proprietários de capital*, ou seja, a maximização do valor de mercado da empresa.² Essa maximização reflete a capacidade da empresa de gerar recursos financeiros no longo prazo. Observe que o objetivo econômico para a administração financeira é a maximização do valor da empresa e não a maximização do lucro, que é um critério contábil e de curto prazo.

O objetivo econômico da administração financeira é válido tanto para empresas privadas como para públicas. No caso de empresas privadas, os acionistas ou proprietários têm a expectativa de alcançar um retorno compatível com o risco assumido por meio da geração de recursos de longo prazo, o que, naturalmente, se refletirá no valor da companhia. Por sua vez, nas empresas públicas, a geração de lucros e de recursos é um parâmetro de desempenho importante, pois permitirá reinvestir esses recursos na melhoria do bem-estar da sociedade. No entanto, o desempenho financeiro não é necessariamente o principal objetivo desse tipo de organização.

A geração de fluxos financeiros no longo prazo, consequência da busca pela maximização da riqueza dos proprietários, contribui para que a organização cumpra algumas de suas *funções sociais* por meio do pagamento de impostos, da remuneração de seus trabalhadores, da satisfação de seus clientes, entre outras. Diversos autores argumentam que o bem-estar econômico dos acionistas promove igualmente o bem-estar econômico da sociedade.³ Esses autores defendem que o princípio fundamental da maximização

da riqueza promove uma utilização mais eficiente dos recursos, com benefícios para acionistas, consumidores, trabalhadores e sociedade.

A Tabela 12.1 resume alguns dos principais conceitos da administração financeira que serão utilizados ao longo deste capítulo.

12.1.2 Visão histórica da administração financeira

Assim como outras áreas funcionais, a administração financeira vem passando por um processo de evolução conceitual e técnica como consequência das transformações que afetam o mundo dos negócios. Nos seus primórdios, a área das finanças empresariais era considerada uma parte do campo das ciências econômicas, e começou a se assumir como área de estudo independente na década de 1920. O foco inicial da administração financeira centrava-se nos instrumentos e procedimentos do mercado financeiro voltados à captação de recursos, tais como os aspectos legais da emissão de títulos de dívida e de ações.

Com a recessão econômica mundial de 1929, o enfoque da administração financeira desviou-se, necessariamente, para aspectos internos, isto é, para o estudo das questões relacionadas com a liquidez e a solvência das empresas. Por outro lado, o grande número de abusos com credores e fraudes em relação aos investidores deu origem ao movimento de regulamentação e controle governamental sobre as empresas.

A década de 1940 caracterizou-se pelo redirecionamento do foco da administração financeira para a análise das decisões externas, privilegiando-se, assim, o ponto de vista do financiador ou do investidor, com mínima ênfase no processo de decisão interna e nas questões relacionadas com o equilíbrio financeiro da empresa. Essa perspectiva ficou conhecida como a *abordagem tradicional* das finanças empresariais.⁴

Durante as décadas de 1950 e 1960, a administração financeira passou a se preocupar com a eficiência da alocação de recursos, destacando-se o estudo das questões relacionadas com os investimentos empresariais e a geração de riqueza. Essa nova visão foi influenciada pela teoria geral de Keynes, que defendia o investimento como a preocupação central das nações e corporações. Nesse contexto, foram desenvolvidos dois importantes conceitos: o retorno do investimento e o custo de capital. Pela primeira vez, as decisões de financiamento e de investimento eram vistas como interdependentes. Nascia a *moderna teoria de finanças*,

■ Tabela 12.1 Conceitos específicos de finanças

| | |
|--------------------------------|---|
| ATIVO | Conjunto de bens e direitos detidos pela empresa. |
| ATIVO CIRCULANTE | Conjunto de bens ou direitos de curto prazo e com elevada liquidez (por exemplo, depósitos bancários e estoques). |
| ATIVO PERMANENTE | Conjunto de bens ou direitos de longo prazo que são utilizados na geração de receitas e lucros (por exemplo, imóveis e equipamentos). |
| PASSIVO | Conjunto de obrigações e dívidas da empresa perante terceiros. |
| PASSIVO CIRCULANTE | Conjunto de obrigações que devem ser liquidadas em um prazo inferior a um ano (por exemplo, dívidas a fornecedores). |
| PASSIVO PERMANENTE | Conjunto de obrigações e dívidas exigíveis à empresa no longo prazo (por exemplo, empréstimo bancário a cinco anos). |
| PATRIMÔNIO LÍQUIDO | Valor contábil dos recursos próprios aplicados no negócio pelos sócios ou acionistas. |
| BALANÇO PATRIMONIAL | Demonstração da situação patrimonial da empresa, indicando a composição de seu ativo, patrimônio líquido e passivo. |
| ESTRUTURA DE CAPITAL | Composição das fontes de financiamento de longo prazo de uma empresa, identificando a relação entre recursos de terceiros (passivo permanente) e próprios (patrimônio líquido). |
| ORÇAMENTO DE CAPITAL | Processo de seleção e avaliação dos investimentos de longo prazo que são compatíveis com o objetivo de maximização do valor da empresa. |
| DIVIDENDOS | Parcela do lucro líquido que é distribuída aos acionistas. |
| CAPITAL DE GIRO LÍQUIDO | Folga financeira da empresa calculada pela diferença entre ativo circulante e passivo circulante. |
| FLUXOS DE CAIXA | Recursos financeiros (caixa) gerados pela atividade da empresa, ou seja, a diferença entre receitas recebidas e despesas pagas. |

Fontes: L. G. Gitman, *Princípios de administração financeira*, 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004; S. Ross, R. Westerfield e F. Jaffe, *Administração financeira*, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

consolidada com os trabalhos de Franco Modigliani e Merton Miller, que receberiam o Prêmio Nobel de Economia em 1985 e 1990, respectivamente.

Nos anos 90, diante da grande volatilidade apresentada pelos principais indicadores econômicos e financeiros de mercado (juros, câmbios, cotações de títulos e preços de mercadorias), a teoria de finanças centrou-se na gestão de riscos. As finanças corporativas passaram a adotar instrumentos e metodologias sofisticadas de avaliação de riscos e as empresas começam a desenvolver estratégias que envolviam a utilização de futuros, opções, *swaps* e *hedges*. O binômio retorno-risco passou a dominar o processo de tomada de decisão financeira nas organizações.⁵

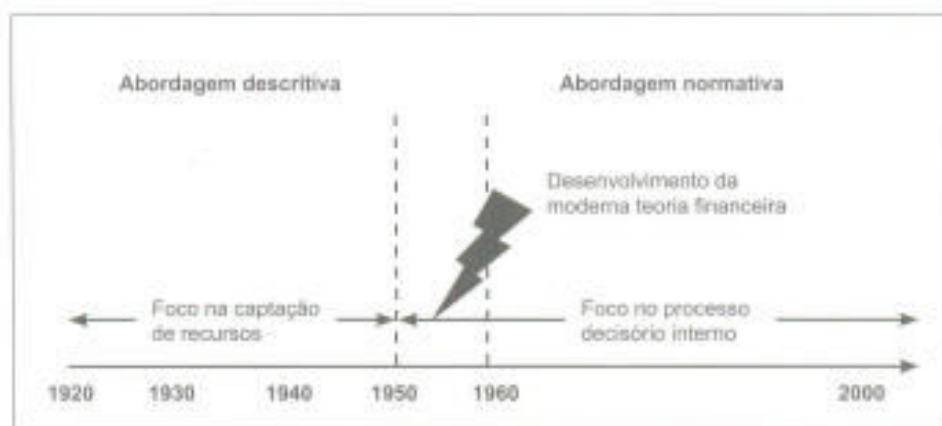
O início do século XXI foi marcado pela tendência da globalização das empresas e dos mercados. Essas mudanças geraram a necessidade de se negociar com múltiplas moedas em mercados financeiros internacionais, onde os fluxos de investimentos se movem rapidamente pelas fronteiras, sob vários sistemas legais e de contabilidade e em ambientes de riscos

políticos. Nesse contexto, as finanças corporativas centram-se na proteção contra os riscos das transações internacionais.

Como mostra a Figura 12.1, o foco da administração financeira evolui de uma abordagem descritiva, preocupada essencialmente com questões externas relacionadas com a captação de recursos, para o desenvolvimento de uma teoria normativa, que privilegia uma abordagem integrada das decisões financeiras internas da empresa, tais como a alocação de recursos, a avaliação de investimentos e a definição da melhor estrutura de capital.

12.1.3 A função financeira na organização

Todos os departamentos e membros organizacionais têm a necessidade de interagir com a área financeira para executar suas tarefas. Conforme referido, cabe à administração financeira gerenciar o fluxo de recursos financeiros, os quais são necessários para o desenvolvimento de qualquer atividade empresarial. No entanto, o porte e a relevância da



■ **Figura 12.1** Evolução histórica da administração financeira

função financeira na organização dependem de seu tamanho.

Em empresas de pequeno porte, as atividades relacionadas com a função financeira são desempenhadas pelo departamento de contabilidade e ficam sob a responsabilidade de um dos sócios. Geralmente, sua orientação temporal é de curto prazo e envolve atividades operacionais como a gestão dos pagamentos e a cobrança de dívidas. Por outro lado, à medida que a organização cresce, a função financeira torna-se um departamento independente sob a responsabilidade de um executivo de topo, o vice-presidente financeiro (CFO — *chief financial officer*) ou o diretor financeiro. Esse administrador financeiro tem como funções a formulação de uma estratégia financeira para a empresa e suas subsidiárias, a representação da organização perante órgãos públicos e instituições financeiras e a direção dos departamentos, unidades ou pessoas que desempenham tarefas relacionadas com a gestão de recursos financeiros na organização.

A estrutura da função financeira em uma organização de grande porte pode incluir três departamentos subordinados ao administrador financeiro, como mostra a Figura 12.2. Esses departamentos são a controladoria, a tesouraria e o planejamento financeiro. A *controladoria* supervisiona as atividades de contabilidade e auditoria da empresa. Isso inclui a preparação de relatórios gerenciais internos, de demonstrações financeiras e a gestão de assuntos fiscais. Por sua vez, a *tesouraria* é o departamento responsável por administrar as atividades financeiras relacionadas ao capital de giro, como a gestão de caixa e bancos, crédito e cobrança de dívidas de fornecedores, pagamento dos compromissos da empresa, entre outras. Por último, o departamento de *planejamento financeiro* tem como responsabilidade a análise e a avaliação de fontes de financiamento e de projetos de investimentos de forma a garantir o equilíbrio financeiro da empresa e o alcance de seus objetivos.

Os vários departamentos da estrutura financeira de uma empresa possuem focos diferentes, mas in-



QUADRO CONTEXTUAL

A trajetória brasileira da administração financeira

No Brasil, a evolução e o foco da administração financeira são um pouco diferente dos países desenvolvidos. O longo período inflacionário, do final dos anos 70 até 1994, levou à criação de mecanismos de proteção, como a correção monetária nos contratos e nos balanços patrimoniais. A administração financeira centrava-se na gestão dos fluxos financeiros de curto prazo, já que sua preocupação estava focada na administração do capital de giro e na variação do poder aquisitivo da moeda.

Com o Plano Real, em 1994, a inflação passou para níveis muito reduzidos, o que permitiu a adoção de metodologias mais modernas e sofisticadas nas práticas finan-

ceiras das empresas. Entretanto, o processo de privatização de grandes grupos empresariais na década de 1990 (Companhia Siderúrgica Nacional, Vale do Rio Doce, Light, Embratel etc.) teve enorme influência no desenvolvimento dos mercados financeiros. A consolidação do processo democrático, a crescente abertura comercial e a redução do risco-país têm feito com que a administração financeira de empresas brasileiras se paute, cada vez mais, nos modelos e técnicas utilizados em economias desenvolvidas.

Fonte: J. J. Salim, *Administração financeira: avaliação do desempenho empresarial*, 2007 (material desenvolvido para a FGV Online).



■ **Figura 12.2** Estrutura da função financeira

terdependentes. A controladoria tem como principal função a coleta, o tratamento e o controle de informação gerencial; o planejamento financeiro utiliza essas informações para apoiar a tomada de decisões de financiamento ou investimento de longo prazo; e a tesouraria executa um conjunto de tarefas operacionais relacionadas com a administração financeira de curto prazo que garantem o funcionamento normal da organização.

12.1.4 Os ciclos da empresa para a administração financeira

Do ponto de vista da administração financeira, a atividade da empresa pode ser dividida em três ciclos distintos, mas inter-relacionados: o ciclo de exploração, o ciclo de investimento e o ciclo de financiamento (veja a Figura 12.3).

O *ciclo de exploração* corresponde à atividade propriamente dita desenvolvida pela empresa e tem como objetivo gerar um retorno para os investimentos realizados. Inclui a compra dos recursos que vão

ser processados, a transformação de matérias-primas, de mão-de-obra e outros recursos em produtos acabados, a distribuição e a venda desses produtos, e todas as atividades de apoio necessárias para assegurar a produção e a venda dos produtos produzidos, por exemplo, gestão dos recursos humanos, sistemas de informação ou pesquisa e desenvolvimento.

A Figura 12.4 exemplifica o ciclo de exploração simplificado de uma organização. No início do ciclo, a empresa dispõe de recursos em caixa que utiliza para comprar matérias-primas de seus fornecedores. Posteriormente, estas são transformadas em produtos acabados, e a venda desses produtos origina um direito a receber de seus clientes. Quando os clientes pagam suas dívidas, a empresa recebe o valor da venda em caixa e, por fim, utiliza esses recursos em caixa para iniciar um novo ciclo de exploração.

Por sua vez, o *ciclo de investimento* envolve todo o processo de identificação, avaliação e seleção das alternativas de aplicações de recursos, com o objetivo de dar suporte às atividades de exploração na expectativa de gerarem benefícios econômicos futuros para a empresa. As decisões de investimento determinam a composição e o tipo de ativos da empresa e incluem o investimento em equipamentos, instalações, máquinas, tecnologias, participações em outras empresas, estoques, entre outras aplicações financeiras. As decisões de investimento devem refletir os objetivos estratégicos da organização.

Por último, o *ciclo de financiamento* consiste no processo de avaliação e seleção das melhores ofertas de recursos e na determinação da melhor composição entre capitais de terceiros (instituições financeiras, fornecedores etc.) e próprios (acionistas ou proprietários). As diferentes combinações de recursos, sejam próprios ou de terceiros, onerosos ou não, de curto ou de longo prazo, definem a estrutura finan-



■ **Figura 12.3** Os ciclos da empresa



■ Figura 12.4 Ciclo de exploração

ceira da empresa. Tal estrutura deve preservar a capacidade de pagamento de dívidas da empresa — a liquidez e o equilíbrio financeiro. As atividades de financiamento incluem captação de empréstimos, emissão de debêntures, abertura do capital, entre outras.

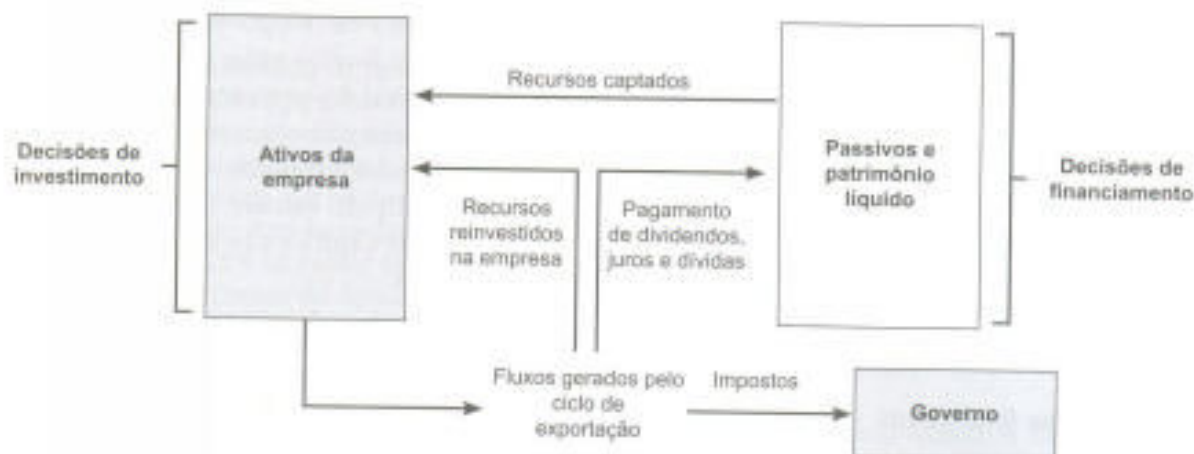
Como facilmente se depreende, os ciclos são totalmente inter-relacionados. Para ser realizado, o ciclo de exploração necessita de recursos materiais e humanos, além de ativos de longo prazo, tais como instalações, equipamentos, tecnologia etc. No entanto, para efetuar esses investimentos, a empresa precisa obter recursos financeiros, recorrendo, para isso, a capital próprio ou de terceiros. Depois de concluído, o ciclo de exploração deve gerar fluxos de caixa suficientes para pagar o serviço de dívida, os impostos e remunerar o capital investido pelos acionistas, além de gerar excedente que deve ser reinvestido em novos ciclos de exploração ou de investimento (veja a Figura 12.5).

12.2 Sistema financeiro

As finanças empresariais desenvolvem-se em um ambiente complexo, no qual se destaca o sistema financeiro. Esse sistema engloba instituições e mercados financeiros cujo principal objetivo é a alocação eficiente de recursos na economia. Como a administração financeira das empresas consiste na tomada de decisões de alocação e de captação de recursos, a compreensão do funcionamento dessas instituições e mercados é fundamental para a atividade de um administrador.

12.2.1 Instituições financeiras

No Brasil, o Sistema Financeiro Nacional (SFN) é constituído por instituições públicas e privadas, que atuam com o objetivo de intermediar o fluxo de recursos entre agentes econômicos, sejam eles indivíduos, empresas ou órgãos governamentais. O órgão máximo do SFN é o Conselho Monetário Nacional (CMN), órgão normativo que define as diretrizes



■ Figura 12.5 Dinâmica das decisões financeiras



QUADRO CONTEXTUAL

A dinâmica das decisões financeiras no Brasil

Na economia brasileira, as decisões financeiras são muito prejudicadas pela insuficiência de recursos de longo prazo para as organizações. As empresas têm dificuldades de captar recursos permanentes, sejam eles oriundos da abertura de capital em bolsa ou de instituições financeiras, que não conseguem captar poupança de longo prazo nem, com isso, suprir as necessidades de capital das empresas.

As principais fontes de capital permanente são organismos públicos como o BNDES, mas estes disponibilizam recursos limitados, normalmente destinados a programas específicos que atendem às necessidades de um número reduzido de empresas.

Nessas condições de desequilíbrio estrutural, o endividamento das empresas brasileiras concentra-se no curto prazo, o que limita a margem financeira (capital de giro líquido) e, conseqüentemente, sua capacidade de investimento. Nesse contexto, as empresas privilegiam a sobrevivência financeira em detrimento da melhoria da competitividade e do crescimento.

Fonte: A. Assaf Neto, *Finanças corporativas e valor*, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

de funcionamento do sistema e formula as políticas monetárias e de crédito da economia. Vinculados ao CMN encontram-se duas entidades supervisoras do funcionamento dos mercados e suas instituições: o Banco Central do Brasil (Bacen) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM). O Banco Central atua como órgão executivo, fiscalizando e executando a política monetária do governo, ao passo que a CVM regula e controla o funcionamento do mercado de valores mobiliários, a bolsa de valores. Essas três instituições compõem o subsistema normativo do SFN.⁶

Por outro lado, o subsistema de intermediação é composto por instituições financeiras cuja função é intermediar as transferências de recursos entre agentes geradores de poupança e agentes carentes de capital. Entre as principais instituições financeiras que atuam no mercado brasileiro destacam-se:

- *Bancos comerciais*: canalizam poupança e aplicações de agentes superavitários para operações de crédito ou financiamento a agentes deficitários.
- *Bancos de investimento e desenvolvimento*: atuam em operações de maior escala, como a montagem de operações de financiamento complexas ou a colocação de títulos de dívida emitidos por empresas.
- *Sociedades de arrendamento mercantil*: realizam operações de leasing de bens de produção.
- *Sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários*: fazem a intermediação entre investidores e empresas, por meio da colocação de títulos de empresas e órgãos governamentais.

12.2.2 Mercados financeiros

Os *mercados financeiros* são espaços de transação entre agentes fornecedores e demandantes de recursos. Ao contrário das instituições financeiras, os

mercados financeiros permitem o fluxo de capital diretamente entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais. Os principais mercados do sistema financeiro nacional são: o mercado monetário e o mercado de capitais.

O *mercado monetário* tem como objetivo realizar operações de curto e curtíssimo prazo, de forma a controlar a liquidez monetária da economia. É um espaço utilizado essencialmente por órgãos governamentais e instituições financeiras para aplicar excedentes ou financiar necessidades financeiras de curto prazo. Nele, são negociados títulos emitidos pelo Banco Central destinados à execução da política monetária e os emitidos pelo Tesouro Nacional, com a finalidade de financiar as necessidades orçamentárias da União. São ainda negociados os certificados de depósitos interfinanceiros (CDI) entre instituições financeiras.

O *mercado de capitais* permite a realização de transações de recursos de longo prazo entre agentes superavitários e agentes carentes de recursos. Nele, são negociados títulos de empresas e órgãos governamentais de longo prazo, que permitem o fluxo direto de fundos entre os agentes econômicos. A espinha dorsal desse mercado são as bolsas de valores, que atuam como um espaço para a realização de negócios entre investidores e captadores de fundos. Os principais valores mobiliários negociados no mercado de capitais são as ações e as obrigações ou debêntures.

12.2.3 Títulos negociáveis

As *ações* são títulos nominativos negociáveis que representam frações do capital social de uma empresa. O acionista é um co-proprietário, não um credor da empresa, com direito à participação em seus lucros mediante o recebimento de dividendos. A emissão de

**QUADRO CONTEXTUAL****A Bolsa de Valores de São Paulo**

Fundada em 1890, a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) é o maior centro de negociação de valores mobiliários da América Latina. Lá são negociados títulos no mercado à vista, no mercado a termo e no mercado de opções. Atualmente, as negociações realizadas na Bovespa são feitas exclusivamente por meio de seu sistema eletrônico, o que proporciona mais agilidade e segurança nas transações.

Nos meses de junho e julho de 2007, a Bovespa registrou uma média diária de 5 bilhões de reais em transações. O valor de mercado das 388 empresas cotadas era de aproximadamente 2,1 trilhões de reais. Os investidores estrangeiros lideraram a movimentação financeira com participação de 36% do volume total transacionado, seguidos dos investidores institucionais, com 29%, das pessoas físicas, com 23%, das instituições financeiras, com 9%, e das empresas, com 2%.

Pela concentração das negociações em um lote de ações (as ações da Companhia Vale do Rio Doce e da Petrobras correspondem a quase 20% das transações) e pelo tipo de ações em circulação, são muitas as críticas ao mercado de ações brasileiro, principalmente em relação ao reduzido número de empresas de capital aberto.

Uma tendência positiva é o aumento consistente da participação do segmento de *home broker* no volume de transações. Em julho de 2007, correspondeu a mais de 15% do volume de negócios. Isso significa que, cada vez mais, pequenos investidores particulares participam ativamente nesse mercado, conferindo-lhe maior liquidez e democratizando-o.

Fonte: Site da instituição (www.bovespa.com.br). Acesso em: ago. 2007.

ações permite à empresa financiar sua atividade com capital não oneroso. As ações podem ser ordinárias ou preferenciais. As *ações ordinárias* concedem a seus titulares o poder de voto nas assembleias deliberativas da companhia, enquanto as *ações preferenciais* garantem a prioridade na distribuição de resultados ou no reembolso do capital em caso de liquidação da empresa, mas não concedem direito de voto.

Por outro lado, as *obrigações* ou *debêntures* são valores mobiliários representativos de dívida de médio e longo prazos utilizados por empresas e órgãos governamentais para captar volumes substanciais de recursos financeiros. Suas características podem se ajustar às necessidades de captação e ao fluxo de cai-

xa das empresas, visto que são um importante instrumento para obtenção de recursos das empresas. As obrigações pagam, normalmente, um juro periódico (que depende do risco da empresa emissora), além de reembolsarem o capital investido no prazo de vencimento do título.

12.2.4 Relação entre empresas, instituições e mercados financeiros

Conforme dito anteriormente, as empresas precisam de fundos para financiar sua atividade. Elas podem obter esses fundos diretamente com agentes econômicos nos mercados financeiros, emitindo debêntures ou ações, ou por meio de instituições finan-

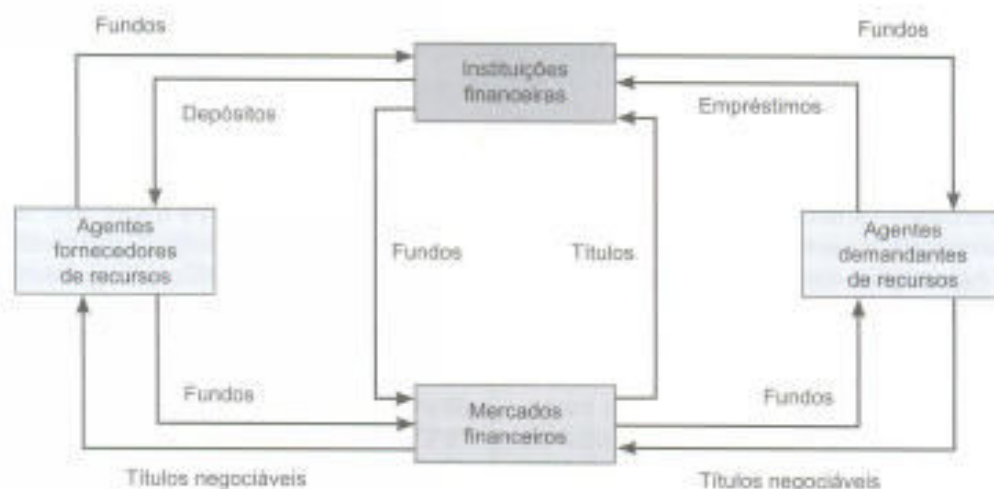
**QUADRO CONTEXTUAL****Problemas na pulverização das ações da Telemar**

Nem sempre a coexistência de ações ordinárias e preferenciais é pacífica. Em 2006, a Telemar divulgou sua pretensão de realizar uma pulverização acionária. Essa operação seria a troca dos papéis diferenciados por um único modelo de ação de modo que não houvesse mais um controlador. Por essa razão, impediu-se que qualquer acionista detivesse mais de 20% do capital da empresa após a pulverização. A nova empresa em bolsa seria chamada Oi Participações e reuniria todos os serviços da Oi e da Telemar.

No entanto, surgiu um grande problema durante as negociações. Os controladores, em assembleia geral, votaram para que cada ação ordinária fosse trocada por três ações da nova organização, ao passo que cada ação prefe-

rencial seria trocada por apenas um título da nova empresa. Essa decisão gerou grandes desavenças entre os acionistas, já que as ações preferenciais sofreriam menores valorizações e receberiam menores prêmios quando negociadas. Por essa razão, os acionistas minoritários negaram-se a aceitar a operação e acionaram a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), órgão regulador do mercado acionário brasileiro. A pulverização não foi levada adiante e as negociações continuam emperradas, com cada grupo acionista defendendo seus interesses.

Fontes: C. Gradilone, "Linha cruzada na Telemar", *Exame*, 867, maio 2006, p. 111; C. Barbieri, "A última chamada da Oi", *Istoé Dinheiro*, 469, set. 2006.



■ **Figura 12.6** Relação entre empresas, instituições e mercados

ceiras que captam poupanças de agentes excedentários para emprestar às empresas. A Figura 12.6 ilustra como se processa o fluxo de fundos entre empresas, instituições e mercados.

Uma empresa é considerada de *capital aberto* quando promove a colocação de valores mobiliários no mercado de capitais. Para isso, deve cumprir diversos requisitos, definidos na Lei das Sociedades Anônimas e nas regulamentações da Comissão de Valores Mobiliários. Quando uma empresa opta por captar recursos no mercado de capitais, ela faz uma oferta pública de títulos, isto é, promove a venda de ações ou debêntures para agentes econômicos em geral. Esses títulos são emitidos no *mercado primário* — mercado no qual os títulos novos são transacionados. Após a emissão de títulos, estes passam a ser negociados no *mercado secundário*, no qual as transações dão-se entre investidores, não implicando o fluxo de recursos para a empresa. No entanto, as transações no mercado secundário conferem liquidez aos títulos das empresas e promovem a eficiência dos mercados.

Os mercados e as instituições financeiras são mecanismos por meio dos quais as empresas podem obter recursos para financiar sua atividade. Por outro lado, possibilitam a alocação de recursos em atividades produtivas com maior eficiência. Nesse contexto, compete ao administrador financeiro identificar as melhores oportunidades de aplicação, assim como as melhores fontes de recursos para a companhia, de forma a agregar valor à organização.

12.3 Demonstrações financeiras

Periodicamente, as empresas devem preparar relatórios padronizados que registram, do ponto de vista financeiro, suas operações e atividades. Esses

relatórios são denominados *demonstrações financeiras* e são utilizados por órgãos reguladores, credores, acionistas, investidores, entre outros, para analisar e controlar a situação e o desempenho financeiro da empresa. As demonstrações financeiras são também utilizadas pelos administradores da empresa como fonte de informações para auxiliá-los no processo de tomada de decisão gerencial.

No Brasil, de acordo com a Lei das Sociedades por Ações, as demonstrações financeiras obrigatórias devem ser elaboradas anualmente e são constituídas dos seguintes relatórios:⁷

- *Balanço patrimonial (BP)*: relatório que apresenta a situação patrimonial da empresa em determinado momento, mostrando os saldos dos bens, dos direitos e das obrigações.
- *Demonstração do resultado do exercício (DRE)*: relatório que apresenta uma síntese financeira dos resultados das operações e atividades da empresa durante dado período.
- *Demonstração das mutações do patrimônio líquido (DMPL)*: relatório que apresenta os acréscimos e as diminuições, que se deram durante o exercício, em todas as contas que integram o patrimônio líquido.
- *Demonstração de origens e aplicações de recursos (DOAR)*: relatório que explica a variação do capital de giro líquido ocorrida no exercício, visualizada pela diferença entre fontes de financiamento de longo prazo e os investimentos de longo prazo.
- *Demonstração de fluxos de caixa (DFC)*: relatório que evidencia a variação de caixa e as disponibilidades financeiras na empresa. Apesar de não ser obrigatória no Brasil, é considerada uma das mais importantes declarações do ponto de vista da administração financeira da empresa.

Essas demonstrações financeiras são normalmente acompanhadas por um *relatório da administração*, que informa os acionistas sobre o desempenho e as perspectivas da empresa, pelas *notas explicativas*, que incluem um conjunto de informações complementares às demonstrações financeiras, e por um *parecer de auditores independentes*, que expressa opinião sobre a qualidade e a veracidade das demonstrações financeiras apresentadas.

12.3.1 Balanço patrimonial

O *balanço patrimonial* apresenta uma síntese da situação financeira da organização com base em seus ativos, passivos e patrimônio líquido. É um instrumento contábil que revela tudo o que a empresa possui ou a que tem direito (ativos), tudo o que a empresa deve a seus credores (passivos) e o valor do capital investido na empresa pelos proprietários (patrimônio líquido). A Figura 12.7 apresenta a estrutura do balanço patrimonial.

O *ativo* inclui todas as aplicações de recursos feitas pela organização, os bens e os direitos, tais como caixa, depósitos bancários, contas a receber de clientes, aplicações financeiras, estoques, prédios, terrenos, equipamentos, e até mesmo ativos intangíveis, como marca e patentes. Em geral, é dividido em *ativo circulante* (ativos de curto prazo com elevada liquidez, como estoques e caixa) e *ativo permanente* ou *fixo* (aquele que foi imobilizado, como prédios e equipamentos).

O *passivo* engloba todas as obrigações da organização, ou seja, todas as dívidas que a empresa tem perante terceiros. Assim como o ativo, é dividido em *passivo circulante*, ou seja, as contas a pagar, impostos e empréstimos de curto prazo, e o *passivo exigível de longo prazo*, composto por obrigações financeiras

da empresa que se realizarão no período superior a um ano, como hipotecas, debêntures e outras dívidas passíveis de quitação gradativa.

Por sua vez, o *patrimônio líquido* representa os direitos dos proprietários da empresa, ou seja, o valor dos ativos da organização depois de pagar todas as suas obrigações. O patrimônio líquido é composto pelo capital investido pelos sócios (ações ordinárias e preferenciais), pelas reservas e pelos lucros ou prejuízos acumulados, os quais poderão ser reinvestidos na organização ou distribuídos aos sócios na forma de dividendos. O patrimônio líquido é também conhecido como passivo não exigível, pois constitui uma obrigação da empresa perante seus proprietários, porém sem data de vencimento.

O valor total do ativo de uma empresa é igual à soma do passivo com o patrimônio líquido. Ou seja, o valor total das aplicações financeiras da empresa é igual ao somatório das fontes de recursos. Quando o valor do passivo é superior ao valor do ativo, o patrimônio líquido é negativo, o que significa que está em uma situação de falência técnica. Isso acontece quando a empresa não fez bons investimentos, não conseguindo gerar lucros em sua atividade, o que vai depreciando o valor do patrimônio dos proprietários.

12.3.2 Demonstração do resultado do exercício

A *demonstração do resultado do exercício* tem como finalidade apresentar o desempenho financeiro das operações realizadas pela empresa em determinado período, geralmente um ano. Enquanto o balanço patrimonial oferece uma visão estática da situação financeira da empresa, a demonstração do resultado do exercício apura o lucro ou prejuízo das atividades da empresa em dado intervalo de tempo.

| Balanço patrimonial | |
|---|---|
| Ativo | Passivo |
| Ativo circulante <ul style="list-style-type: none"> • Caixa • Depósitos bancários • Aplicações financeiras • Dívidas de clientes • Estoques | Passivo circulante <ul style="list-style-type: none"> • Dívidas a fornecedores • Empréstimos de curto prazo |
| Ativo permanente <ul style="list-style-type: none"> • Terrenos e edifícios • Máquinas e equipamentos • Veículos • Marcas e patentes | Exigível de longo prazo <ul style="list-style-type: none"> • Empréstimos e financiamentos • Debêntures |
| | Patrimônio líquido <ul style="list-style-type: none"> Capital social Reservas de capital Reservas de lucros Lucros ou prejuízos acumulados |

■ Figura 12.7 Balanço patrimonial.

A demonstração do resultado do exercício engloba as receitas, as despesas, os ganhos e as perdas, apurados com base no *regime de competência*, ou seja, independentemente de pagamentos e recebimentos. Por isso se pode afirmar que essa demonstração é o grande retrato global da eficiência do negócio de uma perspectiva econômica, mas não financeira, uma vez que não considera os fluxos de recursos na empresa. A dinâmica de cálculo do resultado líquido do exercício é apresentada na Figura 12.8.

12.3.3 Demonstrações do fluxo financeiro

Tanto o balanço patrimonial como a demonstração do resultado do exercício são declarações de *natureza econômica*. O balanço apresenta a posição patrimonial (estoque de riqueza e os financiadores dessa riqueza), ao passo que a demonstração do resultado apura o lucro do exercício com base nas receitas e despesas, sem considerar os pagamentos e recebimentos, ou seja, sem levar em conta os fluxos de caixa.

Dessa forma, é importante que a organização disponha de relatórios que evidenciem os fluxos financeiros do período, isto é, a movimentação de dinheiro na empresa. Os relatórios que têm essa *natureza financeira* são a demonstração de origens e aplicações de recursos e a demonstração de fluxos de caixa.

A *demonstração de origens e aplicações de recursos* (DOAR) tem como objetivo resumir a variação do capital de giro líquido, o que permite analisar a situação financeira da empresa no curto e médio prazos. Em essência, a DOAR evidencia movimentações de recursos relativas às operações de financiamento de longo

prazo — as origens de fundos — e operações de investimentos de longo prazo — aplicações de recursos —, e o conseqüente efeito sobre o capital de giro da empresa.

A *demonstração de fluxos de caixa* (DFC) tem como objetivo resumir os movimentos de entrada e saída de caixa em determinado período. Apesar de não ser obrigatória no Brasil, muitas empresas de capital aberto vêm publicando essa demonstração em caráter suplementar, em virtude das pressões internacionais para a padronização das demonstrações financeiras divulgadas pelas empresas. A DFC classifica os fluxos de caixa em três categorias de atividades correspondentes aos três ciclos da empresa:

- *Atividades operacionais*: movimentos de caixa relacionados com as atividades de produção e venda de bens e serviços (por exemplo, recebimento de dívida de cliente).
- *Atividades de investimento*: movimentos de caixa relacionados com gastos de capital, ou seja, com aquisições e vendas de ativos de longo prazo (por exemplo, compra de um caminhão).
- *Atividades de financiamento*: movimentos de caixa relacionados com os credores e investidores da empresa (por exemplo, distribuição de dividendos).

Como se pode concluir, com base na análise da DFC da empresa Alfa, exemplificada na Figura 12.9, durante o período considerado verificou-se uma diminuição do caixa de R\$ 50 mil. Apesar de o ciclo operacional ter gerado fluxos de caixa na ordem dos R\$ 2,5 milhões e a empresa ter realizado um aumento de capital de R\$ 500 mil, esse montante foi: (1) investido no aumento do ativo permanente (R\$ 1,45 milhão), (2) utilizado para pagar dívidas a credores (R\$ 850 mil) e (3) distribuído aos acionistas na forma de dividendos (R\$ 750 mil). No final, verificou-se uma variação negativa de R\$ 50 mil no caixa da empresa.

De todas as declarações financeiras, a demonstração de fluxo de caixa é a mais relevante do ponto de vista da administração financeira, pois permite avaliar a capacidade da empresa de gerar recursos financeiros e, conseqüentemente, implementar suas decisões de investimento e financiamento.

12.4 Decisões de investimento

Uma das decisões mais importantes de um administrador diz respeito ao investimento de capital. Por ser uma das alavancas fundamentais do crescimento das empresas, as decisões de investimento devem ser consideradas no âmbito da estratégia global da empresa. A ação de investir consiste em um dispêndio

| Demonstração do resultado do exercício |
|---|
| Receita bruta da venda de bens e serviços |
| (-) Impostos sobre vendas |
| (-) Descontos comerciais e abatimentos |
| Receita líquida da venda de bens e serviços |
| (-) Custo dos produtos vendidos |
| Lucro bruto |
| (-) Despesas operacionais |
| Lucro operacional |
| (+) Receitas não operacionais |
| (-) Despesas não operacionais |
| Lucro antes de impostos |
| (-) Imposto de renda e contribuição social |
| Lucro ou prejuízo líquido |

■ **Figura 12.8** Demonstração do resultado do exercício

| Demonstração de fluxos de caixa (em milhares de reais) | |
|--|----------------|
| Fluxo de caixa das atividades operacionais | |
| • Lucro líquido do exercício | 1.300 |
| • Depreciações e amortizações | 800 |
| • Aumento de contas a receber de clientes | (250) |
| • Redução de estoques | 200 |
| • Aumento de contas a pagar a fornecedores | 300 |
| • Aumento de outras despesas | 150 |
| Caixa gerado pelas atividades operacionais | 2.500 |
| Fluxo de caixa das atividades de investimento | |
| • Aumento de bens do ativo permanente | (1.200) |
| • Aumento dos investimentos permanentes | (250) |
| Caixa gerado pelas atividades de investimento | (1.450) |
| Fluxo de caixa das atividades de financiamento | |
| • Pagamento de serviço de dívida em empréstimos | (850) |
| • Aumento de capital social | 500 |
| • Pagamento de dividendos aos acionistas | (750) |
| Caixa gerado pelas atividades de financiamento | 1.100 |
| Aumento líquido de caixa | (50) |

■ **Figura 12.9** Demonstração de fluxos de caixa da Alfa

de recursos financeiros na aquisição de ativos permanentes, tendo em vista a obtenção de benefícios econômicos futuros.

Essas decisões são muito importantes porque definem o rumo estratégico da empresa, e seus resultados se farão sentir por muitos anos. Um investimento de capital bem-sucedido gerará fluxos de caixa futuros que contribuirão para melhorar o desempenho financeiro da empresa no longo prazo. No entanto, um investimento malsucedido pode prejudicar o equilíbrio financeiro e a capacidade competitiva da empresa, além de reduzir a flexibilidade dos dirigentes. Diante da importância dessas decisões, é necessário um processo específico para determinar onde, quando e quanto investir. Esse processo é chamado *orçamento de capital* ou *investimento de capital*.

12.4.1 Tipos de investimento

As empresas realizam investimentos de capital por muitos motivos, mas o objetivo final é sempre a agregação de valor à empresa. Esses investimentos podem ser agrupados nas seguintes categorias:⁶

- **Expansão:** investimento no aumento do nível de operações da empresa por meio da aquisição de ativos produtivos. Pode envolver a compra de equipamentos, a ampliação ou criação de instalações ou a aquisição de uma empresa.
- **Substituição:** investimento que visa renovar ativos

obsoletos ou desgastados pelo uso. A análise do projeto de investimento consiste na comparação dos gastos na aquisição e dos benefícios da substituição.

- **Renovação:** investimento alternativo à substituição que envolve reconstrução, reforma ou ajuste dos ativos permanentes de forma a melhorar a eficiência da empresa.
- **Outros:** investimentos que envolvem o dispêndio de recursos em atividades de longo prazo na expectativa de obter benefícios futuros, como investimentos em publicidade, em pesquisa e desenvolvimento ou em consultoria de gestão.

Todos os projetos de investimento têm origem nas orientações estratégicas da empresa, uma vez que, independentemente do tipo de investimento, a decisão de investimento de capital deve ser tratada como uma decisão de longo prazo, cuja principal preocupação é a preservação ou melhoria da capacidade competitiva da empresa.

12.4.2 Processo de investimento de capital

A decisão de investimento de capital representa gastos substanciais de fundos que comprometem a empresa em determinada direção. Por essa razão, o processo de investimento de capital deve compreender um conjunto de procedimentos destinado a fundamentar a decisão de investir. Especificamente,



QUADRO CONTEXTUAL

A Cosan analisa novos investimentos

A Cosan é a maior empresa brasileira do ramo sucroalcooleiro e uma das maiores produtoras de açúcar e etanol do mundo. A organização vem apresentando crescimento sustentado desde sua fundação, em 1936. Nos últimos anos, graças a pesados investimentos e parcerias estratégicas com grupos internacionais, a Cosan viu sua receita líquida aumentar de 900 milhões de reais, em 2001, para 2,5 bilhões de reais, em 2005.

Com 17 unidades localizadas no Estado de São Paulo e dois terminais portuários na cidade de Santos, a Cosan é o maior grupo individual produtor de derivados de cana-de-açúcar do mundo. Seu crescimento sempre esteve baseado na aquisição de outras usinas de cana, como a Destivale e a Mundial, em 2005, e a Bonfim, a Tamoio e a Bom Retiro, em 2006. Grande parte dessas compras foi financiada pela abertura do capital do grupo na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), realizada em 2005. Essa estratégia de crescimento tem permitido elevar substancialmente sua produção e faturamento.

Em abril de 2007, no entanto, a Cosan lançou um ambicioso plano de investimentos para os quatro anos seguintes. Com valor estimado de 1,7 bilhão de dólares, o programa prevê a expansão das operações por meio de várias frentes. Aproveitando o aumento da demanda por etanol, principalmente em razão das preocupações globais com o meio ambiente, a empresa pretende construir novas unidades e ampliar as já existentes.

O novo plano pretende mudar as características do desenvolvimento da organização. Até então, o crescimento organizacional era fundamentado na compra de usinas concorrentes. Os novos investimentos, entretanto, devem

afastar-se dessa estratégia. Em virtude do encarecimento das terras para o plantio de cana e dos elevados preços de aquisição de unidades rivais no Estado de São Paulo, a Cosan optou por expandir suas atividades por meio da construção de novos núcleos de produção no Estado de Goiás e em outros locais do Centro-Oeste e do Norte-Nordeste brasileiros.

Além disso, a empresa pretende elevar a intensidade produtiva das unidades de São Paulo, investindo maciçamente em tecnologia e automação, na mecanização da colheita e na co-geração de energia a partir do bagaço da cana. Serão aplicados ainda 500 milhões de dólares na expansão das unidades do grupo, aumentando a capacidade de 40 milhões toneladas/ano, em 2007, para 50,6 milhões toneladas/ano, em 2012.

A Cosan não descarta novas aquisições, mas entende que o aquecimento do mercado sucroalcooleiro elevou demasiadamente o preço das unidades concorrentes. Além disso, a empresa tem planos para atuar como intermediária no comércio de derivados de cana e prevê parcerias com refinarias estrangeiras. Os recursos de financiamento dessa política de investimentos ainda não têm fontes específicas, mas, segundo a companhia, devem ser provenientes de fundos internacionais com atuação em energia renovável e preocupações ambientais. Dessa forma, o grupo tentará manter sua posição de liderança, aproveitando a onda global de 'negócios verdes'.

Fontes: I. Riveras, "Cosan anuncia plano de investimentos de US\$ 1,7 bilhão", *Reuters Brasil OnLine*, 12 abr. 2007. Site oficial da empresa (www.cosan.com.br). Acesso em: ago. 2007.

o processo de orçamento de capital pode ser desdobrado em quatro etapas, tal como ilustrado na Figura 12.10.

A primeira etapa do processo de investimento consiste na *identificação de oportunidades de investi-*

mento que possam ser convertidas em propostas de investimento compatíveis com o objetivo de maximização do valor da empresa. Os administradores devem promover um clima de trabalho que propicie a geração de idéias e a descoberta de oportunidades



■ **Figura 12.10** Processo de investimento de capital

que possam ser transformadas em investimentos em todos os níveis organizacionais.

Depois de identificada uma oportunidade, os projetos de investimento devem ser analisados. Essa análise consiste na *avaliação de sua viabilidade econômico-financeira*, o que inclui o dimensionamento dos fluxos de caixa esperados para a vida útil do projeto e a seleção da taxa de desconto apropriada para calcular o valor presente do fluxo de caixa. A taxa de desconto deve refletir o risco do investimento. Assim, investimentos de alto risco devem apresentar taxa de desconto elevada, enquanto investimentos de baixo risco resultam em taxa de desconto reduzida.

Estimados os parâmetros financeiros do projeto, é necessário definir um critério ou uma regra de decisão para a *aprovação do projeto ou seleção da melhor proposta*. Os principais métodos de avaliação econômico-financeira de investimentos são o valor presente líquido e a taxa interna de retorno.

Por fim, os projetos aprovados deverão ser *implementados*. Durante sua implementação, o projeto deve ser auditado regularmente e seus resultados devem ser monitorados, comparando-se os custos e benefícios reais com as projeções efetuadas. Em algumas situações, pode ser recomendado o abandono do investimento, caso os benefícios esperados não sejam alcançados.

12.4.3 Avaliação financeira de projetos de investimento

A avaliação financeira de projetos de investimento é uma tarefa complexa e desafiadora que começa com a estimativa dos fluxos de caixa associados ao projeto. *Dimensionar os fluxos de caixa* de um projeto consiste em projetar os dispêndios iniciais de capital e os fluxos de caixa líquidos periódicos esperados. É muito difícil projetar os custos e as receitas relacionadas com um projeto grande e complexo; no entanto, a confiabilidade de uma avaliação depende da qualidade de suas projeções. Os erros de projeção podem ter conseqüências desastrosas para a empresa.

Vale ressaltar que todo projeto é avaliado com base nos *fluxos de caixa* e não no lucro contábil, apurado pelo regime de competência. Os fluxos de caixa são mensurados de acordo com as efetivas movimentações de todas as entradas e saídas de recursos, pelo que refletem o potencial efetivo da empresa em implementar suas decisões financeiras.⁹

Há três grupos de movimentações financeiras que devem ser considerados na avaliação de uma decisão de investimento: o desembolso ou investimento inicial; os fluxos de caixa intermediários; e o fluxo de caixa final ou valor residual.

Considere o exemplo de uma empresa que está analisando um projeto de lançamento de um produto no mercado. Sabe-se que esse projeto implica a expansão de suas instalações e a aquisição de equipamentos, o que totaliza um investimento inicial de 2 milhões de reais. No entanto, esse investimento gerará um fluxo líquido de recursos de 500 mil reais por ano durante cinco anos até o produto ficar obsoleto. No final dos cinco anos, a empresa poderá vender os equipamentos por um valor residual de 350 mil reais. A Figura 12.11 representa as entradas e saídas de caixa previstas na linha do tempo.

A estimativa dos fluxos de caixa associados ao projeto não é suficiente para avaliar sua viabilidade financeira. Uma vez que os dispêndios de capital e os benefícios financeiros decorrentes do projeto ocorrem, geralmente, em momentos diferentes, é necessário utilizar métodos de análise de investimentos e regras de decisão que considerem o *valor temporal do dinheiro* ou o *custo de oportunidade do capital* — mil reais a serem recebidos hoje valem mais que mil reais a serem recebidos daqui a um ano.

De modo geral, a avaliação financeira de um projeto é estabelecida pelo valor dos fluxos de caixa esperados atualizados para o presente mediante a taxa de desconto que reflete o risco do investimento. Essa *taxa de desconto*, que deve ser estimada pelo administrador, representa a taxa de retorno que remunera adequadamente a empresa, tendo em conta o risco



■ Figura 12.11 Fluxos de caixa de um investimento

do projeto. Os principais métodos de análise de investimentos que consideram os valores descontados dos fluxos de caixa em sua avaliação econômico-financeira são o valor presente líquido e a taxa interna de retorno.

O *valor presente líquido* (VPL) representa o valor monetário corrente do projeto e é calculado pela diferença entre o valor presente dos fluxos líquidos de caixa previstos e o valor do investimento ou desembolso inicial. Na prática, o VPL mede a variação do valor da empresa resultante do investimento. O cálculo do VPL depende de quatro parâmetros: a vida útil do investimento, n , os fluxos de caixa projetados, FC_t , $t = 1, \dots, n$, o investimento inicial, I_0 , e o custo de capital ou taxa de desconto, k , que deve refletir o risco do investimento.

$$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+k)^t} - I_0$$

A *taxa interna de retorno* (TIR) representa a taxa de rentabilidade que a empresa obterá ao investir no projeto e receber os fluxos de caixa estimados. A TIR é a taxa de desconto que iguala o valor atual dos benefícios de um projeto ao valor do investimento inicial. Seu cálculo depende apenas dos três primeiros parâmetros: vida útil do investimento, n , os fluxos de caixa projetados, FC_t , $t = 1, \dots, n$, e o investimento inicial, I_0 .

$$I_0 = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+TIR)^t}$$

Enquanto o cálculo do VPL depende de uma taxa de desconto externa ao projeto (k), o cálculo da TIR, também baseado na capitalização, não exige, *a priori*, a escolha da taxa de desconto. Em vez disso, procura determinar a taxa de rentabilidade relativa ao projeto. No entanto, a avaliação do projeto com base na TIR é feita comparando-se o resultado obtido com uma taxa de desconto que reflita o risco do projeto de investimento. Apesar de não ser usada no cálculo,

essa taxa de desconto é indispensável para avaliar se o investimento adicionará valor à empresa.

Assim, considerando-se o exemplo anterior, ilustrado na Figura 12.11, e um custo de capital de 10%, poderíamos avaliar o projeto de lançamento de um produto de acordo com ambos os critérios, o VPL e a TIR. Os resultados são apresentados na Figura 12.12.

Analisando os resultados de ambos os métodos de avaliação de projetos, pode-se concluir que o lançamento de um produto é um projeto que agrega valor à empresa, já que apresenta um VPL positivo, ou seja, gera excedente de riqueza no valor de 14 mil reais e apresenta uma taxa de retorno (TIR) superior à taxa de desconto: 12% > 10%.

Pesquisas sobre quais métodos de análise de investimentos são mais usados na prática pelas empresas têm-se multiplicado nos últimos anos. Essas pesquisas têm concluído que existe uma tendência para a crescente utilização de métodos de avaliação de investimentos sofisticados, como o VPL e a TIR, apesar de as empresas utilizarem uma combinação de várias técnicas e métodos de análise, e não apenas uma.¹⁰

12.5 Decisões de financiamento

O financiamento é uma operação de captação de recursos. A política de financiamento de uma empresa fundamenta-se na definição da melhor composição de recursos que serão utilizados no financiamento de suas atividades. Em outras palavras, consiste na definição da *estrutura financeira* mais adequada. Isso implica a escolha dos recursos mais apropriados às necessidades da empresa em termos de liquidez, custo e risco financeiro. Esses recursos podem ser classificados como:

- *Recursos próprios ou de terceiros*: os recursos próprios são aqueles investidos pelos sócios ou lucros retidos na empresa (patrimônio líquido), ao passo que os recursos de terceiros correspondem a compromissos e dívidas contraídas perante terceiros (passivo circulante e do exigível no longo prazo).

| Cálculo do VPL e da TIR | | | | | | |
|-----------------------------|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Ano | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Fluxos de caixa | - R\$ 2.000 | R\$ 500 | R\$ 500 | R\$ 500 | R\$ 500 | R\$ 850 |
| Fluxos de caixa descontados | - R\$ 2.000 | R\$ 455 | R\$ 413 | R\$ 376 | R\$ 342 | R\$ 528 |
| Valor presente líquido | = 455 + 413 + 376 + 342 + 528 - 2.000 = R\$ 114 > R\$ 0 | | | | | |
| Taxa interna de retorno | TIR = 12% > Taxa de desconto = 10% | | | | | |

■ Figura 12.12 Avaliação de projetos de investimento

- *Recursos permanentes ou temporários*: os recursos permanentes são os recursos próprios ou exigíveis no longo prazo, enquanto os recursos temporários são dívidas e compromissos de curto prazo.
- *Recursos onerosos ou não onerosos*: os recursos onerosos obrigam a empresa ao pagamento de encargos financeiros, e os recursos não onerosos, não.

12.5.1 Fontes de financiamento

Quanto à origem dos recursos, é comum fazer uma distinção entre financiamento interno e externo. O *financiamento interno* corresponde à retenção do caixa líquido gerado internamente pelas operações da empresa, ou seja, o que sobra após quitar as obrigações com os credores (pagamento de juros e dívidas), com o governo (pagamento de impostos) e com os acionistas (pagamento de dividendos). O financiamento interno é uma fonte de recursos não onerosa e não reembolsável e, por essa razão, é a principal fonte de recursos para a maioria das empresas. A Tabela 12.2 resume os padrões internacionais em termos de fontes de financiamento.

Quando o caixa gerado internamente não é suficiente para manter os ativos atuais e financiar as novas oportunidades de investimento que criam valor, a empresa recorre a fundos de fontes externas, na forma de capital próprio ou de capital de terceiros — ou seja, *financiamento externo*. A principal fonte externa de capital próprio são as subscrições de aumentos de capital pelos acionistas ou proprietários da empresa. Já as fontes externas de capital de terceiros incluem empréstimos e financiamentos de curto e longo prazos contratados com instituições financeiras ou a emissão de títulos de dívida (debêntures) no mercado de capitais.

No caso dos capitais de terceiros, a empresa assume a obrigação de seu reembolso em um prazo predeterminado e obriga-se a pagar um custo de utilização destes capitais — juros. No caso de finan-

ciamento com capitais próprios, não há reembolso desses recursos (exceto em caso de liquidação da empresa); no entanto, existe o pagamento de uma remuneração aos acionistas: os dividendos.

A *seleção das fontes de financiamento* mais adequadas para uma empresa é uma tarefa complexa que é influenciada por uma diversidade de fatores, tais como as condições da economia, a disponibilidade de fundos, a capacidade de endividamento da empresa, o risco financeiro da empresa, o custo do financiamento, entre muitas outras.

De modo geral, a administração financeira deve procurar o *equilíbrio financeiro* da empresa, privilegiando o financiamento das *necessidades conjunturais* com fundos temporários (por exemplo, empréstimos bancários de curto prazo ou dívidas a fornecedores), enquanto as *necessidades estruturais*, constituídas pela parte fixa do capital de giro (por exemplo, níveis mínimos que têm de ser mantidos em estoques), e os investimentos em ativos permanentes devem ser financiados com fundos permanentes, sob a forma de capital próprio e de dívidas de longo prazo.

12.5.2 Financiamento de curto prazo

As decisões de financiamento de curto prazo baseiam-se no *orçamento de tesouraria*. Nesse documento, são descritos os recebimentos e pagamentos previstos, geralmente com periodicidade mensal, e apura-se o respectivo saldo de tesouraria. Além disso, também com base nesse documento, é possível identificar os períodos de carência (ou de excesso) de disponibilidades, o que permite antecipar as necessidades e negociar melhores condições em termos de custo e prazo para os diferentes produtos de financiamento disponíveis. As principais fontes de financiamento de curto prazo podem ser agrupadas em três grupos: crédito de fornecedores, crédito bancário e *factoring*.¹¹

CRÉDITO DE FORNECEDORES O crédito de fornecedores refere-se ao prazo concedido pelos fornecedores para

■ Tabela 12.2 Formato de entrevista da avaliação de desempenho

| | EUA | JAPÃO | REINO UNIDO | CANADÁ | FRANÇA |
|------------------------------|-------|-------|-------------|--------|--------|
| FINANCIAMENTO INTERNO | 82,8% | 49,3% | 68,3% | 58,3% | 54% |
| FINANCIAMENTO EXTERNO | | | | | |
| • ENDIVIDAMENTO DE CP | 17,4% | 35,9% | 7,4% | 37,5% | 6,9% |
| • ENDIVIDAMENTO DE LP | -3,7% | 9,7% | 6,1% | 3,8% | 10,6% |
| • AUMENTO DE CAPITAL PRÓPRIO | 3,5% | 5,1% | 16,9% | 10,3% | 12,4% |

Fonte: S. Ross, R. Westerfield e F. Jaffe, *Administração financeira*, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FACTORING O *factoring*, denominado no Brasil como atividade de fomento comercial, consiste na tomada, por um intermediário financeiro, de créditos comerciais de curto prazo de uma empresa. Trata-se de um produto que permite a antecipação do recebimento de dívidas comerciais, por meio de uma cessão de ativos, inclusive do risco de pagamento. Logicamente, os juros e comissões cobrados à empresa pelo adiantamento refletem o risco do crédito. O *factoring* tem importantes vantagens, como:¹³

- disponibiliza recursos financeiros imediatos (na prática, trata-se da venda de créditos a terceiros) sem implicações nos limites de crédito bancário;
- produz maior flexibilidade nas opções de financiamento, especialmente se for necessário expandir o volume de atividades da empresa;
- dispensa a manutenção de saldos médios e outras formas de reciprocidade exigidas pelas instituições bancárias;
- garante o recebimento das dívidas, uma vez que elimina o risco do crédito.

Apesar de todas essas vantagens, nem sempre é a opção de financiamento mais atrativa. Os encargos financeiros associados às operações de *factoring* são normalmente mais elevados que os de outras formas de financiamento, e por isso os custos e as vantagens envolvidos devem ser analisados cuidadosamente de forma a determinar a atratividade da operação.

12.5.3 Financiamento de longo prazo

As decisões de financiamento de longo prazo têm como objetivo definir uma estrutura de capital permanente que preserve uma tesouraria estruturalmente equilibrada. Para isso, devem ser analisadas as fontes de financiamento de longo prazo disponíveis, os respectivos custos para a empresa e o impacto que têm no risco financeiro da empresa.

FINANCIAMENTO COM CAPITAIS PRÓPRIOS O capital próprio representa importante fonte de fundos para financiar aplicações de maior risco ou de longa maturação. O financiamento por meio de capitais próprios assume duas formas essenciais: aumentos de capital (oferta pública de ações) ou retenção de lucros líquidos (autofinanciamento).

O aumento de capital por meio da oferta pública de ações consiste na obtenção de meios financeiros permanentes com os sócios ou proprietários da empresa. Esses recursos apenas serão reembolsáveis em caso de dissolução da sociedade, o que significa que se trata de meios financeiros sem prazo de reembol-

so. No entanto, isso não exclui a possibilidade de os sócios alienarem suas participações a outros investidores em bolsa de valores e, assim, recuperarem o investimento efetuado.

O detentor de ações terá o direito a receber dividendos, a remuneração exigida pelos acionistas por investirem seus recursos na empresa. Da ótica de empresa, os dividendos representam o *custo de capital próprio*. Logicamente, ao levantar recursos no mercado de ações a empresa espera investi-los em projetos e ativos que produzam um retorno capaz de remunerar adequadamente seus acionistas. Além de ter direito a uma remuneração, os acionistas também têm direito a participar nas assembleias gerais, nas quais são discutidas as principais questões que governam a atividade da empresa.

O *autofinanciamento* é uma fonte interna de capital próprio, que tanto pode ser utilizada no financiamento das necessidades operacionais, como de investimentos. Os lucros retidos encontram-se registrados nas contas de reservas de lucros e de lucros acumulados, constantes do patrimônio líquido. O autofinanciamento reduz a necessidade de captar recursos adicionais em fontes externas, e por isso as empresas devem procurar reinvestir, a cada exercício, uma parte dos resultados líquidos nas atividades da organização. Contudo, a retenção de lucros é uma decisão que está relacionada com a política de dividendos da empresa, analisada em seguida.

FINANCIAMENTO COM CAPITAIS DE TERCEIROS O financiamento com recursos de terceiros consiste em uma forma de endividamento de longo prazo. A principal diferença com relação ao financiamento com capitais próprios são as dívidas com terceiros, que devem ser reembolsadas em um prazo acordado e geram encargos financeiros periódicos para a empresa: os juros. As principais modalidades de financiamento com capitais de terceiros, disponíveis para empresas brasileiras, são:¹⁴

- *Empréstimos bancários de longo prazo*: operações tradicionais de empréstimos que atendem às necessidades estruturais das empresas. São feitos por meio de um contrato que estabelece prazos, taxas, valores e garantias. Em virtude da dificuldade de captação de poupança pelas instituições financeiras, a disponibilidade de fundos para empréstimos é reduzida e apresenta custos elevados.
- *Repasses de recursos internos*: operações de captação de recursos oficiais alocados para o financiamento de atividades consideradas de interesse



QUADRO CONTEXTUAL

Como a Braskem financia suas atividades

A Braskem é a maior petroquímica da América Latina. Com uma receita bruta anual superior a 16 bilhões de reais e uma produção que ultrapassa 6 milhões de toneladas de resinas plásticas, a organização consolidou-se como um dos três maiores grupos industriais privados de capital brasileiro. Em 2005, suas ações já estavam na nona colocação entre os títulos mais negociados da Bovespa. Além disso, o capital da companhia é também negociado nas bolsas de valores de Nova York e de Madri.

Para manter-se na liderança do setor, a organização realiza constantes investimentos em suas unidades produtivas. Para sustentar essa política, é necessária uma grande quantidade de recursos. Além da emissão de ações nas bolsas de valores, as principais fontes de financiamento utilizadas pela Braskem para arrecadar fundos para seu crescimento e desenvolvimento são:

- **Créditos a fornecedores:** no final de 2006, as dívidas a fornecedores totalizavam 3 bilhões de reais — 25% de todos os capitais de terceiros captados pela empresa. Os créditos a fornecedores eram a principal fonte de recursos de curto prazo da Braskem.
- **Financiamentos e empréstimos bancários:** em 2006, a petroquímica detinha 4,6 bilhões de reais empres-

tados por instituições financeiras, principalmente grandes bancos de fomento à indústria, como o BNDES. Desse total, 86% eram dívidas de longo prazo, ou seja, com vencimento posterior a 2007.

- **Emissão de debêntures:** em 2006, a Braskem possuía títulos de dívida no valor de 2,2 bilhões de reais, sendo que 54% tinham vencimento durante o ano de 2007.

No entanto, a Braskem sabe que tão importante quanto ter uma sólida política de captação de recursos é garantir a redução contínua da relação entre a dívida líquida e a geração operacional de caixa (Ebitda). Além disso, a empresa pretende dilatar o prazo médio dos empréstimos captados. Essas medidas têm como objetivo a redução do risco financeiro da empresa, o que garantiria o pagamento de juros menores pela petroquímica. Assim, a Braskem conseguirá captar os recursos necessários para continuar seus planos de expansão e crescimento.

Fonte: Relatório anual de 2005, demonstrações financeiras de 2006 e site oficial da empresa (www.braskem.com.br). Acesso em: ago. 2007.

nacional. Os encargos financeiros desse tipo de financiamento são reduzidos e os fundos provêm de dotações governamentais. Os principais executores dessas operações são o BNDES, os Bancos de Desenvolvimento Regional, as Caixas Econômicas e o Banco do Brasil.

- **Arrendamento mercantil (leasing):** o leasing financeiro constitui uma modalidade de financiamento na qual uma empresa tem o direito de utilizar determinado ativo permanente (equipamento ou instalações) mediante o estabelecimento de um contrato de aluguel de longo prazo com um intermediário que detém a propriedade do ativo. Nesse caso, a empresa não precisa fazer um desembolso inicial para adquirir o ativo, pagando apenas uma renda periódica para sua utilização.
- **Subscrição de debêntures:** operação que consiste na colocação de títulos de dívida da empresa no mercado à disposição de investidores interessados. As debêntures remuneram o investidor com um juro correspondente ao risco financeiro da empresa e podem ser transacionadas entre os investidores no mercado secundário. No vencimento, reembolsam o valor em dívida (debêntures simples) ou são convertidas em ações da empresa (debêntures conversíveis).

A opção pelo financiamento da empresa com capitais de terceiros tem vantagens e desvantagens. Por um lado, o endividamento (capitais de terceiros) não representa direitos de propriedade sobre a empresa. Desse modo, os credores não interferem na condução dos negócios desta. Por outro lado, o pagamento de juros da dívida é tratado, do ponto de vista fiscal, como uma despesa, sendo integralmente dedutível para fins de pagamento de imposto de renda, o que diminui seu custo real. Entretanto, uma dívida constitui uma obrigação de pagar, pelo que, em caso do não-pagamento nas datas acordadas, os credores poderão reclamar judicialmente a posse dos ativos da empresa, podendo resultar em sua liquidação e falência. Resumindo, o endividamento perante terceiros possui vantagens do ponto *vista fiscal* e do *controle*, mas tem a desvantagem de aumentar o *risco financeiro* da empresa.¹⁷

12.5.4 Estrutura e custo de capital

Como já apresentado, no financiamento de suas atividades, as empresas empregam uma combinação de capital próprio e de terceiros, de curto e longo prazos. Essa combinação de diferentes recursos define a *estrutura financeira* da empresa. A parte da estrutura

financeira que é composta pelos recursos permanentes da empresa, isto é, dívidas de longo prazo e os recursos próprios, denomina-se *estrutura de capital* (veja a Figura 12.13).

Independentemente de serem recursos próprios ou de terceiros, quem empresta ou aplica os fundos na empresa espera receber um retorno sobre seus investimentos. Esse retorno pago pela organização chama-se *custo de capital*. Uma vez que a empresa agrega valor econômico na medida em que o resultado de suas operações excede seu custo total de captação, as decisões de financiamento geram valor para a empresa quando promovem a redução do custo de capital ao mínimo.

O *custo de capital de terceiros* é o retorno esperado pelos investidores que concederam empréstimos à empresa ou que aplicaram recursos em seus títulos de dívida (debêntures). Na prática, são os encargos financeiros pagos pela empresa pela utilização do capital de terceiros. Por sua vez, o *custo de capital próprio* é o retorno esperado pelos investidores que aplicaram recursos em ações da empresa, pagos na forma de dividendos. O custo de capital de terceiros é geralmente inferior ao custo de capital próprio, uma vez que:

- os credores têm maior prioridade sobre os acionistas na reivindicação sobre os lucros ou ativos da empresa;
- os credores têm condições de exercer pressão legal, exigindo que a empresa faça os pagamentos estipulados no contrato de empréstimo;
- os encargos financeiros das dívidas são dedutíveis da base de cálculo do imposto de renda, reduzindo, substancialmente, seu custo final.

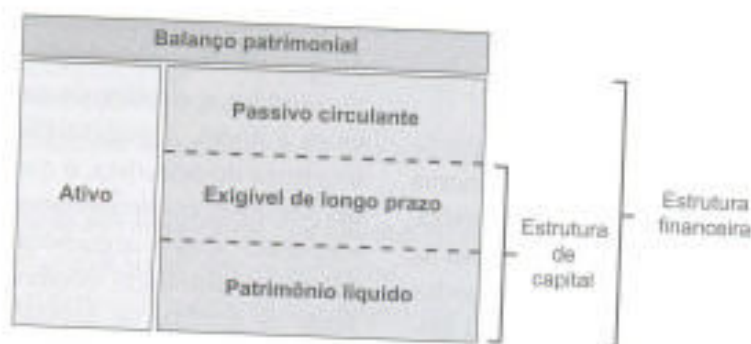
Portanto, seria natural que as empresas favorecessem o endividamento em detrimento do capital próprio em sua estrutura de capital. Dessa forma, poderiam alavancar suas operações. No entanto, a opção por um nível maior de endividamento aumenta o *ris-*

co financeiro da empresa, ou seja, aumenta o risco de a empresa não conseguir cumprir suas obrigações. O maior risco financeiro, por sua vez, leva os acionistas e os novos credores a elevar suas expectativas de retorno como forma de compensar a incerteza.

É por causa desse conflito entre custo e risco que, nos últimos 50 anos, a estrutura de capital tem sido um dos temas mais debatidos e pesquisados no campo das finanças empresariais. Alguns autores defendem que é possível encontrar uma combinação ótima de fontes de financiamento. Em outras palavras, de acordo com esses autores, é possível alcançar uma *estrutura ideal de capital*, na qual se minimiza o custo de capital e se maximiza a riqueza dos acionistas.

Uma visão contrária foi proposta por Franco Modigliani e Merton Miller em um estudo no qual defendem que, em mercados de capitais eficientes e sem impostos, a combinação entre dívida e capital próprio, na estrutura de capital, é irrelevante.¹⁶ Para Modigliani e Miller, não existe uma estrutura de capital ótima, pois à medida que se eleva o endividamento, o custo de capital próprio também é crescente em razão do risco financeiro, o que neutraliza o benefício do menor custo dos capitais de terceiros. Assim, o custo de capital e, conseqüentemente, o valor da empresa permanecem inalterados, qualquer que seja a proporção entre recursos próprios e de terceiros.

No Brasil, a grande maioria das empresas opera com baixos níveis de endividamento quando comparados com os de empresas de outros países. Isso acontece porque as taxas de juros reais são muito elevadas e em virtude da escassez de capitais de longo prazo disponíveis. Os administradores financeiros, dependentes de recursos bancários de curto prazo, tendem a adotar uma posição mais conservadora, caracterizada pela maior presença de capitais próprios na estrutura de capital. A Tabela 12.3 resume os dados sobre os níveis de endividamento de longo prazo (porcentagem de capitais de terceiros no volu-



■ Figura 12.13 Estrutura de capital de uma empresa

■ Tabela 12.3 Estrutura de capital das empresas brasileiras

| | NÍVEL DE ENDIVIDAMENTO | CUSTO DE CAPITAL |
|------------------|------------------------|------------------|
| AMBEV | 15,3% | 10,8% |
| BRASIL TELECOM | 31,6% | 6,6% |
| CIMENTOS ITAÚ | 3,4% | 16,8% |
| GERDAU | 42,3% | 8,7% |
| LOJAS AMERICANAS | 1,8% | 9,2% |
| PÃO DE AÇÚCAR | 16,5% | 10,1% |
| PERDIGÃO | 42,4% | 5,9% |
| PETROBRAS | 31,5% | 12,6% |
| VALE DO RIO DOCE | 20,6% | 8,1% |
| USIMINAS | 51,5% | 8,1% |

Fonte: C. P. Costa, *Padrões de financiamento de longo prazo: um estudo da experiência brasileira*, 2003. Trabalho de conclusão de curso (Administração) sob orientação de J. R. F. Savoia — Faculdade de Economia da Universidade de São Paulo.

me de recursos permanentes) de algumas das principais empresas brasileiras e os respectivos custos de capital.

De acordo com o exposto, as empresas com maiores níveis de endividamento deveriam apresentar um menor custo de capital. No entanto, como se pode concluir a partir da análise da Tabela 12.3, as imperfeições do mercado brasileiro distorcem um pouco essa premissa. As taxas de juro elevadas e o acesso a financiamentos subsidiados fazem com que, por vezes, o aumento do nível de endividamento não esteja relacionado com a diminuição do custo de capital. Por exemplo, comparando o nível de endividamento da Usiminas com o da Perdigão ou da Brasil Telecom, seria de esperar que a primeira tivesse um custo de capital menor, o que não acontece. Ainda assim, é possível verificar que empresas que utilizam quase exclusivamente capitais próprios, como a Cimentos Itaú, apresentam um custo de capital muito mais elevado (16,8%), enquanto empresas que dependem de capitais de terceiros, como a Perdigão, apresentam um custo de capital mais reduzido (5,9%).

12.6 Política de dividendos

A definição da *política de dividendos* de uma empresa consiste na determinação da percentagem dos lucros líquidos que devem ser distribuídos aos acionistas, como forma de remuneração por seu investimento na empresa. Em outras palavras, a política de dividendos envolve uma decisão sobre os lucros líquidos da empresa: que parte desses lucros deve ser distribuída aos sócios e que parte deve ser reinvestida na empresa.

A política de dividendos está intimamente relacionada com as decisões de financiamento, uma vez que a distribuição dos lucros aos sócios retira da empresa recursos que seriam aplicados para financiar suas atividades. Assim, quanto menos lucros distribuir, melhor para a empresa, pois reduz a necessidade de captar recursos adicionais em fontes externas. No entanto, a decisão de reter lucros impede os acionistas de usufruírem de uma remuneração sobre seu investimento. Essas duas pressões contraditórias fazem com que a decisão de distribuir ou reter lucros seja um verdadeiro dilema para os administradores financeiros.

Em termos teóricos, a política de dividendos tem sido outro tema muito debatido no campo das finanças empresariais. Uma corrente defende que, em um mercado perfeito, a política de dividendos é irrelevante, porque não tem implicações sobre o valor da empresa. O dividendo em dinheiro seria compensado por uma perda de igual montante no valor da ação.¹⁷

Outros autores discordam dessa posição, afirmando que existe uma relação direta entre a política de dividendos e o valor de mercado da empresa. Para esses autores, o pagamento de dividendos reduz a incerteza do acionista, o que diminui o retorno exigido por ele e, conseqüentemente, aumenta o valor da empresa.¹⁸ Outro argumento teórico utilizado reside no tratamento fiscal diferenciado dos dividendos perante os ganhos de capital. Estando os dividendos sujeitos à menor carga fiscal, é natural que os investidores prefiram sua distribuição. Por outro lado, a po-

lítica de dividendos é vista pelos investidores como um sinal revelador da saúde econômico-financeira da empresa.

Apesar dos argumentos contra e a favor da relevância da distribuição de lucros no valor da empresa, os estudos empíricos não oferecem evidências conclusivas que suportem qualquer uma das posições teóricas.¹⁹

Na prática, os administradores financeiros, ao formularem a política de dividendos, devem considerar os argumentos apresentados, bem como alguns aspectos adicionais que também exercem influência significativa na decisão de distribuir ou reter lucros. Em primeiro lugar, devem avaliar a existência de alternativas de investimento, retendo lucros sempre que as oportunidades de investimento nos negócios da empresa forem economicamente mais atraentes que aquelas disponíveis aos acionistas no mercado. Depois, devem considerar o equilíbrio financeiro, apenas distribuindo dividendos se isso não causar problemas de liquidez na empresa. Por último, devem avaliar a disponibilidade de fontes de financiamento externo e sua capacidade para captar esses recursos externos.²⁰

A Tabela 12.4 resume os principais argumentos a favor da retenção e da distribuição de lucros que os administradores financeiros devem considerar em sua decisão.

No Brasil, a legislação societária determina que as empresas de capital aberto distribuam um dividendo mínimo obrigatório de 25% do lucro líquido ajustado, percentual válido para todos os acionistas, em cada exercício.

12.7 Diagnóstico financeiro da empresa

O *diagnóstico financeiro da empresa* consiste na análise do desempenho e da evolução da situação econômico-financeira de uma organização, tendo por base as demonstrações financeiras.

Do ponto de vista interno, a análise financeira tem como objetivo avaliar o impacto e as consequências das decisões financeiras da empresa, assim como auxiliar os administradores na concepção, avaliação e controle das estratégias da companhia. Do ponto de vista externo, a análise financeira permite que os diferentes *stakeholders* tomem decisões que maximizem seu retorno (os investidores efetuam avaliações financeiras das empresas para melhor gerir suas carteiras de títulos) ou reduzam seus riscos (os fornecedores e as instituições financeiras avaliam a capacidade de a empresa pagar suas dívidas).

De modo geral, o diagnóstico financeiro da empresa deve incluir a análise de, pelo menos, três períodos consecutivos e procurar comparar o desempenho da empresa com outras do mesmo setor de atividade, de preferência da mesma dimensão.²¹ Uma das abordagens mais populares do diagnóstico financeiro é aquela baseada no cálculo e na interpretação de um conjunto de indicadores, denominados *índices*.

O diagnóstico financeiro deve privilegiar a avaliação da capacidade da empresa para gerar resultados de forma a remunerar os investidores — ou seja, sua *rentabilidade* —, a capacidade para honrar seus compromissos — ou seja, seu *equilíbrio financeiro* — e a

■ Tabela 12.4 Perspectivas sobre a política de dividendos

ARGUMENTOS A FAVOR DA RETENÇÃO DE LUCROS

- Permite o aproveitamento de oportunidades de investimentos de elevada rentabilidade para a empresa.
- Evita sérios problemas na liquidez da empresa, especialmente se ela tiver muitos recursos aplicados em ativos permanentes.
- Representa importante fonte de financiamento, especialmente se a empresa tiver baixa capacidade e flexibilidade para captar recursos no mercado.

ARGUMENTOS A FAVOR DA DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS

- Diminui a incerteza e o risco dos investidores com relação aos ganhos futuros — mais vale um dividendo na mão que dois voando.
- Permite uma renda corrente aos investidores que não têm de vender ações, pagando para isso os respectivos custos de transação e impostos sobre ganhos de capital.
- Apresenta vantagens em termos de custos de corretagem nas transações e de tributação — a alíquota do imposto de renda sobre os dividendos é nula.
- É um sinal revelador da saúde econômico-financeira da empresa que indica boas perspectivas.

eficiência com que a empresa administra suas atividades operacionais.

12.7.1 Análise da rentabilidade

A análise da rentabilidade tem como objetivo avaliar se a empresa aplica de forma eficiente os recursos financeiros que lhe foram confiados pelos credores e acionistas. Uma análise baseada apenas no lucro líquido não reflete se o resultado gerado foi ou não condizente com o potencial econômico da empresa. Utilizando alguns indicadores que relacionam o lucro com o ativo, o investimento total ou o patrimônio líquido, é possível tirar conclusões mais precisas quanto à capacidade da empresa de gerar recursos e resultados com sua atividade. Os principais indicadores de rentabilidade são:

- *Retorno do patrimônio*: representa o resultado gerado por unidade de capital investido pelos acionistas. O retorno sobre o patrimônio líquido permite ao acionista comparar o rendimento obtido com outros investimentos disponíveis no mercado. É obtido dividindo-se o lucro líquido pelo patrimônio líquido.
- *Retorno do investimento*: representa o retorno obtido por unidade de capital total investido independentemente de sua origem. É obtido dividindo-se os resultados operacionais pelo passivo oneroso mais o patrimônio líquido.
- *Retorno do ativo*: reflete o retorno produzido pelo total de aplicações realizadas por uma empresa em seus ativos. É a medida básica de eficiência da alocação dos recursos da empresa. É obtido dividindo-se os resultados operacionais pelo ativo total.

A Tabela 12.5 resume os principais indicadores de rentabilidade de três empresas do setor de telecomunicações: a Telemar (Oi), a Vivo e a TIM.

■ **Tabela 12.5** Indicadores de rentabilidade de empresas de telecomunicações

| EMPRESA | TELEMAR | | | Vivo | | | TIM | | |
|-------------------------------|---------|------|-------|---------|---------|------|-------|-------|--------|
| | 2004 | 2005 | 2006 | 2004 | 2005 | 2006 | 2004 | 2005 | 2006 |
| RENTABILIDADE DO PATRIMÔNIO | 9,1% | 14% | 15,5% | - 15,6% | - 26,3% | 0,3% | 17,6% | 16,5% | - 4,6% |
| RENTABILIDADE DO INVESTIMENTO | 3,7% | 5,9% | 7,2% | - 5,6% | - 10,7% | 0,2% | 16,5% | 15,7% | - 3,7% |
| RENTABILIDADE DO ATIVO | 2,6% | 4% | 4,8% | - 3,5% | - 6,5% | 0,1% | 9,7% | 9,6% | - 2,6% |

Fonte: Dados extraídos das demonstrações financeiras das empresas. Disponível em: www.infomoney.com.br. Acesso em: ago. 2007.

Como os índices de rentabilidade são importantes indicadores do desempenho global do negócio, espera-se que sejam satisfatórios em comparação com as alternativas de investimento no mercado. De fato, a Telemar apresenta boa rentabilidade do patrimônio em comparação com suas concorrentes, mas ainda está longe da rentabilidade de empresas como a Natura (69%) ou a Souza Cruz (51%), por exemplo. Quanto às tendências, pode-se concluir que a Telemar vem melhorando sua rentabilidade, enquanto o contrário se passa com a TIM. Por sua vez, a Vivo começa a mostrar sinais de recuperação, apresentando rentabilidades positivas pela primeira vez nos últimos três anos.

12.7.2 Análise do equilíbrio financeiro

Uma empresa revela equilíbrio financeiro quando tem a capacidade de pagar seus compromissos nas datas dos respectivos vencimentos. O confronto de ativos com obrigações de igual maturidade permite avaliar o equilíbrio financeiro de uma empresa em determinada data. Não é aconselhável financiar ativos ilíquidos, ou seja, bens do imobilizado, com recursos de curto prazo, uma vez que as dívidas vencerão antes que os ativos gerem caixa suficiente para quitá-las.

Uma empresa garante a manutenção do equilíbrio financeiro de curto prazo quando consegue disponibilizar fundos por meio da conversão dos ativos circulantes em meios líquidos nas datas de vencimento de suas obrigações de curto prazo. Essa capacidade de pagamento dos compromissos de curto prazo é chamada de *liquidez* e é analisada a partir de alguns indicadores:

- *Índice de liquidez corrente*: indica quanto a empresa possui em bens e direitos de curto prazo para cada um real de obrigações vencíveis no curto prazo. É

obtido dividindo-se o ativo circulante pelo passivo circulante.

- *Índice de liquidez seca*: indica quanto das dívidas de curto prazo poderia ser resgatado, caso a empresa lançasse mão apenas de seus ativos de maior liquidez. É obtido dividindo-se as disponibilidades financeiras e as dívidas de terceiros de curto prazo pelo passivo circulante.
- *Índice de liquidez imediata*: reflete a porcentagem das dívidas de curto prazo que pode ser quitada por suas disponibilidades financeiras (caixa, depósitos e aplicações financeiras). É obtido dividindo-se as disponibilidades pelo passivo circulante.

Os indicadores de liquidez permitem avaliar a capacidade da empresa de cumprir suas obrigações financeiras no curto prazo e garantir a manutenção da atividade operacional. A falta permanente de liquidez é uma das principais causas de falência das empresas.

Como exemplo, analisemos a Tabela 12.6. Com base nos indicadores apresentados, pode-se concluir que as três empresas siderúrgicas analisadas apresentam-se equilibradas financeiramente no curto prazo. Nos três casos, o ativo circulante é claramente superior ao passivo circulante (liquidez corrente superior a 1), o que revela que as empresas têm bens e direitos suficientemente líquidos para honrar suas obrigações. Além disso, apresentam uma tendência de melhoria da liquidez nos últimos anos. O único problema é a baixa liquidez imediata da CSN, o que pode indicar algumas dificuldades momentâneas de tesouraria.

Não sendo o caso de nenhuma das empresas analisadas, a existência de um desequilíbrio de curto prazo indica a necessidade de uma reestruturação financeira. Quando isso acontece, a empresa deve reforçar os capitais permanentes ou redimensionar o ciclo de exploração, pela renegociação dos prazos médios de pagamentos e de recebimentos.

Com referência ao equilíbrio financeiro de longo prazo, a análise centra-se na estrutura de capital, indi-

cando a forma como a empresa está sendo financiada. O objetivo principal agora é avaliar a *solidez da estrutura financeira*, analisando quais as principais fontes de recursos de caráter permanente utilizadas pela empresa (capital próprio e o passivo permanente). Os principais indicadores utilizados nessa análise são:

- *Nível de endividamento*: revela a porcentagem dos recursos permanentes da empresa que se encontra financiada por capital de terceiros. É obtido dividindo-se o passivo permanente pelo total do passivo permanente e patrimônio líquido.
- *Autonomia financeira*: atesta o grau de endividamento da empresa em relação aos recursos próprios. É obtido dividindo-se o passivo pelo patrimônio líquido. Um resultado superior a 1 revela maior dependência financeira da empresa em relação a recursos de terceiros.
- *Cobertura do imobilizado*: revela a porcentagem dos recursos permanentes que se encontra imobilizada em ativos permanentes. É obtido dividindo-se o ativo permanente pelo total do passivo permanente e patrimônio líquido. Se o índice for superior a 1, significa que os recursos permanentes não são suficientes para financiar os ativos permanentes.

Ainda tratando de empresas siderúrgicas, analisemos a Tabela 12.7. Apesar do equilíbrio de curto prazo, no longo prazo já se verificam indícios de um ligeiro desequilíbrio financeiro. Embora já se possa notar uma melhoria na Usiminas e na Gerdau, o fato de atuarem em um setor capital-intensivo faz com que o nível de endividamento dessas empresas seja relativamente alto. A autonomia financeira revela que, à exceção da Usiminas em 2006, o passivo é superior ao patrimônio líquido, ou seja, existe uma dependência de recursos de terceiros no financiamento de longo prazo da empresa. Essa dependência é mais notória e crescente no caso da Companhia Siderúrgica Nacional. Apesar de tudo, todas as empresas apresentam

■ **Tabela 12.6** Indicadores de liquidez de empresas siderúrgicas

| EMPRESA | USIMINAS | | | GERDAU | | | CSN | | |
|-------------------|----------|------|------|--------|------|------|------|------|------|
| | 2004 | 2005 | 2006 | 2004 | 2005 | 2006 | 2004 | 2005 | 2006 |
| LIQUIDEZ CORRENTE | 1,67 | 1,69 | 2,39 | 1,82 | 2,90 | 2,56 | 1,40 | 1,70 | 1,84 |
| LIQUIDEZ SECA | 0,99 | 0,93 | 1,49 | 0,91 | 1,84 | 1,64 | 0,44 | 0,52 | 0,59 |
| LIQUIDEZ IMEDIATA | 0,49 | 0,49 | 0,86 | 0,11 | 0,28 | 0,13 | 0,02 | 0,03 | 0,04 |

Fonte: Dados extraídos das demonstrações financeiras das empresas. Disponível em: www.infomoney.com.br. Acesso em: ago. 2007.

■ Tabela 12.7 Indicadores de estrutura financeira de empresas siderúrgicas

| EMPRESA | USIMINAS | | | GERDAU | | | CSN | | |
|--------------------------|----------|------|------|--------|------|------|------|------|------|
| | 2004 | 2005 | 2006 | 2004 | 2005 | 2006 | 2004 | 2005 | 2006 |
| NÍVEL DE ENDIVIDAMENTO | 54% | 38% | 34% | 43% | 43% | 41% | 64% | 67% | 70% |
| AUTONOMIA FINANCEIRA | 1,81 | 1,07 | 0,81 | 1,57 | 1,25 | 1,12 | 2,69 | 2,75 | 3,09 |
| COBERTURA DO IMOBILIZADO | 0,72 | 0,71 | 0,65 | 0,60 | 0,50 | 0,54 | 0,78 | 0,73 | 0,73 |

Fonte: Dados extraídos das demonstrações financeiras das empresas. Disponível em: www.infomoney.com.br. Acesso em: ago. 2007.

uma cobertura do imobilizado inferior a 1, o que significa que recursos permanentes são suficientes para financiar o investimento em ativos imobilizados.

12.7.3 Análise da eficiência da atividade

A análise da eficiência da atividade consiste na avaliação da eficiência com que a empresa gerencia as atividades de seu ciclo de exploração, que vai desde a aquisição de matérias-primas até o recebimento das vendas realizadas. Concretamente, são utilizados indicadores que demonstram em que medida a empresa está conseguindo transformar seus ativos em receitas e indicadores de prazos médios que, conjuntamente, possibilitam dimensionar a duração do ciclo de exploração e de caixa da empresa. Esses indicadores de atividade são:

- *Giro do ativo*: indica a eficiência com que a empresa usa seus ativos para gerar vendas. É obtido dividindo-se o valor líquido das vendas pelo ativo total.
- *Prazo médio de pagamento*: expressa o tempo médio que a empresa leva para pagar suas dívidas a fornecedores. O prazo médio de pagamento demonstra o poder de barganha da empresa em relação a seus fornecedores. É obtido dividindo-se as dívidas com fornecedores pelo valor das compras, multiplicado por 360 dias.
- *Prazo médio de recebimento*: expressa o tempo médio decorrido entre a venda e o recebimento. É ob-

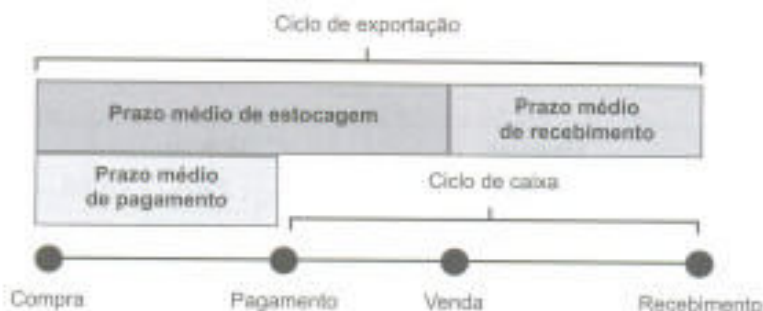
tido dividindo-se os créditos a receber de clientes pelo valor das vendas líquidas, multiplicado por 360 dias.

- *Prazo médio de estocagem*: expressa o tempo médio necessário para a completa renovação dos estoques da empresa. Quanto menor for esse indicador, maior a eficiência com que os estoques são administrados pela empresa. É obtido dividindo-se os estoques pelo custo dos produtos vendidos, multiplicado por 360 dias.

A soma do prazo médio de estocagem e prazo médio de recebimento revela a duração do *ciclo de exploração*, ou seja, o tempo decorrido entre a compra e o recebimento da venda da mercadoria. Paralelamente, a duração do *ciclo de caixa* é calculada deduzindo-se o prazo médio de pagamento ao ciclo de exploração. O ciclo de caixa indica o número de dias de que a empresa necessitará para obter o financiamento para seu ciclo de exploração. A Figura 12.14 ilustra graficamente os ciclos da empresa.

A Tabela 12.8 resume os principais indicadores de atividade de três empresas industriais brasileiras: AmBev, Souza Cruz e Aracruz.

Como o giro do ativo é o principal indicador da eficiência da gestão dos ativos da empresa, pode-se concluir que a Souza Cruz é, das três empresas consideradas, a mais eficiente. No entanto, esse índice está também relacionado com a intensidade de capital de cada setor, visto que um índice mais baixo pode indi-



■ Figura 12.14 Ciclo de caixa

■ **Tabela 12.8** Indicadores de atividade de empresas industriais

| EMPRESA | AMBEV | | SOUZA CRUZ | | ARACRUZ | |
|--------------------------------|-------|------|------------|------|---------|------|
| | 2005 | 2006 | 2005 | 2006 | 2005 | 2006 |
| GIRO DO ATIVO | 0,48 | 0,51 | 1,03 | 1,09 | 0,35 | 0,40 |
| PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS | 66 | 74 | 17 | 17 | 34 | 27 |
| PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTOS | 27 | 29 | 34 | 31 | 62 | 54 |
| PRAZO MÉDIO DE ESTOCAGEM | 80 | 77 | 159 | 161 | 101 | 81 |
| DURAÇÃO DO CICLO DE EXPLORAÇÃO | 107 | 106 | 194 | 193 | 163 | 135 |
| DURAÇÃO DO CICLO DE CAIXA | 41 | 32 | 177 | 176 | 129 | 108 |

Fonte: Dados extraídos das demonstrações financeiras das empresas. Disponível em: www.infomoney.com.br. Acesso em: ago. 2007.

car que se trata de uma empresa mais intensiva em capital. Ainda assim, um giro do ativo de 1,09 significa que a Souza Cruz faturou, em 2006, o equivalente a 109% de seu investimento total em ativos.

Analisando-se os indicadores de atividades apresentados, pode-se concluir que a AmBev exibiu um prazo médio de recebimento de 29 dias, o que, conjugado com o prazo médio de estocagem dos produtos de 77 dias, significa que seu ciclo de exploração tem a duração de 106 dias. Considerando-se que seu prazo médio de pagamento é de 74 dias, o ciclo de conversão em caixa é desfavorável em 32 dias, o que implica que a empresa precisa encontrar uma forma de financiar esses 32 dias de atividade.

A Aracruz e, principalmente, a Souza Cruz apresentam índices de atividade muito desfavoráveis. Em ambos os casos, o prazo médio de pagamentos é aproximadamente metade do prazo médio de recebimentos, isto é, a empresa paga rápido aos fornecedores e demora a receber. Além disso, o prazo médio de estocagem é muito elevado, o que significa que o processo de transformação e venda dos produtos é muito demorado. Por consequência, o ciclo de caixa é muito elevado, ou seja, a empresa precisa financiar esse desequilíbrio operacional com recursos permanentes.

12.7.4 Limitações da análise de indicadores

O diagnóstico do desempenho de uma empresa não pode ser reduzido ao cálculo de uma série de indicadores. A análise do desempenho empresarial deve considerar outras informações, de caráter

qualitativo e quantitativo, que não se encontram nas demonstrações financeiras. Assim, o diagnóstico do desempenho deve incluir a análise dos produtos, mercados, concorrentes, participação de mercado, clientes, fornecedores, trabalhadores, conjuntura econômica, entre outros.

Entretanto, alguns cuidados devem ser observados na análise econômico-financeira baseada em indicadores. Às vezes, a sazonalidade pode exercer um efeito significativo em algumas empresas ou em alguns setores. Nessas circunstâncias, é aconselhável utilizar demonstrações financeiras referentes a períodos mais curtos, geralmente, semestres ou trimestres. Fazer generalizações a respeito dos indicadores também é desaconselhável. Uma empresa pode apresentar alguns índices bons e outros nem tanto, dificultando a formação de uma opinião conclusiva. Por último, a confiabilidade das demonstrações financeiras nem sempre é a melhor. A 'maquiagem' e o embelezamento das demonstrações financeiras são, infelizmente, artifícios bastante comuns em casos de fraudes e manipulações.²²

Contudo, apesar de todas as limitações, as demonstrações financeiras constituem as fontes de informação mais sistematizadas e elaboradas de que os administradores e os investidores dispõem. Por outro lado, o fato de essas informações estarem sujeitas a regras comuns permite sua comparação com outras empresas. Por essas razões, a análise de indicadores continua sendo um dos principais instrumentos de avaliação e controle do desempenho organizacional.

Resumo do capítulo

O presente capítulo procurou oferecer uma visão integrada da função financeira nas organizações. Apesar de não ser uma atividade diretamente relacionada com a produção e venda de bens ou serviços, a administração financeira desempenha papel crucial no sucesso de uma empresa. De fato, sem uma adequada gestão do fluxo de recursos financeiros, qualquer iniciativa empresarial está condenada ao fracasso. Como a maioria das decisões é avaliada por seus impactos financeiros, todos os administradores, independentemente de sua área de atuação, têm necessidade de conhecimentos básicos da função de administração financeira.

De modo geral, pode-se dizer que a administração financeira consiste na tomada de decisões de investimento — alocação de recursos — e de financiamento — captação de recursos. Estas são, aliás, duas faces da mesma moeda. Ambas têm como objetivo a maximização da riqueza dos proprietários, principal meta da empresa na ótica da administração financeira. A geração de riqueza pode ser verificada a partir das decisões de investimentos pela seleção de ativos que produzam os melhores fluxos de caixa no futuro; e a partir das decisões de financiamento pela redução dos riscos empresariais e dos custos das fontes de capital.

Ao longo do capítulo foram apresentadas algumas metodologias e técnicas que auxiliam os administradores financeiros

em seu processo de tomada de decisão. Enquanto as decisões de investimento devem privilegiar projetos que apresentem um valor presente líquido positivo ou uma taxa interna de retorno superior ao custo de capital, as decisões de financiamento devem definir uma estrutura de capital equilibrada em termos de custo e de risco. O resultado final das decisões financeiras deve gerar um retorno para a empresa que exceda o custo total de captação, agregando, assim, valor econômico à empresa.

Posteriormente, foram discutidas a política de dividendos e suas implicações no valor da empresa. Uma vez que o pagamento de dividendos aos acionistas retira recursos da organização que seriam utilizados no financiamento de suas atividades, a decisão de distribuir ou reter lucros deve ser analisada em conjunto com as decisões de investimento e financiamento, de forma a avaliar seu impacto no risco, retorno e valor da empresa.

O capítulo termina com a apresentação de algumas técnicas de diagnóstico financeiro. Apesar de suas limitações, essas ferramentas permitem avaliar o progresso em direção aos objetivos estabelecidos. Por meio da análise de rentabilidade, do equilíbrio financeiro e da eficiência da atividade, os administradores monitoram o desempenho da organização e coletam informação essencial para fundamentar decisões presentes e futuras que agreguem valor à empresa.

Questões para discussão

1. O que é administração financeira? Quais são as funções de um administrador financeiro?
2. Segundo a administração financeira, o objetivo da empresa é a maximização da riqueza dos proprietários. Você concorda com esse objetivo? Justifique.
3. Quais os ciclos em que a atividade da empresa pode ser dividida de acordo com uma perspectiva financeira? Como estes se inter-relacionam?
4. Quais são os principais elementos do sistema financeiro? Como eles se inter-relacionam?
5. Qual é a diferença entre lucro contábil e fluxo de caixa? Qual é o mais relevante para a administração financeira? Justifique.
6. Em que consiste a avaliação econômico-financeira de projetos de investimento? Por que o VPL e a TIR são considerados métodos de avaliação de investimentos sofisticados?
7. Uma empresa sem dívidas no curto prazo é uma empresa financeiramente equilibrada. Você concorda com essa afirmação? Justifique.
8. O que é a estrutura de capital e qual sua importância? Qual é sua relação com o custo de capital e o risco financeiro?
9. A melhor política de dividendos é aquela que distribui a totalidade dos lucros aos acionistas porque eles correram riscos ao investir no negócio. Você concorda? Justifique.
10. Em que consiste o diagnóstico financeiro de uma empresa? Por que ele é tão importante? Que dimensões do desempenho devem ser privilegiadas na análise?



ESTUDO DE CASO

Gestão do crescimento do Grupo Pão de Açúcar

A história da organização

O Grupo Pão de Açúcar (GPA), uma das três maiores redes de varejo do Brasil, iniciou sua atividade em 1948, quando Valentim dos Santos Diniz, imigrante português, inaugurou em São Paulo a Doceira Pão de Açúcar. Em 1959, o Pão de Açúcar inaugurava seu primeiro supermer-

cado e, dez anos mais tarde, o grupo já ocupava uma posição de destaque no varejo nacional, com mais de 50 lojas, em 17 cidades do Estado de São Paulo.

Desde essa época, a organização adotou uma estratégia de crescimento baseada fundamentalmente na aquisição de outras redes de supermercados. Sempre apostando

na inovação e no adequado posicionamento perante os diferentes tipos de consumidores, o Grupo Pão de Açúcar foi o primeiro grupo varejista a inaugurar no Brasil um novo modelo de loja: o hipermercado Jumbo. Esse novo conceito tinha como objetivo alavancar as vendas no país e permitir a entrada da organização em novos mercados, concretamente em Portugal, Espanha e Angola. A partir de 1989, essa marca foi substituída por uma nova bandeira, os hipermercados de segunda geração Extra, com maior diversidade e variedade de produtos.

O enorme crescimento pelo qual passou a empresa, entretanto, também trouxe diversos problemas. A excessiva burocratização e o aumento dos custos de manutenção da infra-estrutura administrativa e operacional, decorrentes do elevado número de aquisições, precisavam ser solucionados. Com esse objetivo, na década de 1990, foram feitas diversas reestruturações na empresa, de modo a garantir o aumento da eficiência e a centralização de algumas operações, visando obter economias de escala.

Nesse contexto, o grupo criou uma poderosa divisão comercial que passou a ser responsável pela comercialização com todos os fornecedores, fortalecendo o poder de barganha da organização. Além disso, buscou reduzir o número de redes dentro do grupo. Analisando os segmentos de consumidores e as semelhanças existentes entre as cadeias de supermercados, foi possível restringir as operações a apenas quatro redes de supermercados: Pão de Açúcar, Extra, Eletro e Superbox.

Em 1998, o grupo passou por uma reestruturação. Naquele ano, o GPA adquiriu os supermercados Barateiro, focados no público de menor poder aquisitivo das classes C e D. A venda permitiu viabilizar a estratégia anteriormente frustrada de popularização da rede, fazendo uso de uma marca plenamente identificada com os clientes da base da pirâmide. Simultaneamente, essa reestruturação permitiu que a companhia reformulasse o posicionamento da rede Pão de Açúcar, oferecendo serviços e produtos diferenciados voltados para os consumidores de maior poder aquisitivo.

A estratégia de crescimento continuou nos anos seguintes, por meio de investimentos na compra de outras redes e na abertura de novas lojas das redes existentes. Em 2004, deu-se a fusão operacional com a rede de supermercados fluminense Sendas, que teve como objetivo aumentar a participação do grupo no importante mercado varejista do Rio de Janeiro, onde a organização possuía apenas 38 lojas e uma pequena participação de mercado (contra 68 lojas da rede Sendas). Além disso, a estratégia de crescimento foi acompanhada por grandes investimentos na construção de centros de distribuição e depósitos regionais para facilitar a logística de armazenamento, distribuição, transporte e reposição de mercadorias.

Abertura de capital

A estrutura societária da organização estava totalmente nas mãos da família Diniz até 1995. Desde sua fundação até esse ano, o patriarca Valentim dos Santos Diniz

participava ativamente das decisões empresariais com seus filhos. Dentre estes, destacava-se a figura de Abílio Diniz, que trabalhava com o pai desde 1956, antes da criação do primeiro supermercado.

No início da década de 1990, conflitos familiares trouxeram problemas ao negócio. A situação só foi normalizada em 1993, quando foi assinado um acordo tomando Abílio o acionista majoritário da empresa. Seus pais e uma de suas irmãs, Lucília, detinham o capital restante do grupo (36,5% e 12%, respectivamente). Em 1995, Valentim abandonou o controle operacional, tomando-se presidente do Conselho de Administração, passando o poder executivo para seu filho Abílio.

Nesse mesmo ano, o grupo foi a primeira empresa varejista de alimentos a abrir seu capital na Bolsa de Valores de São Paulo. Em outubro de 1995, com o objetivo de arrecadar fundos para financiar a expansão do grupo, foi organizada a oferta pública inicial, com a qual se obtiveram 112 milhões de dólares. A partir daí, o valor das ações tem crescido continuamente. Em janeiro de 1999, o papel era comercializado por cerca de 20 reais e, em junho de 2007, estava avaliado em 75 reais, um aumento de 350%.

Além disso, em maio de 1997, os papéis da companhia passaram a ser comercializados na Bolsa de Valores de Nova York (Nyse), sob a forma de ADRs — títulos que possibilitam o acesso de empresas estrangeiras ao mercado norte-americano. Essa foi a primeira oferta de um varejista brasileiro no mercado acionário norte-americano e resultou em uma captação de 172,5 milhões de dólares. Esse papel também sofreu forte valorização, saltando de 10 dólares, em janeiro de 1999, para 38 dólares, em junho de 2007.

Estrutura acionária

Em 1999, o Grupo Pão de Açúcar assinou um contrato de investimento com o Grupo Casino, um gigante varejista francês. A associação ocorreu por emissão de debêntures conversíveis em ações preferenciais, seguida de uma subscrição privada de ações. Em maio de 2005, o Grupo Casino, que já detinha 24% das ações, investiu mais 900 milhões de dólares para partilhar o controle acionário da empresa com Abílio Diniz. Após essa operação, nasceu uma nova controladora, chamada Wilkes, com 65,5% das ações ordinárias do grupo, cujo controle é dividido por Abílio Diniz e o grupo francês.

Apesar de haver outras participações acionárias (o Grupo Casino possui mais 28,7% das ações ordinárias), um acordo entre os acionistas deu poder de voto único à holding Wilkes, restringindo o controle à organização francesa e ao empresário brasileiro. Em 31 de julho de 2007, a estrutura acionária do GPA estava dividida conforme mostra a Tabela 12.9.

Toda essa estrutura foi fundamentada em uma sólida governança corporativa, pautada na transparência, ética e segurança na divulgação de informações. Além disso, a existência de um conselho de administração, um conselho

■ **Tabela 12.9** Estrutura acionária do Grupo Pão de Açúcar (em bilhões de ações)

| ACIONISTAS | AÇÕES ORDINÁRIAS | | AÇÕES PREFERENCIAIS | | TOTAL | |
|-------------------------|------------------|-------|---------------------|-------|-------|-------|
| WILKES | 32,7 | 65,6% | 0,0 | 0,0% | 32,7 | 28,7% |
| GRUPO CASINO | 14,3 | 28,7% | 1,9 | 3,0% | 16,2 | 14,2% |
| ARILDO DENIZ | 1,4 | 2,8% | 16,0 | 25,0% | 18,8 | 16,5% |
| FAMÍLIA DENIZ | 1,4 | 2,8% | 9,6 | 15,0% | 9,6 | 8,4% |
| ACIONISTAS MINORITÁRIOS | 0,0 | 0,1% | 36,5 | 57,1% | 36,6 | 32,1% |
| TOTAL | 49,8 | 100% | 64,0 | 100% | 113,9 | 100% |

Fonte: Site oficial da empresa (www.grupopaodeacucar.com.br). Acesso em: ago. 2007.

fiscal, um conselho consultivo e de diversos comitês de gestão, auditoria, marketing institucional, responsabilidade ambiental, entre outros, garantem a adequação das práticas operacionais e a clareza da relação da empresa com seus acionistas. Por essas razões, o GPA participa, desde 2003, do Índice de Ações com Governança Diferenciada da Bovespa.

Política de investimentos

Conforme referido anteriormente, a estratégia de crescimento do Grupo Pão de Açúcar está alicerçada em uma política de investimentos arrojada baseada na aquisição de redes de supermercados consolidadas e na expansão das redes atuais. Com base em informações financeiras e mercadológicas, os dirigentes do grupo avaliam as diferentes alternativas de investimento, o retorno esperado de cada alternativa e a disponibilidade de capitais para a operação.

Entre 2002 e 2006, o Grupo Pão de Açúcar realizou vários investimentos no valor de 4 bilhões de reais. Esses investimentos incluíram: 562 milhões de reais na aquisição de redes varejistas independentes; 1,5 bilhão de reais com a abertura de mais de 80 novas lojas do grupo e de centros de distribuição regionais; 1,5 bilhão de reais na reforma e modernização das lojas da rede; e 405 milhões de reais no desenvolvimento de infra-estrutura tecnológica e logística (veja a Tabela 12.10).

Política de financiamento

Para sustentar os ousados planos de investimento do grupo e financiar as atividades operacionais, a empre-

sa teve de recorrer a fontes de financiamento externas. No entanto, seu endividamento precisava ser mantido em níveis razoáveis para não desequilibrar financeiramente a empresa.

Uma das principais fontes para garantir os recursos necessários ao seu crescimento foi a emissão de ações nos mercados nacional e internacional, como mencionado. Nesse contexto, destacaram-se duas fases de captação de recursos: a abertura inicial de capital no Brasil, em 1995, e nos Estados Unidos, em 1997, e a parceria estratégica com o Grupo Casino, que injetou grandes somas de capital na companhia brasileira que foram utilizadas na redução de seu endividamento.

No entanto, o aumento dos capitais próprios não foi a única fonte utilizada para financiar o crescimento da organização. As dívidas com os fornecedores, que quase dobraram entre 2002 e 2006, e o reinvestimento dos lucros, consequência do aumento das vendas, foram igualmente fontes de recursos importantes. Por outro lado, foi possível reduzir o passivo oneroso da empresa, estimado em quase 3 bilhões de reais, em 2002, para menos de 2 bilhões de reais, em 2006. A injeção de capital feita pelo grupo francês em 2005 contribuiu muito para conseguir alcançar esse bom resultado. Como consequência dessa mudança da estrutura financeira do grupo, foi possível diminuir a relação entre a dívida e o patrimônio líquido de 81% para 40% no período considerado (veja a Tabela 12.11).

Política de dividendos

Quanto ao desempenho financeiro do grupo, verificou-se um aumento das vendas brutas de 11 bilhões de

■ **Tabela 12.10** Investimentos realizados pelo Grupo Pão de Açúcar (em milhões de reais)

| ANO | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|------------------------|-------|------|------|------|------|
| NOVAS LOJAS E TERRENOS | 402 | 217 | 209 | 436 | 261 |
| AQUISIÇÕES | 379 | 0 | 0 | 0 | 183 |
| REFORMAS | 216 | 290 | 305 | 370 | 292 |
| TECNOLOGIA E LOGÍSTICA | 99 | 55 | 47 | 83 | 121 |
| TOTAL | 1.096 | 571 | 561 | 889 | 857 |

Fonte: Site oficial da empresa (www.grupopaodeacucar.com.br). Acesso em: ago. 2007.

■ **Tabela 12.11** Evolução das fontes de financiamento (milhões de reais)

| ANO | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| DÍVIDAS COM FORNECEDORES | 1.410 | 1.190 | 1.545 | 1.654 | 2.027 |
| DÍVIDA — PASSIVO ONEROSO | 2.916 | 2.469 | 2.705 | 2.056 | 1.934 |
| PATRIMÔNIO LÍQUIDO | 3.592 | 3.768 | 4.051 | 4.252 | 4.842 |
| DÍVIDA/PATRIMÔNIO LÍQUIDO | 81% | 66% | 67% | 48% | 40% |

Fonte: Site oficial da empresa (www.grupopaodeacucar.com.br). Acesso em: ago. 2007.

reais, em 2002, para 16,5 bilhões de reais, em 2006. Entretanto, essa elevação das vendas não foi acompanhada pelo aumento dos lucros. O lucro líquido tem sofrido poucas alterações, à exceção de 2004, quando a empresa registrou um aumento para 370 milhões de reais, e em 2006, ano em que sofreu uma diminuição dos lucros para menos de 100 milhões de reais. Por sua vez, os dividendos distribuídos aos sócios acompanharam a variação dos lucros. De fato, pode dizer-se que o Grupo Pão de Açúcar tem mantido uma política de dividendos estável ao longo dos últimos cinco anos (veja a Tabela 12.12). O *payout ratio*, ou seja, o percentual do lucro líquido que é distribuído aos acionistas, tem permanecido constante na ordem dos 24%.

Mudança na estratégia do GPA

A grande diminuição do lucro líquido em 2006 foi consequência de um processo de reestruturação pelo qual passou a rede, que culminou com o fechamento de diversas lojas. Essas mudanças tiveram início em dezembro de 2005, quando Cássio Casseb, ex-presidente do Banco do Brasil, assumiu a presidência executiva do GPA.

Naquele momento, a empresa era a maior do ramo varejista no Brasil. O novo executivo, no entanto, adotou uma nova postura e convenceu os controladores a aceitá-

la. Para ele, mais importante que ser o maior, era ser o melhor e, para isso, eram necessárias profundas modificações na estrutura organizacional.

Segundo Casseb, a série de aquisições realizadas em anos anteriores aumentou muito os custos e gerou ineficiência. Nesse setor, espera-se que o crescimento propicie exatamente o oposto, em razão do maior poder de barganha com os fornecedores e não era isso que estava acontecendo com o Pão de Açúcar. Em 2004, as despesas do grupo foram equivalentes a 21% das vendas, contra 19% dos principais concorrentes, Carrefour e Wal-Mart.

Diante desse quadro, Casseb iniciou um complexo processo de corte de gastos, por meio da centralização de operações similares nas quatro bandeiras controladas pela empresa, a redução dos níveis hierárquicos, a concentração das compras em um mesmo grupo de fornecedores e o fechamento de lojas deficitárias (veja a Tabela 12.13).

Em junho de 2007, a organização contava com 539 lojas (menos 17 em 2005). Essas medidas precisam de tempo para surtir efeito. Inicialmente, podem gerar algumas despesas extras, mas Casseb acredita que, com o tempo, a eficiência operacional será alcançada e o lucro líquido voltará a crescer.

■ **Tabela 12.12** Política de dividendos do Grupo Pão de Açúcar

| ANO | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--|---------|---------|---------|---------|--------|
| RESULTADOS LÍQUIDOS (MILHÕES DE REAIS) | 245.122 | 225.545 | 369.830 | 256.990 | 85.524 |
| LUCRO POR AÇÃO | 2,15 | 1,98 | 3,25 | 2,26 | 0,75 |
| DIVIDENDO POR AÇÃO ORDINÁRIA | 0,53 | 0,46 | 0,75 | 0,52 | 0,17 |
| DIVIDENDO POR AÇÃO PREFERENCIAL | 0,53 | 0,51 | 0,83 | 0,57 | 0,19 |
| PAYOUT RATIO | 24,7% | 24,6% | 24,4% | 24,2% | 24,1% |
| DIVIDENDOS TOTAIS (MILHÕES R\$) | 59.441 | 54.792 | 84.059 | 62.053 | 20.312 |

Fonte: Site oficial da empresa (www.grupopaodeacucar.com.br). Acesso em: ago. 2007.

■ **Tabela 12.13** Informações financeiras do Grupo Pão de Açúcar (em milhões de reais)

| | 2004 | 2005 | 2006 | | 2004 | 2005 | 2006 |
|-------------------------|--------|--------|--------|-----------------------------|--------|--------|--------|
| ATIVO TOTAL | 11.040 | 10.923 | 11.672 | RESULTADO OPERACIONAL | 211 | 228 | 65 |
| ATIVO CIRCULANTE | 4.290 | 4.705 | 4.878 | LUCROS LÍQUIDOS | 370 | 257 | 86 |
| ATIVO PERMANENTE | 5.758 | 5.069 | 5.028 | VENDAS LÍQUIDAS | 12.565 | 13.413 | 13.880 |
| PASSIVO TOTAL | 11.040 | 10.923 | 11.672 | CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS | 8.891 | 9.438 | 9.963 |
| PASSIVO CIRCULANTE | 3.248 | 2.569 | 3.824 | DISPONIBILIDADES | 1.179 | 1.711 | 1.282 |
| EXIGÍVEL DE LONGO PRAZO | 3.389 | 3.814 | 2.878 | DÍVIDAS DE CLIENTES | 1.199 | 1.417 | 1.622 |
| PASSIVO ONEROSO | 2.705 | 2.056 | 1.934 | DÍVIDAS COM FORNECEDORES | 1.545 | 1.654 | 2.027 |
| PATRIMÔNIO LÍQUIDO | 4.051 | 4.252 | 4.842 | ESTOQUES | 1.090 | 1.115 | 1.232 |

Fonte: Demonstrações Financeiras e site oficial da empresa (www.grupopaodeacucar.com.br). Acesso em: ago. 2007.

Fontes: Site oficial e demonstrações financeiras da empresa (www.grupopaodeacucar.com.br); C. Meyer, "Conformado com o segundo lugar", *Exame*, 896, 2007; F. Futema e V. Albuquerque, "Grupo francês paga 900 milhões de dólares para partilhar controle do Pão de Açúcar", *Folha Online*, 4 maio 2005.

QUESTÕES

1. Como você classificaria a estratégia corporativa do Grupo Pão de Açúcar ao longo de sua história?
2. Quais foram os motivos que estiveram na origem da abertura do capital do grupo?
3. Quais foram as principais mudanças que ocorreram na organização com a entrada do Grupo Casino para a estrutura acionária do Pão de Açúcar?
4. Qual é a relação entre a estratégia do Grupo Pão de Açúcar e sua política de investimentos?
5. Quais são as principais fontes de financiamento pelo Grupo Pão de Açúcar? Por que a organização adotou uma política de financiamento baseada nessas fontes de recursos?
6. Por que não foi alterada a política de dividendos se o lucro obtido em 2006 já indicava problemas na organização?
7. O que levou Casseb a diagnosticar os problemas no grupo? Quais foram as medidas que adotou para controlar a situação?
8. Com base nas informações financeiras fornecidas, analise o Grupo Pão de Açúcar em termos de rentabilidade, equilíbrio financeiro e eficiência da atividade.

Notas

1. L. G. Gitman, *Princípios de administração financeira*, 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.
2. S. Ross, R. Westerfield e F. Jaffe, *Administração financeira*, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
3. E. F. Brigham, L. C. Gapenski e M. C. Erhardt, *Administração financeira: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2001.
4. A. Assaf Neto, *Finanças corporativas e valor*, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
5. A. Assaf Neto, *Finanças corporativas e valor*, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
6. A. Assaf Neto, *Finanças corporativas e valor*, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
7. A. Assaf Neto, *Finanças corporativas e valor*, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
8. L. G. Gitman, *Princípios de administração financeira*, 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.
9. S. Ross, R. Westerfield e F. Jaffe, *Administração financeira*, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
10. Richard H. Pike, "A longitudinal survey on capital budgeting practices", *Journal of Business Finance and Accounting*, v. 23, n. 1, jan. 1996, p. 79-92.
11. A. Martins et al., "Contabilidade e gestão financeira". In: J. Lisboa et al. *Introdução à gestão das organizações*. Porto: Vida Económica, 2005.
12. P. S. Ceretta, A. P. G. Denardin, C. L. Andrade e I. S. Scherer, "Capital de giro: fontes de financiamento às micro, pequenas e médias empresas". In: *VII Seminários em Administração*, São Paulo, 2004.
13. A. Assaf Neto, *Finanças corporativas e valor*, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
14. A. Assaf Neto, *Finanças corporativas e valor*, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

15. S. Ross, R. Westerfield e F. Jaffe. *Administração financeira*, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
16. F. Modigliani e M. Miller, "The cost of capital, corporate finance, and the theory of investment", *American Economic Review*, v. 49, n. 3, 1958, p. 261-297.
17. F. Modigliani e M. Miller, "The cost of capital, corporate finance, and the theory of investment", *American Economic Review*, v. 49, n. 3, 1958, p. 261-297.
18. M. J. Gordon, "Optimal investment and financing policy", *Journal of Finance*, v. 18, n. 2, 1963, p. 264-272.
19. L. G. Gilman, *Princípios de administração financeira*, 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.
20. J. J. Salim, *Administração financeira: decisões de financiamento e investimento*, 2006 (material desenvolvido para a FGV Online).
21. A. Martins et al., "Contabilidade e gestão financeira", in: J. Lisboa et al. *Introdução à gestão das organizações*. Porto: Vida Económica, 2005.
22. J. J. Salim, *Administração financeira: avaliação do desempenho empresarial*, 2006 (material desenvolvido para a FGV Online).

ÍNDICE REMISSIVO

A

Abordagem(ns)

- comportamental, 48, 50, 51, 52, 53, 200
- contemporâneas para a liderança, 198
- de portfólio, 131, 149-152
- estratégicas ao controle comportamental, 249-251
- quantitativa, 31, 34, 53-55, 65, 66
- tradicional de qualidade, 282-283, 289

Administração

- científica, 38
- de estoques, 10, 261, 279-281, 286, 289
- de marketing, 294, 295, 296, 299, 300, 301, 302, 322, 326
- de operações, 10, 261, 262, 263, 264, 266, 267, 268, 270, 282, 284, 287, 288, 289
- de recursos humanos (ARH), 158, 328, 329-330, 331, 332, 345, 351, 355, 357, 358
- estratégica, 131, 140-144, 152, 158, 160
- financeira, 359-385
- nas organizações, 360-365
- no Brasil, 16-17
- no contexto contemporâneo, 24-26
- por objetivos (APO), 136, 138, 139, 159, 163, 343

Administrador

- funções típicas do, 360
- financeiro, 360, 363, 368, 386
- papéis do, 12-14
- competências do, 15-16

Alpargatas, 227-228

AmBev, 84, 123, 124, 147, 201, 295, 308, 347, 384, 385

Ambiente

- contextual, 70, 72, 73, 76-83, 92, 145
- externo, 47, 56, 59, 70, 72, 73, 83, 86, 87, 88, 89, 91, 92, 134, 139, 143, 145, 146, 152, 166, 172, 174, 175, 181, 185, 191, 194, 221, 233, 265, 335
- da tomada de decisão, 100-101
- das organizações, 72-73
- interno, 56, 59, 70, 72, 73-76, 89, 91, 92, 134, 145, 175
- operacional, 70, 72, 73, 83-86, 89, 92
- organizacional, 14, 20, 22, 23, 24, 70-91, 92, 93, 131, 141, 143, 145, 146, 159, 164, 228, 233, 317, 352

América Latina Logística (ALL), 214

Amplitude de controle, 58, 159, 164, 168, 171-172, 185, 194

Análise

- ambiental, 70, 72, 86, 90, 92, 145, 147, 294, 299, 300

da eficiência da atividade, 384-385

de rentabilidade, 382, 386

de risco, 108, 247, 356

de stakeholders, 70, 89-91, 92, 96

do equilíbrio financeiro, 382-384

e diagnóstico da situação, 103-104

estratégica do ambiente organizacional, 131, 145-146, 159

interna, 143, 145-146, 147, 332

SWOT, 131, 145, 146, 160, 163

Aprendizagem, 3, 31, 51, 60, 70, 78, 97, 131, 134, 142, 164, 185, 198, 201, 205, 210, 214, 215, 226, 230, 236, 294, 328, 337, 340, 342

organizacional, 51, 134

Aracruz Celulose, 246, 282, 384, 385

Área

comercial e de marketing, 10, 11

de produção ou de operações, 10

de recursos humanos, 10, 11, 12

financeira, 11

Áreas funcionais da

administração, 259, 355

organização, 10, 26, 172, 183, 234, 268, 288

Assédio

moral, 351, 353-354, 358, 328

sexual, 328, 351, 353-354, 355, 358

Atitudes, 15, 16, 41, 52, 64, 78, 79, 99, 122, 195, 198, 201-202, 222, 226, 227, 252, 272, 286, 299, 300, 304, 307, 334, 339, 340, 348, 355

Auditoria, 172, 173, 177, 230, 242, 244, 245, 258, 273, 282, 283, 363, 388

interna, 244, 245

externa, 244, 245

Avaliação de

alternativas, 103, 105-108, 305

desempenho, 11, 173, 205, 251, 328, 331, 342-345, 353, 355, 357, 375

financeira de projetos de investimento, 373, 374

B

Banco Real, 350

Balanced scorecard, 230, 242, 245, 246, 247, 256, 258

Balço patrimonial, 362, 368, 369, 370, 379

Bases do comportamento

em grupo nas organizações, 206, 207

individual nas organizações, 199, 201-205, 206
Benchmarking, 230, 242, 246-247, 248, 256, 258
 Boticário, 281, 349
Brainstorming, 13, 104
 Bradesco, 27, 28, 256-258
 Braskem, 378
 Broker, 61, 367

C

Cadeia de
 comando, 73, 159, 164, 166, 167-171, 174, 177, 179, 180, 183, 185, 187, 189
 suprimentos, 262, 284, 285, 287, 291
just-in-time, 262
 valor, 261, 284, 285, 286, 289, 293
 produção, 40, 148, 255, 287
 Características dos
 administradores, 26
 brasileiros, 18-20, 26
 mercados locais, 68
 objetivos eficazes, 137-138
 sistemas, 240, 241, 256
 Casas Bahia, 355-357
 Centralização e descentralização, 174-175
 Certificação de qualidade, 283-284
 Cinco Ps da estratégia, 142
 Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), 27, 36, 360, 383
 Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), 4, 6, 23, 27-29, 36, 80, 103, 147, 149, 186, 292, 340, 363, 367
 Competências
 do administrador, 15
 essenciais, 152, 153, 266, 268, 293
 Comportamento
 burocrático, 248
 do consumidor, 294, 302, 303-306, 323, 326
 dos membros organizacionais, 74, 176, 198, 216, 234, 247
 em grupo, 206-207
 individual, 198, 199, 201, 202, 204, 205, 206, 209, 213, 226
 organizacional, 33, 198, 200, 201, 212, 226, 229
 tático, 248
 Conceito de
 administração, 5
 de operações, 262-263
 estratégica, 131, 140, 141
 controle, 231-232, 256
 decisão, 98-100
 direção, 199-200, 226
 liderança, 198, 216
 marketing, 295-296, 303, 323
 motivação, 207-208
 planejamento, 132-133
 Concentração de poder, 17, 18, 19
 Condicionantes da estrutura organizacional, 164, 189-193
 Condições geradoras do pensamento administrativo, 34-37
 Consolidação do capitalismo, 34, 35, 36, 37, 47
 Contribuição da
 perspectiva contingencial, 58
 teoria
 da contingência, 60
 institucional, 63
 dos sistemas, 92
 Controladoria, 181, 363, 364

Controle

burocrático, 233
 comportamental, 249, 250, 251, 252, 255, 256, 258
 nas organizações, 230, 251-253
 da produção, 123, 239, 261, 274, 276, 277-279, 289
 de clã, 233
 de mercado, 233, 256
 do desempenho, 11, 175, 183, 230, 234, 237, 242, 243, 245, 246, 249, 254, 255, 385
 socioambiental, 230, 254-255
 estratégico, 142, 143, 144, 158, 159, 233, 253
 financeiro, 242-243
 no contexto da flexibilidade, 230, 253-254
 operacional, 234, 239, 367
 por nível organizacional, 233-234
 posterior, 234, 235-236, 278
 preventivo, 234-235, 256
 simultâneo, 234, 235, 262, 278, 282
 tático, 233
 Cosan, 372
 Críticas ao planejamento, 134
 Cultura organizacional, 70, 72, 73-76, 91, 92, 96, 143, 145, 146, 172, 187, 201, 219, 233, 241, 242, 252, 286, 338
 adaptativa, 91
 Curva ABC, 279, 280, 293
 Customização e produção flexíveis, 287-288

D

Decisões
 de financiamento, 361, 364, 365, 374-380, 386, 391
 de investimento, 361, 364, 365, 370-374, 386
 não programadas, 97, 102, 103, 104
 organizacionais, 97, 101, 102, 104, 108, 109, 118, 121, 122
 programadas, 97, 101, 102, 103, 104, 122
 Demografia, 77, 333
 Demonstração do resultado do exercício, 368, 369-370
 Demonstrações
 do fluxo financeiro, 370
 financeiras, 359, 360, 363, 368-370, 378, 381, 382, 383, 384, 385, 390
 Departamentalização, 43, 159, 164, 165, 166, 167, 168, 172-174, 179, 180, 181, 187, 189, 193, 194, 196, 227
 Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), 45
 Dependência ambiental, 86-87, 92
 Desafios da administração, 22-26, 66, 328
 Desempenho organizacional, 11, 16, 57, 58, 59, 60, 71, 72, 74, 86, 91, 92, 103, 133, 134, 159, 165, 189, 190, 192, 198, 199, 203, 225, 226, 230, 231, 236, 237, 238, 239, 242, 244, 245, 246, 248, 254, 255, 256, 330, 385
 Desenho
 de sistemas de controle, 230, 238-241, 256
 estrutural das organizações, 165, 167, 179-187, 189, 193, 227, 228, 231
 Desenvolvimento de
 alternativas, 103, 104-105, 122
 uma força de trabalho adaptada, 332, 339-345
 Desligamento, 28, 319, 328, 331, 332, 333, 334, 350-351
 Diagnóstico financeiro da empresa, 381-385
 Dimensão da organização, 9-10, 12, 189, 241, 295
 Direção, 3, 4, 6, 8, 12, 13, 26, 34, 39, 41, 42, 62, 65, 76, 131, 133, 135, 136, 137, 159, 165, 171, 173, 176, 181, 188, 192, 195, 198-226, 231, 232, 248, 249, 263, 268, 283, 335, 363, 364

Droga Raia, 320

E

Efeitos comportamentais do controle nas organizações, 248-249

Eficácia, 3, 5, 6, 12, 19, 24, 26, 71, 73, 97, 98, 100, 103, 105, 108, 111, 117, 121, 122, 125, 131, 143, 172, 174, 188, 217, 219, 220, 221, 232, 236, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 248, 252, 253, 256, 257, 258, 263, 268, 281, 283, 285, 301, 304, 309, 314, 316, 320, 322, 333, 334, 339, 340, 341, 345

Eficiência, 3, 5, 6, 12, 19, 26, 27, 37, 38, 39, 40, 41, 44, 47, 48, 49, 50, 52, 62, 71, 79, 84, 93, 103, 133, 136, 143, 145, 149, 162, 168, 169, 170, 172, 173, 174, 180, 183, 184, 187, 188, 189, 190, 195, 208, 214, 227, 233, 234, 238, 242, 243, 244, 245, 247, 248, 257, 262, 263, 267, 268, 274, 276, 277, 279, 281, 282, 285, 287, 288, 290, 297, 304, 320, 324, 329, 333, 339, 340, 342, 345, 349, 353, 357, 359, 361, 368, 370, 371, 382, 384, 386, 387, 389, 390

Elementos do processo de organização, 164, 168-176

Embraer, 23, 80, 289-293

Empowerment, 20, 45, 175, 215, 251, 252, 256, 258, 283

Enfoque

- comportamental, 31, 34, 48, 51, 65, 68
- contingencial, 31, 34, 55-60, 65, 66, 164
- qualidade, 261, 282-284

Equalização, 72

Equilíbrio financeiro, 11, 243, 359, 361, 363, 365, 371, 375, 381, 382, 383, 286, 390

Escola

- clássica de administração, 31, 34, 35, 37, 38, 45, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 64, 65, 66, 68, 168, 208
- de relações humanas, 48, 49, 50, 52, 58, 66, 179, 208

Espaços e formas de manifestação de poder, 178-179

Especialização do trabalho, 35, 37, 159, 164, 168-169, 189, 193

Estilo

- analítico, 116, 117, 118, 126
- brasileiro de administração, 3, 17, 19, 26
- comportamental, 116, 117
- conceitual, 116, 117
- diretivo, 116-117, 118, 223, 224
- de liderança, 19, 74, 100, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 241, 242
- de tomada de decisão, 97, 116-118, 125
- e o nível organizacional, 117-118

Estratégia(s)

- competitiva, 144, 156-158, 160, 163, 268, 293
- de Porter, 131, 155-157
- de crescimento, 146-148, 149, 372, 386, 387, 388
- de descentralização, 32, 58
- de desenvolvimento de
 - mercado, 147
 - produto, 147
- de diferenciação, 156, 157, 158, 160
- de diversificação, 123, 148
 - não relacionada, 147
 - relacionada, 147
- de estabilidade, 147, 148
- de expansão direta, 147
- de foco, 156
- de integração
 - horizontal, 148
 - vertical, 148
- de liderança, 156, 158

de marketing, 158, 160, 294, 295, 300, 301, 306, 308, 309, 319, 326, 360

de nível

- corporativo, 144, 152
- de negócio, 144, 152, 157
- funcional, 144

de penetração de mercado, 147

de produção, 158, 160

de recursos humanos, 158

de retração, 147, 148-149

de saída, 149

de saneamento, 149

do nível corporativo, 131, 144, 146-149, 152, 160

empresarial, 131, 140, 141, 158

financeira, 158, 363

Estrutura

- divisional, 182-183, 184, 190, 191, 194
- e custo de capital, 359, 378-380
- em rede, 180, 183-187, 190, 191
- funcional, 159, 180-181, 183, 184, 190, 191, 194
- matricial, 183, 184, 190, 191, 194, 212
- organizacional, 164, 167

Evolução do

- conceito de estratégia empresarial, 141-142
- pensamento em administração, 31, 33, 48, 65

F

Fator humano no processo de controle, 247-253

Fatores

- contingenciais, 164, 189, 221, 230, 241, 255, 258, 292
- dos sistemas de controle, 241-242
- democráticos, 73, 77-78, 333
- econômicos, 72, 73, 79-80, 332
- político-legais, 73, 80-82
- socioculturais, 71, 78-79, 304, 307
- tecnológicos, 73, 82-83

Feedback, 56, 103, 108, 122, 138, 140, 213, 225, 235, 236, 238, 241, 248, 312, 342, 344

Finanças, 10, 12, 100, 144, 170, 181, 182, 184, 366, 390

Financiamento

- de curto prazo, 375-377
- de longo prazo, 362, 377-378
- fontes de, 362, 375

Flexibilidade, 17, 18, 19, 188, 190, 221, 240, 253, 267, 268, 381

Ford Motor Company, 41, 262, 296, 311, 376

Formalismo, 17, 18, 19, 79

Formalização, 19, 44, 45, 46, 70, 75, 133, 135, 136, 159, 164, 168, 176, 189, 191, 192, 193, 194, 225, 227, 228, 252, 273, 282

Formulação

- de estratégias de negócio, 131
- estratégica de nível
 - corporativo, 146-152
 - de negócio, 152-157
 - funcional, 157-158

Funções

- da administração, 3, 6, 7-8, 9, 10, 12, 26, 43, 76, 100, 129, 131, 133, 166, 198, 200, 266, 230, 232, 360
- de liderança, 217

Fundamentos

- da administração
 - de operações, 262-268
 - financeira, 360-361

da estratégia empresarial, 140-141
 da tomada de decisão, 98-103
 de controle, 231-234
 de direção, 199-201
 de organização, 165-168
 de planejamento, 132-134

G

Gestão
 administrativa, 12, 38, 40, 41, 43, 66
 da cadeia de valor, 261, 284-286, 289
 pela qualidade total, 261, 283, 289, 292
 Gestores, 6, 12, 45, 47, 87, 88, 118, 134, 155, 171, 176, 177, 184, 193, 224, 232, 243, 244, 249, 255, 253, 254, 347
 Globalização, 22, 24, 25, 53, 60, 61, 68, 80, 115, 185, 191, 330, 332, 362
 Gol, 132, 148, 160-163
 Grade gerencial, 219, 220
 Grupos
 de interesse especiais, 73, 86
 formais e informais, 206, 208

H

Habilidades
 conceituais, 14, 15, 26
 do administrador, 14
 genéricas, 15
 humanas, 15, 26, 356
 técnicas, 15, 26, 351
 Hering, 313
 Hierarquia dos objetivos, 136-137
Homo economicus, 38, 40, 48, 50

I

IBM, 75, 338
 Implementação
 de medidas corretivas, 236, 238
 e controle, 142, 283
 estratégico, 158-159
 Importância
 da administração
 de operações, 263-264
 de recursos humanos, 329, 330
 do controle, 232-233, 278
 do planejamento, 133-134, 193
 Impunidade, 17, 18, 19, 26, 79, 351
 Incerteza ambiental, 70, 86-90, 190, 191
 Indicadores de rentabilidade, 382
 Influências ambientais na ARH, 332-333
 Instituições financeiras, 13, 73, 83, 85, 89, 145, 256, 257, 363, 364, 365-366, 367, 368, 375, 377, 378, 381
 Instrumentos de controle do desempenho organizacional, 242-247
 Inteligência competitiva, 88
Intrapreneurship, 175

J

Johnson & Johnson, 174
 Joint-venture, 88, 186, 191

K

Klabin, 255

L

Layout
 celular, 274, 275, 276
 de processo, 274, 275, 276
 de produto, 100, 274, 275, 276
 posicional, 274, 275, 276
 Lealdade às pessoas, 18
 Legislação, 22, 80, 81, 82, 101, 143, 146, 331, 332-333, 353, 354, 381
 Lei da situação, 46
 Liderança
 comportamental, 217-220
 contingencial, 220-224
 Limitações da análise de indicadores, 385
 Logística, 28, 34, 68, 85, 161, 182, 214, 239, 247, 253, 261, 262, 271, 277, 281-282, 289, 293, 330, 387, 388
 operacional, 22, 23
 Lojas Americanas, 231
 Lote econômico de compra, 279-280
 Lucent Technologies, 32, 58

M

Magazine Luiza, 199
 Marcopolo, 329
 Marketing
 de massa, 297, 298, 320
 de relacionamento, 294, 297, 318-319, 323
 e as organizações, 295-301
 Marks & Spencer, 153
 Matriz
 BCG, 131, 149-150, 151, 152, 160, 163
 GE/McKinsey, 131, 149, 151-152, 160, 163
 McDonald's, 66-68, 79, 273, 312, 318, 340
 Medição do desempenho real, 236, 237
 Meios de comunicação social, 73, 83, 85-86, 145
 Mercadologia, 296
 Mercados financeiros, 27, 109, 359, 362, 363, 365, 366, 367, 368
 Mercedes-Benz, 98, 112, 158
 Merck, 111
 Método da
 barganha, 45
 força, 45
 integração, 45
 Miopia de marketing, 298
 Mix de marketing, 294, 299, 300, 302, 308-318, 323
 Modelo(s)
 das cinco forças competitivas, 131, 152-155, 157, 160, 163
 de Fiedler, 221, 222
 de Porter, 155
 de Vroom-Jago, 97, 120-121, 122
 mecanicista, 187, 188, 189, 191, 192, 193, 194
 orgânico, 158, 188, 189, 191, 192, 193, 194
 organizacional(is), 33, 187-189, 193, 195
 racional de tomada de decisão, 97, 109, 110, 122
 Monitoração e feedback, 103, 108-109, 122
 Motivação, 8, 13, 19, 20, 29, 47, 50, 51, 52, 53, 56, 57, 65, 66, 67, 79, 134, 138, 139, 158, 158, 171, 175, 198, 199, 200, 201, 207-215, 216, 217, 218, 223, 226, 227, 228, 229, 232, 238, 242, 249, 250, 256, 263, 276, 285, 302, 320, 329, 330, 331, 336, 337, 339, 346, 348, 352, 354, 355, 356
 Movimentos de estudos críticos, 63-64
 Mundial, rede de supermercados, 71

N

Natura, 281, 307, 312, 323-326, 347, 382

Níveis

- de atuação da ARH, 328, 330-331, 355
- de decisão estratégica, 131, 140, 143, 144
- organizacionais, 3, 6, 7, 9, 14, 17, 118, 132, 136, 144, 167, 233, 354, 373
- estratégico, 6, 233
- hierárquico, 6, 19, 15, 43, 118, 153, 167, 170, 171, 172, 174, 178, 180, 181, 185, 187, 189, 193, 210, 245, 251, 252, 254, 299, 350, 352, 356, 357, 389
- operacional, 7
- tático, 7

O

Organização, 164-193

Organizações

- como sistemas de operações, 264-266
- de manufatura, 261, 264, 272, 273, 289

Organograma, 121, 164, 167, 178, 179, 181, 183, 188, 193, 194, 196

Organizações Globo, 194-196

Orientação, 13, 16, 17, 37, 47, 76, 91, 116, 117, 122, 134, 135, 138, 186, 199, 200, 202, 217, 222, 230, 233, 234, 252, 266, 268, 270, 283, 285, 289, 294, 298, 299, 319, 328, 331, 332, 335, 339, 340, 353, 355, 363, 380

do controle, 233

P

Pão de Açúcar, Grupo, 84, 136, 282, 386-390

Papéis

- decisórios, 13, 14
- do administrador, 12-14, 216
- informativos, 13, 14
- interpessoais, 13, 14, 26

Papel

- da intuição na tomada de decisão, 109, 114, 205
- dos objetivos no planejamento, 135-140, 159

Parâmetros

- da ação gerencial, 71-72
- de desempenho, 236-237

Parmalat, 165

Paternalismo, 17, 18, 19, 79

Percepção, 37, 60, 73, 74, 87, 99, 109, 110, 116, 119, 124, 177, 178, 198, 201, 204-205, 207, 210, 213, 216, 226, 281, 308, 310

Perdigão, 272, 380

Personalidade, 20, 23, 30, 70, 73, 92, 105, 124, 198, 201, 203-204, 217, 220, 226, 252, 295, 304, 307, 337, 338, 356

Personalismo, 17, 18, 19

Perspectiva comportamental, 217, 220, 224

Pesquisa de marketing, 294, 301, 302-303, 323, 326

Petrobras, 36, 80, 93-96, 136, 195, 246, 297, 340, 367

Petrópolis, cervejaria, 85, 123

Planejamento

- da capacidade, 269, 270-271
- da localização, 269, 271-272
- da produção, 10, 12, 158, 263, 277
- de necessidades de materiais (MRP), 277, 279, 280-281
- de recursos humanos, 328, 333-335, 357
- do arranjo físico - layout, 274-276
- do processo de produção, 269, 272-274
- e controle das operações, 276-282

e estratégia, 131-160

estratégico, 18, 28, 88, 141, 142, 143, 211, 277, 356

do sistema de operações, 268-276

financeiro, 363, 264

formal, 131, 133, 134, 142, 143, 160

Planos

estratégicos, 134, 135

operacionais, 16, 135

táticos, 134, 135

Poder e estrutura organizacional, 176-179

Política de

comunicação, 158, 314-316

distribuição, 11, 100, 312-314, 326

dividendos, 158, 359, 377, 380-381, 386, 388, 389, 390

preço, 93, 96, 151, 158, 301, 302, 309, 316-318, 326

produto, 309-312, 323

remuneração, 238, 337, 345-349, 355, 357

Posicionamento de marketing, 73, 294, 300, 306, 307-308

Postura de espectador, 17, 19

Princípios

da administração, 38, 41, 43, 133

heurísticos, 110

Prioridades competitivas da administração de operações, 266-268, 270, 282, 289

Problemáticas da administração, 3

Processo

de administração

de marketing, 294, 299-301, 322

de recursos humanos, 328, 331-332, 355

estratégica, 131, 140, 142, 143, 158, 160

de controle, 176, 206, 230, 232, 236-238, 239, 244, 247, 255, 256, 257, 258, 277

de investimento de capital, 359, 371-373, 372

de modernização das sociedades ocidentais, 34, 36-37

de organização, 8, 164, 166, 167, 168, 171, 172, 176, 193, 184

de tomada de decisão, 32, 45, 54, 55, 74, 76, 97, 103, 105, 107, 108, 109, 110, 111, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 166, 168, 174, 181, 184, 218, 243, 255, 283, 302, 355, 362, 368, 386

decisório, 17, 45, 99, 100, 102, 103-109, 110, 111, 113, 117, 119, 120, 121, 122, 126, 176, 228, 302, 304, 363

Projeto de produto ou serviço, 269-270

Promoções e transferências, 332, 349-350

Psicologia de administração, 40

R

Racionalidade e intuição na tomada de decisão, 109-116

Recrutamento, 11, 44, 100, 158, 181, 199, 252, 328, 329, 331, 332, 333, 334, 335-337, 355, 356, 257

Relação organização-ambiente, 70, 86-89, 92

Rentabilidade, 11, 12, 95, 114, 134, 135, 136, 137, 145, 148, 149, 150, 151, 153, 154, 196, 233, 236, 237, 243, 245, 248, 254, 294, 301, 316, 319, 320, 330, 359, 361, 374, 381, 382, 386, 390

Revolução industrial, 34, 35, 330

S

Sabesp, 239

Sadia, 67, 78, 84, 272

Schincariol, 85, 123-125, 295

Segmentação de mercado, 300, 306, 307

Segmentação e posicionamento de marketing, 294, 306-308

Seleção, 337-339

administração

teoria e prática no contexto brasileiro

[Administração]

"O livro *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro* preenche uma importante lacuna entre os livros-texto de administração em língua portuguesa. Os professores Filipe Sobral e Alketa Peci elaboraram um trabalho não só rigoroso e claro, mas principalmente aplicado à realidade brasileira. Trata-se de uma obra de leitura obrigatória para estudantes de administração e administradores. Os leitores se beneficiarão da visão sistêmica, integrada e abrangente apresentada no texto."

Antonio Freitas, Ph.D.

Presidente da Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração — ANGRAD

"*Administração: teoria e prática no contexto brasileiro* constitui uma inestimável contribuição para a formação básica dos futuros administradores que buscam graduar-se ou daqueles que, em nível de pós-graduação, procuram complementar os estudos, qualificando-os a vãos mais ambiciosos como dirigentes, consultores ou professores e pesquisadores."

Bianor Scelza Cavalcanti, Ph.D.

Diretor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas — EBAPE/FGV

"Uma crítica freqüente às edições brasileiras de textos de administração é que neles predominam as traduções de textos norte-americanos, que, embora muito úteis, acabam por não se encaixar exatamente em nossa realidade. Este texto vem preencher essa lacuna, na medida em que nos informa sobre a literatura internacional, adiciona a ela o que já se produziu no Brasil — o que não é pouca coisa — e ainda estabelece o tão almejado vínculo entre a teoria, conceitos e modelos e a prática administrativa. Ele ainda nos apresenta ao final de cada capítulo casos de empresas brasileiras, que auxiliarão muito os professores em suas tarefas de levar a realidade organizacional para a sala de aula. É um texto que recomendo não apenas para o uso escolar de alunos e mestres, mas também para profissionais de administração."

Carlos Osmar Bertero, Ph.D.

Presidente da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração — ANPAD

"Uma excelente combinação da teoria administrativa com um pragmatismo referenciado na realidade brasileira. Apresentada de forma clara, didática e criativa, essa nova sistematização teórica significa um avanço para o estudo da administração. Um livro acima dos demais."

Paulo Roberto Motta, Ph.D.

Coordenador do Doutorado em Administração e Professor Titular da EBAPE/FGV



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

www.prenhall.com/sobral_br
Site de apoio com material
adicional para professores e alunos.



www.pearson.com.br

