

Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira

Volume 1

## Empreendedorismo e Oficina de Negócios







Fundação

**CECIERJ**

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

## Empreendedorismo e Oficina de Negócios

Volume 1

Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira



SECRETARIA DE  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Ministério  
da Educação



Apoio:



# Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua Visconde de Niterói, 1364 – Mangueira – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20943-001

Tel.: (21) 2334-1569 Fax: (21) 2568-0725

## Presidente

Masako Oya Masuda

## Vice-presidente

Mirian Crapez

## Coordenação do Curso de Administração

UFRRJ - Silvestre Prado

UERJ - Aluizio Belisário

## Material Didático

### ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira

### COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCCIONAL

Cristine Costa Barreto

### SUPERVISÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCCIONAL

Cristiane Brasileiro

### DESENVOLVIMENTO INSTRUCCIONAL E REVISÃO

Gustavo de Figueiredo Tarcsay

Marcelo Bastos Matos

### AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Thaís de Siervi

## Departamento de Produção

### EDITORA

Tereza Queiroz

### COPIDESQUE

Cristina Freixinho

### REVISÃO TIPOGRÁFICA

Cristina Freixinho

Daniela de Souza

### COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Katy Araújo

### PROGRAMAÇÃO VISUAL

Alexandre d'Oliveira

Bianca Lima

Carlos Cordeiro

Márcia Valéria de Almeida

### ILUSTRAÇÃO

Fernando Romeiro

### CAPA

Fernando Romeiro

### PRODUÇÃO GRÁFICA

Patricia Seabra

Oséias Ferraz

Copyright © 2009, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

N778e

Nogueira, Heloisa Guimarães Peixoto.

Empreendedorismo e oficina de negócios. v. 1 / Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira. – Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.

194p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-626-8

1. Empreendedorismo. 2. Globalização. 3. Cultura organizacional. 4. Cultura brasileira. I. Título.

CDD: 658.4

# Governo do Estado do Rio de Janeiro

**Governador**  
Sérgio Cabral Filho

**Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia**  
Alexandre Cardoso

## Universidades Consorciadas

**UENF - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO  
NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO**  
Reitor: Almy Junior Cordeiro de Carvalho

**UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Aloísio Teixeira

**UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO  
RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Ricardo Vieiralves

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL  
DO RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Ricardo Motta Miranda

**UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE**  
Reitor: Roberto de Souza Salles

**UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO  
DO RIO DE JANEIRO**  
Reitora: Malvina Tania Tuttman



# Empreendedorismo e Oficina de Negócios

Volume 1

## SUMÁRIO

<b>Aula 1</b> – A globalização e os processos de mudanças no ambiente dos negócios _____	<b>7</b>
<i>Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira</i>	
<b>Aula 2</b> – As forças do novo milênio – da modernidade à pós-modernidade _	<b>27</b>
<i>Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira</i>	
<b>Aula 3</b> – As mudanças organizacionais em face da passagem da modernidade para a pós-modernidade e a emergência da atitude empreendedora _____	<b>53</b>
<i>Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira</i>	
<b>Aula 4</b> – A empresa como organismo vivo, o ciclo de vida das empresas e o processo sucessório _____	<b>89</b>
<i>Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira</i>	
<b>Aula 5</b> – Cultura organizacional e cultura brasileira (I) _____	<b>123</b>
<i>Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira</i>	
<b>Aula 6</b> – Cultura organizacional e cultura brasileira (II) _____	<b>145</b>
<i>Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira</i>	
<b>Aula 7</b> – Reconhecendo oportunidades de negócio _____	<b>163</b>
<i>Heloisa Guimarães Peixoto Nogueira</i>	
<b>Referências</b> _____	<b>189</b>

---

Todos os dados apresentados nas atividades desta disciplina são fictícios, assim como os nomes de empresas que não sejam explicitamente mencionados como factuais.

Sendo assim, qualquer tipo de análise feita a partir desses dados não tem vínculo com a realidade, objetivando apenas explicar os conteúdos das aulas e permitir que os alunos exercitem aquilo que aprenderam.





# A globalização e os processos de mudanças no ambiente dos negócios

## Meta da aula

Apresentar o conceito de globalização e questões influentes no processo de globalização, considerando as mudanças nos cenários de negócios em nível nacional e internacional.

Ao final do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:



1. analisar as consequências do processo de globalização a partir de situações reais;



2. levantar e analisar dados com vistas a prospectar um negócio.

## **INTRODUÇÃO**

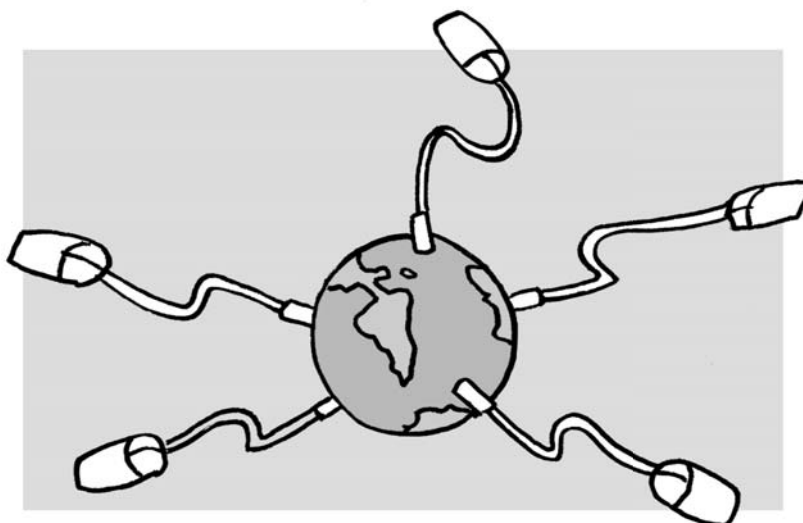
Construir uma empresa é pensar o lugar dela no mundo, sua identidade, sua imagem, sua contribuição. É decidir o que essa empresa vai oferecer ao ambiente que lhe traga benefícios. Dizia Peter Drucker há muitos anos: só se sustenta uma empresa que atenda a uma necessidade do ambiente, que ofereça ao mundo algo “de valor”, que responda a um desejo ou vontade do consumidor, traduzidos em demanda pelo produto ou pelo serviço.

Mas o que interessa aqui é pensar a intenção de criar um negócio. De onde partir? Bastará ter informação sobre os custos de produção e de distribuição? Será suficiente saber que, mesmo antes de ter a empresa constituída, já temos clientela interessada?

Uma coisa é a percepção de um bom negócio elaborada na conversa entre amigos, na observação dos negócios do bairro, no sucesso de seus esforços ainda no nível informal. Outra, e bem mais séria, é saber como os mercados se movem, é compreender as tendências daquele setor em nível mais amplo, nacional, internacional! É estudar a concorrência, é saber das dificuldades de fornecimento de matéria-prima, é conhecer as características dos setores intermediários. Enfim, são infindáveis os aspectos que devem ser desbravados e estudados minuciosamente para que você desenvolva o mínimo de segurança para apoiar sua vontade e desejo de construir um negócio.

Nesta aula, vamos discutir algumas ideias sobre o fenômeno da globalização no âmbito do cenário dos negócios. Falamos tanto de globalização diariamente e nos preocupamos tão pouco em aprender seus significados e muito menos as múltiplas conotações às quais o conceito de globalização possa estar vinculado.

## **GLOBALIZAÇÃO E SUAS INSERÇÕES**



O que é globalização? Por que se fala tanto em globalização, para o bem e para o mal? Boaventura de Sousa Santos (2002) é um importante sociólogo português que estuda os processos contemporâneos; em particular, interessam-nos as questões que dizem respeito ao fenômeno da globalização. Milton Santos (2003) foi geógrafo e professor emérito da Universidade de São Paulo, já falecido, infelizmente. Para diferenciá-lo de Boaventura, já que ambos têm Santos em seu sobrenome, tratarei Milton Santos por M. Santos, quando mencionado. Ambos dedicaram-se fortemente, entre outros assuntos, à discussão sobre os processos e as consequências do processo de globalização. Apesar da força e complexidade de suas ideias, assumo o risco de trazê-las a você. Vamos desvendá-las juntos.

Segundo Santos (2002, p. 11), tem sido entendido por globalização o processo relacionado às interações econômicas, sociais, políticas e culturais que se intensificaram nas últimas três décadas no mundo. Para M. Santos (2003), de certa forma, a globalização é o ápice do processo de internacionalização do mundo capitalista. Enquanto o primeiro vai se dedicar a examinar a intrincada rede de complexidade que atravessa as mais diversas áreas da vida social, M. Santos considera que o estado das técnicas e tecnologias deve ser analisado e compreendido em sua inserção histórica e política. Afinal, as técnicas e tecnologias decorrentes não são entidades em si; constituem dimensões sociais que retratam o nível de engenhosidade e inteligência humanas. Para ambos os autores, a globalização diz respeito tanto à globalização dos sistemas produtivos e financeiros como à revolução nas tecnologias e práticas de informação e comunicação. Também está relacionada à erosão dos Estados nacionais e à redescoberta da sociedade civil ao aumento exponencial das desigualdades sociais, das grandes movimentações entre fronteiras de pessoas como emigrantes, turistas ou refugiados. A globalização se expressa no poder e na força das empresas multinacionais ao gerenciar e alimentar a demanda dos mercados mundiais por meio de inovações que geram novas práticas culturais e estilos de consumo cada vez mais disseminados mundialmente.

## O QUE ESSES AUTORES NOS ESTÃO DIZENDO?

Primeiro, que o fenômeno da globalização é um *processo* e é *dinâmico*: isso quer dizer que envolve inúmeros tipos de trocas e interações nos mais diversos níveis e ritmos, conforme exposto anteriormente. Segundo, que é um *processo complexo*. Por quê? A complexidade inerente ao processo de globalização está diretamente relacionada ao fato de perpassar, de “passar através”, de atravessar o conjunto das mais diversas áreas relacionadas à vida social. É complexo porque as causas e efeitos gerados e produzidos em um segmento dado imbricam-se com outros, a ponto de modificar seu próprio desempenho e inclusive as relações por ele instaladas. Apesar da redundância, a globalização torna global, ou seja, padroniza os sistemas produtivos e financeiros segundo regulamentações internacionais baseadas em modelagens tecnológicas e informacionais. Porém, os resultados que produz em cada negociação e ação dependem da qualidade e do nível das estruturas anteriormente existentes. Negociações entre países em níveis diferentes de desenvolvimento obterão consequências diferenciadas caso a caso, o que torna o fenômeno altamente complexo e paradoxal. Se, por um lado, a terceirização fabril é um fenômeno produzido pelas corporações com vistas a diminuir seus custos totais, por outro, os países que a aceitam permitem que milhares de mulheres e jovens sejam explorados de forma aviltante, ao mesmo tempo que se beneficiam dos resultados econômicos gerados pelo incentivo econômico trazido ao país. Esse é um exemplo das contradições e dos paradoxos inerentes ao processo de globalização.

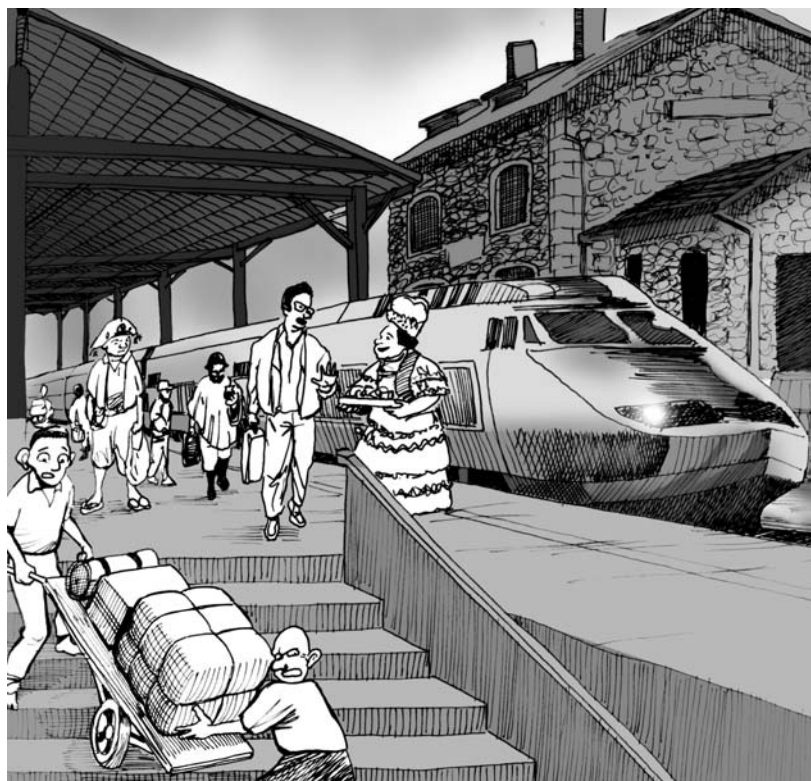
Por isso, apesar de o termo globalização estar associado à ideia de “tornar global”, “unificar”, as mudanças que produz são altamente contraditórias e desiguais, variam em intensidade e direção, de acordo com as condições da sociedade sob a qual ocorrem. Santos (2002) afirma que, a rigor, não há globalização e, sim, globalizações. Uma das características mais expressivas da globalização, segundo ele, tratada como “hegemônica”, é o fato de os custos e oportunidades que produz serem muito desigualmente distribuídos no interior do sistema mundial, fortalecendo o aumento exponencial das desigualdades sociais entre países ricos e pobres, e entre ricos e pobres do mesmo país. Os países centrais são os que têm tirado mais vantagens dela, maximizando as oportunidades que cria e transferindo para outros países menos

desenvolvidos os custos sociais que ela produz. É o caso da terceirização dos processos produtivos empregada por empresas que detêm marca forte, deslocando a empresas terceiras, localizadas em países periféricos ou semiperiféricos, tal responsabilidade. A gestão dos ativos de marca tem proporcionado resultados financeiros muito mais significativos às empresas do que os investimentos em parques industriais, equipamentos etc.

Numa outra vertente, M. Santos (2003) propõe uma análise histórico-crítica sobre as mudanças impostas pelo processo de globalização considerando dois vetores. De um lado, o extraordinário progresso das ciências e das técnicas, das quais um dos frutos são os novos materiais artificiais que autorizam a precisão e a intencionalidade (SANTOS, 2003, p. 17). De outro, há a questão da aceleração do tempo e das vertigens que cria, a começar pela própria velocidade. Para ele, todos esses são dados de um mundo fabricado pelo homem. Assim, a maneira como se produz a história humana atual, segundo M. Santos (2003, p. 17), é a verdadeira responsável pela criação da “torre de babel” em que vive a atual era globalizada. O que significa que podemos contá-la, seja como nos dizem que é; podemos relatá-la, como efetivamente é; e podemos pensá-la, como poderia ser. Em seu livro, Milton Santos percorre as três instâncias sinalizando como é possível construir uma globalização que traga benefícios para todos.



Fica a sugestão da leitura: SANTOS, M. *Por uma outra globalização. Do pensamento único à consciência universal*. RJ. Ed. Record, 2003.



No imaginário produzido pela globalização e pela força das técnicas e tecnologias, tal como nos fazem crer, figura a ideia de que a velocidade constitui um dado irreversível na produção da história. De fato, somente algumas empresas e instituições são altamente velozes e são ainda em menor número as que utilizam todas as virtualidades oferecidas pelas máquinas. O resto da humanidade produz, circula e vive de outra maneira, em um ritmo muito mais lento.

Perceber essas distinções significa desenvolver o sentido crítico para entender melhor, por exemplo, o significado da expressão “aldeia global”. Por mais que se fale da difusão instantânea de notícias, do encurtamento das distâncias como se o mundo estivesse ao alcance da mão e o mercado fosse capaz de homogeneizar o planeta, o que se vê, na verdade, é que as diferenças locais são aprofundadas e reforçadas. É preciso compreendê-las e orientá-las, se possível.

Nos últimos cinco séculos de desenvolvimento e expansão do capitalismo, afirma M. Santos (2003, p. 46), a concorrência tem sido regra

a ser considerada e valorizada como ética nos negócios: alguns ganham mais, outros menos, porém a base do direito a todos participarem em igual posição concorrente se sustenta.

Com as fusões e concentrações de negócios ocorridas a partir da década de 1990, tanto no âmbito da produção como no das finanças e da informação, instalou-se outra lógica: a da competitividade. A competitividade, segundo M. Santos, tem a guerra como norma; justifica qualquer apelo à força. Reforça ainda M. Santos (2003, p. 47):

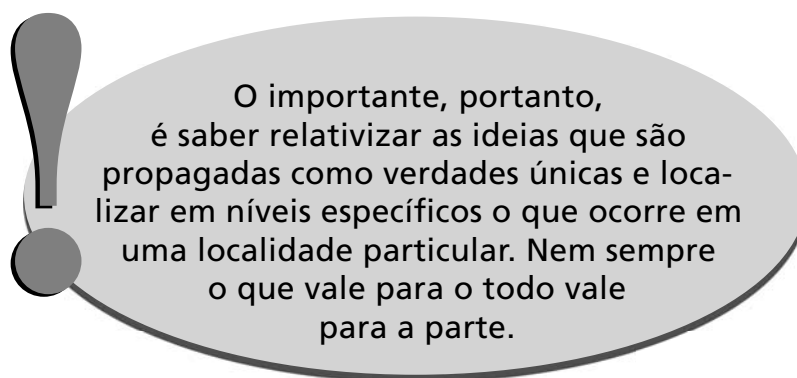
É isso também que justifica os individualismos arrebatadores e possessivos: individualismos na vida econômica (a maneira como as empresas batalham umas com as outras); individualismo na ordem da política (as maneiras como os partidos frequentemente abandonam a ideia de política para se tornarem simplesmente eleitoreiros); individualismos na ordem do território (as cidades brigando umas com as outras, as regiões reclamando soluções particularistas). Também na ordem social e individual são individualismos arrebatadores e possessivos, que acabam por constituir o outro como coisa. Comportamentos que justificam todo desrespeito às pessoas são, afinal, uma das bases da sociabilidade atual.

Mantendo o discurso crítico e contundente, M. Santos (2003, p. 48) aponta o deslocamento da produção, como fato gerador do consumo, para a produção do consumo, antes mesmo de serem produzidos os produtos. Na cadeia causal, a chamada autonomia da produção cede lugar ao despotismo do consumo, daí o império da informação e da publicidade. Todas as coisas acabam por serem compostas por publicidade + materialidade; publicidade + serviços. Consumismo e competitividade, afirma-nos M. Santos (2003, p. 49), levam ao emagrecimento moral e intelectual da pessoa, à redução da personalidade e da visão do mundo, convidando, também, a esquecer a oposição fundamental entre a figura do consumidor e a figura do cidadão. Mas essa é outra questão, que discutiremos em outra oportunidade.

Por ora, voltemos a questões que sinalizam mudanças na órbita das funções do Estado. Boaventura dos Santos (2002, p. 37-38) localiza três tendências gerais referindo-se à Europa e à América do Norte nesse sentido. Em primeiro lugar a *desnacionalização do Estado*, considerando certo esvaziamento do aparelho do Estado nacional em face da reorganização em níveis subnacionais e supranacionais. Em segundo lugar a

*de-estatização dos regimes políticos* quando transitam de conceito de governo (*government*) para o de governança (*governance*), ou seja, um modelo de regulação social e econômica calcado em parcerias e outras formas de associação entre organizações governamentais, paragovernamentais e não governamentais. Nessa combinação, cabe ao Estado a tarefa de coordenação. E, finalmente, a tendência à *internacionalização do Estado Nacional* expressa no aumento do impacto estratégico do contexto internacional na atuação do Estado.

Esses conceitos são divulgados pela mídia de uma forma uniforme como se todas as nações do planeta se movimentassem como um único corpo. Enquanto há processos na direção da desnacionalização do Estado em países desenvolvidos, o que vemos na América Latina é muitas vezes o seu fortalecimento, para atender aos reclamos das finanças e de outros interesses internacionais, e mesmo nacionais.



Embora a dimensão econômica da globalização tenha forte apoio institucional na classe capitalista transnacional representada pelas empresas multinacionais, seus efeitos e impactos nas desigualdades sociais em nível mundial são reconhecidos até mesmo pelo Banco Mundial e pelo Fundo Monetário Internacional. A magnitude das transformações que elas estão a suscitar na economia mundial está patente no fato de mais de um terço do produto industrial mundial ser produzido por essas empresas e que uma percentagem muito elevada seja transacionada entre elas. O contraste disso está registrado no segundo relatório do Desenvolvimento do Banco Mundial de 1995 (SANTOS, 2002, p. 33-34), quando diz:



O conjunto dos países pobres onde vive em 85,2% da população do mundo detém apenas 21,5% do rendimento mundial, enquanto o conjunto de países ricos, com 14,8% da população mundial, detém 78,5% do rendimento mundial.

Tal situação coloca em discussão se o que se designa por globalização não deveria ser mais corretamente traduzido por ocidentalização ou americanização, como afirmam alguns autores. O fato é que os valores e universos simbólicos que se globalizam são ocidentais e, por vezes, especificamente norte-americanos sejam eles o individualismo, a democracia política, a racionalidade econômica, o utilitarismo, o cinema, a publicidade, a televisão, a internet etc.

Se para alguns autores a especificidade das culturas locais e nacionais está em risco, para outros, a globalização tanto produz homogeneização quanto diversidade. A cultura é por definição um processo social construído sobre a interseção entre o universal e o particular, quer dizer, entre valores considerados por toda a humanidade e aqueles cultivados por grupos étnicos ou regionais. Esse entendimento por si só reforça a ideia de relativizar o discurso homogeneizante da globalização.

Então, pensemos juntos: qual a importância, para o futuro empreendedor, de compreender tais contradições? Mesmo que se empreguem outros argumentos, sob outros pontos de vista, o importante é que exista o cultivo do pensamento cujas ideias estejam apoiadas em estudos realizados por pesquisadores idôneos, sérios. Não é porque estamos em crise que os destinos e riscos das empresas estão *a priori* demarcados. A toda ameaça corresponde uma oportunidade, não é isso que aprendemos na disciplina Estratégia? Existem novas posições a serem pensadas e assumidas nos negócios, parcerias a serem construídas, diferenças que possam ser exploradas, forças que se façam competitivas sem promover destruição e ganhem consistência em um novo universo de concorrência.

## Atividade 1

Em plena crise, grandes companhias brasileiras viraram consultorias, centros de capacitação e até bancos. O objetivo é simples: ajudar fornecedores e pequenos parceiros a se manterem e evitar a alta do desemprego. Mais do que bondade, a estratégia é uma necessidade, porque essas corporações dependem da cadeia produtiva para sobreviver. (...) A lista de empresas é longa e abrange pelo menos nove setores, segundo levantamento de O Globo. Companhias como Vale e Petrobras estão criando linhas de crédito para seus fornecedores, que não conseguem obter crédito no mercado. (...) O Boticário, Nestlé e Grupo Ypióca seguem a iniciativa. (O Globo, Rio de Janeiro, 2 mar. 2009, p. 16. Caderno Economia).



Analise as medidas adotadas por grandes companhias brasileiras com base em um cenário de globalização.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Comentário

*Em um cenário de globalização, quando as empresas investem em seus parceiros por meio do fornecimento de crédito, de serviços de consultoria, capacitação e modernização, de assistência técnica, não apenas estão assegurando o funcionamento da cadeia produtiva como um todo, condição imprescindível para os negócios continuarem a fluir, mas também porque essa mudança é um sinônimo de sobrevivência. Elas estão, de fato, efetuando ações que visam à melhoria e à capacitação dos fornecedores. Investindo nos pequenos negócios, as grandes companhias garantem a sustentabilidade das pequenas empresas e desenvolvem o seu setor como um todo.*

## PROCESSOS DE MUDANÇAS NO CENÁRIO DE NEGÓCIOS

Agora vamos estabelecer nexos entre dimensões da globalização e processos de mudanças de cenários de negócios no Brasil. Segundo Santos (2002, p.13), em meados da década de 1980, as elites conservadoras no Brasil produziram a transição democrática, porém não deram prioridade à reforma do Estado nem confrontaram as estruturas de poder econômico e social. A consequência desse movimento foi abrir as portas do Brasil para incorporar formas agressivas de desenvolvimento neoliberal sem o devido preparo e cuidado com os limites e controles necessários a um país com baixa capacidade tecnológica e competitiva, e uma população cujos níveis de renda e escolaridade eram extremamente reduzidos.

Na década de 1980, o Brasil saía de um período fortemente inflacionário. A preocupação das empresas com custos e formação de preços, a administração de estoques, os controles sobre os fluxos de caixa e o planejamento financeiro eram as principais e únicas demandas na época: tudo estava corroído pela desvalorização progressiva da moeda. Nessas circunstâncias em que a inflação levava o lucro de hoje e ameaçava o caixa de amanhã, restava aos empresários trabalhar no imediatismo e aprender rapidamente a lidar com a matemática financeira da inflação. As consequências dessa mentalidade geraram resultados comprometedores para a gestão dos negócios. Muito empenho em ganhar dinheiro sem dar nada em troca e pouco esforço para entender a importância do cliente nas transações e as relações custo-benefício.

Como consequência de tantas mudanças, o fim da reserva da informática, ainda em 1991, eliminou qualquer tipo de reserva de mercado e forçou as empresas nacionais do setor a melhorar sua qualidade e desempenho. Muitas empresas quebraram. Apesar disso, segundo pesquisa do Sebrae (TRANJAN, 2002, p. 20), 56% das microempresas e pequenas empresas possuíam microcomputador em 1998, contra 14% em 1988. O Programa de Estabilização Econômica surge no final de 1993, dando o suporte necessário para a implantação do Plano Real, lançado em junho de 1994. Se de um lado a inflação foi contida, de outro lado, muitas empresas brasileiras não suportaram a concorrência das estrangeiras e dos produtos importados, o que provocou a saída de muitas delas do mercado, outras tantas foram vendidas.

A década de 1990 exigiu das empresas nacionais o desenvolvimento de competências tecnológicas e gerenciais para concorrer em novos padrões de qualidade, fruto da abertura comercial que viabilizou a entrada de empresas internacionais no país. Pensar nos mercados, suas necessidades e suas oportunidades passou a consistir no novo exercício a ser desenvolvido pelos empresários. Ao lado das questões financeiras, tornou-se decisivo aprender a competir em ambientes locais, nacionais e agora também internacionais e empregar a força das ferramentas do marketing de relacionamento e da gestão dos serviços. A gestão do marketing e do varejo ganhou consistência nos pontos de venda e a *globalização tornou-se, para o Brasil, um processo comercial global*.

De fato, todo o conceito de negócio precisava ser repensado; os diferenciais competitivos precisavam ser desenvolvidos; o foco de mercado precisava ser ajustado. A partir de 1996, a internet vem revolucionar o dia a dia das empresas. Porém, o Brasil velho precisava conviver com o novo Brasil. A herança da burocracia das leis, dos impostos e créditos depositados sob a égide da dependência de recursos externos contraídos anteriormente aumenta a vulnerabilidade da economia nacional. No entanto, a expansão do raio de ação dos capitais e moedas em nível global aporta a *globalização, agora vista também no âmbito financeiro*.

O aprendizado da década de 1990 para o empresariado nacional foi intenso e deixou importantes constatações, comentadas por Tranjan (1999, p. 22):

- O jogo da competição é mais desafiador do que se sabia até então.
- As empresas estão em crise, mas as oportunidades de negócio são muitas.
- O emprego está em crise, mas as oportunidades de trabalho são muitas.
- Ouvir o cliente é importante, mas surpreendê-lo é melhor ainda.
- A tecnologia elimina custos, mas ainda não está orientada para criar valor.
- O sucesso do empreendimento está muito mais no talento do empreendedor e no modo como ele gerencia seu negócio do que nos governantes, suas leis e suas políticas.

Verifica-se aqui a força do processo de globalização estimulando as forças competitivas nos mercados, levando à reengenharia dos processos, à busca incessante por qualidade, ao enxugamento das estruturas etc. As estruturas que dão suporte às organizações deslocam-se para modelos mais versáteis e ágeis por força da automação, na busca de conciliar produtividade para o empregador e o espaço para o empregado desenvolver novas habilidades e competências necessárias às novas funções. Estamos agora falando da *globalização organizacional*, segundo a qual a estrutura das organizações tende a horizontalizar-se, de maneira que o empregado atue na linha de frente, junto ao cliente, e seja capaz de responder a suas demandas. Elimina-se a figura do supervisor, dá-se maior autonomia ao trabalho. Todos se regem em tempo real pelos padrões de qualidade determinados pelos sistemas de informação gerenciais criando relações de interdependência.

Porém, é preciso cuidado: a velocidade desse processo está apenas ao alcance de um número limitado de pessoas e organizações. O mito do espaço e tempo comprimidos, graças aos prodígios da velocidade, satisfaz a realização do sonho de um mundo só. Lembremos M. Santos (2003, p. 41), quando diz que, pelas mãos do mercado global, coisas, relações, dinheiros, gostos se difundem largamente por sobre continentes, raças, línguas, religiões, como se as particularidades tecidas ao longo dos séculos houvessem sido todas esgarçadas.

Para a lógica dos negócios, a velocidade, sustentada na tecnologia e apoiada no conhecimento torna-se o grande vetor da vantagem competitiva. As empresas se descentralizam, deslocando suas forças para os intermediários, mais próximos do consumidor. Criam-se parcerias entre fabricantes e varejistas com o emprego de novas ferramentas para atrair, seduzir e proporcionar ao cliente experiências positivas nos pontos de venda. O objetivo é ganhar vantagem competitiva atendendo o cliente em tempo recorde. Os negócios “ponto com” prosperam com um volume de movimentação crescente de compras pela internet.

Toda essa movimentação propicia fluxos de informação e comunicação livres por meio da televisão a cabo, dos satélites e das ferramentas propiciadas pela internet. O ciclo de vida dos negócios e dos produtos torna-se cada vez mais curto. Já que a informação circula em tempo real, o tempo entre produção e consumo se torna menor, trazendo grande aprendizado sobre marketing para toda a empresa. Marketing deixa de

ser um departamento para se tornar uma visão que deve permear todos os departamentos na empresa, assim como ocorreu anteriormente com a questão da qualidade.

A globalização econômica afeta o modo de os consumidores agirem. Nunca em toda a história viveu-se tamanha fartura de bens e serviços. Ao difundir produtos padronizados, o sistema fordista, marcado pela elevação do nível de produtividade do trabalho, cedeu lugar a uma economia de variedade na qual a obsolescência e a renovação de produtos tornaram-se critérios de competitividade das empresas. Nesse cenário, o consumidor se impõe como o senhor do tempo, não apenas ávido de bem-estar material, mas aspirante ao conforto psíquico, à harmonia interior expressa nas mais longínquas sabedorias orientais. Liberto das amarras das antigas regras impostas pela hierarquia social, o consumidor vagueia entre as ofertas em busca de escolhas em função de fins, de gostos e critérios individuais. Entramos na era da *globalização cultural*, fase da mercantilização das necessidades baseada na decisão subjetiva e emocional de cada consumidor (LIPOVETSKY, 2006). Agora, as bases para competir não dependem mais do processo produtivo, nem do que se produz. É o consumo, gerado pela força da gestão das marcas das organizações transnacionais, conduzido pela parafernália dos meios de comunicação virtuais e impressos, e alimentado por populações cada vez mais ávidas e sequeiosas de se sentirem parte do todo social.

Considerando as ideias reunidas até aqui, concluo, na perspectiva de Santos (2002, p. 29), os principais traços dessa nova economia mundial:

- economia dominada pelo sistema financeiro e pelo investimento em escala global;
- processos de produção flexíveis e multilocais;
- baixos custos de transporte;
- revolução nas tecnologias de informação e de comunicação;
- desregulação das economias nacionais;
- preeminência das agências financeiras multilaterais;
- emergência de três grandes capitalismo transnacionais: o americano, o japonês e o europeu.

As implicações dessas transformações para as políticas econômicas nacionais podem ser genericamente assim resumidas:

- abertura necessária das economias nacionais ao mercado mundial e ajustamento dos preços domésticos aos preços internacionais;
- priorização da economia de exportação;
- privatização do setor empresarial do Estado;
- redução/minimização da regulação estatal da economia;
- redução do peso das políticas sociais no orçamento do Estado.

As conclusões de Santos apontam para níveis mundiais de comercialização e confirmam a necessidade de melhor preparo da parte do empreendedor brasileiro para responder com agilidade e efetividade aos níveis de complexidade que se colocam. No âmbito da microempresa, por exemplo, entre outros aspectos é importante conhecer profundamente a legislação e as forças que podem dar suporte à formação de redes de negócios.

## Atividade Final

Veja a *Folha de S. Paulo* do dia 1º de março de 2009, caderno Dinheiro, p. B6, com a seguinte reportagem: "Na crise, empresários recorrem a cortes e união", em que algumas empresas relatam como enfrentaram o momento de crise e o que fizeram para sair dela.

Levante e analise os problemas enfrentados pelas três empresas a seguir e o que você pode tirar como lição para construir o seu negócio.

### *Empresa 1 – Corte de gorduras é prioridade em empresa de beleza*

De tempos em tempos, as revistas de economia divulgam índices baseados na economia real, como o índice Big Mac ou o "lipstick index". O "indicador do batom" mostra que, quanto pior a crise, mais aumentam as vendas de produtos ligados à vaidade. Em 1929, as vendas de batom cresceram 25% nos Estados Unidos. Em 2001, ano dos atentados de 11 de setembro, 11%.

"Na verdade, as pessoas continuam tomando banho e as mulheres continuam vaidosas", afirma Nicolas Fischer, presidente da Nivea Brasil.

Em outras palavras, isso significa que, mesmo em mares turbulentos, a Nivea navega com certa facilidade. "Alguns clientes, nos últimos meses, passaram a se preocupar mais com estoques e mix de produtos e, em algum momento, diminuíram as compras".

Mas mesmo assim, para esse ano, a previsão de crescimento continua sendo de dois dígitos. Nos últimos três anos, a fabricante de cosméticos já tinha aumentado suas vendas acima de 15% ao ano no país. (...)

Na prática, as despesas operacionais foram revistas e, muitas vezes, eliminadas. Muitas viagens internacionais foram transformadas em teleconferências ou passaram à classe econômica. Carros dos executivos deixaram de ser trocados, contratações foram suspensas e a convenção anual para 150 pessoas, realizada geralmente na Bahia, acontecerá em São Paulo. A estimativa de Fischer é que 5% dos custos fixos sejam cortados.

As duas áreas em que não houve cortes foram propaganda e treinamento. Segundo Fischer, a marca e o pessoal são os grandes diferenciais da Nivea e devem ser cuidados nos momentos bons e nos ruins.

#### *Empresa 2 – Palavra crise não é mencionada na filial da PepsiCo*

Ninguém menciona a palavra crise na subsidiária da PepsiCo. Não que seja terminantemente proibido. É que os funcionários resolveram, em conjunto, se referir à ameaça como *acompanhamento da situação atual*.

"Tivemos um incêndio que destruiu 36% de nossa capacidade de produção em 31 de dezembro de 2007 e, mesmo assim, conseguimos atingir a meta do ano passado", diz Otto Von Sothen, presidente de alimentos da PepsiCo Brasil. Não é a primeira vez que enfrentamos uma situação difícil e esse time se apoia muito em suas histórias de sucesso.

*Emergência* – De todo modo, tão logo a empresa percebeu o tamanho do impacto da *situação*, montou o chamado comitê multifuncional de acompanhamento. Finanças, operações, marketing, vendas, recursos humanos e setor jurídico passaram a se reunir semanalmente tendo como foco a geração de caixa.



Uma das mudanças adotadas foi o orçamento base zero. Nesse método de gestão, em vez de basear o cálculo das despesas futuras no que foi gasto em anos anteriores, cada departamento refaz as contas sem base anterior, a partir das necessidades consideradas essenciais.

"Foi uma fase dura e desgastante porque se corta qualquer vínculo anterior e tiram-se as muletas", diz Sothen. "Repensar e justificar despesas toma tempo e obriga a mudanças."

Outro ponto difícil que a empresa – dona de marcas como Elma Chips, Toddy, Gatorade e Coqueiro – enfrentou foi a renegociação com fornecedores e clientes.

### *Empresa 3 – Vendedor bem informado é arma de livraria*

Estoques menores, controle de crédito e despesas mais rígidas e todo o carinho do mundo com o capital de giro. As medidas operacionais tomadas pela Livraria Saraiva, por conta da crise, não fogem às adotadas por centenas de empresas. A rede, no entanto, abriu a carteira e resolveu gastar consideravelmente mais em treinamento. Enquanto em 2007 a empresa fez 538 ações de treinamento com seus funcionários, no ano passado elas somaram 2.315.

Os livros que mais estão vendendo são os que falam como sobreviver à crise? Lá vão os funcionários para receber treinamento sobre os autores e as obras referentes ao tema.

"Quem faz a diferença, no nosso negócio, é o atendente", diz o superintendente da Livraria Saraiva. "Recebemos 20 milhões de consumidores por ano e eles têm de entender essa turma, para que possamos nos adaptar rapidamente a seus desejos."

A preocupação intensificou-se com a crise. A rede sentiu pequena redução nas vendas nos últimos meses, mas nada que atrapalhe o crescimento de quase 80% de janeiro a setembro de 2008 em relação ao mesmo período de 2007.

## Comentário

*Cada setor e cada empresa reagem de forma diferente quando enfrentam situações problemáticas, devido à sua natureza e à sua cultura. O importante, nesses casos, é compreender o foco das preocupações apontadas por cada empresa para detectar sua visão e seus valores. No primeiro caso, a Nivea Brasil, devido à crise econômica mundial, resolveu se preocupar com o seu fluxo de caixa e adotou medidas de redução de despesas operacionais, redução de despesas com viagens internacionais e transporte, com o objetivo de atingir e manter a sua meta de crescimento. Já com a PepsiCo, o foco está no orçamento. Mesmo com um incêndio, destruindo parte da sua capacidade de produção em 2007, a empresa conseguiu atingir suas metas de crescimento, renegociando contratos com fornecedores e clientes. A PepsiCo tem como objetivo orçamentário refazer todas as suas contas sem a base de um histórico anterior, preocupando-se apenas com as necessidades futuras. A Livraria Saraiva fortifica suas ações na perspectiva do cliente e valoriza o treinamento de seus vendedores para que eles consigam entender os desejos de seus clientes. Com isso, a empresa, mesmo em momentos de crise, consegue crescer. Podemos levar como lição dessas experiências que o importante na construção de um negócio está no seu planejamento. Precisamos analisar o maior número possível de variáveis que possam afetar as áreas de produção, marketing, recursos humanos, financeira e de vendas para enfrentarmos a dinâmica do processo de globalização.*

## RESUMO

Procuramos aprofundar os significados contidos no conceito de globalização a partir da visão de dois pesquisadores. Num primeiro momento, examinamos a globalização como processo relacionado às interações econômicas, sociais, políticas e culturais ocorridas nas últimas três décadas no mundo. Como processo, a globalização é dinâmica e paradoxal; tanto produz homogeneidade quanto diversidade. Potencializa a riqueza para uns e a pobreza para outros.

No Brasil, o fenômeno da globalização também apresenta situações paradoxais. Aguça-se a competição e também as oportunidades de negócio e de trabalho. Abrem-se as fronteiras para o mercado de informática possibilitando às empresas melhor desempenho, na direção de maior produtividade e

criação do valor para o cliente. O sucesso dos empreendimentos depende muito mais da capacidade empreendedora do gestor do que das facilidades propiciadas pelas leis e políticas governamentais. As empresas horizontalizam suas estruturas para ouvir e atender melhor o cliente. Os negócios se ampliam na direção de serviços, inclusive virtuais.

### **INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA**

A próxima aula tratará de discutir as forças que regem o presente milênio. Para isso, precisaremos fazer uma viagem histórica dos valores cultivados desde meados da década de 60 do século XX até o momento atual do século XXI.



# As forças do novo milênio – da modernidade à pós-modernidade

AULA

2

## Meta da aula

Apresentar o conceito de globalização e questões influentes no processo de globalização, considerando as mudanças nos cenários de negócios em nível nacional e internacional.

## objetivos

Ao final do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:



identificar as forças que deram consistência ao “projeto de modernidade”;



analisar as mudanças do comportamento do consumo na pós-modernidade.

## **INTRODUÇÃO**

Na aula passada, trouxemos vários argumentos para ajudar você a pensar o processo de globalização e os efeitos paradoxais que ele provoca. Agora vamos centrar nossos esforços em uma única direção: especular sobre as forças que regem o atual milênio, numa ótica essencialmente histórica e crítica. Quando se cogita discutir sobre as forças que movem o novo milênio, parece natural pensar o "novo", já que estamos entrando em um novo século. Porém, em torno da década de 60 do século XX houve mudanças radicais que o século XXI só tem exacerbado. Muito tem sido escrito e discutido sobre a passagem da modernidade para o que alguns chamaram de pós-modernidade. A modernidade corresponde aos períodos incluídos entre o século XVIII e até meados do século XX, conforme Coelho (1995). Suas marcas principais estão nos processos resultantes da Revolução Industrial, no desenvolvimento das técnicas de manufatura, acompanhado posteriormente pelas tecnologias e pelas descobertas nas Ciências Naturais e Humanas.

A pós-modernidade – termo aceito por alguns estudiosos, por outros, chamado de período pós-Industrial – representa o momento a partir do qual ocorreram alterações radicais em todas as instâncias da vida social, como decorrência da revolução eletrônica e tecnológica e dos efeitos da sociedade de consumo em massa. Conforme repercussões em nossa vida cotidiana, seus efeitos críticos vão desde a forma de pensar e conduzir a ciência até a maneira de julgar o que é certo e errado; o que é considerado de alçada pública e o que é privado; o sentido da verdade e da justiça, e assim por diante.

O poder e a riqueza, anteriormente calcados no capital, encontram na tecnologia a ferramenta necessária para que a humanidade acumule informação e gere conhecimento. Agora não mais importa aquele que sabe muito, que guarda na biblioteca, no museu, no cofre da empresa o fruto de seu saber e de suas conquistas. Agora é hora de compartilhar o conhecimento, de torná-lo moeda de troca. Ganha mais quem troca mais; é crescimento exponencial. Por isso se fala tanto em capital intelectual, o conhecimento gerado pelo esforço de inteligência das pessoas nas empresas e que se transforma em um novo tipo de ativo.

## O "PROJETO DA MODERNIDADE"

Costumeiramente, os currículos dos cursos de Administração não incluem disciplinas relacionadas ao campo da história, com exceção daquelas voltadas à história econômica. No entanto, a história é uma ciência importantíssima para a construção do gestor. Compreender os fatos do passado em várias perspectivas ajuda a equacionar as questões do presente e organizar com mais cuidado as decisões do futuro. Quando se quer diagnosticar um problema em uma organização, o primeiro passo é conhecer sua história: saber das circunstâncias que acompanharam sua formação; as etapas pelas quais passou; as decisões que tomou etc. Como corpo social, a organização é aquilo que ela construiu no tempo: seus valores, sua cultura, seu jeito de ser e agir. Decodificar tais comportamentos nunca é tarefa fácil, porém é condição para criar processos de gestão com mais qualidade e efetividade.

Comparativamente, entenderemos melhor o momento atual se tivermos clareza sobre os caminhos percorridos pela humanidade ao longo de alguns momentos fundamentais de sua história. De modo geral, os séculos XVIII, XIX e XX, observados, sob a ótica ocidental, abrigam o que alguns nomearam de "projeto da modernidade" (COELHO, 1995). Se, no início do século XVII, religião e ciência constituíam um par que levava à fogueira aquele que se opusesse, o século seguinte, o XVIII, seria conhecido como o "Século das Luzes" – o "Século do Iluminismo" – colocando a fé, de um lado, e a verdade, entendida como ciência, de outro. O projeto correspondia ao extraordinário esforço intelectual dos pensadores iluministas para "desenvolver a ciência objetiva, a moralidade e as leis universais e a arte autônoma nos termos da própria lógica interna destas" (HARVEY, 1993). Era o momento, acreditavam, de libertar a humanidade de seus grilhões: de investir no progresso da ciência a serviço do controle das forças naturais e da compreensão do mundo e do entendimento das vontades individuais, do progresso moral, da justiça das instituições e até da felicidade dos seres humanos.

Eis o depoimento de Harvey (1993, p. 23) a esse respeito:

O domínio científico da natureza prometia libertar a sociedade da escassez, da necessidade e da arbitrariedade das calamidades naturais. O desenvolvimento de formas racionais de organização social e de modos racionais de pensamento prometia a libertação das irracionalidades do mito, da religião, da superstição, liberação do uso arbitrário do poder, bem como do lado sombrio da nossa própria natureza humana. Somente por meio de tal projeto poderiam as qualidades universais, eternas e imutáveis de toda a humanidade, ser reveladas.

Até o final do século XVIII, o planeta já estava geograficamente unificado pelas descobertas marítimas, e o capitalismo, como produto do Ocidente, promovia seus valores universais e etnocêntricos, em escala ampliada (ORTIZ, 1994, p. 36). Porém, não conseguia conter o aumento populacional, frequentemente ameaçado pelo alto índice de mortalidade. As crises cíclicas, de fome e de epidemias, atestavam a incapacidade de a sociedade europeia ultrapassar um determinado nível de desenvolvimento. No âmbito das trocas, havia dificuldades em equalizar as bases estabelecidas entre os mercados internos e externos. Conforme Polanyi (apud ORTIZ, 1994), o capitalismo evoluía apenas na esfera internacional. Enquanto o mercado externo era competitivo, baseado em produtos não perecíveis, realizando operações comerciais de longa distância, o mercado interno era local, concentrado na produção local.

Por isso, confirma Ortiz (1994, p. 41):

O espírito capitalista dos comerciantes se forma no jogo das trocas externas e não no interior da reciprocidade dos mercados locais. As cidades antigas possuíam funções contraditórias: estimulavam o intercâmbio local, mas continham a comercialização generalizada das mercadorias. Havia inclusive um conjunto de regras, legais, religiosas e mesmo mágicas, que cerravam os mercados uns aos outros, e os isolavam do campo.





A passagem da sociedade agrária para a industrial (final do século XVIII, início do XIX) iria alterar de forma radical o peso dessa tradição que valorizava a religião, as crenças mágicas imersas no universo rural, contraposta a uma nobreza que privilegiava a ostentação e o luxo. O advento da ordem industrial veio reverter o quadro de desigualdade entre as classes, formado por uma minoritária classe dirigente apartada da grande maioria de produtores agrícolas, ou camponeses. A ordem industrial exigirá de seus membros uma divisão de trabalho e pluralidade funcional dos papéis, mobilidade e capacidade de se adaptar às mais diversas ocupações que possam exercer na indústria.

## A MODERNIDADE ATRAVÉS DA NAÇÃO E DA TÉCNICA

O século XIX produz um novo tipo de organização social necessário à modernidade: um estilo de vida e um modo de ser expressos na integração dos diversos segmentos sociais, articulados no interior da totalidade da nação (ORTIZ, 1994, p. 43). Agora, de um lado existia o *Estado*, entendido enquanto máquina político-administrativa e, de outro, a *Nação*, o espaço que integra e articula a ideia de "unificação mental e cultural" de seus habitantes. Um ideal comum partilhado por todos da Nação é construído e cimentado por via dos símbolos nacionais como a bandeira, o hino nacional, a presença da língua comum articulada e legitimada através da escola, da imprensa e dos veículos de comunicação.



**Não deixe de ler**

Livro: *A formação das almas*

Editora: Companhia das Letras

Cenário: passagem do Império para a República.

Personagens: liberais, jacobinos e positivistas.

Trama central: disputa pela legitimação do regime republicano.

José Murilo de Carvalho, importante cientista político e historiador, elaborou trabalho fundamental para a compreensão da gênese da República brasileira articulando heróis, hinos, mitos e bandeiras que assolaram o país no final do século, na tentativa de avaliar como as visões da República transbordaram o círculo restrito das elites e atingiram a população de modo geral.

A ideia de modernidade como organização social se materializa na técnica e se instala como perspectiva central para as indústrias ocidentais e desencadeia um cenário de mudanças radicais em que a transitoriedade, o fugidio e o fragmentário irão constar como condição necessária para a realização do "projeto modernizador". As invenções do trem, do automóvel, do avião, do míssil irão fornecer combustível ao "projeto", desenvolvendo uma sociedade com novas formas de pensar e agir, influída pelo novo ritmo e velocidade progressivamente imposta pelas máquinas.



Veja os argumentos comparativos de Ortiz (1994, p. 47) sobre a percepção do tempo, o transitório e o fugidio:

O trem revoluciona a concepção de espaço e de tempo. Por um artifício de aceleração, ele "devora" o espaço. O vapor libera o esforço físico do trabalhador braçal, distanciando o homem do ritmo da natureza. Ele supera o cavalo de corrida, colocando as partes longínquas quase que "instantaneamente" (pelo menos a imaginação percebe as coisas assim) em contato. O vapor suprime as distâncias, dirão os homens do século XIX.

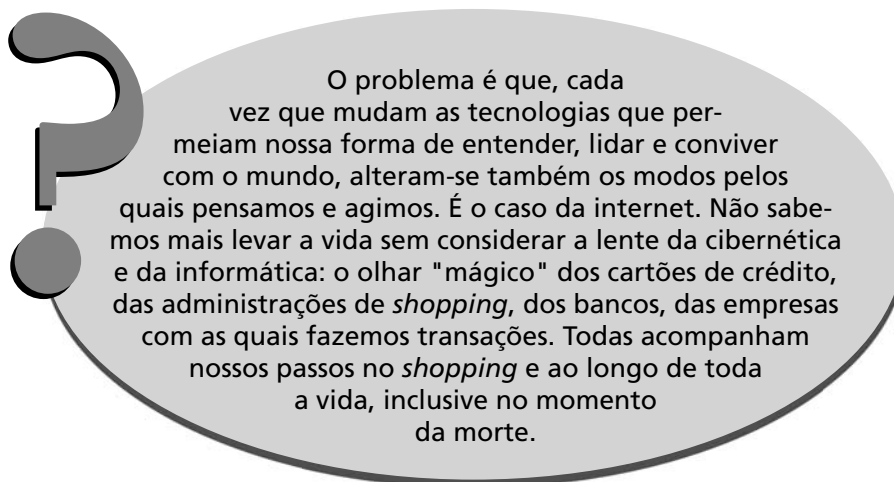
É importante entender um pouco a ideia de "encolhimento" de espaço relacionada ao aumento da velocidade. Na nova ordem social, o espaço é representado como algo que se desagrega (e essa sensação é percebida por todos nós como desagregadora de uma ordem anterior, quando temos dificuldade em aceitar que podemos entrar em contato facilmente por telefone, fax e *e-mail* com pessoas que estão do outro lado do planeta). Para Ortiz (1994, p. 47), essa compreensão é ilusória. Espaço e tempo são categorias sociais e não entidades abstratas, matemáticas. Acompanhemos novamente Ortiz (1994, p. 47) em seu raciocínio:

A diligência e o cavalo os haviam habituado a contemplar de perto a natureza envolvente. O trem quebra esta percepção de continuidade, os espaços locais tornam-se elementos descontínuos, pontilhados ao longo da viagem. Nada liga os intervalos existentes de uma rota, a não ser a visão panorâmica do que se descortina lá fora, longe dos sentidos ainda afinados com um sistema técnico que mantinha contato estreito com a terra firme.

"Tudo que é sólido desmancha no ar": eis a síntese da modernidade. No lugar da segurança, da coesão social fundada na moral cristã-medieval, dos espaços territoriais bem definidos, de uma compreensão estática e perene do tempo, a força dos sentimentos e dos vínculos pessoais etc., a modernidade impõe a insegurança das incertezas, a crise dos parâmetros, a desarmonia. Como escreveu Berman (1986, p. 15), o homem moderno vive sob o "redemoinho de permanente mudança e renovação, de luta e contradição, de ambiguidade e angústia".

Então, veja: quando mudam as respostas tecnológicas, mudam também as respostas sociais. Acontece o que Ortiz chama de "desencaixe" das relações sociais. Significa que o espaço é esvaziado de sua materialidade, relacionado a outros espaços. A ideia de circulação passa

a consistir na ligação entre espaços não demarcados. Você entende isso? O foco deixa de privilegiar os pontos a serem percorridos – por exemplo, os bairros que ligam o Méier a Cascadura – para eleger os laços que unem o que está separado. Ortiz (1994, p. 47) diz melhor ainda: "O trem só conhece o tempo de partida e o de chegada, o viajante é uma peça no interior de seu trajeto."



## TEMPOS E MOVIMENTOS: O TRABALHO TORNADO VALOR

A expressão "Tempos e Movimentos" vem dos tempos de Taylor, e você deve lembrar as aulas de História do Pensamento Administrativo. Apesar de estarmos voltando ao assunto, veja que o encaminhamento das ideias neste caso segue outro fluxo. A proposta aqui é que você construa uma linha de raciocínio que lhe permita entender, em termos mínimos, como se construiu a sociedade capitalista ao longo do tempo a ponto de compreender as bases do mecanismo atual de consumo e dos processos de gestão. Por essas razões, estamos nos referindo aos momentos de construção da modernidade, relacionados aos primórdios da industrialização.

Não por acaso tantas invenções e descobertas inundaram o século XIX e chegaram ao início do XX: a invenção do para-raios, da eletricidade, da energia elétrica, do telefone, do telégrafo, da energia a vapor, da física atômica e subatômica, dos campos moleculares da biologia, entre

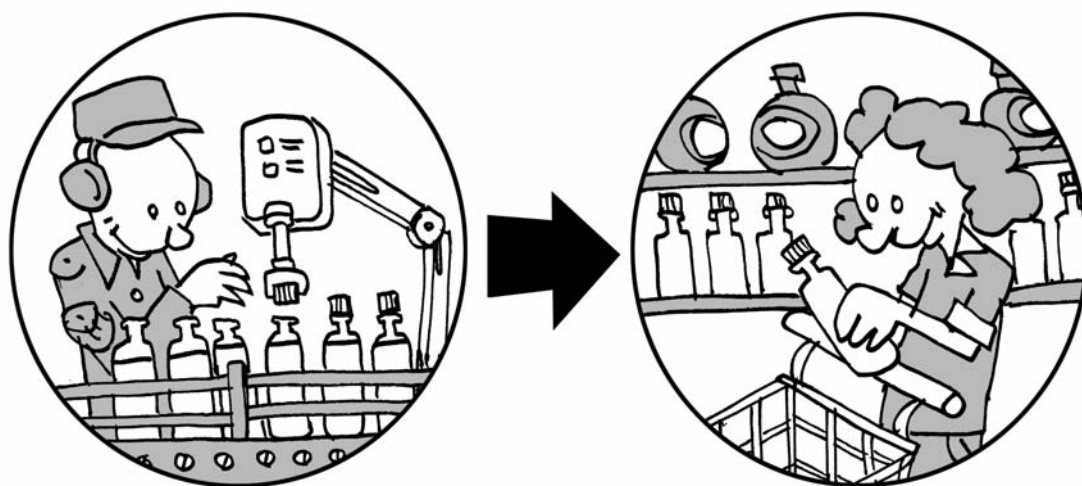
uma infinidade crescente de outras invenções. Controlar a natureza, direcionar os avanços, construir a sociedade, torná-la um único movimento em direção à felicidade, à conquista dos confortos proporcionados pela crescente tecnologia; progredir, progredir e progredir... Essas são as metas das organizações e da sociedade ocidental a partir de então.

Como se sabe, tais esforços também foram frutos das pesquisas e modelos organizacionais iniciados por Taylor e Fayol sob cujas bases se alicerçará uma sociedade na direção da produção e do consumo em massa de bens na perspectiva do desenvolvimento, do conforto e da prosperidade. O tempo torna-se uma variável mensurada por aquilo que é produzido e expresso na disciplina imposta ao trabalho, na "taylorização" das tarefas, na burocratização das decisões administrativas.

Produzir em larga escala é a resposta para atender a uma sociedade de massa ávida por conforto e progresso. Por meio dela as empresas desenvolverão mecanismos gerenciais que assegurem economias de escala, custos mais baixos e volume de produção compatível com um número crescente de consumidores. O esforço de racionalização para gerar produtividade e condição do lucro tornará tais atividades progressivamente mais especializadas e o volume de produção crescente.

Dessa forma, no lugar de pequenos mercados locais, grandes mercados nacionais são construídos, tornados possíveis pelas modernas infraestruturas de transporte e de comunicação. Veja as observações de Lipovetsky (2006, p. 27) a respeito desse período:

Nos fins dos anos 1880, nos Estados Unidos, uma máquina podia fabricar 120 mil cigarros por dia: trinta dessas máquinas bastavam para saturar o mercado nacional. (...) A Procter & Gamble fabricava 200 mil sabonetes Ivory por dia. Máquinas desse tipo apareciam igualmente na produção do material de limpeza, dos cereais matinais, dos rolos fotográficos, das sopas, dos leites e outros produtos embalados. Assim, as técnicas de fabricação com processo contínuo permitiram produzir em enormes séries mercadorias padronizadas que, embaladas em pequenas quantidades e com nome de marca, puderam ser distribuídas em escala nacional, a preço unitário muito baixo.




### **O NASCIMENTO DOS MERCADOS DE MASSA E A "DEMOCRATIZAÇÃO DO DESEJO"**

Na base da economia do consumo, está a filosofia comercial: é preciso que o produto esteja ao alcance das massas. Surgem os grandes magazines, dando ênfase à rotação rápida dos estoques e a uma prática de preços baixos. Ao transformar os locais de venda em palácios de sonho, os grandes magazines revolucionam a relação com o consumo e, juntamente com a propaganda e a publicidade, tornam-se os principais instrumentos para elevar o consumo à arte de viver e o emblema da felicidade moderna.

Não por acaso, os produtos típicos do período inicial do século XX relacionam-se diretamente com a mecanização da vida cotidiana, a introdução de bens duráveis como máquinas de lavar, aspiradores de pó, geladeiras, telefones e automóveis. O cliente tradicional se transforma em consumidor moderno, em consumidor de marcas a ser educado e seduzido, especialmente pela propaganda e publicidade.

# Atividade 1

Selecione o último discurso de Charles Chaplin que aparece no filme *O grande ditador*. 

Leia por inteiro. A seguir, identifique as palavras que apontam para as mudanças e forças produzidas pela modernidade. Compare com os assuntos que até aqui a aula apresentou. Produza um pequeno texto com suas conclusões.

O último discurso do filme *O grande ditador*,  
de Charles Chaplin

Sinto muito, mas não pretendo ser um imperador. Não é esse o meu ofício. Não pretendo governar ou conquistar quem quer que seja. Gostaria de ajudar – se possível – judeus, o gentio, negros, brancos.

Todos nós desejamos ajudar uns aos outros. Os seres humanos são assim. Desejamos viver para a felicidade do próximo – não para o seu infortúnio. Por que havemos de odiar e desprezar uns aos outros? Neste mundo há espaço para todos. A terra, que é boa e rica, pode prover a todas as nossas necessidades.

O caminho da vida pode ser o da liberdade e da beleza, porém nos extraviamos. A cobiça envenenou a alma dos homens... levantou no mundo as muralhas do ódio... e tem-nos feito marchar a passo de ganso para a miséria e os morticínios. Criamos a época da velocidade, mas nos sentimos enclausurados dentro dela. A máquina, que produz abundância, tem-nos deixado em penúria. Nossos conhecimentos fizeram-nos céticos; nossa inteligência, empedernidos e cruéis. Pensamos em demasia e sentimos bem pouco. Mais do que de máquinas, precisamos de humanidade. Mais do que de inteligência, precisamos de afeição e doçura. Sem essas virtudes, a vida será de violência e tudo será perdido.

A aviação e o rádio aproximaram-nos muito mais. A própria natureza dessas coisas é um apelo eloquente à bondade do homem... um apelo à fraternidade universal... à união de todos nós. Neste mesmo instante a minha voz chega a milhares de pessoas pelo mundo afora... milhões de desesperados, homens, mulheres, criancinhas... vítimas de um sistema que tortura seres humanos e encarcera inocentes. Aos que me podem ouvir eu digo: Não desesperéis! A desgraça que tem caído sobre nós não é mais do que o produto da cobiça em agonia... da amargura de homens que temem o avanço do progresso humano. Os homens que odeiam desaparecerão, os ditadores sucumbem e o poder que do povo arrebataram há de retornar ao povo. E assim, enquanto morrem homens, a liberdade nunca perecerá.

Soldados! Não vos entregueis a esses brutais... que vos desprezam... que vos escravizam... que arregimentam as vossas vidas... que ditam os vossos atos, as vossas ideias e os vossos sentimentos! Que vos fazem marchar no mesmo passo, que vos submetem a uma alimentação regrada, que vos tratam como gado humano e que vos utilizam como bucha de canhão! Não sois máquina! Homens é que sois! E com o amor da humanidade em vossas almas! Não odieis! Só odeiam os que não se fazem amar... os que não se fazem amar e os inumanos!

Soldados! Não batalheis pela escravidão! Lutai pela liberdade! No décimo sétimo capítulo de São Lucas está escrito que o Reino de Deus está dentro do homem – não de um só homem ou grupo de homens, mas dos homens todos! Está em vós! Vós, o povo, tendes o poder – o poder de criar máquinas. O poder de criar felicidade! Vós, o povo, tendes o poder de tornar esta vida livre e bela... de fazê-la uma aventura maravilhosa. Portanto – em nome da democracia – usemos desse poder, unamo-nos todos nós. Lutemos por um mundo novo... um mundo bom que a todos assegure o ensejo de trabalho, que dê futuro à mocidade e segurança à velhice.

É pela promessa de tais coisas que desalmados têm subido ao poder. Mas só mistificam! Não cumprem o que prometem. Jamais o cumprirão! Os ditadores liberam-se, porém escravizam o povo. Lutemos agora para libertar o mundo, abater as fronteiras nacionais, dar fim à ganância, ao ódio e à prepotência. Lutemos por um mundo de razão, um mundo em que a ciência e o progresso conduzam à ventura de todos nós. Soldados, em nome da democracia, unamo-nos!

Hannah, estás me ouvindo? Onde te encontrares, levanta os olhos! Vês, Hannah? O sol vai rompendo as nuvens que se dispersam! Estamos saindo da treva para a luz! Vamos entrando num mundo novo – um mundo melhor, em que os homens estarão acima da cobiça, do ódio e da brutalidade. Ergue os olhos, Hannah! A alma do homem ganhou asas e afinal começa a voar. Voa para o arco-íris, para a luz da esperança. Ergue os olhos, Hannah! Ergue os olhos! (CHAPLIN, 2009)

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

## Comentário

*Charles Chaplin representa, para o Ocidente, o artista que, por meio de sua arte, manifestou de forma veemente e poética a crítica à mecanização e à massificação dos processos e da vida. É sobre essa questão central que o texto se refere e ilustra de maneira clara o advento da modernidade. A construção da modernidade está relacionada ao avanço da industrialização, que, com tantas invenções e descobertas, fez com que a sociedade tenha como metas progredir, progredir e progredir. Esse progresso generalizado fez crescer nos homens*



*um sentimento de ganância e cobiça, levando a sociedade para a miséria, para a falta de compreensão e carinho, ou seja, falta humanidade. Chaplin afirma que a máquina realmente produz em abundância, mas nos tem deixado um ranço de ódio e prepotência. Podemos dizer que a modernidade nos trouxe o progresso, mas também nos trouxe a pobreza de espírito e sentimento.*

Afirma Berman (1982, p. 15) que o modernismo vem instaurar uma modalidade de experiência de vida – experiência do espaço e do tempo, do eu e dos outros, das possibilidades e perigos de vida – que é partilhada por homens e mulheres em todo o mundo. O caráter paradoxal dessa experiência é que ela proporciona um ambiente que promete aventura, poder, alegria, crescimento, transformação de si e do mundo e, ao mesmo tempo, ameaça destruir tudo o que temos, tudo o que sabemos, tudo o que somos. Afinal, como se poderia criar um novo mundo sem se destruir boa parte do que já foi antes?

Lipovetsky (2006, p. 36) aprofunda essas ideias:

A sociedade de consumo criou em larga escala a vontade crônica dos bens mercantis, o vírus da compra, a paixão pelo novo, um modo de vida centrado nos valores materialistas. Shopping compulsivo, febre dos objetos, escalada das necessidades, profusão e esbanjamento espetacular; ( ...) Enquanto se acelera "a obsolescência dirigida" dos produtos, a publicidade e as mídias exaltam os gozos instantâneos, exibindo um pouco por toda parte os sonhos do Eros, do conforto e dos lazeres.

O que importa perceber, por meio dessas ideias, é que pouco a pouco os ideais da honra, do sacrifício por outrem, valores vigentes entre outros até o início do século XX, vão sendo corroídos pela visão individualista e pela orientação de viver a "vida no presente": "o futuro é agora!", como afirmam muitos anúncios de ofertas imobiliárias.

Constrói-se, assim, a "sociedade da abundância", marcada por um excepcional crescimento econômico, pela elevação do nível de produtividade do trabalho e pela regulação fordista da economia.

Segundo Lipovetsky (2006, p. 32), na França a participação das despesas de alimentação em domicílio passa, no orçamento das famílias, de 14,9%, em 1950, a 20,5% em 1980. As camadas sociais atendidas se expandem cada vez mais por meio da difusão do crédito. Pela primeira vez, graças à automatização das linhas de montagem, as massas têm acesso a uma demanda material mais individualizada, a um modo de vida (bens duráveis, lazeres, férias, moda) anteriormente associado somente às elites sociais.

Com as chamadas tecnologias "flexíveis" (ORTIZ, 1994), integram-se serviços que se encontravam separados, agora trabalhados em esteira de produção, envolvendo concatenação, sincronização e distribuição das partes dos processos. Os critérios validadores do progresso incluem agora a melhoria das condições de vida, o conforto material, a paixão pelo novo e a promessa de um imaginário de felicidade e de juventude eternas.

## AS BASES DO PROJETO DA MODERNIDADE

O projeto da modernidade cristaliza-se nos primeiros anos do século XX. Tem como marco privilegiado a primeira revolução russa, em 1905, que desembocará, em 1917, numa proposta de novas relações sociais após a qual a humanidade nunca voltará a ser a mesma. É também em 1905 o ano em que Einstein desenvolve artigos revolucionários sobre a teoria da relatividade. Falava-se anteriormente de espaço e tempo em si, tempo absoluto, espaço absoluto. Einstein comprova que *tudo é relativo*: "tempo e espaço e velocidades e deslocamentos e eventos interiores não existem mais em si mesmos, mas apenas em função de um observador (ORTIZ, 1994, p. 25).

Enfim, conclui Ortiz (1994, p. 27): "A dúvida e sua companheira, a hesitação, serão, com a mutabilidade e a instabilidade, uma das marcas dos novos tempos."

As teorias de Einstein impactaram fortemente a sociedade em muitas atividades: na pintura, no cinema, na literatura. A introdução do *flashback* no cinema e no teatro, por exemplo, permitiu que a narrativa do presente sofresse uma interrupção para que a personagem se "recorde" de algo que ocorreu no passado. O mesmo ocorre com a *narrativa em paralelo*, contar várias "vidas" de vários personagens que em algum ponto se cruzam, recurso muito utilizado nas novelas de TV. Na pintura, em 1907, Picasso desenvolve a técnica cubista por meio da qual um mesmo objeto pode ser visto ao mesmo tempo sob vários ângulos.

A partir dessas bases, podem ser esboçadas linhas gerais que movem a sociedade moderna na perspectiva de Ortiz (1994):

- a. *A mobilidade* – Tudo está em movimento e em mutação porque a *mobilidade é técnica*. Os avanços podem ser medidos por décadas, depois por anos e, finalmente, são quase diários, o que provoca a mudança no modo de vida das pessoas. Exemplo disso é a tecnologia doméstica que invade os lares de classe média com geladeiras, fogões, máquinas de lavar etc. *A mobilidade também é social, moral e ideológica*: muda a posição da mulher diante do homem, a do empregado diante do patrão, a da criança diante do adulto. Por isso, a noção de perspectiva mutante é importante; pode-se mudar de posição no momento em que se desejar; basta o sujeito decidir.
- b. *A descontinuidade* – Como decorrência da mobilidade vem o princípio da *descontinuidade*, presente no modo de pensar, no comportamento, no uso dos objetos, em tudo. O que antes parecia indivisível, como o átomo, pode ser agora fracionado. E além: a Física reconhece que existem espaços vazios – os *buracos negros* –, pontos do espaço por onde a matéria desaparece. Tudo é posto à disposição da ciência para análise, decomposição e síntese, no afã de realizar descobertas que permitam à humanidade controlar a natureza e progredir. Por isso, pode-se afirmar que a descontinuidade marca a passagem do procedimento sintético para o analítico.

- c. O *cientificismo*, ou seja, a fetichização da ciência, é outro traço da modernidade: a ciência como base para a trans-formação de tudo, por meio da qual a tecnologia se elabora e se expressa. Fetichizar a ciência significa considerá-la uma força superior à qual se presta culto (conforme o dicionário Aurélio), e da qual não se cobra nada.
- d. O *esteticismo* – A arte está em toda parte para a modernidade, quando se tenta fazer o casamento entre arte e indústria, entre arte e máquina no final do século XIX, visíveis no desenho industrial e na arquitetura. Pintores fazem cartazes publicitários, como Toulouse-Lautrec; arquitetos desenham cortinas e carros. À medida que o século avança, tudo – da publicidade à moda, do projeto de máquinas ao trato corporal – vai incorporando, senão o processo de arte, pelo menos as aparências formais da arte (ORTIZ, 1994, p. 33). As formas estéticas também se alteram segundo as inclinações singulares de seu criador. Na arte, em resposta aos princípios anteriormente vigentes, o que impera agora é a *subjetividade*. O artista é senhor para criar sob sua perspectiva e circunstância. A estética exprime a preocupação da modernidade com a beleza e, por essa razão, está contida em todas as atividades.

A modernidade pode ser abordada sob inúmeros outros aspectos conforme o interesse do leitor. Procuramos aqui condensar alguns de seus princípios básicos. A seguir, exploraremos a passagem para a pós-modernidade.



A sociedade pós-industrial, também chamada de pós-moderna, sucede o período resultante dos tempos heroicos da Revolução Industrial do século XIX em seus primórdios, da revolução das máquinas 'sujas' e das jornadas de trabalho de dezesseis horas diárias. Incorpora tecnologias de maior qualidade durante o início do século XX, levando a sociedade de consumo em massa ao desenvolvimento da química sintética e da eletrônica.

Alguns autores localizam seu momento inicial no final da Segunda Guerra Mundial, tempos da reconstrução arquitetônica da Europa pós-guerra, marcados pela era da televisão, dos tempos da pós-penicilina, quando ninguém mais morreu de gripe (antes da dengue). Outros a situam em algum momento dos anos 1960. Importante é que, desde o final da década de 1960, alguns sociólogos já vinham formulando interpretações sobre a sociedade moderna, momento que rotularam de "teoria da sociedade pós-industrial". Daniel Bell, em seu livro *The Coming of Post-Industrial Society* (1973), foi o primeiro a afirmar que a sociedade pós-industrial é uma sociedade de informação. Maior repercussão ainda teve o livro de Peter Drucker (1969), *A era da descontinuidade* e, em 1970, *O choque do futuro*, de Alvin Toffler, bastante conhecidos no meio acadêmico na área de administração. Intensos debates foram produzidos por estudiosos do mundo ocidental criando vertentes diferenciadas de interpretação, muitas das quais polêmicas.

Seja como for, o conceito de pós-modernidade, segundo Ortiz (1994, p. 57), designaria a condição geral da cultura nas sociedades do Primeiro Mundo após as transformações por que passaram a ciência, as artes e a literatura desde o final do século passado. É possível afirmar com Harvey (1993) o caráter abissal dessas mudanças, tanto nas práticas culturais quanto nas políticas e econômicas. Porém, é preciso contemporizar quando se abordam as condições de vida em países menos desenvolvidos, porque há modos e momentos diferenciados de acumulação do capital. O Brasil, como outros países latino-americanos e africanos, convive com cenários pré-modernos ao lado de outros, pós-modernos. Basta percorrer os bairros da zona oeste do Rio de Janeiro e irmos até a Barra da Tijuca para confrontar dois momentos históricos distintos, duas formas arquitetônicas, duas paisagens integradas em ambientes históricos e paradoxalmente exclusivos. Esse é um dos aspectos intrigantes do cenário pós-moderno.

O exame da realidade, nessa perspectiva, supõe constatar a presença da ambiguidade e do paradoxo conforme enfatizado na aula passada. Na tradição moderna entendia-se que a realidade não se mostra à primeira vista e, ao estudá-la, poderíamos no máximo descobrir funções parciais que justificassem seu funcionamento, eventualmente criando leis explicativas para justificá-la (DEMO, 2002). É o caso de como a história do Brasil nos foi contada em criança. Datas significativas ajustadas a personagens representativos de um momento histórico, cada uma por si só deveria ser capaz de abarcar a dimensão da relatividade temporal e das condições específicas de cada cenário histórico. No contexto dito pós-moderno, para abrigar e expor as diferenças, é necessário partir do movimento, em vez de privilegiar os pontos fixos, datas que marcam os eventos. Assim, compreender o antes e o depois dos processos, não apenas o durante (que é o evento propriamente dito).

Para tornar mais claro esse assunto, digamos que um estudante se interessa em desenvolver o conhecimento sobre uma determinada realidade organizacional. O caminho mais efetivo, agora, não é começar pela descrição da estrutura e pelas políticas empregadas pela organização, aspectos marcados em um tempo dado. Relatar sua história lhe permitirá penetrar em dimensões mais profundas, desvendar aspectos pouco perceptíveis à primeira vista, os quais lhe fornecerão os contornos necessários para montar os componentes das estruturas e os argumentos que as justificam.

## SINAIS DIFERENCIADORES DA PÓS-MODERNIDADE

Este é um aspecto notável da pós-modernidade: o *rompimento das ciências quanto à aceitação de uma única verdade, um ideal de justiça, uma razão superior*. A visão fetichista de superioridade da ciência em relação a tudo e a todos é colocada em xeque quando suas respostas deixam de ser suficientes para dar conta de toda a complexidade e diversidade do mundo atual. Provocada pelo impacto das transformações tecnológicas sobre o saber, altera-se a natureza mesma da ciência (LYOTARD, 1986). Em crise, as noções de razão, sujeito, totalidade, verdade e progresso. O cenário pós-moderno, diz-nos Barbosa (apud LYOTARD, 1986, p. viii):

É essencialmente cibernético, informático e informacional. Nele, expandem-se cada vez mais os estudos e as pesquisas sobre a linguagem, com o objetivo de conhecer a mecânica da sua produção e de estabelecer compatibilidades entre linguagem e máquina informática. Incrementam-se também os estudos sobre a "inteligência artificial" e o esforço sistemático no sentido de conhecer a estrutura e o funcionamento do cérebro bem como o mecanismo da vida. Neste cenário, predominam os esforços (científicos, tecnológicos e políticos) no sentido de *informatizar* a sociedade.

Confirmando Daniel Bell, a ciência descobre que a *fonte de todas as fontes chama-se informação* e que ela – assim como qualquer outra modalidade de conhecimento – nada mais é do que um "certo modo de organizar, estocar e distribuir certas informações" (BARBOSA apud LYOTARD, 1986, p. ix). Ao descer do pedestal em que estava havia séculos, a ciência passa a ser domínio público, perto do concreto, das forças do acontecimento, do cotidiano. Não por acaso as mais recentes descobertas estão divulgadas nas bancas de jornal e na televisão.

Hoje produzimos informação em massa, do mesmo modo que produzíamos carros em massa. Essa afirmação é de Naisbitt (1984, p. 7) e acompanha o prognóstico que Marshall McLuhan (1967, p. 90), pai das teorias de comunicação na década de 1960, fez:

O computador promete, através da tecnologia, uma situação milagrosa de compreensão e unidade universais... A atual tradução de toda a nossa vida para a forma espiritual da informação aparentemente torna todo o globo, e a família humana, uma única consciência.

A Tecnologia da Informação – ou TI – é o resultado da estreita relação entre a informação e as necessidades militares crescentes do Ocidente, sobretudo nos Estados Unidos. Em 1973, Daniel Bell afirmou: "A sociedade pós-industrial é uma sociedade de informação, como a sociedade industrial é uma sociedade produtora de bens" (KUMAR, 1997).

A convergência entre a computação e as telecomunicações tornou o mundo unificado e propiciou o acesso a informações em tempo real. Isso significa que a informação pode ser processada, selecionada e recuperada para satisfazer as necessidades mais especializadas e individualizadas. Não precisamos mais buscar informação. A rede eletrônica mundial de bibliotecas, arquivos e bancos de dados tornou-se acessível a qualquer pessoa, em qualquer lugar e a qualquer momento, gerando comunicações interplanetárias.

O símbolo da era industrial – representado no relógio, cuja expressão do tempo era estimada em horas, minutos e segundos – agora opera em contexto global com o computador, símbolo da era da informação que pensa em nanossegundos e em milhares de microssegundos. O trabalho e o capital, fundamentos da sociedade industrial, são substituídos pela informação e pelo conhecimento. Pelos terminais de computador, as empresas compram, estocam, vendem, realizam cobranças, gerenciam as decisões, fazem pesquisas, conversam com clientes, fornecedores etc. Em velocidade diferente, a revolução da informação também chega a nossas casas por meio da televisão a cabo, do computador, da internet, do *telebanking*, do *teleworking*, da *educação a distância*, do *celular*, dos *Ipods* etc.

Tais situações modificam inteiramente o comportamento e a percepção das pessoas, e até mesmo sua linguagem. Hoje falamos naturalmente em "deletar" um assunto, dar um "*replay*" a um amigo, enviar uma mensagem em "ppt", quer dizer, em formato PowerPoint etc. Muda a forma de pensar porque a matriz cibernética passa a ser a fonte por meio da qual relacionamos o que fazer e como fazer, e em que ritmo fazer. *A linguagem – ou o texto, o relato, a narrativa – torna-se o elemento de comunicação responsável pelos significados pretendidos. Cabe a ela construir – ou destruir – uma realidade.* A linguagem televisiva cumpre esse papel, também o jornal, também a internet, também a propaganda e a televisão.



Por isso, Lévy (2002) irá afirmar: "O cyberespaço é o espelho mágico da humanidade que reúne racionalidade tecnológica, vitalismo social e pensamento mágico." Ou seja, a navegação pela internet é o espelho que reflete o que reunimos de capacitação tecnológica, capacitação para lidar com o social e o desenvolvimento de nossa capacidade imaginária. Será esta última a responsável por grande parte de nossas posições atuais perante o consumo.

A mesma corrosão das bases e princípios que explicaram a ciência como um todo é acompanhada, agora, pela crise das fronteiras que diferenciam as ciências entre si. Nenhuma das ciências, isoladamente, contempla todos os aspectos da vida atual. Tal condição impõe mudanças profundas no encaminhamento das pesquisas, no sentido do uso das metodologias, assim como nos limites entre uma ciência e outra. Tem início um diálogo que incorpora conceitos de uma ciência em outra, numa perspectiva interdisciplinar, gerando por vezes disciplinas que conjugam o olhar de uma ciência em outra. Exemplo disso é a progressiva aproximação entre as Ciências Humanas e as Ciências Biológicas.

Barbosa, no prefácio à obra de Lyotard (1986, p. xi), expressa o sinal dos tempos pós-modernos:

Se a revolução industrial nos mostrou que sem riqueza não se tem tecnologia ou mesmo ciência, a condição pós-moderna nos vem mostrando que sem saber científico e técnico não se tem riqueza. Mais do que isto: mostra-nos, através da concentração massiva, nos países ditos pós-industriais, de bancos de dados sobre todos os saberes hoje disponíveis, que a competição econômico-política entre as nações se dará daqui para frente não mais em função primordial da tonelagem anual de matéria-prima ou de manufaturados que possam eventualmente produzir. Dar-se-á, sim, em função da quantidade de informação técnico-científica que suas universidades e centros de pesquisa forem capazes de produzir, estocar e fazer circular como mercadoria.

Você percebe a profundidade das mudanças entre o discurso da modernidade para o da pós-modernidade? Se a primeira apoiava seus alicerces no propósito de construir riqueza e exercer domínio sobre a natureza, a pós-modernidade assume esse terreno como conquistado. Agora a humanidade pode alçar seu voo na direção do domínio de outros planetas, na gestão da informação e do conhecimento. O que isso significa para um empreendedor? Você já se perguntou sobre isso?

O que importa nesse momento é saber buscar a informação: onde ela está? Para saber usá-la, é preciso exatamente capacidade analítica, coisa em que um empreendedor de longe deveria ser craque. Já que o mundo está aos nossos pés, quais são as informações relevantes para o assunto que nos interessa? A internet, como todo veículo de comunicação, tem muito lixo. É preciso saber onde procurar e selecionar muito bem a informação que é realmente de qualidade. Depois, vem outro trabalho importante: processar aquilo que interessa das informações coletadas. Os riscos e sustos que devem ser assumidos não dizem respeito à existência das máquinas e dos acessos planetários que elas propiciam. O que homens, mulheres e crianças devem saber é usá-las com inteligência, de maneira a proteger e enaltecer a humanidade e a vida.

Um segundo aspecto sobre o alcance do olhar pós-moderno encontra eco na frase magistral de Lyotard (1986, p. 83), quando diz: "O que está em jogo não é mais a verdade, mas o desempenho, ou seja, a melhor relação *input-output*."



Se a legitimação da ciência se deslocou da verdade para o desempenho, o discurso iluminista esqueceu-se de si (no sentido de buscar a construção de um futuro possível), para priorizar a eliminação do erro, em prol do aumento da eficácia. O que voga agora são critérios administrativos, gerenciais; critérios tecnológicos relacionados às possibilidades de oferecer *razão* à realidade.

As normas de organização do trabalho penetram nos laboratórios de pesquisas: hierarquia, decisão do trabalho, formação de equipes, estimativa de rendimentos individuais e coletivos, elaboração de programas vendáveis, procura de clientes etc. (LYOTARD, 1986, p. 82).

O último aspecto para o qual queremos aqui chamar a atenção diz respeito à emergência do hiperconsumo. A situação é banal, confirma Lipovetsky (2006, p. 38): "À medida que nossas sociedades enriquecem, surgem incessantemente novas vontades de consumir." O tempo da abundância é inseparável de uma visão indefinida de apetites de consumo.

Se o olhar da ciência agora é capaz de examinar o movimento, como falávamos anteriormente, é conveniente, talvez, escutar os argumentos de Lipovetsky (2006) quando sinaliza para a fase que ele titula de *hiperconsumo*. Suas características apoiam-se na banalização das ofertas – todos os produtos são iguais! –, na desagregação das diferenças entre classes sociais e no império de uma lógica de consumo fundamentalmente subjetiva e emocional. O desejo de conforto técnico, em vigor anteriormente, transforma-se em paixão pela mudança, paixão pela experiência a ser experimentada pessoalmente. Com o hiperconsumo, as motivações superam em muito as finalidades. Explica-nos Lipovetsky (2006, p. 41-42):

Queremos objetos "para viver", mais que objetos para exhibir, compramos menos isto ou aquilo para nos pavonear, alardear uma posição social, e com vista a satisfações emocionais e corporais, sensoriais e estéticas, relacionais e sanitárias, lúdicas e distrativas. Os bens mercantis funcionavam tendencialmente como símbolos de *status*, agora eles aparecem cada vez mais como serviços à pessoa. Das coisas, esperamos menos que nos classifiquem em relação aos outros e mais que nos permitam ser mais independentes e mais móveis, sentir sensações, viver experiências, melhorar nossa qualidade de vida, conservar juventude e saúde.

Enfim, vamos encerrar aqui o mapeamento de algumas questões que dão consistência aos novos tempos em que vivemos e que exigem, da parte de todos nós, compreensão, capacidade de análise, profundo amor pelo outro e garra para construir o futuro.

## Atividade Final

Veja a *Folha de S. Paulo*, de 18 de outubro de 2008, caderno Vitrine, p. 7, cuja reportagem é: "Bonequinha de marmanjas", com subtítulo "Cabeça e corpinho, mas cheia de estilo, e caiu no gosto da mulherada fashion", e faça seus comentários quanto ao comportamento do consumo na pós-modernidade.



O nome dela é Blythe. Tem olhos enormes e sorriso melancólico. A cabeça é grande em relação ao corpo miúdo, vestido sempre de modo que faria inveja a qualquer fashionista. Se pudesse falar, a boneca, lançada em 1972 – que saiu de linha por causar medo nas crianças –, chamaria Barbie de "perua".

De brinquedo rejeitado, Blythe passou a objeto de adoração de gente grande. Voltou a ser fabricada em 2001 pela japonesa Takara. Virou febre pelo mundo, Brasil incluído.

Por aqui, colecionadoras mantêm *flickr*s (sites que hospedam fotos) atualizados com os melhores momentos dos *looks* de suas "filhas".

No final do mês passado, aconteceu a etapa final do Miss Blythe, com o objetivo de eleger a mais bonita, bem vestida e, pasmem, "mais inteligente e carismática do país". Venceu uma Blythe carioca. (...)

"A Blythe virou ícone. É a chance de comprar e colocar nela uma bota bacana, um chapéu diferente, de transformá-la em um alter ego fashion", diz a empresária Ana Monteiro, 36, que tem mais de 200 bonecas. (...)

Foi a paixão por essa pequena boneca (há um modelo de 27cm, a Neo Blythe, e a Petit Blythe, de 11cm) que reuniu cerca de 20 mulheres, na faixa dos 30 anos, em um café nos Jardins, em São Paulo, no fim de setembro. Enquanto suas donas batiam papo, as Blythes, produzidas para a ocasião, foram clicadas enfileiradas em um sofá. Algumas colecionadoras estavam com filhos pequenos, mais interessados em correr de um lado para o outro do que nas bonecas. Ficou claro: é coisa de gente grande.

As bonecas refletem a personalidade *fashion das donas*. "As minhas são peruas", diz a ortodontista Sandra Manzano de Moraes, 52, que tem 30 Blythes. "Todas são vestidas com muito brilho e pluma."

A boneca está à venda por preços a partir de US\$100. O caminho é a internet, em sites de leilões como eBay. Mas o encanto da turma são os acessórios, especialmente minirrédicas de peças de estilo como tênis All Star (US\$10), (de US\$40 a 80) e botas (US\$25).

Estima-se que no país existam cerca de 200 colecionadoras, gente que afirma gastar até o valor de um carro entre a aquisição e a manutenção de suas Blythes. (...)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Comentário

*A fala de Lipovetsky ajuda a explicar um pouco dessa voracidade em consumir que se manifesta, como afirma ele, na paixão pela experiência a ser experimentada pessoalmente. É o caso das mulheres adultas em sua nova paixão por colecionar Blythes. O consumo desenfreado da sociedade pós-moderna caracteriza uma sociedade de abundância em consumir de forma subjetiva e emocional, que não se preocupa com o necessário, mas sim com o supérfluo.*

### RESUMO

Esta aula se preocupou em mapear as condições que deram corpo ao que se chamou "projeto da modernidade" no Ocidente, comparando-as com os tempos atuais, entendidos como "pós-modernidade" ou "era pós-industrial".

Em forma resumida, podemos citar algumas situações que deram sustentação à modernidade: a passagem da sociedade agrária para a industrial, o estabelecimento do Estado como máquina político-administrativa e o

advento da revolução tecnológica que desencadearam mudanças sociais radicais. Emerge a produção em massa cercada pela "taylorização" das tarefas e a organização das estruturas organizacionais e dos mecanismos que assegurem economias de escala, custos baixos e volume de produção.

A passagem da modernidade para a "pós-modernidade" é identificada pelo advento da sociedade da informação, que permite por meio da internet, uma situação de comunhão universal entre os seres humanos, na qual informação e conhecimento tornam-se capitais intelectuais. Por outro lado, as ciências admitem que nenhuma delas dá conta da complexidade do real que se traduz como complexo e paradoxal. Toda a ênfase está na relação *input-output*, ou seja, no desempenho, na *performance*. O cenário do consumo se traduz numa sociedade de abundância que desenvolve uma lógica de viver (e de consumir) fundamentalmente subjetiva e emocional.

### INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

A próxima aula procurará estabelecer relações entre o cenário da pós-modernidade e os formatos que as empresas e os mercados vão elaborando por força das mudanças.

# As mudanças organizacionais em face da passagem da modernidade para a pós-modernidade e a emergência da atitude empreendedora

AULA

3

## Meta da aula

Apresentar mudanças organizacionais ocorridas em virtude da passagem da modernidade para a pós-modernidade e a emergência da atitude empreendedora.

## objetivos

Ao final do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:



identificar os significados das mudanças organizacionais ocorridas com a passagem para a era pós-industrial;



analisar as cinco situações geradas pela flexibilidade: no ambiente competitivo, no arranjo das relações de interdependência, nas estruturas organizacionais, na definição dos espaços comerciais e nas negociações;



analisar a natureza paradoxal do crescimento do número de empresas em fase de implantação de negócios.

## **INTRODUÇÃO**

Nesta aula, você terá menores dificuldades do que provavelmente teve nas duas primeiras. O foco anterior estava em construir uma base de entendimento sobre as macroquestões que assolaram o mundo e as razões que as provocaram. Agora, é preciso aprender a lidar com as ideias: juntá-las, perguntar sobre o sentido que abrigam; confrontar umas com as outras e, ao final, ser capaz de compreender os elos e as rupturas que possam conter. É o que eu chamo de “fazer musculação” com o cérebro. Desenvolver o pensamento, ser capaz de associar ideias que estão em contextos, a priori, diferentes. São exercícios importantes para alguém que pretenda vir a ser um empreendedor.

Cada vez mais somos cercados de pessoas com fraca capacidade de análise. No geral, as universidades têm tido dificuldade em desenvolver o espírito crítico em seus alunos mais preparados para apertar os botões que lhes indicam. Na outra ponta, as empresas esforçam-se por obter resultados financeiros e ganhos em competitividade, fruto do trabalho de seus colaboradores, alinhados a sistemas de gestão padronizados. O mercado, por outro lado, por meio das mídias, veicula notícias prontas, versões arranjadas sobre todo e qualquer aspecto da vida humana na Terra. Assim é que os cérebros ficam preguiçosos e pouco estimulados.

Assim, nosso objetivo nesta aula é *articular as noções recebidas* em muitas das disciplinas do curso de Administração, necessárias ao entendimento da complexa passagem da modernidade para a pós-modernidade. Você verá assuntos que já conhece, porém agora combinados e tecidos em novas abordagens e costuras.

O esforço pode ser produtivo: dará a você melhores condições para exercitar sua capacidade de análise crítica. Veja: o que caracteriza um pesquisador não é apenas o fato de conduzir pesquisas. Um bom pesquisador – e, diria eu, um bom gestor – é aquele que considera toda realidade passível de questionamento, que não se satisfaz com as respostas que encontra. Está sempre observando cenários, tendências; observando, localizando, reunindo e avaliando situações para elaborar novas perguntas. É Lyotard (1986, p. 23) quem confirma: “...hoje, mais do que nunca, conhecer qualquer coisa é primeiro escolher a maneira de interrogá-la, que é também a maneira pela qual ela pode fornecer respostas”.

Nesta aula, empregarei duas palavras-chave para direcionar nossa conversa: *mudança e flexibilidade*. A escolha não é trivial: são palavras que irão abrigar uma série de processos analisados no confronto entre padrões modernos e pós-modernos. A partir delas, poderemos discorrer sobre alguns aspectos que orientaram as decisões e formatações assumidas pelas empresas nestes tempos progressivamente turbulentos. A partir daí, apresentaremos dois casos que lhe ajudarão a constatar como, na realidade, essas mudanças ocorreram. São situa-



ções vivenciadas por empresas, analisadas por pesquisadores e retratadas em *sites*. Você terá a oportunidade de acompanhar de perto seus processos e decisões, e posicionar-se quanto a eles. Além disso, discutiremos as razões que tornaram o empreendedorismo um dos assuntos mais importantes da atualidade.

## MUDANÇA

O mundo mudou. Como vimos nas últimas duas aulas, as certezas e garantias anteriormente prevalentes a partir de certo momento do século XX deixaram de existir e tomaram novos rumos. Vamos procurar examiná-las, considerando os efeitos provocados nas empresas.

Primeiro, retomemos o significado da palavra *mudança*. Vou utilizar novamente a teoria da complexidade para dizer que, nesse novo cenário, a *mudança não é a exceção: é a regra*. Então não são modificações, transformações que ocorreram porque algo se desviou do caminho. Não há mais um caminho correto a ser seguido; apenas caminhos possíveis; movimentos, lembra? Sendo assim, cabe às empresas assimilar em suas prospecções e ações essa nova lógica de que a crise não é eventual; de que os perigos não são episódicos. Os caminhos, como os riscos, passam a fazer parte do dia a dia das organizações porque se sabe que os processos são sistêmicos. A vantagem de incorporar essa atitude – e a atitude é que é extremamente difícil de ser modificada – é estar contínua e permanentemente em vigília para a mudança.

Mas o que apontamos na rubrica *mudança*, do ponto de vista das organizações?

1. Relembrando as aulas anteriores, podemos dizer que uma mudança radical está representada no entendimento de que agora, inexoravelmente, *o mundo é global*. Parece uma conclusão óbvia e até certo ponto, vulgar, e já suficientemente comentada. Mas veja as consequências mais diretas: quando uma empresa esboça suas metas em seu planejamento, tais medidas relacionam-se em geral a um cenário específico. Mesmo que tenha intenções de atender particularmente a um mercado local, regional ou nacional, precisará levar em conta em suas análises a conjuntura do mercado internacional em muitos níveis e perspectivas, assegurando que o trabalho de

segmentação de mercado, de posicionamento de marca e de atendimento ao cliente acompanhe tais diretivas. Esta é a diferença: *a consciência de que o todo é presente, mesmo nas decisões daquilo que somente diz respeito à parte.*

2. Outro aspecto que deve ser enfrentado: *economias globais e mão de obra global*; a convivência com pessoas dos mais longínquos países e regiões e a necessidade de as empresas compatibilizarem culturas diferentes num processo coletivo de aprendizagem organizacional. O emprego de tecnologias emergentes facilita às empresas a transformação do emprego em trabalho, terceirizando pessoas e organizações. A terceirização libera as empresas para se concentrarem no chamado *core business* – a essência do negócio –, porém exige apurada noção de negociação e flexibilidade para que os interesses de todas as partes sejam sustentados.
3. A terceira questão que exige ressalva, mesmo que já conhecida e apontada: *o conhecimento científico e técnico torna-se domínio público: compartilhar é a ordem do dia*. Tal característica aponta para a volatilidade e a transitoriedade do conhecimento, quer dizer, tem-se respostas válidas para um momento, mas logo surgirão novas abordagens e caminhos, o que reforça a circulação da informação e não sua guarda. A força dos bancos de dados vem daí: mecanismos de captura, análise e disseminação de dados continuamente atualizados que servem de base para ações que orientam o Marketing de Relacionamento e os sistemas de decisão integrados. Por tais razões, mais importante que dominar a informação, o que importa é *aprender a aprender*, quer dizer, compreender a lógica pela qual se aprende.
4. Outra consequência radical diz respeito à *percepção da compressão entre tempo e espaço*. Em virtude da aceleração das atividades produzidas pelos efeitos tecnológicos, a sensação que se tem é a de que tudo se passa muito rápido, como se não houvesse mais passado ou futuro, apenas presente. Os saltos tecnológicos tornam

fugaz qualquer conhecimento adquirido anteriormente, aposentam a competência anterior tão rapidamente que logo ela é esquecida. Do ponto de vista das empresas, a aceleração representa o esforço contínuo em atualização e investimento em tecnologia e treinamento para não serem ultrapassadas por suas concorrentes. A par disso, a necessidade de estimular, nos gestores, a atitude, o pensamento e a visão estratégica para dar conta da variabilidade dos cenários globais e orientar mais efetivamente as decisões organizacionais. De outra parte, a cobrança da empresa sobre a necessidade de reciclar sistematicamente as competências de seu corpo colaborador.

5. *Ficção e realidade*. Aparentemente, para todas as pessoas, ficção corresponde a uma situação cogitada e vivenciada apenas no nível do imaginário e expressa por meio de formas artísticas: no cinema, na literatura, na escultura, no teatro e assim por diante. Mas não é fato: o ataque de 11 de setembro de 2001 nos Estados Unidos colocou por terra essa ideia. Quando vemos, pela televisão, ao vivo, imagens sobre a queda dos dois maiores prédios americanos, produzida pelo impacto de aviões com o objetivo de destruição, damos-nos conta de que a realidade pode ser muito mais cruel do que o imaginário é capaz de conceber.

A questão não diz respeito apenas a essa situação especificamente. De fato, os acessos virtuais que os artefatos tecnológicos viabilizaram, por meio da internet e dos meios de comunicação de uma forma geral, potencializaram o sentido projetivo do imaginário em nossa vida, quer dizer, a imaginação passou a ser utilizada como combustível para construir a vida. Todos nós, e mais especialmente os jovens, passamos a viver, digamos, “emprestados”, de acordo com a lógica dos formidáveis mundos virtuais que a internet nos propicia. Os jovens – como você – facilmente deslizam entre o imaginário e a fuga – ou a evasão – em busca de maiores sensações de prazer.

Para algumas empresas, essa situação gera oportunidades de negócios. Vejam-se os altos investimentos de grandes corporações no *Second Life*, por exemplo, um novo mercado que está sendo desbravado de forma silenciosa e que já envolve milhões e milhões de dólares.

6. O entendimento de que *as partes da organização como um todo devem marchar juntas*. Todo o aprendizado propiciado por Fayol, no início do século XX, muda de enfoque. A visão da departamentalização no atual cenário se condensa pela força tecnológica e pela atuação da cadeia de valor. Agora, as áreas especializadas da administração se expandem, olham o cenário maior e traduzem, em seu conjunto e sistemicamente, os objetivos pretendidos pela empresa. Pode-se afirmar, assim, que todas as áreas tornam-se estratégicas já que estão construídas a partir da cadeia de valor. Por mais que essa constatação seja real, muitas empresas, independentemente de seu porte, precisam aprender a agir e a se constituir de acordo com esse entendimento.
7. Uma das principais consequências da passagem da era industrial para a pós-industrial pode ser localizada na *emergência dos serviços*. Como você aprendeu, não somente o marketing repensa suas estratégias e ferramentas: a empresa toda é mobilizada. O império dos serviços representa um momento superior da economia, quando as atividades deixam de ser avaliadas pela velha fórmula de custo horas/homem e horas/máquina na direção da agregação de valor. Com a tecnologia, os serviços podem ser personalizados, invertendo o paradigma da economia de escala. Para isso, é preciso entender que o cliente é fonte e resultado de todas as ações da empresa. O recado para as empresas é claro: esqueça qual é a parte “serviços” e qual é a parte “produtos”, e se concentre em atender bem ao cliente.
8. Como o processo é paradoxal, a era dos serviços cria também *oportunidades inusitadas de trabalho autônomo*, em que se destacam elevados níveis de originalidade, criatividade e espírito empreendedor. Ao contrário dos serviços



## Resposta Comentada

Para facilitar, siga as orientações propostas:

1. Destaque, em cada frase, a ideia central.
2. Retome a aula, relendo as ideias que exploraram o assunto que ora está em destaque.
3. Analise o que está sendo proposto como argumentos.
4. Elabore suas ideias de maneira a explorar, se possível, novos ângulos de abordagem.

Então vejamos: a primeira frase explora o olhar holístico. Há uma frase famosa que diz o quão importante é ver a árvore e ver a floresta, o todo na parte e a parte no todo. A segunda frase enfatiza quão importante é entender *como* se aprende. Num cenário de mudanças contínuas, aquilo que é válido hoje rapidamente deixa de sê-lo amanhã. Então o importante é dominar como se aprende, mais do que tudo. A terceira frase prega a importância de construir sinergia na organização, de maneira que todos os setores estejam voltados para o mesmo macro-objetivo. A quarta frase se refere à fase do capitalismo em que as ofertas – sejam em produtos ou em serviços – são parametrizadas em função do valor agregado.

Vejamos, agora, outras situações que geraram novas combinações estruturais nos negócios. A essa rubrica chamamos de flexibilidade.

## FLEXIBILIDADE

*Flexibilidade* é uma palavra adequada aos novos tempos porque permite compreender continuidades e descontinuidades nos movimentos das organizações e dos mercados em muitos níveis e aspectos. Neste tópico, abordaremos cinco dimensões, todas elas imbricadas entre si:

### *1. Flexibilidade na definição do ambiente competitivo.*

Efetivamente, essa é uma noção que exige algumas reflexões. Inicialmente, o que é "ambiente", do ponto de vista de uma organização? Podemos dizer que uma empresa é um sistema que coexiste com outros sistemas

em maior e menor nível de interface? Ou talvez, melhor dizer que a empresa faz parte de um ambiente de negócios cujo escopo inclui desde os fornecedores até os clientes? No segundo caso, o *ambiente é o sistema*; é a *cadeia de valor*, não? Então, o ambiente é maior do que a empresa porque envolve a cadeia produtiva como um todo. Em lugar de considerar, como nos tempos "duros" da era industrial, que o fornecedor era o inimigo, assim como o intermediário atacadista, na atualidade todos fazem parte do mesmo ambiente de negócios e precisam ser parceiros, porque necessitam uns dos outros. Tal situação os coloca em níveis de compartilhamento e não de disputa, porque cada vez mais se enfatizam processos integrados de produção, distribuição e comercialização.

Em outro prisma, ambiente é também o espaço ecológico que assegura a vida no planeta, inclusive das organizações e pessoas. Por conta da manutenção da qualidade de vida e da responsabilidade social e ambiental das empresas em face desse cenário, existem hoje regras para monitorar e regular os efeitos nocivos porventura provocados pelas atividades das empresas. Dessa noção derivam ações de responsabilidade social junto à sociedade civil assumidas pelas empresas, como projetos de alfabetização, formação de mão de obra, assistência a doentes terminais etc. Tanto podem envolver comunidades próximas à organização como a participação dos colaboradores da própria empresa.

A segunda questão proposta ao início deste tópico: como uma empresa determina o ambiente competitivo em que deseja estar inserida? Em qual setor está? Quem são os concorrentes? Somente os que fabricam ou desempenham serviços equivalentes? Mas como ter certeza de que esses concorrentes são os únicos? Pensemos o seguinte: se eu tenho uma padaria, quem é o meu concorrente? Somente outra padaria, ou o pequeno mercadinho que também vende pão; o próprio supermercado que tem seu setor de

panificação, lojas especializadas na fabricação e venda de vários tipos de pães. Enfim, não somente as padarias passaram a vender produtos que tipicamente são ofertados nos armazéns e supermercados. Em outro segmento, as drogarias têm incorporado a seus itens balas e biscoitos como se fossem padarias ou lojas de conveniência. Enfim, é preciso examinar cada setor econômico com cuidado.

2. *Flexibilidade no arranjo das relações de interdependência e parcerias.* A consequência de que o ambiente é o sistema cria a obrigatoriedade de relações de compartilhamento, relações de troca entre seus pares. Quem são os pares das empresas? São os que ficam *a montante* e *a jusante*, quer dizer, as empresas que se situam no nível da retaguarda dos insumos e no nível do fornecimento, e aquelas que dão prosseguimento aos processos construídos, ou seja, os intermediários distribuidores e varejistas.

Entendê-los e tratá-los como parceiros é um processo necessário a construir uma cultura a disseminar. É difícil? Sim, principalmente para as pequenas empresas, porém as vantagens na construção de parcerias e o estabelecimento de redes comuns trazem benefícios para todos os envolvidos. Quando pequenas empresas reúnem suas forças comuns em cooperativas ou redes para negociar com fornecedores em vista de melhores vantagens, ou quando se unem com vistas a acessar mercados mais distantes e complexos, criam possibilidades para, se bem administradas, desenvolver visibilidade e vantagem competitiva para a rede como um todo.

3. *Flexibilidade nas estruturas organizacionais.* Com os avanços tecnológicos, as empresas passaram a dispor de programas de gestão progressivamente mais sofisticados e complexos para lhes facilitar os processos administrativos e gerenciais e a tomada de decisão. A modelagem desses sistemas colocou por terra a estrutura hierárquica de linha e comando da era industrial, porque agora os terminais de computador articulam e fazem interagir todas



as atividades e controles da empresa e, à frente destes, os novos “colaboradores” estão diretamente conectados pessoal e virtualmente aos clientes.

Em consequência, a velha estrutura hierárquica se horizontaliza por força tecnológica. É necessário, agora, que esse “colaborador” tenha treinamento e habilidades necessárias para lidar com as questões que o cliente possa trazer. Tal situação incentiva as empresas a reunir seus funcionários, muitas vezes em equipes multifuncionais nas quais o especialista pode dialogar com outros especialistas de maneira a suprir demandas que não estejam contempladas individualmente.

A nova situação facilita e estimula a descentralização das atividades econômicas em prol da independência e do estímulo à criatividade e à organização do profissional que opera a distância. Nessa circunstância, a confiança assume o lugar do controle. Espera-se que as pessoas sejam auto-motivadas, competentes e responsáveis, úteis e criativas no uso do tempo e nos resultados a serem alcançados.

#### 4. *Flexibilidade na definição dos espaços comerciais.*

O destaque para esse tópico diz respeito às inúmeras opções para localizar – física e/ou virtualmente – os negócios de uma empresa e a importância em especular a respeito. Imaginemos uma loja no ramo das confecções instalada em um *shopping*: um espaço comercial potencialmente rico, considerando o número de frequentadores/dia. No entanto, muitas das vezes é mais interessante consolidar primeiro os negócios em um nível regional/local em que crie raízes, para depois expandir. Seja como for, as diversas oportunidades físicas e/ou virtuais de instalação do negócio devem estar conectadas aos objetivos e estratégias do negócio. O comércio eletrônico hoje é um fato e, particularmente no ambiente da microempresa, necessita estudos mais aprofundados. Lidar com o **MARKETPLACE** é diferente da estrutura e logística exigidas pelas empresas que atuam no **MARKETSPACE**. Compreender

#### **MARKETPLACE E MARKETSPACE**

Expressões utilizadas para representar os mercados locais e os mercados virtuais.

esses meandros exige paciência, acesso a informação e competência para entender, diagnosticar e gerenciar as circunstâncias e custos que se colocam.

5. *Flexibilidade nas negociações.* Aprendemos, ao longo da modernidade, a lidar com noções exclusivas de certo ou errado, preto ou branco e assim por diante. Na atualidade, as opções intermediárias – as tonalidades cinzentas, os meios-tons, os marrons, os tons pastel – passam a ser importantes porque viabilizam combinações diferenciadas. Afora a metáfora com o uso das cores, o que importa é que a percepção sobre a realidade mudou. Ao invés de expurgar as diferenças, é preciso integrá-las em novas possibilidades de arranjos. Ainda em tom de brincadeira, é fato não mais procurarmos pessoas que sejam iguais a nós para casar. O que importa é que as pessoas possam "somar" conosco naquilo que temos de melhor, principalmente na diferença. Ou seja, em vez de afirmar que uma situação deve ser "assim" ou "assado", é suposto que haja espaço para aceitar ambiguidades e superposições que aceitem ser válida a realidade explicitada – "esta", e também "aquela" outra.

Habitualmente, as transações comerciais envolvem interesses particulares de cada parte, e a cultura do "perde-ganha" tem sido a prática. Apesar da velha afirmativa, “acordo que é bom para um lado deve ser bom para o outro”, o fato é que cada lado torce para que seus interesses prevaleçam à revelia do outro. A nova composição dos processos produtivos, tecnológica e logisticamente ajustados de acordo com a cadeia de valor obriga os vários interlocutores a dialogar e fazer convergir suas práticas e mais ainda, seus objetivos. Um exemplo claro disso é o programa, *Efficient Consumer Response* – Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR), que visa coordenar informações entre a indústria e o varejo para que ocorra a sincronização entre o fluxo de produtos e estoques, e as informações de vendas ocorridas em tempo real, nos pontos de venda. Exige que os fabricantes tornem suas linhas de produção mais flexíveis, controladas e independentes; esforço semelhante no tocante aos

varejistas, que necessitam não apenas investir fortemente em Tecnologia da Informação (TI) para controlar de forma estrita seus estoques, como também investir em pessoal altamente especializado para as funções de gestão e **CONTROLLER**. Existem outros programas menos complexos que esse, porém o princípio continua válido, ou seja, os acordos e negociações são hoje condição dos negócios e devem ocorrer em benefício de todas as partes.

É válido quando se trata do diálogo entre parceiros de um negócio, ou entre pares de uma mesma empresa, ou entre empresas diferentes. As negociações constituem hoje um campo fortemente estudado não apenas por seu caráter estratégico, mas, sobretudo, por serem uma habilidade importantíssima na vida atual, inclusive na vida familiar.

Particularmente no campo das vendas, a negociação é fundamental. É a arte de conduzir o diálogo com o cliente, ouvi-lo em suas demandas, saber compreender as questões subjacentes a sua fala e transformar suas carências em resultados de vendas, sempre que possível. Um bom vendedor é aquele que conquista o cliente e o torna cativo. Como fazê-lo? Talvez o caminho mais fácil e natural – e, no entanto, vendido pelo marketing e pela área de vendas como receituário – seja respeitá-lo como pessoa, honrar seu tempo, compreender suas circunstâncias e não forçá-lo a comprar os produtos ofertados. Em outras palavras: estabelecer confiança mútua e construir um relacionamento que preserve a integridade das pessoas nos compromissos assumidos.

A negociação, enfim, é uma habilidade básica também para aquele que pretende construir negócios e que necessita, portanto, efetivar relações e intermediar processos. Nos tempos em que transações se realizam e se descartam com uma rapidez estonteante, é preciso o temperamento de um empreendedor para dar conta de tantas mediações. Como veremos a seguir, a presença do empreendedor na História não é recente. Porém, a figura do herói solitário que buscou estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente – como Marco Polo fez em outros tempos – nos dias atuais se torna um perfil desejado pelo mercado. É o que veremos a seguir.

### **CONTROLLER**

Cargo responsável por manter atuais e controladas as despesas correlacionadas ao desempenho financeiro da empresa por meio de planilhas e relatórios financeiros.

## Atividade 2

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper has a slight shadow on the right side, suggesting it's resting on a surface.

## Resposta Comentada

Os cinco tópicos abordados são:

1. *Flexibilidade na definição do ambiente competitivo.* Aqui você pode citar empresas que oferecem ao mercado produtos e/ou serviços assemelhados, porém que concorrem em diferentes segmentos, por virtude das circunstâncias específicas que conduzem o processo de compra dos clientes. Ex.: supermercado e loja de conveniência.
2. *Flexibilidade no arranjo das relações de interdependência e parcerias.* Busque situações de parcerias estabelecidas entre fornecedor e varejista. Você encontrará muitas situações nos jornais atuais, em virtude da crise.
3. *Flexibilidade nas estruturas organizacionais.* Como se pode horizontalizar a estrutura de uma pequena empresa? Considerando que há poucas pessoas atuantes na empresa, o sentido da horizontalização pode estar presente no envolvimento de todos nas mais diversas atividades, evitando-se, assim, a especialização e a visão parcial. Então, a flexibilidade, no caso da pequena empresa, pode ser exercitada pelo indivíduo no dia a dia da tomada de decisões.
4. *Flexibilidade na definição dos espaços comerciais.* Nem todas as empresas têm condições de atuar virtualmente.

*É preciso construir uma estrutura forte em logística, ter controles muito justos para que os investimentos tragam retorno. Exemplo disso é a empresa Casas Bahia online. Relate outras experiências que você conhece.*

*5. Flexibilidade nas negociações. Conforme os argumentos que trouxemos para esta aula, as negociações hoje fazem parte do dia a dia das empresas, seja no âmbito das relações entre fornecedores e varejistas, seja entre clientes e vendedores. A força dos órgãos de defesa do consumidor, mesmo que ainda pouco utilizados pelos clientes, aponta os caminhos para a construção e o reconhecimento do respeito devido ao consumidor. Como exemplo, as negociações que ocorrem nas redes de supermercados quando negociam as mercadorias com seus fornecedores.*

## POR QUE O EMPREENDEDORISMO SE TORNA EMERGENTE?

### Começemos com um pouco de história

A história do desenvolvimento econômico registra a figura do empreendedor associada àquele indivíduo que se arrisca – e que *intermedia processos e pessoas* – para criar novos caminhos. A palavra *empreendedor* vem do termo francês *entrepreneur*, que significa *aquele que está entre* ou *intermediário*. O termo aparece, inicialmente, estritamente associado a projetos de natureza econômica. Mais tarde, em virtude da industrialização e dos processos relacionados às invenções, o termo amplia-se, abrigando aquele que é capaz de *desenvolver algo único*, numa perspectiva de inovação, mais fortemente empresarial. Eis algumas definições trazidas ao longo da História.

- Idade Média: o empreendedor é participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala.
- Século XVII: o empreendedor é uma pessoa que assume riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo com o governo.
- 1725 (século XVIII) – Cantillon (considerado criador do termo empreendedor): empreendedores são pessoas que assumem riscos, diferentes das que fornecem o capital.

- 1934 – Joseph Schumpeter: o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia ainda não testada.
- 1961 – McClelland: o empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados.
- 1964 – Peter Drucker: o empreendedor é uma pessoa que maximiza oportunidades. Já o empreendedorismo faz os negócios atuais, construindo o futuro, transformando-se em um negócio diferente.
- 1975 – Shapero: o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos, aceitando riscos.
- 1980 – Vesper: o empreendedor já é foco de estudos diferentes, segundo as perspectivas econômica, psicológica, gerencial e política.
- 1990 – Louis-Jacques Filion: empreendedores são indivíduos dotados de características e qualidades inatas, sem as quais essas pessoas seriam iguais aos demais. É aquele que “imagina, desenvolve e realiza visões”.

Embora cada uma dessas definições possa enfatizar aspectos ligeiramente distintos à figura do empreendedor, todas contêm noções semelhantes reunidas na seguinte definição:

*Empreendedorismo* é o processo de criar algo novo com valor dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal.

Segundo esses autores, o conceito fica mais refinado quando os termos são considerados simultaneamente nas perspectivas empresarial, administrativa e pessoal, apesar de sua atuação não estar restrita a uma única profissão. Os comportamentos básicos supostos nesse perfil são:

1. a presença de iniciativa;
2. a capacidade de organizar e reorganizar mecanismos sociais e econômicos, a fim de transformar recursos e situações para proveito prático;
3. a aceitação do risco ou do fracasso.

Reproduzo a seguir a argumentação de Hisrich e Peters (2004, p. 29), ao se referirem às motivações que mobilizam o empreendedor, nas mais diversas situações profissionais, por considerar que suas ideias nos ajudam a pensar:

Para o economista, um empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que antes; também é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem. Para um psicólogo, tal pessoa é geralmente impulsionada por certas forças à necessidade de obter ou conseguir algo, experimentar, realizar ou talvez escapar à autoridade de outros. Para alguns homens de negócios, um empreendedor aparece como uma ameaça, um concorrente agressivo, enquanto, para outros, o mesmo empreendedor pode ser um aliado, uma fonte de suprimento, um cliente ou alguém que cria riqueza para outros, assim como encontra melhores maneiras de utilizar recursos, reduzir o desperdício e produzir empregos que outros ficarão satisfeitos em conseguir.

O empreendedorismo é o processo dinâmico de criar mais riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que provêem valor para algum produto ou serviço. O produto ou serviço pode ou não ser novo ou único, mas o valor deve de algum modo ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários.

Então veja: independentemente do campo de atuação analisado, o foco da atividade empreendedora é o indivíduo mobilizado pela ambição, pelo ideal, pela aventura ou por qualquer outro sentimento que o estimule a sair da zona de conforto e desafie sua própria situação de acomodação e segurança. Naturalmente que o contexto histórico dará conotações peculiares a cada situação, como podemos ver a seguir. Dutra e Previdelli (2007) apresentam as características históricas desse indivíduo empreendedor, conforme elaboradas por Solomon e Winslow (1988):

**Tabela 3.1:** Características históricas do empreendedor

<b>Data</b>	<b>Autores</b>	<b>Características</b>
1848	Mill	Introduz a aceitação de riscos como parte do negócio.
1917	Weber	Estabelece a origem da autoridade formal.
1934	Schumpeter	Explora a força da inovação e da iniciativa.
1954	Sutton	Enfatiza o desejo por responsabilidade.
1961	McClelland	Considera os riscos parte do processo de realização.
1963	Davids	Enfatiza a ambição; voltado para independência; responsabilidade; autoconfiança.
1971	Palmer	Destaca o risco calculado.
1973	Winter	Discute sobre a necessidade de poder.
1974	Liles	Aponta a necessidade de realização.
1977	Gasse	Explora a orientação para valores pessoais.
1978	Timmons	Defende o empreendedor como condutor/ auto-confiante; orientado para metas; criatividade; inovação.
1980	Sexton	Enfatiza a reação de ambição positiva para enfrentar dificuldades.
1981	Welsh e White	Explora a necessidade para o controle; procura responsabilidade; procura desafios; assume riscos moderadamente
1982	Dunkerberg e Cooper	Orientado para o crescimento; orientado para a independência; orientado para artesanato.
1986	Fernald e Solomon	Defende valores dos empreendedores.

Fonte: Dutra; Previdelli (2007).



O que se destaca por meio da escolha das palavras-chave empregadas pelos pesquisadores é a mudança de sentido dos atributos relacionados ao termo “empreendedor”. Porque, como vimos em aulas anteriores, os mercados e suas condições se reconfiguram a cada tempo e circunstância, na mesma perspectiva a partir da qual se altera o significado da atitude empreendedora.

Segundo Dornelas (2001), essa evolução profissional veio se consolidando com o passar dos anos e pode ser verificada pelo desenvolvimento dos conceitos organizacionais desde o final do século XIX até os dias de hoje. A evolução dessa mentalidade se estabeleceu a partir das bases que alicerçaram os princípios da racionalização do trabalho e da gerência administrativa. Perpassou o movimento de relações humanas e o movimento da gestão por objetivos; conviveu com a era dos sistemas abertos, que priorizou o planejamento estratégico. E, finalmente, chegou ao movimento contingencial no qual a competitividade direciona todas as ações gerenciais.

As condições das relações entre trabalho, tempo e local se transformaram fortemente, durante o século XX, assim como a produção e o acesso aos bens econômicos. Critérios, anteriormente válidos, que limitavam as trocas a locais físicos e definidos temporalmente perderam a dimensão: tudo é possível vender, inclusive e principalmente por meio virtual, via internet. O mesmo se dá quando a questão é temporal: o passado, o presente e o futuro tornam-se categorias que se condensam no presente, pelo filtro da lente tecnológica.

De produtos, as empresas passam a vender serviços que se substanciam em valor, a partir do consumidor. Todo o esforço, anteriormente encaminhado para o processo produtivo, agora se volta para a distribuição e a logística, graças às vantagens que o uso de sistemas gerenciais integrados gera, em termos de monitoramento de processos e pessoas, dentro e fora das empresas.

Segundo Dolabela (1999a, p. 39), nesse cenário, podem-se identificar, pelo menos, duas formas básicas de empreender: por meio dos pequenos negócios e do autoemprego. “Os pequenos negócios surgem quando as circunstâncias não favorecem a produção em massa das grandes empresas e a consequente economia de escala.” A partir dos anos 1990, a questão da sobrevivência favoreceu o surgimento de certos empreendedores representados, principalmente, por recém-formados e

trabalhadores demitidos que não conseguiam (re)colocar-se no mercado, configurando a situação do autoemprego. O primeiro tipo, aquele que desenvolve um negócio, está diretamente ligado à inovação e ao crescimento, enquanto aquele que busca o autoemprego representa, principalmente, a ecologia pessoal e um estilo de vida equilibrado (FILION, 1999).

Também dos trabalhadores em postos formais de emprego exige-se um novo perfil, agregando-se às funções dos empregados assalariados tradicionais novas qualificações para o trabalho, e esse perfil se assemelha ao perfil do empregador, ou seja, ele se torna um empreendedor dentro da organização em que atua (intraempreendedor). Destacam-se como atributos do intraempreendedor a capacidade de criar, intervir e inovar, refletida em pró-atividade orientada para resultados, capacidade de escolher alternativas, responsabilidade em tomar decisões e controle, e gestão de informações. Esse trabalhador agora também assume o risco do negócio ao ter parte do seu salário vinculada a metas e resultados da empresa (LAZZARATO; NEGRI, 2001).

*GEM (Global Entrepreneurship Monitor)* é um consórcio de investigação acadêmica sem fins lucrativos, que tem como objetivo tornar prontamente disponíveis dados de alta qualidade sobre a atividade empresarial internacional para um público tão amplo quanto possível. GEM é o maior estudo sobre a atividade empresarial no mundo. Iniciado em 1999 com 10 países, em 2008 a pesquisa do GEM foi conduzida em 43 países. Dados de 1999 a 2005 estão disponíveis em [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org)

Por conta das mudanças em todos os cenários globais, a década de 1990 intensificou o interesse e a difusão pelo assunto empreendedorismo no mundo todo. Estudo da Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 1999), referido em Dornelas (2001, p. 22), traz algumas dessas situações:

- No final de 1998, o Reino Unido publicou um relatório enfatizando a necessidade de desenvolver iniciativas para intensificar o empreendedorismo na região.

- A Alemanha implantou um número crescente de programas que destinam recursos financeiros e apoio à criação de novas empresas. Aproximadamente, duzentos centros de inovação foram estabelecidos, provendo espaço e recursos para empresas *start-ups* (iniciantes).
- Em 1995, o decênio do empreendedorismo foi lançado na Finlândia. Coordenado pelo Ministério de Comércio e Indústria, o objetivo era dar suporte às iniciativas de criação de novas empresas, com ações em três grandes áreas: criar uma sociedade empreendedora, promover o empreendedorismo como uma fonte de geração de emprego e incentivar a criação de novas empresas.
- Na França, houve iniciativas para promover o ensino do empreendedorismo nas universidades e incubadoras estão sendo criadas.
- A partir da década de 2000, o Fórum Econômico Mundial, que patrocina a Conferência anual de Davos, implantou o tema do empreendedorismo como assunto de interesse geral.

Em todo o mundo, o interesse pelo empreendedorismo se estendeu além das ações dos governos nacionais, atraindo a atenção de muitas organizações multinacionais (DORNELAS, 2001, p. 23). Em 1998, a Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) – Organização para o Desenvolvimento e Cooperação Econômica – publicou o informe *Fostering the Entrepreneurship: a Thematic Review* (Fomentar o empreendedorismo: uma análise temática) com vistas a compreender o estágio de desenvolvimento do empreendedorismo naqueles países. No mesmo ano, a Comissão Europeia apresentou um relatório para seu conselho de ministros no qual se propôs a estabelecer o compromisso para simplificar a abertura de novas empresas, facilitando o acesso ao crédito e desenvolvendo o espírito de empreendedorismo na comunidade. A profundidade e amplitude desses estudos têm crescido enormemente. Por essa razão, vamos nos dedicar um pouco ao assunto no próximo tópico.

## **OS ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO**

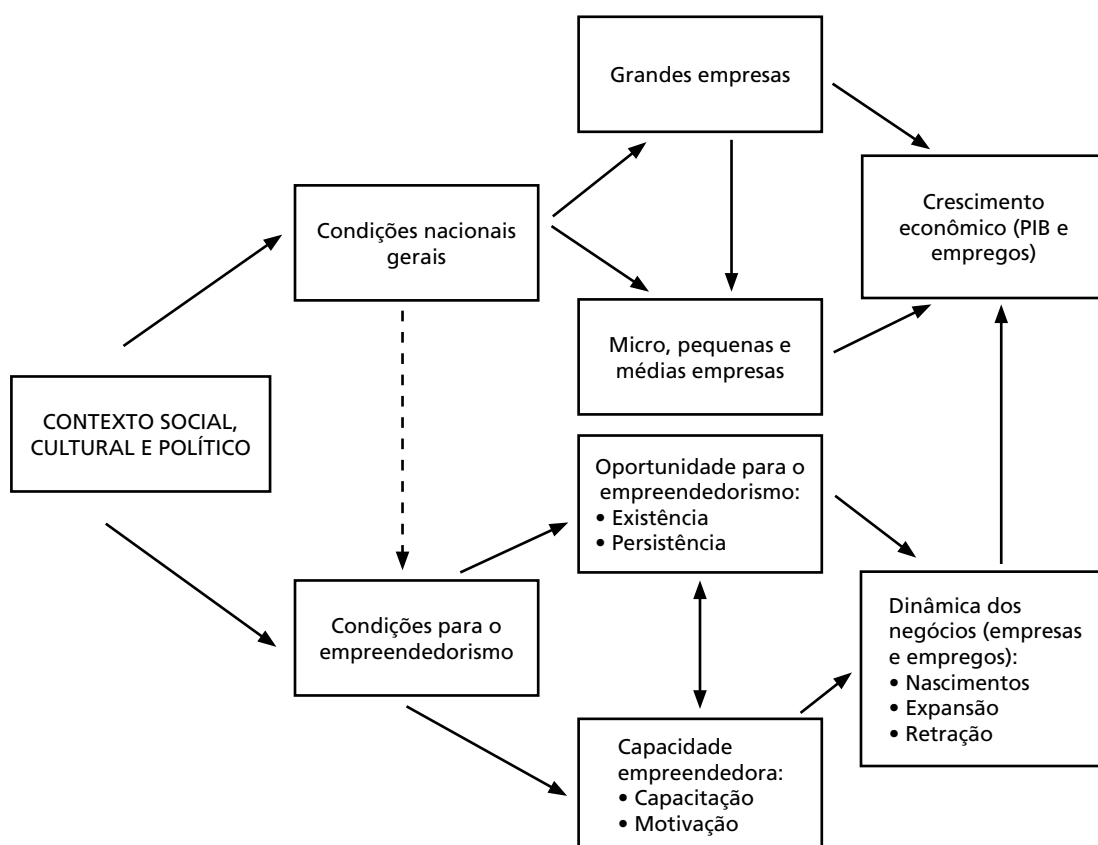
Historicamente, verificou-se que foi a Grã-Bretanha um dos primeiros países a considerar a importância dos pequenos negócios no crescimento econômico. Em 1919, logo após a Primeira Guerra Mundial, foram realizados os primeiros estudos nessa área. Uma pesquisa realizada entre 1930 e 1970 evidenciou que os pequenos negócios se desenvolviam nos nichos em que as economias de escala não atuavam e que sua existência estava vinculada à existência de empreendedores e de um ambiente favorável (DORNELAS, 2001). As conclusões desse estudo mostraram que, no início do século XX, os mais aptos para iniciar negócios eram do sexo masculino, de meia-idade ou pouco antes de se aposentarem, casados, tendo um dos pais, ou ambos, proprietários de algum negócio. Além dessas características, o perfil do empreendedor indicava algum estudo e ascendência originária do continente indiano ou dos países mediterrâneos. Segundo Fillion (1999), esse fato destaca a ligação do empreendedor com a inovação, traço dominante em muitos estudos realizados, principalmente elaborados por economistas.

Mais recentemente, a partir de 1997, a atividade empreendedora tem sido objeto internacional de estudo. Há pesquisas coordenadas pelo Babson College (EUA) e pela London Business School (Inglaterra) e têm sido divulgadas pelo GEM, em relatórios anuais de âmbito mundial e nacional. O Brasil tem participado dessa pesquisa desde o ano 2000, quando se destacou por ser o país mais empreendedor do mundo. Até a última versão do relatório em 2007, continuamos ocupando posições privilegiadas entre os dez países de maior atividade empreendedora mundial.

A pesquisa do GEM tem como objetivo “investigar o intrincado e complexo relacionamento entre empreendedorismo e crescimento econômico”, e de “transformar-se em um empreendimento multinacional de longo prazo”, tendo em vista que existe um objetivo comum entre os países estudados: o desafio de “facilitar a atividade empreendedora e, por consequência, o crescimento econômico nacional” (GEM, 2000, p. 1).

O programa de pesquisa do GEM está baseado em um modelo conceitual que considera os mecanismos causais que interferem no crescimento das economias locais. Busca explicar por que algumas economias crescem mais que outras. O modelo presume um ambiente de relativa estabilidade política, social e histórica, e considera duas

fontes primárias diferentes e complementares, de progresso econômico e formação do contexto social, cultural e político das nações, e pode ser representado a seguir:



**Figura 3.1:** Modelo conceitual do GEM.

Fonte: [www.gemconsortium.org](http://www.gemconsortium.org) (2002, p. 53).

Nesse modelo, apresentam-se, de um lado, as *condições nacionais gerais*, que englobam todo o ambiente externo ao desenvolvimento de empreendimentos (governo, tecnologia, mercados, infraestrutura etc.) que são base do inter-relacionamento entre grandes e pequenas empresas, resultando em crescimento econômico. De outro lado, temos as *Condições para o empreendedorismo*, representando o ambiente empresarial em si, a existência e percepção de oportunidades, a capacitação e motivação empreendedora e todas as demais variáveis diretas que afetam o empreendedorismo (apoio financeiro, formação e treinamento, barreiras de mercado, acesso à tecnologia e às informações etc.). A ativação dessas condições resulta na dinâmica dos negócios, contribuindo para a geração de novas empresas e empregos.

Segundo os pressupostos do GEM, a formação de empresas baseia-se nos relacionamentos de mercado. Assim, na medida em que empresas vão amadurecendo e expandindo suas atividades é gerada uma demanda de produtos e serviços, abrindo novas oportunidades para a formação de novos empreendimentos de diferentes portes. Nesse modelo,

grandes empreendimentos bem estabelecidos, mediante disseminação de tecnologias, do desmembramento de empresas e de uma demanda crescente por bens e serviços, geram frequentemente oportunidades para novas iniciativas empreendedoras. Empresas empreendedoras, por outro lado, oferecem uma vantagem competitiva para empreendimentos estabelecidos – seus maiores clientes – no âmbito internacional, por meio de custos baixos e do desenvolvimento acelerado de tecnologias (GEM, 2002, p. 54).

A partir desse referencial, o estudo do empreendedorismo mundial foi orientado a se estabelecer a partir de três questões básicas:

- Existe variação do nível de atividade empreendedora entre os países e, em caso positivo, em que medida?
- O nível de atividade empreendedora afeta a taxa de crescimento econômico de um país?
- O que torna um país empreendedor?

Na realização das pesquisas nos países estudados, foi estabelecida uma parceria com instituições locais de pesquisa, as quais ficaram responsáveis pela investigação da população adulta de cada país. Envolve a realização de entrevistas com os participantes selecionados, a análise contextual dos resultados e a elaboração e divulgação dos resultados em seu país de origem. Todos os trabalhos de pesquisa seguiram rigorosamente as diretrizes do grupo organizador.

Com a evolução das pesquisas verificou-se que existem basicamente duas motivações para se empreender: a identificação de oportunidades de negócios atraentes e a necessidade de geração de alternativas de trabalho satisfatórias. No caso do empreendedorismo por oportunidade, pode-se falar em empreendedores visionários, que desenvolvem empreendimentos a partir da identificação de oportunidades em suas carreiras ou no mercado. Na perspectiva do empreendedorismo por necessidade,

os empreendedores “sentem-se forçados a iniciar seus próprios negócios porque inexitem quaisquer outras opções de trabalho ou porque as existentes são insatisfatórias” (GEM, 2002, p. 20).

Os relatórios GEM apuram dados demográficos principalmente por meio de três medidas com as quais se pretende estabelecer os níveis de empreendedorismo mundial de cada país. Esses indicadores reúnem pessoas que desenvolvem atividades empreendedoras e que têm perfil (idade, sexo, escolaridade etc.) semelhante. As medidas são (GEM, 2001, p. 10-11):

- *Taxa de empresas nascentes* – relacionada a empreendedores que, no último ano (12 meses), estavam sozinhos e tentavam iniciar um novo negócio, que fizeram algo concreto para ativar esse negócio ou tiveram a intenção de ser proprietários de parte ou do total desse negócio e, ainda, que esse negócio não tenha pago remuneração salarial, nem mesmo aos proprietários, por mais de três meses.
- *Taxa de novas empresas* – relacionada àqueles que, no último ano, vêm administrando ou são proprietários (total ou parcialmente) de um negócio, sendo que este negócio tenha sido iniciado a partir de 1998, não gerando remunerações por mais de três anos e meio, nem mesmo aos proprietários.
- *Taxa da atividade empreendedora total (TAE)* – é a soma das medidas anteriores, só que as ocorrências nos dois casos são computadas apenas uma vez. Por ter essa consideração geral, é tida como a principal medida de empreendedorismo no mundo.

A relação entre o empreendedorismo e o crescimento econômico se mostrou significativa. Segundo o relatório de 2000, com algumas exceções, “países com altos índices de atividade empreendedora apresentam crescimento econômico acima da média”, assim como “poucos países com crescimento econômico elevado apresentaram taxas de baixa atividade empreendedora” (GEM, 2000, p. 2). Já em 2002, é ressaltada

a importância de se olhar os dados com cautela, pois são necessários alguns anos de estudo para se ter constatação dos reais mecanismos geradores dos fenômenos de crescimento econômico.

Apesar dessas colocações, é necessário lembrar-se de que as variáveis que envolvem o crescimento econômico são bastante complexas e multifacetadas. Segundo o relatório de 2002, o crescimento de uma economia local pode originar-se de várias fontes, dentre elas a formação de negócios e a participação nas exportações. As pesquisas apresentam resultados diferentes quando se relacionam à atividade empreendedora e ao nível de crescimento econômico, mostrando países (como o Brasil) com alto nível de atividade empreendedora e baixo volume de crescimento econômico, assim como países com a realidade exatamente oposta. Estes parâmetros mostram que a ocorrência de atividade empreendedora “indica que mudanças na estrutura econômica e nos processos de mercado que contribuem para o crescimento econômico podem ocorrer mais rapidamente quando um setor empreendedor está disposto a implantar tais mudanças” (GEM, 2002, p. 33). Para melhor análise do impacto da atividade empreendedora sobre o crescimento econômico, é necessário que sejam reunidos mais dados, referentes a um número maior de países estudados e por um período mais longo.

As pesquisas do GEM vêm sofrendo adaptações metodológicas a cada ano, sempre fundamentadas no modelo inicial do projeto, buscando refinar a geração de informações, mais claras e específicas, para amparar a tomada de ações governamentais e tentar garantir um melhor desenvolvimento econômico mundial. De qualquer forma, essas informações só gerarão resultados se dados locais forem analisados pelos governos e instituições locais para, assim, resultarem na formalização e implementação de políticas que promovam as atividades empreendedoras sustentáveis.

## **O EMPREENDEDORISMO NO BRASIL**

O Brasil tem sofrido os reflexos do contexto mundial, assim como de todo um processo de mudança política e econômica interna. Apesar de buscar a superação de uma série de momentos econômicos negativos e ter conquistado certa estabilização da economia, tem, ainda, problemas acentuados e preocupantes no âmbito social, como o desemprego e a miséria (DOLABELA 1999 e 2003; GEM, 2001, 2002 e 2003).



Para responder a esse quadro, uma premissa das mais defendidas é a de que políticas de desenvolvimento local, voltadas para a pequena empresa, poderão colaborar para a consolidação das bases de nossa democracia. Segundo Dolabela, a pequena empresa caracteriza-se por sua dependência da comunidade local, seu ambiente imediato. Nas palavras do autor, “ali elas nascem e se formam, encontram recursos humanos e materiais dos quais dependem seu dinamismo e estabelecem sua rede básica de relações” (DOLABELA, 1999a, p. 31).

A partir de novas condições socioeconômicas locais, emergentes dos relacionamentos e iniciativas da comunidade, pode-se configurar uma tendência positiva ao desenvolvimento que estimule as pessoas a produzir e participar ativamente das novas mudanças da sociedade, sendo possível, assim, favorecer a distribuição de renda (DOLABELA, 1999a).

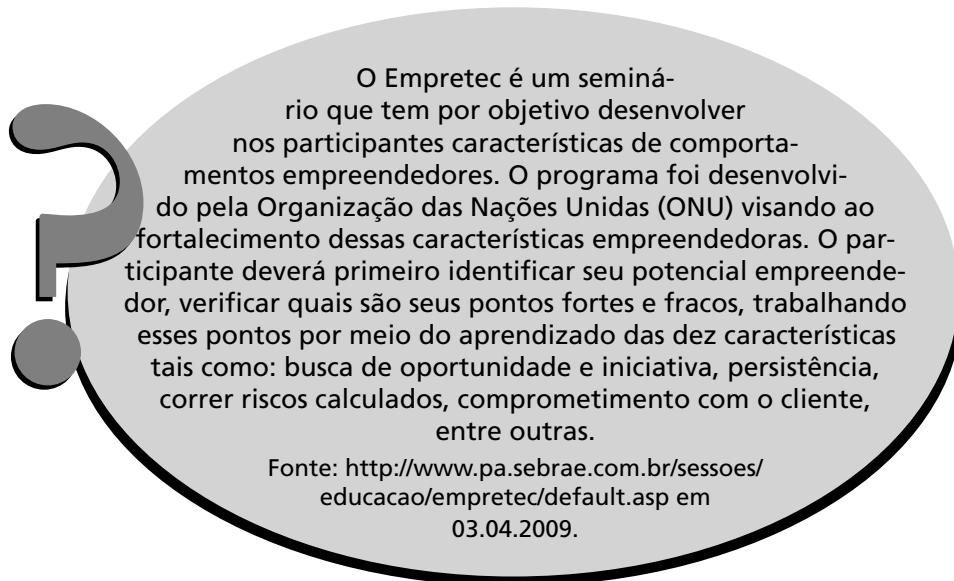
Essa perspectiva pode ser confirmada observando-se que o desenvolvimento por meio de microempresas e pequenas empresas não é de apenas de interesse de pequenos empresários. Entre os demais interessados, podem-se destacar:

- os assalariados, pois as microempresas e as pequenas empresas são as que mais estão criando ocupações no Brasil (empregam, aproximadamente, 56% da mão de obra ocupada);
- os estados e municípios onde estão sediadas essas empresas, pois seu fortalecimento representa tributos estaduais e municipais;
- as grandes empresas, que se valem de serviços das pequenas para flexibilizar seus processos produtivos.

A década de 1990 no Brasil traz ou trouxe dois movimentos importantes do ponto de vista do empreendedorismo: a criação do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e a Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Softwares). O Sebrae participa ativamente na transposição da reorganização produtiva do mundo do emprego para o mundo do trabalho no Brasil. Presença forte no discurso empresarial, do governo e do terceiro setor, a entidade tem ganhado espaço e participação na discussão da elaboração de políticas públicas, destinadas à geração de emprego e renda e aos processos de qualificação dos agentes econômicos.

A Softex foi criada com vistas a auxiliar as empresas de *software* do país – em boa parte, microempresas – a chegar ao mercado internacional com vistas à maior capacitação tecnológica. A partir do início de 2000, surgem muitas outras iniciativas. Podemos destacar algumas, conforme Dornelas (2001, p. 25-26):

- Criação do programa Empretec e Jovem Empreendedor do Sebrae, além do programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, dirigido a capacitar mais de 1 milhão de empreendedores em todo o país e destinando recursos financeiros a esses empreendedores, totalizando investimentos em torno de oito bilhões de reais. O Empretec foi lançado em 1988 pela ONU, implantado no Brasil em 1990 e, desde agosto de 1993, executado pelo Sebrae. O Empretec consiste no desenvolvimento do Treinamento para a Motivação da Realização (TMR), atualmente implantado em mais de 30 países.



- Generalizam-se os cursos e programas oferecidos pelas universidades brasileiras para o ensino do empreendedorismo. Entre eles, destacam-se o programa Engenheiro Empreendedor, que capacita alunos de graduação em Engenharia de todo o país, e também o programa Reune, da Confederação Nacional das Indústrias (CNI), difundindo o empreendedorismo nas escolas de ensino superior do país.
- Outro programa nessa linha é o Programa Técnico Empreendedor, uma iniciativa recente que envolve a cooperação técnico-institucional e financeira entre MEC e Sebrae com vistas ao desenvolvimento e à implementação de uma modalidade de educação profissional cujo foco é a geração empreendedora de ocupação e renda. Um dos passos do programa é a capacitação e certificação de docentes dos Centros de Educação Profissional, em todo o país, com base nos pressupostos básicos do empreendedorismo, bem como a implantação de unidades avançadas do Sebrae nesses Centros (COLBARI, 2008, p. 10).



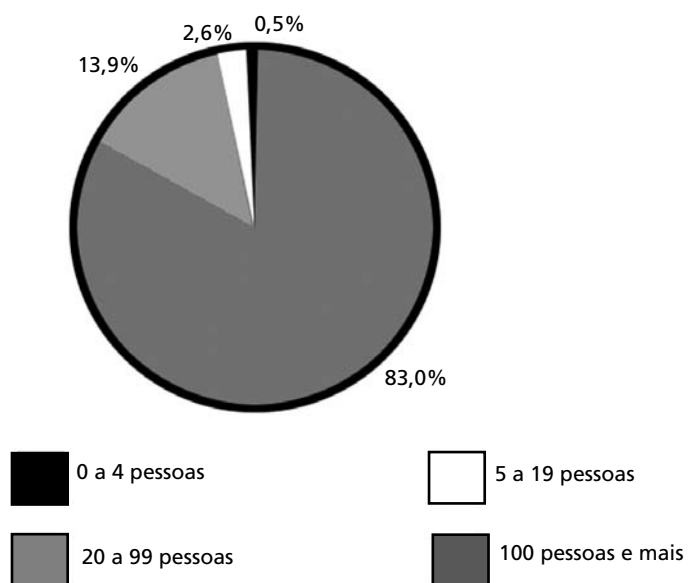
Pesquise no Google a palavra-chave “empreendedorismo” e veja quantos estudos e quantas organizações se ocupam desse assunto; você ficará surpreso. Entre no *site* do Sebrae – [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) – e conheça os programas e cursos que nacionalmente são oferecidos aos microempresários e pequenos empresários, além das pesquisas que disponibiliza. Conheça, também, as pesquisas realizadas pelo GEM.

Outra sugestão: pelo Google, localize a Revista de Administração em Debate (do Conselho Regional de Administração – CRA) nº 1. Encontre a dissertação de Marco Aurélio Campos de Queiroz, mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios da UFRRJ, que conquistou o 2º lugar do Prêmio Belmiro Siqueira, com o tema “Repensando o Empreendedorismo: Necessidade ou Vocação? Uma Análise a Partir do Cadastro Central de Empresas do IBGE”.

Como consequência de tantos investimentos em prol da construção da formação empreendedora, surge o impulso para dar sustentação à formação de incubadoras. Dados da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – Anprotec (2004) – revelam um grande crescimento no número de incubadoras existentes no Brasil, no período de 1988 a 2004. Enquanto em 1988 havia apenas duas incubadoras no país, em 2000 havia mais de 135, e em 2004 esse número já alcançava 283. Dados do Sebrae (1999) apontam para uma taxa de mortalidade de 70% para empresas com até três anos. Em contrapartida, a porcentagem de empresas graduadas é muito alta: de acordo com a National Business Incubation Association (NBIA, 1998) – Associação Nacional de Empresas Incubadas –, a taxa de sucesso de empresas apoiadas por incubadoras é de 87%.

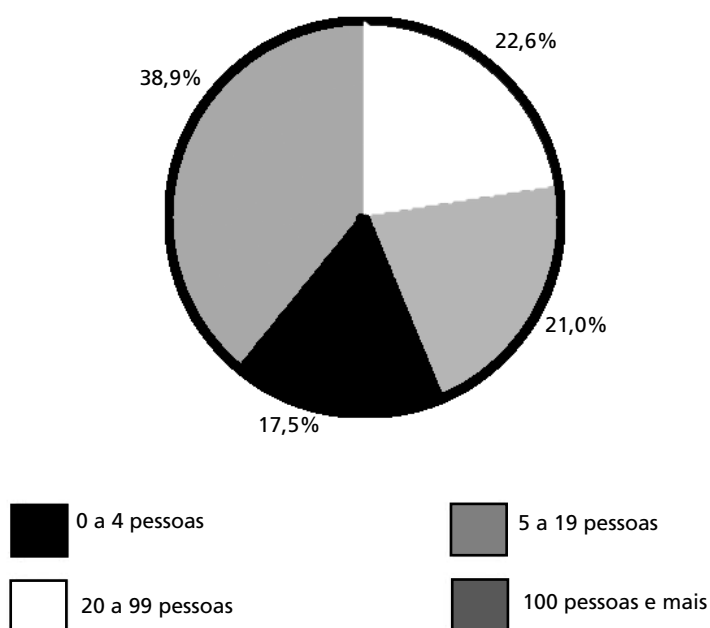
## **A REALIDADE DA MICROEMPRESA**

Agora abordemos o universo da microempresa do ponto de vista dos números. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística de 2005 afirmam existir no Brasil 5,7 milhões de empresas e outras organizações ativas, ocupando 39,6 milhões de pessoas e pagando aos assalariados R\$ 444,3 bilhões em salários e outras remunerações. Desse montante de pessoas ocupadas, 18,6% eram sócios ou proprietários e 81,4% eram assalariados. As pequenas e microempresas apresentavam um percentual significativo na ocupação de pessoas, o que está representado nas figuras a seguir:



**Figura 3.2:** Distribuição percentual do número de empresas, segundo as faixas de pessoal ocupado total – Brasil – 2005.

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas, 2005.



**Figura 3.3:** Distribuição percentual do pessoal ocupado total nas empresas, segundo as faixas de pessoal ocupado total – Brasil – 2005.

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Cadastro Central de Empresas, 2005.

Até 2001, ainda segundo pesquisas do IBGE (2003), existiam 2.044.566 pequenas e microempresas no Brasil (sendo 1.252.611 empresas comerciais e 791.954 prestadoras de serviços), distribuídas em todo o território nacional, na proporção de 55% na região Sudeste, 22% no Sul, 14% no Nordeste, 6% no Centro-Oeste e 1% no Norte. Essas empresas ocuparam 7.290.568 pessoas, gerando R\$ 27.979.568,00 de remunerações e uma receita líquida operacional de R\$ 168.245.562,00. Já dados da Caixa Econômica Federal (SANÁBIO, 2001) demonstram que as pequenas e microempresas detêm 98% dos pontos comerciais estabelecidos, absorvem 60% da força de trabalho e 42% da massa salarial.

Apesar do papel de destaque do empreendedor brasileiro no âmbito socioeconômico, verifica-se que a realidade da economia brasileira apresenta altos índices de mortalidade das empresas emergentes, principalmente das pequenas e microempresas. Segundo dados do Sebrae, no período de 2000 a 2002, 49,4% das empresas encerram suas atividades com até dois anos de existência, 56,4% com até três anos e 59,9% não sobrevivem além dos quatro anos (Sebrae – [www.sebraerj.com.br](http://www.sebraerj.com.br), 2004). É possível que as causas de tal desequilíbrio localizem-se, ao menos parcialmente, no desconhecimento, pelos pequenos empresários, dos mecanismos de gestão, ou a não utilização desses instrumentos de gestão disponíveis. Ainda segundo dados do Sebrae, 50% dessas empresas não planejam suas vendas; 45% não usam sistemas de custeio; 85% não adotam estratégias de marketing; 80% não treinam seu pessoal e 90% não utilizam recursos de informática (DOLABELA, 1999b). Estudos de Zacharakis, Meyer e DeCastro (1999) apontam que uma empresa pode encerrar suas atividades por uma combinação de fatores internos e externos. Os fatores internos correspondem à falta de habilidade gerencial, fraca gestão estratégica, falta de capitalização, falta de visão, falha no *design* do produto, falha na competência pessoal básica, fraca utilização de capital de terceiros e falha no tempo de fabricação de produtos. Entre os fatores externos estariam, por exemplo, a baixa cooperação dos acionistas e problemas nas condições externas de mercado. Os autores constataram, por meio de entrevistas, tendência mais forte em localizar os problemas nos fatores internos que são os fatores de gestão.



---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Apesar de o brasileiro apostar em um novo negócio por necessidades pessoais, a decisão de abrir um negócio tem sido cada vez mais embasada em conhecimento e inovação. Porém ainda predomina sobre o empreendedor a premência de sair de uma situação crítica em vez de se organizar para construir um futuro melhor. Essa é uma questão paradoxal, que vai exigir maior profissionalização e criatividade por parte dos empreendedores, no sentido de assegurar que seus empreendimentos busquem novas oportunidades, e não apenas que existam por uma questão de sobrevivência.*

### RESUMO

A ideia proposta nesta aula foi mapear as razões que justificam a emergência do empreendedorismo nos tempos atuais. Quais as lições que tiramos de toda essa conversa? A passagem da economia industrial para a economia pós-industrial carrega consigo a imposição de novas formas de trabalho e a perda considerável de postos de emprego. De outra parte, a concorrência internacional e a expansão gigante dos mercados pressionam as empresas no sentido de melhorar o desempenho para se manter no mercado. Com isso, mesmo aos trabalhadores de emprego formal é exigido um novo perfil com características empreendedoras. Talvez essa seja a questão nodal, quer dizer: a estrutura de trabalho gerada pela economia pós-industrial entrega o trabalhador a ele mesmo por sua formação e desempenho. O Brasil ocupa um dos primeiros lugares no cômputo das nações pesquisadas, quanto ao espírito empreendedor, porém os estudos do GEM indicam que o empreendedorismo por necessidade é ainda a estratégia mais utilizada no Brasil. Significa que há grandes contingentes de pessoas sem



trabalho ou que estão na economia informal em busca de saída e menos pessoas que pretendem inovar por meio de novos negócios e ideias. O empreendedorismo, como campo de estudo e de aprendizado, viabiliza a formação de novos iniciantes com melhor qualidade e preparo para o campo das decisões.

Como você deve ter notado, o assunto é complexo. Não deve ser tratado de forma superficial ou como receituário. Não se pretendeu, nesta aula, dar conta de todas as questões relacionadas ao empreendedorismo e que merecem, forçosamente, um estudo mais fundo. As portas ficam abertas para você continuar essa discussão tão necessária quanto importante.

### **INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA**

Na próxima aula, vamos estudar as organizações como organismos vivos.



# A empresa como organismo vivo, o ciclo de vida das empresas e o processo sucessório

## Meta da aula

Apresentar a empresa como um organismo vivo, complexo e cultural que se transmuda nas várias fases de seu ciclo de vida.

Ao final do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 analisar, de forma crítica, os “mitos desmitificados” resultantes da pesquisa de Collins e Porras;
- 2 analisar os conceitos trazidos por Adizes na teoria do ciclo de vida das organizações;
- 3 analisar as fases do ciclo de vida das organizações segundo o modelo de Moggi e Burkhard;
- 4 analisar e propor ações para um estudo de caso.

## **INTRODUÇÃO**

Até o momento, a literatura existente no Brasil sobre empreendedorismo empenhou-se em apresentar o processo de construção de uma empresa: os passos para fazer nascer o empreendedor, o estabelecimento da visão do negócio, da missão e das estratégias; a apresentação do plano de negócios e as articulações entre suas várias etapas até o processo de implantação da empresa. A preocupação desses autores está fortemente associada ao momento presente na busca de mostrar ao leitor como se viabiliza um negócio em suas várias etapas de planejamento e operação. Tal visão é necessária e instrumental, porém não é suficiente para os objetivos propostos a esta disciplina.

Gostaria de ir um pouco mais fundo, procurando compreender como se constrói e sustenta uma empresa: quais raízes são ali construídas; como essas raízes se cristalizam e se ramificam ao longo do tempo gerando modelos de comportamento e como tais modelos ajudam e/ou atrapalham as possibilidades de futuro dessa organização. Por mais que o empreendedor domine e utilize eficientemente as ferramentas de gestão, sua atuação dependerá, sobretudo, de sua sensibilidade e capacidade para compreender e conduzir as constantes situações e problemas que ocorrem naturalmente na vida de uma empresa.

O dia a dia de uma empresa forja um estilo de ser, um modelo de cultura, um jeito de fazer as coisas, de pensar a realidade e de agir. É por isso que cada empresa é única, singular. Mesmo que existam práticas semelhantes entre mais de uma organização, a "alma" da empresa, seus valores, aquilo que a identifica, que mostra seu caráter, é sempre único. Estamos aqui tratando da esfera simbólica no mundo das organizações, o universo das práticas cotidianas e dos valores que elas carregam. A cultura organizacional representa o estudo desses valores, crenças e símbolos que impactam o comportamento das pessoas, o desempenho econômico e os processos de mudança organizacional.

No caso de empresas nascentes tal questão deve ser assumida como principal. O empreendedor tem a oportunidade de imprimir um estilo de gestão que irá, necessariamente, influenciar toda a organização dali para a frente. Tratar como principal a organização dos recursos e das pessoas com vistas a ter lucro sem cuidar dos processos e relações interpessoais internas e externas é um convite para gerar problemas, se não no curto, no médio prazo. As pessoas diferem entre si. O gestor deve desenvolver suas habilidades para captar essas diferenças, integrar as pessoas no sentido de sua realização pessoal e colocá-las a favor dos objetivos da organização.

O cuidado com essas questões influenciará o presente e o futuro da organização, tanto no aspecto de seu desenvolvimento, na forma como capta e aproveita (ou não) as oportunidades, quanto no cuidado com a preparação do processo sucessório, no caso de empresas familiares. Essas são as questões que iremos tratar nesta aula. Espero que você aproveite.

## **AS EMPRESAS SÃO ORGANISMOS VIVOS E PODEM SER "FEITAS PARA DURAR"**

A primeira coisa a aprender é que as empresas são organismos vivos, já que são constituídas por seres humanos. Sua natureza é estruturalmente complexa porque envolve as crenças, os valores e os símbolos traduzidos no conjunto dos valores compartilhados por todos os membros da organização. A maior parte da literatura especializada voltada a questões da cultura organizacional se refere a empresas de grande porte. Há um número menor de trabalhos que se referem a pequenas e médias empresas, principalmente quando envolvem a experiência das empresas familiares.

Assim como as pessoas, as empresas nascem, crescem, amadurecem e envelhecem. Há algumas que duram muito pouco; nascem e se projetam algum tempo para logo morrer. Outras, pelo contrário, parece que foram “feitas para durar”. É o caso de empresas como a 3M, a General Electric, a IBM, a Johnson&Johnson, a Walt Disney, entre outras. Apesar de cada uma delas ter enfrentado problemas ao longo do tempo, essas empresas são consideradas "visionárias", na perspectiva de Collins e Porras (2000), porque tiveram um extraordinário desempenho de longo prazo, e não apenas financeiro. De fato, como afirmam os pesquisadores, *elas se transformaram no material que compõe a sociedade*, ou seja, seus produtos tornaram-se legados da humanidade, parte constituinte do conjunto de bens construídos pela sociedade.

Imagine como seria diferente o mundo sem a fita adesiva ou os blocos Post-it da 3M, os Band-Aids e o Tylenol da Johnson&Johnson, as lâmpadas produzidas pela General Electric, os computadores da IBM e assim por diante. Quantas crianças e adultos no mundo cresceram com a Disneylândia, o Mickey Mouse, o Pato Donald e a Branca de Neve (COLLINS; PORRAS, 2000, p. 20).

No final da década de 1990, Collins e Porras (2000, p. 29) iniciaram seus estudos visando identificar as características comuns e a dinâmica subjacente a empresas altamente visionárias, e que as diferenciam das outras empresas. Além desse principal objetivo, os autores se propuseram a divulgar essas ideias de maneira eficaz com vistas a beneficiar aqueles empreendedores que desejassem criar, construir e desenvolver empresas visionárias. A eles interessava encontrar padrões que se repetissem no comportamento dessas empresas que explicassem sua trajetória histórica e dessem uma orientação prática aos gestores das empresas do século XXI.

Para dar conta do projeto, selecionaram, a partir das sugestões de setecentos diretores executivos citados nas revistas *Fortune* e *Inc.*, uma amostra representativa de empresas americanas no ramo de serviços e na indústria. Após vários filtros, chegaram a uma lista final de dezoito empresas a serem estudadas na condição de visionárias, sendo a mais antiga do ano de 1812, e a mais nova, de 1945.

As grandes perguntas que se faziam no início soavam assim:

Como essas empresas começaram? Como elas evoluíram? Como deixaram de ser empresas pequenas e sem dinheiro? Como gerenciaram a transição da fase inicial para a de uma corporação estabelecida? Como lidaram com as transições da gestão fundadora para a segunda geração? (COLLINS; PORRAS, 2000, p. 35).

Para levantar esses dados, os autores mergulharam na história de cada uma das empresas, acreditando que suas histórias refletem a experiência acumulada dos eventos passados e a força de adaptação que o presente exige. Ao enfatizar o estudo sobre a cultura das grandes empresas, considerando o contexto em que se situam e comparando umas às outras, Collins e Porras (2000) ultrapassaram a visão restritiva dos estudos anteriores, que tratavam a cultura da organização como um universo fechado descolado de seu contexto social. Considerada como um caso único, as situações passam a ser vistas como questões específicas; não podem ser problematizadas; são tratadas como *variáveis* (BARBOSA, 2002, p. 24-25).

Assim é que, por meio do emprego da metodologia histórica e comparativa, Collins e Porras (2000) puderam entender empresas como a Merck, por exemplo, ao examinar as origens de sua filosofia definida por George Merck na década de 1920, quando dizia: "Remédios são para o paciente; não para os lucros. Os lucros são uma consequência." Ou conhecer a 3M sabendo que começou praticamente como uma mina falida. Ou ter acesso aos processos sistemáticos de seleção e desenvolvimento aprimorados pela GE desde os primórdios do século XX. Essas declarações falam dos valores cultivados por uma organização, valores que se perpetuaram no tempo, não se deixaram levar por tendências e modas passageiras, servindo de adubo para assegurar sua estabilidade e crescimento.

Para compreender mais profundamente as razões do sucesso dessas empresas, Collins e Porras (2000) selecionaram outras tantas corporações que servissem de espelho para contrastar com as primeiras. Os critérios foram empresas que tivessem sido criadas no mesmo período daquela em referência; que tivessem produtos e mercados semelhantes no início de sua vida; que tivessem sido menos mencionadas pelos executivos em sua seleção e que fossem bem-sucedidas, com forte desempenho no mercado.

Provavelmente os tempos atuais exigiriam novas questões caso essa pesquisa fosse retomada, porque o cenário de negócios tornou-se bem mais denso, como vimos nas duas primeiras aulas. O que importa, nesse momento, é compreender as interpretações possibilitadas pela pesquisa. Collins e Porras (2000) concentraram-nas em doze questões, tratadas como "MITOS desmitificados".

Vejamos o que Collins e Porras (2000, p. 20-28) dizem a respeito dos "mitos desmitificados". Servem de farol para refletir sobre o que acreditamos ser importante quando pensamos em criar uma empresa:

*Mito 1: Para começar uma nova empresa, é preciso ter uma grande ideia.*

Poucas empresas visionárias começaram com uma grande ideia, algumas começaram até mesmo com erros ou sem ideia alguma. O que a pesquisa comprovou é que as empresas visionárias normalmente começam devagar, mas ganham a longa corrida.

O que é MITO?  
O Dicionário Aurélio diz o seguinte: A palavra *mito* vem do grego *mythos*, que quer dizer fábula. Entre outras explicações, *mito* corresponde a três tópicos: 1. Narrativa dos tempos fabulosos ou heróicos. 2. Narrativa de significação simbólica, geralmente ligada à cosmogonia, e referente a deuses encarnadores das forças da natureza e/ou aspectos da condição humana. No texto em questão, *mito* corresponde a explicações anteriores, dadas como certas e definitivas.

*Mito 2: As empresas visionárias precisam de grandes líderes carismáticos.*

No longo prazo, os líderes visionários podem ser nocivos para a empresa. Alguns dos executivos mais importantes da história das empresas visionárias não se encaixavam no modelo de líder carismático e perfeito. Na verdade, estavam mais preocupados em criar uma instituição duradoura do que em serem grandes líderes individuais. Eles procuravam dar as ferramentas, não impor as soluções.

*Mito 3: O principal objetivo das empresas mais bem-sucedidas é maximizar os lucros.*

Ao contrário do que dizem os livros, as empresas visionárias vão atrás de um conjunto de objetivos, dentre os quais ganhar dinheiro é apenas um deles, não necessariamente o principal. Elas buscam o lucro, mas também são guiadas por uma ideologia central, valores centrais e uma noção de propósito além de simplesmente ganhar dinheiro.

*Mito 4: As empresas visionárias têm um subconjunto comum de valores centrais "corretos".*

Não existe um conjunto "correto" de valores centrais para uma empresa ser visionária. A variável crucial não é o conteúdo da ideologia de uma empresa, mas o quanto ela acredita na sua ideologia e a maneira como a empresa a vive, respira e expressa com consistência em tudo aquilo que faz.

*Mito 5: A única constante é a mudança.*

Os valores centrais de uma empresa visionária formam uma base sólida e não se deixam levar por tendências; permanecem intactos por mais de cem anos. Por outro lado, as empresas visionárias demonstram ter uma incrível vontade de progredir que lhes permite mudar e se adaptar sem comprometer seus ideais.



*Mito 6: Grandes empresas não se arriscam.*

Quem olha de fora pode achar as empresas visionárias conservadoras, mas elas não têm medo de se comprometer com metas audaciosas, usando-as com sabedoria para estimular os avanços.

*Mito 7: As empresas visionárias são excelentes lugares para se trabalhar.*

Somente aqueles que se ajustam aos padrões exigentes de uma empresa visionária irão considerá-la um ótimo lugar de trabalho. Por isso ou você se dará bem e progredirá ou será expelido como um corpo estranho. Não há meio-termo. As empresas visionárias têm tanta certeza daquilo que representam, que simplesmente não têm espaço para aqueles que não conseguem se adaptar a seus padrões.

*Mito 8: As melhores jogadas de empresas muito bem-sucedidas baseiam-se num planejamento estratégico brilhante e complexo.*

Algumas das melhores jogadas de empresas visionárias decorrem de experiências, tentativas e erros, oportunidades e – literalmente – acidentes. O que, olhando suas histórias, parece ter sido planejado e previsto de forma brilhante frequentemente foi resultado da seguinte filosofia: Vamos tentar várias coisas e aplicar o que der certo. Conforme os autores, essa é a prática evolutiva biológica das espécies: vence o mais forte!

*Mito 9: As empresas devem contratar diretores executivos de fora para estimular mudanças fundamentais.*

De acordo com a pesquisa, somente em quatro situações empresas visionárias buscaram o apoio de executivos externos o que põe por terra a ideia de que mudanças significativas e novas ideias não possam vir de dentro.

*Mito 10: As empresas mais bem-sucedidas se concentram principalmente em superar a concorrência.*

As empresas visionárias se concentram em primeiro lugar em se superar. Para elas, o sucesso e a superação da concorrência não são a meta final, mas o resultado residual de se perguntarem incansavelmente: "Como podemos nos desenvolver para nos sairmos melhor amanhã do que nos saímos hoje?"

*Mito 11: Não se pode ter tudo na vida.*

As empresas visionárias não se martirizam com decisões radicais, do tipo "isto" ou "aquilo". Elas se recusam a ter que escolher entre a estabilidade ou o progresso; práticas conservadoras ou metas audaciosas; ganhar dinheiro ou viver de acordo com seus valores e objetivos. Adotam o princípio do 'e', quer dizer, lutam para ter A e B, ao mesmo tempo. Ou seja, admitem que os contrários somam e não subtraem.

*Mito 12: As empresas se tornam visionárias basicamente através de "declarações de visão".*

Não é fato, as empresas visionárias não cresceram por terem criado uma declaração de visão, missão, valores, objetivos etc. Tê-lo feito foi apenas uma das inúmeras etapas de um processo infindável de ações que expressam as características e que identificam a empresa como ela é.

Em suma, o desempenho excepcional atingido por essas empresas se incorpora nelas como um estilo de vida, um hábito ligado à forma de pensar e agir, não como uma meta final a atingir. A pergunta crítica que perseguem é sempre a mesma: "Como poderemos nos sair melhor amanhã do que nos saímos hoje?" O foco, assim, é a exigência de um desempenho sempre superior, indefinidamente. Não há ponto de chegada, não se busca o sucesso. "Para se tornar e continuar sendo visionária, ela

precisa ter muita disciplina, trabalhar duro e ter uma aversão visceral por qualquer tendência para a satisfação consigo mesma" (COLLINS; PORRAS, 2000, p. 267).



Ao final do livro *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*, Collins e Porras (2000) elaboram uma série de perguntas e respostas extraídas dos seminários e palestras que realizaram como consultores de empresas. São questões pronunciadas por empresários que possuem negócios e gostariam de desenvolvê-los e pessoas que não se enquadram nas descrições dadas pela pesquisa e que gostariam de ser aconselhadas. As questões são muito interessantes, e vale a pena a leitura.

Qual a relevância dessa pesquisa para a formação de um empreendedor? O primeiro aspecto que chama a atenção é a forma como a empresa é estudada, o fato de recolher sua história e compará-la com outra empresa (e naturalmente outra história). As fases de um negócio falam dos valores nutridos, apontam as dificuldades, mostram como ela se foi transformando pouco a pouco, o perfil dos dirigentes, as decisões tomadas, os erros incorridos... O olhar sobre a empresa, então, é transversal e não pontual; é como ouvir a história de alguém e procurar entendê-lo hoje, a partir da história que construiu no tempo. Então a visão é de processo e as decisões, ferramentas e políticas que surgem no contexto de cada fase podem ser interpretadas nesse recorte a distância, o que permite detectar padrões em seus comportamentos. Esse é o assunto do próximo tópico.

O segundo aspecto que chama a atenção são os "mitos desmitificados", posições que desfazem princípios que ainda são sustentados em muitos casos por alguns teóricos da atualidade. Não precisamos nos impressionar. Em qualquer campo teórico há diferenças, uns pensam de uma forma, outros, de outra. O mais importante, e que vale de fato, é *perceber a flexibilidade inerente às decisões dessas empresas quando os princípios estão garantidos*. Os estudos de Collins e Porras (2000) apontam, principalmente, para o caráter obsessivo desses visionários, de buscar sempre e sempre o melhor. Esse aspecto assume forte peso

quando se examinam um a um os "mitos desmitificados", quer dizer, destronados da posição de mito. Isso serve de alerta contra o receituário recomendado por especialistas do campo do empreendedorismo, ao sugerir "como se faz um empreendedor" e "como se cria um homem de sucesso". Acreditar que *uma boa ideia*, ou a presença de um *líder carismático* sejam suficientes para assegurar um bom negócio, assim como os demais tópicos destacados na pesquisa, mostra a relatividade inerente ao processo de gestão. O que importa concluir é: *Não há receita de bolo. Nenhuma empresa é igual à outra. A combinação de alguns desses elementos com outras circunstâncias não conhecidas aqui poderá favorecer a criação e o crescimento de uma organização. Porém, nada garante que se possa prever o futuro. O futuro precisa ser construído todos os dias, desde antes de a empresa nascer.*

Hoje, mais do que nunca, ter princípios e defendê-los corresponde a situações cada vez mais rarefeitas pela fragilidade e velocidade em que ocorrem todas as transações, sejam profissionais ou pessoais. No entanto, é preciso prestar atenção e aprender com aqueles que construíram o passado, porque foram eles que forjaram os tempos de fartura do presente.

Como projeto final do curso, você pode acessar uma empresa com vistas a reconstituir sua história e buscar traduzir o percurso traçado por ela à luz das principais questões aprendidas no curso. Já pensou como essa experiência pode ser excitante e estimulante? De outra parte, ninguém impede você de conversar com microempresários e ouvir sua história. Grave e reproduza incluindo seus comentários. Mesmo que sejam empresas que não se desenvolveram numa perspectiva de excelência, há muito a aprender, e esse é um bom caminho.

## Atividade 1

Analise os três primeiros mitos da pesquisa de Collins e Porras (2000) que estão listados a seguir. Faça seus comentários críticos e, se possível, traga alguns exemplos.



1. Para começar uma nova empresa, é preciso ter uma grande ideia.
2. As empresas precisam de grandes líderes carismáticos.
3. O principal objetivo das empresas é maximizar os lucros.

## Respostas Comentadas

1. Considerando o primeiro mito, é preciso definir, em primeiro lugar, o que significa uma grande ideia. Algo que ninguém pensou antes? Uma nova abordagem considerando produtos e/ou serviços existentes? Sabe-se que para considerar a existência de um novo produto (ou novo negócio), mesmo que imitativo, é preciso que a demanda seja ascendente. Se for um produto – ou negócio – em um ramo novo ou inexplorado, é necessário ter os recursos e a paciência para educar o mercado sobre aquela nova ideia. Pequenas ideias podem trazer muitos lucros. Exemplo disso é a 3M, com seu **Post-it**. O que está, no entanto, sendo colocado em xeque é a crença de que uma empresa é necessariamente fruto de uma grande ideia, o que nem sempre é verdade. Veja o início da empresa Casa & Vídeo, por exemplo. Criou um modelo de negócios baseado em facilidade de crédito que veio a substituir o modelo de lojas de departamentos.
2. Existe um mito cultivado por algumas "estrelas" do campo dos negócios sobre a força dos líderes carismáticos no desenvolvimento das empresas. Tal ideia se apoia na crença de que poucos possam ser líderes e muitos devam ser os liderados. O argumento que defendemos é contrário: o líder é aquele que "serve" aos liderados, que se coloca à disposição destes. Nesse sentido, como afirmam Collins e Porras (2000), o líder em uma empresa bem-sucedida é aquele que coloca em funcionamento as ferramentas necessárias para que os avanços aconteçam e que acredita na visão de futuro para aquela **empresa**.
3. Se você procurar nos livros de Peter Drucker, guru do campo da gestão de negócios, encontrará uma expressão que utilizamos em uma das aulas da disciplina Gestão de Marketing I: "O objetivo de uma empresa é satisfazer uma necessidade do ambiente em que está inserida. O lucro é a recompensa desse esforço, não seu alvo." Essa máxima não é um jogo de palavras. Se o lucro for resposta para as intenções que orientam uma empresa, seus objetivos estarão norteados de forma aleatória, de acordo com os movimentos do mercado e sua capacidade de resposta. É preciso que as organizações desenvolvam uma visão e missão mais consistente para seus negócios. Somente assim poderão ter sustentabilidade. É interessante conhecer, a esse respeito, a história da empresa Sul América. Essa história está disponível no artigo de Ana Maria Kirschner (2002): "Sul América: sucessão, profissionalização e família."

## CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS, SEGUNDO ADIZES

Como vimos anteriormente, as empresas percorrem ciclos assim como nós, humanos. Na década de 1990, a preocupação em compreender os motivos que produziam as mudanças nas organizações instigou outros pesquisadores como Adizes (1998), americano também, consultor de empresas, a elaborar um modelo para explicar as fases e os motivos dessas mudanças. Diferentemente de Collins e Porras (2000), que empregavam uma metodologia menos prescritiva, Adizes (1998) visava que seus clientes pudessem discriminar os problemas com que se defrontavam decidindo quais poderiam ser tratados internamente e quais necessitavam intervenção externa.

Esse é um modelo prescritivo porque procura enquadrar comportamentos como se toda empresa nascente os repetisse, o que nem sempre ocorre. De outra parte, o modelo é baseado no comportamento de um indivíduo, desde o nascimento. Uma empresa é um ser coletivo, envolve pessoas. Então exige ser percebida no âmbito do coletivo, o que enseja uma análise de natureza sociológica ou antropológica, já que são as ciências que estudam grupos e conjuntos de pessoas na perspectiva do social. Seja como for, a referência aqui vale como exercício mental para que você veja alguns princípios que são bastante úteis à construção de um empreendedor.

Para compreender o ciclo das organizações, Adizes (1998) estabeleceu como parâmetros dois fatores: *flexibilidade* e *controlabilidade*. Segundo Adizes (1998), as organizações jovens são bastante flexíveis, mas nem sempre são controláveis. Quando envelhecem, essa relação se altera: aumenta a *controlabilidade* e diminui a *flexibilidade*. O que sobressai aqui é que, em uma empresa jovem, os processos tendem a serem informais, diretos, fáceis. Existem poucas pessoas, então as relações são muito próximas e as decisões, rápidas e flexíveis. Na medida em que a empresa engrossa em complexidade e tempo, aumenta o número de escalões, os processos passam a ser padronizados, as relações tornam-se rarefeitas e episódicas. Como consequência, há maior necessidade de controle, e o grau de flexibilidade e iniciativa tende a diminuir.

Segundo Adizes (1998, p. 2), as organizações vão sofrendo mudanças e revelando padrões de comportamento previsíveis ao longo do seu ciclo de vida, porém o que causa o crescimento e o envelhecimento das

organizações não é nem o tamanho nem o tempo; é *sua capacidade de mudar*. Ao contrário do que muitos pensam, segundo ele, não são as empresas grandes, com longa tradição, que são necessariamente velhas, maduras, assim como empresas nascentes não são necessariamente jovens. E aponta como, à época em que o livro foi escrito (1998), a empresa Phillip Morris, por exemplo, portava-se como uma organização muito jovem, embora suas vendas atingissem bilhões de dólares, ao contrário de outras mais jovens que procediam como se mais velhas fossem.

*Crescer*, para Adizes (1998, p. 3), *significa a capacidade de lidar com problemas maiores e mais complexos*. Na medida em que as crianças crescem e amadurecem, as questões são mais difíceis de analisar e resolver porque o amadurecimento envolve o distanciamento e a superação das pequenas dificuldades – o que o amigo fez ou deixou de fazer, qual maquilagem fulana usa, qual carro fulano dirige –, dando lugar a um universo maior e mais intrincado de aspectos a analisar e decidir (ADIZES, 1998, p. 4). Para o autor, o processo de crescimento e amadurecimento humano se aplica também às organizações.

Quando as pessoas envelhecem, ocorre uma diminuição na capacidade de enfrentar problemas. No caso das empresas, se elas vêm enfrentando os mesmos problemas há anos, tenderão a parecer cada vez mais insuperáveis à medida que o tempo passar. O segredo, então, para Adizes (1998), não está na eliminação de todos os problemas, já que eles fazem parte da vida das organizações e das pessoas, mas desenvolver e dedicar-se àqueles problemas que ora a afligem, evitando que o processo degenerativo se torne agudo e irreversível.

Agora vamos apresentar os seis momentos do estágio de crescimento de uma organização, na perspectiva de Adizes (1998), aos quais ele chama de: *Namoro*, *Infância e Toca-Toca*, *Adolescência*, *Plenitude e a Fase Estável*.

#### *1º estágio – o Namoro*

No *Namoro* a organização ainda não nasceu, existe somente como ideia que empolga e entusiasma seu criador. É como um avião na cabeceira da pista com o motor ligado, pronto para decolar. Os motores roncam e fazem muito barulho. Durante esse período de muito falatório e pouca ação, o fundador está firmando um

compromisso. *Ele está "vendendo" sua ideia a si mesmo* (ADIZES, 1998, p. 12). O compromisso com a ideia vai se firmando internamente à medida que ela vai sendo testada em outras pessoas. Quanto mais convence aos outros, mais se convence, e esse estado de comprometimento profundo com a ideia irá dar sustentação ao grau de risco que a empresa irá enfrentar após o nascimento. Durante o *Namoro* do ciclo de vida da organização é normal haver dúvidas: *"Exatamente o que vamos fazer? Como iremos fazer? Quando deveremos fazê-lo? Quem irá fazê-lo e por quê?"*

## 2º estágio – a Infância

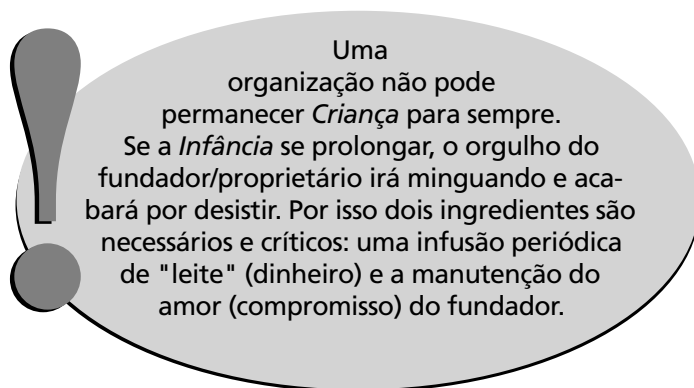
A infância acontece quando o risco é assumido, é palpável e a organização, agora em funcionamento, precisa pagar suas contas. Adizes (1998) confronta essa fase com o momento imediatamente pós-casamento, quando a dura realidade do dia a dia mata o romantismo, típico do namoro. Nesse estágio, o que conta é o que a organização faz, não o que o empreendedor *pensa*. Altera-se o perfil do dirigente: na fase *Namoro*, o importante era a capacidade de sonhar. Uma vez nascida a empresa, é preciso que se torne líder de ação, capaz de realizar a "profecia", porque os riscos tendem a aumentar e mais firme terá de ser o compromisso para ser bem-sucedida.

Por estar na *Infância* e ser criança, a organização tem poucas diretrizes, poucos sistemas, poucos procedimentos e poucos orçamentos. Tudo está contido na pessoa do dirigente e a organização é altamente centralizada e muito pessoal. Todos se chamam pelo primeiro nome, há pouquíssima hierarquia e as pessoas vão sendo contratadas à medida que se tornam necessárias. Em geral, está sempre atrasada; quer contratar amanhã as pessoas que precisava ontem (ADIZES, 1998, 23).

Por tais razões é que Adizes (1998) afirma que esse estágio do ciclo de vida da organização é como uma



criança de colo. Carece de proteção, do leite que, de fato, é o capital operacional e, não o tendo, torna-se muito vulnerável. Por não ter passado nem experiência, qualquer erro no projeto do produto, nas vendas, nos serviços ou no planejamento financeiro pode ter repercussões fatais.



### 3º estágio – *Toca-Toca*

Se no *Namoro* existia uma ideia, e na *Infância* a ideia foi posta em prática, a organização que está na fase *Toca-Toca* (ADIZES, 1998, p. 35) venceu as etapas anteriores e reverteu o fluxo de caixa negativo. As vendas estão aumentando. A empresa parece estar florescendo e não apenas sobrevivendo. É quando o fundador pode se tornar arrogante por se considerar invencível e se envolver com todo tipo de oportunidade que surgir e perder o foco. Adizes (1998) traz uma boa metáfora para essa fase: é como um bebê que começa a engatinhar, quer ir a toda parte. Não vê problemas, só vislumbra oportunidades.

Nesse estágio, a organização se volta para a orientação às vendas, já que vender mais significa ter sucesso. Muito sabiamente, Adizes (1998, p. 37) comenta que ela *passa a explorar as oportunidades em vez de elaborar planos*

*para criá-las*, ou seja, torna-se uma organização impulsionada pelas oportunidades, não uma organização geradora de oportunidades.

Se na *Infância* a organização é gerenciada pelas crises, no estágio *Toca-Toca* as crises é que precisam ser gerenciadas. O sucesso aparente, a arrogância com os resultados, as vendas como orientação preponderante, o processo seletivo e o plano de cargos e carreira ainda movido a necessidade fazem com que todos andem de uma tarefa para outra, tentando cobrir todos os flancos simultaneamente.

O que nesse momento a organização mais necessita é instituir diretrizes cujo foco seja o que não fazer, ao invés do que mais fazer (ADIZES, 1998, p. 39). A empresa está organizada em torno das pessoas, não das tarefas, ou seja, ela cresce de maneira não planejada, não controla seu ambiente operacional; é controlada por ele. Nesse estágio, tudo é prioridade. À medida que ela amadurecer, aprenderá, por ensaio e erro, a gerenciar seus processos. Quanto maior o crescimento, maior a arrogância e mais difícil a dificuldade em aprender.

Muito comum nesse estágio é o fundador enfrentar dificuldades para conciliar a necessidade da delegação da autoridade com a manutenção do controle. Muito frequentemente ocorre o seguinte: o fundador reúne todos os gerentes e lhes diz:

Como vocês sabem, e como têm me lembrado constantemente nos últimos meses, esta empresa é simplesmente grande demais para uma só pessoa dar todas as ordens. Portanto, vou começar a delegar autoridade por aqui. Cada um de vocês tem suas próprias áreas de responsabilidade, e a partir de hoje estão livres para tomar decisões. Todavia, antes de tomarem qualquer grande decisão, consultem-se comigo, e não tomem qualquer decisão que eu mesmo não tomaria (ADIZES, 1998, p. 42).

O que o fundador está produzindo aqui? Tenta delegar, mas sem abrir mão do controle.

Adizes (1998) chama atenção para a diferença entre *delegação* e *descentralização*. Quando se delega, espera-se que haja senso de responsabilidade na execução de tarefas já esboçadas. A descentralização implica capacidade de tomar decisões sobre processos que devem ser implementados. Em uma organização *Toca-Toca*, não pode haver descentralização, porque não há um sistema de controle implantado. O que ocorre quando o fundador tenta delegar é que acaba descentralizando. As pessoas começam a tomar iniciativas, e o fundador as interpreta como ameaças. Sente que está perdendo o controle, que lhe roubaram o *show*. Por conta dessa percepção, ele aumentará seu volume de trabalho para segurar as rédeas do negócio e ainda assim não conseguirá controlar a organização toda. Se tal situação perdurar muito tempo, as pessoas poderão falar "Nada mais acontecerá por aqui enquanto o velho não morrer" (ADIZES, 1998, p. 43), e, eventualmente, ocorrendo a morte do fundador, poderá morrer a empresa também.

A transição para a *Adolescência* geralmente ocorre em meio a uma crise. As causas já estavam presentes anteriormente: o crescimento rápido e descontrolado, a arrogância, a indefinição nos controles e processos, a falta de estrutura, o processo centralizador de decisão.

#### 4º estágio – a Adolescência

Adizes (1998) considera que é na Adolescência que a empresa busca conquistar sua independência. Como todo adolescente, a empresa está num momento de transição, momento difícil, porque está envolvido com três questões delicadas e centrais:

- delegação de autoridade;
- mudança de liderança;
- transposição de metas.

Na *Infância*, o fundador não delegava a responsabilidade pelas grandes decisões. Como resultado, tornou-se o principal depositário de informações cruciais ao processo decisório da empresa. Nesse novo momento da *Adolescência*, a mudança que ele tem de empreender é difícil. De um lado, provavelmente os empregados não dispõem de informações suficientes com a mesma qualidade das do fundador até porque não foram expostos a elas. Por outro, o fundador precisa se conscientizar de que a nova situação exige investir no crescimento profissional de seus quadros.

Muito frequentemente, o fundador não consegue transpor essa dificuldade e, em desespero, contrata um gestor profissional para que seja o líder, já que o fundador não consegue mais desempenhar o papel que lhe cabe. Aqui começa o processo de profissionalização da empresa, significa menos intuição no processo decisório e mais proatividade. Quer dizer, em vez de ser impulsionada pelas oportunidades, agora a empresa passa a gerá-las. Para isso, necessita que a máquina esteja azeitada, ou seja, que haja estrutura, sistemas de controle e processos institucionalizados. O novo líder deve desenvolver normas de remuneração, redefinir funções e responsabilidades e tornar institucional um conjunto de regras e diretrizes. Trata-se agora de trabalhar "melhor", e não "mais" do que antes. Tantas mudanças podem ser muito dolorosas para o fundador e, inclusive, para os empregados devido à cristalização do perfil e da imagem anterior do fundador na mente de todos, inclusive do próprio.

Nesse cenário tão confuso, é preciso que o fundador desenvolva o sentimento de aceitação da mudança, representada na pessoa do gestor, caso contrário, facilmente poderá se indispor com o profissional contratado e jogar os empregados contra ele. Por tantas dificuldades, é preciso cuidar da cultura da organização para que a mudança de estilo de liderança transcorra o menos conflituosa possível. Se a profissionalização da empresa for

bem-sucedida e a liderança fortificar-se, a organização passa à fase seguinte do seu desenvolvimento, chamada de *Plenitude* por Adizes (1998).

#### 5º estágio – a *Plenitude*

Esse é o momento mais favorável na curva do ciclo de vida, segundo Adizes (1998, p. 61). Eis suas características:

- sistemas e estrutura organizacional funcionais;
- visão e criatividade institucionalizadas;
- orientação para os resultados; a organização satisfaz as necessidades dos clientes;
- a organização planeja e segue seus planos;
- a organização supera suas expectativas de desempenho;
- a organização é capaz simultaneamente de manter o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade;
- A organização passa a gerar novas organizações *Crianças*.

A grande diferença entre o estágio *Toca-Toca* e o momento da *Plenitude* é que, no primeiro caso, a empresa ganha dinheiro sem consciência; no segundo, ela sabe por que o ganhou ou ganhará. Agora se combinam agressividade nos negócios com controle e previsibilidade, construídos durante a *Adolescência*. No entanto, o momento da *Plenitude* não é o zênite, como afirma Adizes (1998, p. 65), com uma metáfora dos horticultores: *se estiver verde, ainda está madurando; se estiver maduro, já está apodrecendo*. A *Plenitude* significa que a empresa cresceu e amadureceu, não que chegou ao seu destino, é processo. A curva do ciclo de vida continua a subir porque retrata a vitalidade da organização, sua capacidade de atingir resultados eficientes e eficazes no curto e longo prazo. Quer dizer, quanto foi investido no *Namoro*, posto à prova na *Infância*, reativado no momento *Toca-Toca*, institucionalizado na *Adolescência* e capitalizado na *Plenitude*. É tudo processo, concorda? Cada momento do ciclo colabora para o momento seguinte e para o conjunto, sistematicamente. Daí que não se pode afirmar que uma crise surja subitamente; é preciso examiná-la ao longo de sua história, como nos ensinaram Collins e Porras (2000).

#### 6º estágio – a Fase Estável

Esse momento é o primeiro dos estágios de envelhecimento do ciclo de vida organizacional, segundo Adizes (1998). É quando a empresa ainda é forte, mas vai perdendo flexibilidade, o espírito de criatividade, inovação e incentivo às mudanças vai diminuindo. Ainda está voltada para resultados, tem boa estrutura e organização, mas há menos conflitos do que nos estágios anteriores. Há menos discordâncias e uma importante rede de "velhos companheiros" vai se formando.

A sensação de segurança conquistada por uma posição estável de mercado faz com que o retorno sobre o investimento torne-se um dos principais indicadores de desempenho. É quando o setor financeiro fica em destaque, colocando em segundo plano marketing, engenharia, ou pesquisa e desenvolvimento. A organização assume menos riscos; o espírito empreendedor começa a diminuir.

Os estágios que se seguem – a *Aristocracia*, a *Burocracia Incipiente* e a fase de *Burocracia* – correspondem a gradações no processo de desvitalização progressiva da empresa quando se desenvolve o sentimento de arrogância e de autocentramento, desvinculado da realidade. O cliente, anteriormente base de todo esforço de satisfação, torna-se um estorvo. No entorno, aos poucos, a demanda perde sua elasticidade; os preços se elevam e, com isso, se reduz a receita total; as receitas e a participação de mercado entram em queda vertiginosa. Entre buscar culpados em uma ou outra área, ninguém se sente responsável pelo que acontece. A última fase – a da *Burocracia* – é o ápice do processo de degradação: as pessoas conhecem todas as regras, mas não lembram por que elas existem. Por isso a resposta costuma ser: "Porque essa é a política da empresa." A empresa vive de rituais, como afirma Adizes (1998, p. 89), não de razão. Enfim, aproxima-se a espera da morte da empresa, lamentavelmente. Porém, não esmoreça; nem tudo são "cinzas". Há um ditado chinês que diz: "O homem tem vinte anos para aprender, vinte anos para lutar e vinte anos para tornar-se sábio."



Se você tiver interesse em conhecer detalhadamente as fases do ciclo de vida proposto por Adizes (1998), veja seu livro *Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*.

## Atividade 2

Analise as questões a seguir:



- a. Adizes (1998) relaciona dois princípios em sua teoria: "flexibilidade" e "controlabilidade". Como esses conceitos estão sendo compreendidos no âmbito das fases do ciclo de vida das organizações?
- b. Segundo Adizes (1998), as organizações vão sofrendo mudanças e revelando padrões de comportamento *previsíveis* ao longo do seu ciclo de vida. Você concorda com essa afirmação? Justifique.
- c. O que é, para Adizes (1998), uma empresa velha e uma empresa jovem?

### Respostas Comentadas

- a. As lições trazidas por Adizes (1998) podem ser incorporadas por um empreendedor nascente, já que os princípios da flexibilidade e do controle devem ser contrabalançados em uma organização. A questão é saber quando um prevalece em relação ao outro, e em quais dimensões. As organizações jovens tendem a ser bastante flexíveis, mas nem sempre são controláveis. Quando envelhecem, essa relação se altera: aumenta a controlabilidade e diminui a flexibilidade. Em uma empresa jovem, os processos tendem a serem informais, diretos, fáceis. Existem poucas pessoas, então as relações são muito próximas e as decisões, rápidas e flexíveis. Na medida em que a empresa aumenta em complexidade e tempo, também aumenta o número de escalões, os processos passam a ser padronizados, as relações tornam-se rarefeitas e episódicas. Como consequência, há maior necessidade de controles, e o grau de flexibilidade e iniciativa tende a diminuir.
- b. Pode-se conjecturar que, em um mundo estável de negócios, a previsão sobre padrões de comportamento a ser percebida em uma empresa ao longo de seu ciclo de vida tenha referenciais fidedignos. No universo de mudanças aceleradas em que vivemos, tanto em termos concorrenciais quanto tecnológicos, a frase fica inteiramente sem sentido porque o constante é a mudança e não a estabilidade.
- c. Segundo Adizes (1998), ao contrário do que muitos pensam, não são as empresas grandes, com longa tradição, que são necessariamente velhas, maduras, assim como empresas recém-nascentes não são necessariamente jovens. O "espírito" – jovem ou velho – que habita uma empresa, sua "alma" é que sugere a idade e o ritmo dessa empresa.

## AS FASES DO DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES SEGUNDO JAIR MOGGI E DANIEL BURKHARD

Muitos outros estudiosos têm se dedicado a examinar as fases de desenvolvimento de uma organização e merecem ser mencionados. Escolhemos aqui Jair Moggi e Daniel Burkhard (2000), dois executivos e consultores que elaboraram o livro *O espírito transformador* como parte do relato das experiências que realizam por meio da empresa de consultoria cujo *site* é [www.adigo.com.br](http://www.adigo.com.br). Os autores defendem que a organização, assim como o homem, é uma entidade viva, dotada de espiritualidade, no sentido de serem produzidas por pessoas e, portanto, estarem conectadas aos elementos que nos são comuns como humanos: o amor, o respeito à vida, o livre-arbítrio, a integração e assim por diante.

Moggi e Burkhard (2000) também entendem que a organização, como entidade viva, é um organismo complexo que passa, assim como nós, por fases arquetípicas de crescimento. Vejam suas características (MOGGI; BURKHARD, 2000, p. 107):

### *Fase Pioneira:*

- organização de pequeno ou médio porte;
- estrutura simples, flexível e de poucos níveis;
- orientada para as pessoas;
- estilo de liderança pessoal;
- improvisação;
- processo de decisão intuitivo;
- atmosfera familiar;
- alta motivação;
- objetivos e políticas implícitos.

A *Fase Pioneira* tem as características tradicionais de uma empresa nascente. Aqui tudo precisa ser aprendido: aceitar situações não previstas, correr riscos etc. Mas o principal motor está localizado na emoção: é motivação e intuição. A palavra-chave aqui é aventura: a empresa está *orientada para e pelo* pioneiro.

### *Crise da Fase Pioneira:*

- perda de confiança na liderança;
- falta de clareza de objetivos e direção;



- necessidade de definir autoridade e responsabilidades;
- mudança significativa de mercados ou tecnologia;
- carência de especialização técnica.

O final da *Fase Pioneira* alerta para os perigos da falta de estrutura e organização. É hora de arrumar a casa para não perder o “sonho” e fechar o negócio.

#### *Fase Diferenciada:*

- organização em crescimento ou expansão;
- estruturação hierarquizada em diversos níveis;
- orientada para funções, sistemas, normas e procedimentos;
- liderança formal, controle hierárquico;
- processo de decisão racional e analítico;
- clima competitivo, aspectos políticos;
- motivação para poder, título, salário ou especialização;
- objetivos e procedimentos definidos de cima para baixo.

Esse é o tempo de organizar para crescer, expandir, profissionalizar e consolidar a organização. Aqui impera a gestão racional e científica. O cliente ainda é uma entidade distante e incômoda, como afirmam Moggi e Burkhard (2000, p. 105). A palavra-chave aqui é racionalidade: a empresa está *orientada para o sistema*.

#### *Crise da Fase Diferenciada:*

- perda de vitalidade e motivação;
- baixa produtividade;
- tendência a normatizar ou organizar desnecessariamente;
- falta de iniciativa ou inovação;
- conflitos, privilégios, politicagem;
- lentidão, rigidez ou falta de flexibilidade;
- desperdício de recursos;
- dilema entre centralizar e descentralizar.

Aqui aponta para o risco da burocratização e da possibilidade de perder o foco e se envolver nos processos, tornando-os principais.

*Fase Integrada:*

- organizações associativas ou federalizadas;
- unidades independentes autogeridas, agindo, contudo, em rede interdependente;
- relações transparentes com os diversos públicos;
- voltada para o cliente e os fornecedores;
- processos de trabalho flexíveis, formas orgânicas de trabalho;
- liderança participativa, integrada, foco na equipe;
- objetivos e metas partilhados;
- cultura que valoriza as pessoas e encoraja a iniciativa.

Essa fase se chama *Integrada* pelo caráter maduro e orgânico de sua gestão. Está voltada para os processos, já começa a dominá-los e se volta para o cliente. Percebe a necessidade de trazê-lo para perto de si. A palavra-chave aqui é transparência: a empresa está *orientada para os clientes*.

*Fase Associativa:*

- A *identidade*, a filosofia, a visão, os valores e a missão são parte integrante de um sistema econômico, social e ecológico amplo;
- As *relações* são abertas e com qualidades associativas tanto com os fornecedores e clientes como também com a comunidade;
- Os *processos* são fluidos, flexíveis, adaptáveis, permitindo responder com eficácia às necessidades de toda a cadeia de associados;
- Os *recursos* são valorizados não só pela capacidade de produzir resultados como também por possibilitar processos que garantam qualidade com o mínimo de desperdício e assegurem respeito e preservação ao meio ambiente;
- Os *clientes* são integrados ao sistema associativo amplo. Também as expectativas dos clientes, até o consumidor final, são consideradas e analisadas. O conceito cliente/fornecedor é profundamente integrado à cultura organizacional;
- As *forças coordenadoras* são as necessidades sociais e ecológicas da comunidade que a empresa atende e que se transformam em sua razão de ser.

Esse é um grande momento para a empresa. Moggi e Burkhard (2000) o chamam de tempo de *tornar-se sábio*. É quando a empresa se percebe madura internamente: sabe quem é e o que construiu, em qual ambiente se insere, relaciona-se com propriedade, ajusta-se às mudanças e agora busca integrar-se ao macroambiente no qual atua, com consciência e responsabilidade, fazendo uso responsável dos recursos. Nessa fase, a empresa está orientada para as demandas globais por meio de alianças estratégicas com clientes, fornecedores e colaboradores e da gestão do conhecimento, através do uso intensivo, porém humano, da informação. Segundo os autores, *sentir-se responsável e saber ouvir e trabalhar com perguntas são as qualidades que melhor caracterizam essa fase* (MOGGI; BURKHARD, 2000, p. 106). A palavra-chave aqui é parcerias: a empresa está *orientada pelas demandas globais (autoconscientes)*.

Assim como para Collins e Porras (2000) e Adizes (1998), Moggi e Burkhard (2000) entendem a importância do exame das organizações ao longo de seu desenvolvimento, compreendendo sua *biografia*. Esta é uma ferramenta importante de diagnóstico ou de intervenção para qualquer estudioso ou *trainee* de empreendedor.

A seguir, as fases arquetípicas do desenvolvimento das organizações, resumidamente:

**Quadro 4.1:** Características das empresas nas fases de desenvolvimento

Fases	Emotiva	Racional	Consciente	Associativa
Identidade	Dada pelo fundador.	Difusa. A visão é do topo.	Identidade claramente definida. Visão compartilhada.	Atenção consciente à própria identidade, percebida dentro do ambiente social e ecológico.
Relações	Todos se conhecem. Comunicação fácil. Não tem organograma.	Formalizadas. Comunicação formal. Funcionários padronizados.	Ativa participação de todos. Aprendizado constante. Comunicação horizontal e vertical. Empresa proativa.	Sistema social ampliado. Relações com cadeia fornecedor-cliente são de associados. Colaborador como cidadão.

Processos	Artesanais, Improvisados Flexíveis.	Sistematizados, eficientes.	Processos orientados para expectativas dos clientes.	Fluídos, determinados pelas necessidades da cadeia de associados e do sistema social e ecológico.
Recursos	Escassos. Lucros são investidos.	Grandes investimentos em máquinas, equipamentos, tecnologia. Era industrial.	Participação nos resultados. Investimentos no ser humano.	Direcionados para a eficácia dos processos. Enfoque no uso racional dos recursos.
Mercado	Contato direto com clientes.	Anônimo, marketing de massa.	Enfoque no cliente.	Clientes integrados ao sistema.
Força coordenadora	Pioneiro.	Sistema.	Visão.	Necessidades sociais e ecológicas do ambiente em que atua.
Questão básica	Como posso crescer?	Como podemos dominar a máquina?	Como podemos dar respostas rápidas às necessidades dos clientes?	Como melhorar resultados dentro de um processo autoestruturado?

Fonte: Moggi; Burkhard (2000, p. 113).

## Atividade 3

Analise as características das fases de desenvolvimento segundo o modelo proposto por Moggi e Burkhard (2000), justificando-as, tendo em vista o modelo como um todo.



### Resposta Comentada

*Um primeiro aspecto que se destaca no modelo criado por Moggi e Burkhard (2000) é a maneira como identifica as fases. Em vez de examiná-las pelas características cronológicas, ele considera o nível de desenvolvimento de cada uma das fases: emotiva, racional, consciente e associativa. De outra parte, o modelo se propõe a explicá-las considerando processos de identidade, níveis de relação, processos, recursos e mercado, além do entendimento*

sobre a força matriz que direciona tais esforços traduzidos na questão básica nuclear, em cada fase.

O que chama a atenção, na visão de Moggi e Burkhard (2000), é o entendimento de que a empresa é um ser vivo e, como tal, é um organismo complexo que passa, assim como nós humanos, por fases arquetípicas de crescimento. Em outras palavras, isso significa que esse organismo, que é complexo, abriga em si simultaneamente os avanços e os possíveis solavancos que podem ser capazes de desestruturar sua estrutura. A inteligência e a filosofia do modelo estão justamente em mostrar que cada uma das fases de desenvolvimento de uma empresa traz a semente de sua própria destruição. Essa é a filosofia básica. Cada uma das quatro fases de desenvolvimento de uma empresa – Pioneira, Diferenciada, Integrada e Associativa – situa os momentos de construção e os riscos de desagregação inerentes ao processo.

## O PROCESSO SUCESSÓRIO

Considerando que uma boa parte das empresas iniciantes no Brasil é gerenciada por famílias, a questão do processo sucessório deve ser trazida desde o começo da vida organizacional. A empresa familiar foi e continuará sendo base de desenvolvimento e crescimento das sociedades. Ela é fonte de empregos e de produção de riquezas, e também o espaço de treinamento para novos dirigentes e empreendedores (COSTA, 2002, p. 154). Gersick (1998) estima que a proporção das empresas familiares no planeta correspondia, no período em que realizaram seus estudos, de 65 a 80% do total de empresas. Apesar de se saber que uma boa parte delas não irá crescer ou ser passada para a geração seguinte, muitas estão entre as maiores e mais bem-sucedidas do mundo. Ainda é Gersick (1998, p. 2) quem nos dá um breve retrato internacional da questão. Considere-se que os dados são de uma década atrás, o que significa que a situação deverá ser significativamente diferente em nossos dias. Mesmo assim, servem de baliza para nosso entendimento:

Estima-se que 40% das 500 maiores empresas listadas pela revista *Fortune* sejam de propriedade de famílias ou por elas controladas. Nos Estados Unidos, elas geram metade do Produto Interno Bruto e empregam metade da força de trabalho. Na Europa, dominam o segmento das pequenas e médias e, em alguns países, chegam

a compor a maioria das grandes empresas. Na Ásia, a forma de controle familiar varia de acordo com as nações e culturas, mas as empresas familiares ocupam posições dominantes em todas as economias mais desenvolvidas, com exceção da China.

Pensar a sucessão é sempre um problema em qualquer tipo de instituição, seja familiar ou não. Significa mudança de poder, de orientação, de filosofia e de políticas. Ameaça os colaboradores, acostumados a um determinado ritmo de trabalho e de relacionamentos.

Particularmente para empresas familiares, onde a cultura familiar se mistura à cultura da organização, é preciso detectar com muito cuidado como, quando e qual a melhor forma de preparar o(s) sucessor(es) e o melhor momento para lhe(s) transmitir o poder. Afinal, a empresa familiar convive com três situações que tornam o processo sucessório crítico. A primeira delas é que a totalidade ou maioria das ações ou cotas da empresa é de propriedade de uma família, que detém, portanto, o seu controle econômico. A segunda situação é que é a família quem define os objetivos, as diretrizes e políticas da empresa. E, finalmente: é a família quem administra o empreendimento, por intermédio de seus membros.

A dificuldade em profissionalizar a gestão da empresa está, muitas vezes, relacionada a fatores como a forte valorização da confiança e dedicação de "antigos" funcionários. Tais valores podem se sobrepor à eficiência e à eficácia profissional desejadas. Caso seja mal conduzido, o processo de sucessão pode comprometer a sobrevivência e continuidade dos negócios. O planejamento da sucessão deve ser isento de emoções. O foco da questão é a continuidade do negócio. Tanto pode ser confiado a um membro da família quanto a um profissional externo. A escolha do melhor sucessor deverá estar pautada nos objetivos da empresa, na eficiência profissional e na capacidade administrativa do candidato.

A Sadia é um dos bons exemplos de empresa constantemente preocupada com a sucessão e buscando manter sempre a maioria das ações e os principais postos de comando nas mãos dos herdeiros das famílias ligadas ao fundador. Nesse caso, houve sempre a preocupação de que a boa formação acadêmica fosse o ponto forte para que cada um se tornasse dirigente. Não se considerariam laços de sangue e sim competência profissional mostrada ao longo de sua carreira nas empresas da Sadia ou em outras instituições (COSTA, 2002, 166).

Segundo Oliveira (1999), não é prudente supor que haja uma única forma de condução da sucessão para todas as empresas familiares porque, como dito na introdução desta aula, cada empresa tem suas peculiaridades e é única. Deixar para pensar no sucessor quando o fundador está no final da vida é diminuir as chances de escolhê-lo com isenção e pertinência. A pressão sobre quem dará continuidade aos negócios poderá ensejar decisões emocionais e precipitadas. Por outro lado, nem sempre o processo é linear, passando do proprietário controlador para sociedade entre irmãos e consórcios de primos. Ele pode tomar inúmeras formas, como no caso da Perdigão, que iniciou como uma empresa dividida entre três famílias para tornar-se um caso de empresa com "proprietário controlador", pertencente à segunda geração da família (COSTA, 2002, p. 166).

A pior situação é aquela na qual se espera resolver o problema da sucessão sem profissionalismo, esperando que os fatos se encaminhem por si mesmos. Foi o caso da Hermes Macedo, cujo fundador não conseguiu, por diversas razões, preparar um sucessor à altura. Quando ocorreu a passagem da primeira para a segunda geração, a empresa chegou a empregar em torno de 13 mil pessoas e ter um faturamento próximo de meio milhão de dólares. Em poucos anos foi levada à falência, prejudicando não apenas os familiares como também funcionários, fornecedores, credores, todas as pessoas, enfim, ligadas direta ou indiretamente às suas atividades (COSTA, 2002, p. 166).

Enfim, o fato de a empresa mudar de mãos não significa necessariamente seu fim. Ao contrário, se bem administrada, é a garantia da sua continuidade. Também não significa o fim da carreira administrativa dos executivos dessas empresas, se souberem dar início a novos empreendimentos ou permanecerem como parte do corpo consultivo da empresa.

## Atividade Final

Para dar mais realidade ao esforço de análise aqui desenvolvido, proponho como atividade um pequeno estudo de caso, descrito a seguir. Leia a história com cuidado, faça registro do histórico da empresa e relacione os tópicos propostos. A seguir, procure responder às questões constantes ao final do estudo. Tendo em vista a importância da troca de ideias quando se discute um case, sugerimos que suas respostas sejam postadas no fórum e mediadas pelo tutor.



### Crescer ou não crescer?

Há um momento, em uma empresa, de encruzilhada. Momento em que precisa decidir se aposta em um futuro diferente ou se acomoda à situação em que está com o risco de ver seus esforços rapidamente serem tragados pelas mudanças de mercado. É o caso da Fazenda Quero-Quero, situada ao nordeste do estado de São Paulo. É uma tradicional fazenda do interior paulista e está localizada no município de Serra Negra. A fazenda tem 700 alqueires paulistas (1.736 hectares) de extensão territorial. Um tamanho acima da média das propriedades da região.

Trata-se de uma fazenda tradicional que pertence à família Sá Leite desde as primeiras décadas do século XX. Teve um período de destacada prosperidade nos tempos do café e, hoje, é uma propriedade modelo na região e em todo país pela sua alta produtividade em várias culturas. Além do gado de corte e leite que ocupa quase 25% do espaço físico da fazenda, são plantadas culturas rotativas como soja, milho, arroz etc. Seus proprietários escolheram como principal cultura a laranja, que já teve seu período de alta prosperidade no Brasil e que, segundo especialistas, tal situação não deverá persistir. Grandes concorrentes internacionais vieram para o Brasil (principalmente americanos) e geraram um oligopólio na compra do fruto para a transformação em suco. Essa situação não permite o aumento no valor da caixa colhida da laranja (unidade de medida para a venda desta cultura). Para compensar o baixo preço pago pelas empresas produtoras de suco, o proprietário da Fazenda Quero-Quero resolveu investir em um novo negócio: a venda no varejo de suco de laranja pronto para beber. Não foi uma decisão fácil, pois vender sucos prontos para beber representou para a Fazenda Quero-Quero gerar integração vertical em suas atividades, ou seja, de produtora de laranja passou a ser também fábrica de suco.



O Sr. Alfredo, proprietário da Fazenda Quero-Quero, investiu fortemente no parque industrial e nos canais de Marketing para garantir o fornecimento do suco de laranja ao mercado de toda a região. Apesar do assédio dos concorrentes internacionais, a empresa tem conseguido manter a liderança e a marca Fazenda Quero-Quero está alicerçada como líder absoluta de vendas de sucos de laranja prontos para beber.

O problema atual é que, por mais que esta seja uma das regiões mais ricas do país, e sendo o varejo o canal de distribuição empregado, para crescer é preciso que a demanda da região aumente, caso contrário é necessário expandir os negócios para outras regiões.

O Sr. Alfredo tem duas hipóteses, opostas em muitos sentidos. De um lado, considera que não seria bom negócio para a Fazenda Quero-Quero sair dos seus limites de atuação: a região de Serra Negra. Aqui a marca é conhecida e as negociações com os supermercados são lucrativas e estimulantes. Considera também a possibilidade de comprar novas máquinas para substituir as antigas. Esta mudança não provocaria aumento de produtividade, mas baixaria custos pela melhor utilização da matéria-prima e pela necessidade de menos operários, além de uma significativa melhoria no controle da produção. O plano de redução de custos envolveria não só a fábrica com a demissão de alguns operários, mas também uma mudança na estrutura comercial com a demissão de alguns gerentes de vendas com salários altos e a contratação, para seus lugares, de profissionais mais jovens com salários iniciais menores.

A outra hipótese é mais ousada: representa sair dos limites da região e se lançar na Grande São Paulo. Envolveria também aumento do número de máquinas e número de funcionários, terceirização da produção do suco a ser vendido em um local mais próximo à nova região e mudança tecnológica na planta de Serra Negra para buscar mais capacidade e eventuais melhorias técnicas no produto. Envolveria também a inclusão de novas formas de distribuição, através de pequenos distribuidores locais para fazerem a entrega de sucos diariamente na casa dos clientes cadastrados. Estes pagariam mensalmente a compra. Este plano contempla um grande evento de lançamento; propaganda nos meios de comunicação como rádio, jornal e revista; assessoria de imprensa; promoção de vendas, *merchandising* e *internet*. O plano

também inclui a abertura de um novo escritório da empresa na cidade de São Paulo e a contratação de um diretor, dois gerentes e quatro assistentes para este novo escritório.

(Adaptação do case MATTA, João Osvaldo Schiavon. Sucos Fazenda São Pedro: crescer ou não crescer, eis a questão. *Conexão RH*. São Paulo, jul. 2006. Disponível em: <[www.conexaorh.com.br/SucosSaoPedro.pdf](http://www.conexaorh.com.br/SucosSaoPedro.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2009.)

1. Supondo estar no lugar do Sr. Alfredo, qual seria seu raciocínio para a tomada de decisão sobre crescer ou não crescer? Quais considerações seriam necessárias para uma decisão como esta?
2. Quais seriam as alterações possíveis para aumentar a eficiência produtiva e a redução de custos da Fazenda São Pedro?
3. Como seria o plano de expansão de capacidade? Quais pontos você consideraria relevantes para essa expansão?

### Comentários

*Estudos de caso, chamados de case pelos americanos, são situações-problema, fictícias ou reais, elaboradas por especialistas com vistas a desenvolver no aprendiz a capacidade de pensar situações organizacionais, compreender suas circunstâncias, os dilemas que são apresentados e as possibilidades de solução. Não há resposta certa para um estudo de caso. O importante é compreender as lógicas de raciocínio a partir das quais os cenários propostos se desdobrarão. E é esse o desafio que gostaríamos que você enfrentasse.*

*Na primeira questão, é preciso considerar o que se está entendendo nesse caso como crescimento. Investir em outras regiões, criar novos canais de distribuição além de gerar capacidade tecnológica e gerencial para dar conta do crescimento e expansão ou ser defensivo, mantendo o controle sobre o mercado já conquistado, otimizando o parque tecnológico e diminuindo custos? Analise a situação sob vários ângulos, para criar argumentos de peso e poder enxergar a situação sob várias perspectivas. A partir daí, desenvolva cada uma das possibilidades de acordo com a questão proposta.*

Pretendemos examinar, nesta aula, três aspectos: mostrar que as organizações são organismos vivos, pulsam, respondem, reorganizam-se, vivem; sua natureza é complexa e cultural, as organizações têm estilos de pensar e agir e, às vezes, mais de um estilo de acordo com o setor que se possa estar examinando; mas, além de tudo, as organizações integram essas diferenças num modelo cultural que as define e as identifica.

A contribuição de Collins e Porras (2000) são importantes por mostrar que muito da literatura disponível sobre empreendedorismo sacraliza demasiadamente determinados comportamentos e situações como se o processo de gestão ocorresse a partir de um único modelo e de forma condicionada; “se isso, então aquilo”. Os autores mostram quão vital é o respeito aos valores e princípios que deverão prevalecer acima de qualquer outra questão organizacional. Não se trata de desconsiderar, no entanto, cada um dos aspectos intervenientes que influenciam a formação e constituição de uma organização. Importante é perceber que, mais que tudo, é necessário desenvolver a visão periférica e global para garantir o olhar de 360° necessário à organização.

Num segundo momento, trouxemos a teoria esboçada por Adizes (1998) (sobre o ciclo de vida das organizações. É quando localizamos, passo a passo, as questões genéricas que uma empresa enfrenta desde quando se torna uma ideia até se tornar operante. Em sua abordagem, o autor pretende se precaver das situações as quais a empresa possa controlar, e aquelas que exigem interveniência exterior. O fato é que as situações trazidas ajudam a configurar cenários que, com certeza, as microempresas e pequenas empresas vivenciam em seu dia a dia ou, pelo menos, vislumbram a respeito. A teoria de Adizes (1998) pode ser prescritiva em sua proposta, mas é extremamente útil para esse empreendedor em construção por trazer situações concretas e do dia a dia da organização para serem analisadas. Ainda no mesmo bloco, apresentamos o modelo de Moggi e Burkhard (2000), que avançam no sentido de compreender a organização como um ser espiritual, holístico, parte do universo.

Finalmente, no terceiro momento abordou-se a questão sucessória, parte importante das preocupações das empresas familiares. O destaque aqui é para a necessidade de realizar-se o planejamento do processo de sucessão considerando suas tradições e história, as condições vigentes e as

práticas exercidas, enfim, o modelo cultural e estrutural da organização. Considerando os laços que misturam situações familiares com problemas da organização, a sucessão deve ser cuidadosamente gerenciada para definir com tranquilidade a melhor saída que assegure a continuidade do negócio, com o mínimo de dificuldades.

# Cultura organizacional e cultura brasileira (I)

## AULA 5

### Meta da aula

Apresentar a natureza cultural da organização, a partir de estudos históricos, antropológicos e sociológicos, alimentados pela visão da cultura organizacional.

## objetivos

Ao final do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:



analisar as consequências da saída da empresa Sadia da região de Concórdia para os pequenos fornecedores aviários;



descrever os traços e características brasileiros, encontrados nas relações de trabalho e/ou familiares, a partir das categorias estudadas: hierarquia, personalismo, malandragem e aventureiro.

## INTRODUÇÃO

Você deve estar se perguntando: Qual o sentido de explorar questões relacionadas à cultura organizacional e à cultura brasileira no âmbito de uma disciplina que trata sobre empreendedorismo? Eu respondo a você: tudo o que acontece no dia a dia de uma empresa; as trocas que ela estabelece com seus vários *stakeholders*; tudo tem relação direta com a forma como gerencia seus processos e pessoas que, por sua vez, é influenciada, num contexto mais amplo e profundo, pelos traços culturais que a identificam como organização e, em nosso caso, como organização brasileira.

Cabe, então, nesse momento, apresentar o conceito de cultura. Existem muitas definições para cultura. Motta e Caldas (1997) explicam que as raízes do conceito de cultura são localizadas na antropologia e na sociologia. Para alguns, a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz suas necessidades materiais e psicossociais, tanto no ambiente pessoal quanto no social. Para outros, segundo Motta e Caldas (1997, p. 16), cultura é a adaptação em si, ou seja, a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. Outra forma de ver a cultura é considerar as tradições, as práticas e os valores, incutidos no inconsciente da sociedade ao longo dos tempos. Outra visão, ainda, concentra-se nas formas como a comunidade percebe, aprende e pratica a realidade.

Cultura organizacional foi o termo que resultou da combinação do conceito de cultura somado a outros, oriundos do universo organizacional e de negócios. O que se procurou chamar a atenção foi sobre a importância da esfera simbólica do mundo organizacional, ou seja, como valores, crenças e símbolos impactam no comportamento das pessoas, no desempenho econômico e nos processos de mudança organizacional (BARBOSA, 2002, p. 11).

Na Aula 4, vimos que a empresa é um organismo vivo que desenvolve ciclos ao longo de sua vida e que deve ser bem gerenciada em cada um de seus momentos. Chamamos sua atenção, também, para os cuidados a serem tomados com o processo sucessório, no caso de empresas familiares. Todos esses aspectos dizem respeito à natureza cultural da organização, porque relacionam-se a pessoas, suas crenças, seus valores e significados.

Nesta aula e na próxima, vamos buscar conhecer e compreender os traços que nos identificam como povo brasileiro, à luz da antropologia, da história e da sociologia, e que apontam para a diversidade institucional e cultural do ambiente de negócios, de acordo com o contexto e suas circunstâncias. Veremos, por meio dos estudos de Prates e Barros (1997), que comportamentos contraditórios e paradoxais coexistem, tanto nos níveis administrativos quanto empresariais. Os traços culturais

então detectados servirão de base para trazer à discussão outra pesquisa, mais recente, de Chu e Wood Jr (2008), que atualiza os significados e práticas culturais projetando-os para o ambiente da pós-globalização. A ideia central para essas duas aulas, portanto, é mapear as condições para ajudar o empreendedor a compreender o cenário de negócios no qual está se inserindo, de maneira a identificar as dimensões culturais ali contidas e tirar delas lições positivas que auxiliem sua organização em seu processo de construção.

No Brasil, estudos sobre hábitos e comportamentos de um grupo no mundo do trabalho na perspectiva histórica e cultural são recentes, datam de 1990. Prestes Motta e Caldas (1997) inauguram coletânea de textos com o objetivo de aproximar duas tradições de pesquisa, até então dissociadas: os estudos sobre cultura organizacional e os estudos sobre cultura brasileira. A iniciativa desses autores constituiu um marco de referência para uma série de trabalhos posteriores que, de forma similar, passaram a utilizar em suas análises a contribuição dos principais intérpretes da cultura brasileira, oriundos da sociologia, da antropologia, da economia e da história: Gilberto Freyre, Sérgio Buarque de Holanda, Caio Prado Jr., Raymundo Faoro e Roberto DaMatta. Veja a esse respeito: Freitas (1991), Motta (1996), Vergara, Moraes e Palmeira (1997), Wood e Caldas (2002), entre outros.

## **MODELOS DE NEGÓCIOS DIFERENCIADOS: A EMPRESA MULTINACIONAL, A EMPRESA ESTATAL E A EMPRESA FAMILIAR**

### *Rápidas pinceladas históricas*

Em termos culturais, há uma imensa dificuldade em situar o perfil da empresa brasileira. Desde o início de nossa colonização brasileira, complexas relações estabeleceram-se com a população indígena e, mais adiante, com a população negra, sob cujas bases germinou um modelo econômico em torno do objetivo de enriquecer. No primeiro caso, por meio dos laços relacionais, possibilitados pelo casamento de portugueses com índias; no segundo, pelo desenraizamento das condições sociais e humanas do negro ao vivenciar o constrangimento, no Brasil, de se tornar mercadoria (CALDEIRA, 1999).

Muitas dificuldades acompanharam a história do Brasil, e aqui estão apenas brevemente apontadas como situações de origem, e deram lugar, ao longo dos séculos, a três modelos básicos de organização

empresarial ora vigentes. Desde então, esses modelos convivem entre si na sociedade brasileira. Está se referindo à empresa estatal brasileira, à empresa multinacional – hoje transnacional – e à empresa familiar brasileira. Cada modelo apresenta suas peculiaridades, gerando suas formas de adaptação à realidade brasileira.

Até a década de 1970, entendia-se que a empresa nacional privada era vítima da conspiração do capital internacional, sobrevivendo apenas sob a proteção do governo. Quando a proteção não era suficiente, assistia-se à desnacionalização (ROCHA, 2000, p. 18-19). Naquele tempo, alguns teóricos acreditavam que o atraso relativo do Brasil era resultado da exploração estrangeira que só poderia ser enfrentada por um Estado forte. Nessa condição, o Estado deveria limitar os investimentos de empresas estrangeiras em áreas consideradas de segurança nacional, como os setores de comunicações, mineração, serviços de utilidade pública e informática.

As multinacionais americanas chegaram ao Brasil, após a Segunda Grande Guerra, com vistas a ampliar mercados para seus produtos. Protegidas da concorrência de produtos importados pela política de substituição de importações e consequentes barreiras ao livre comércio, as empresas multinacionais encontraram terreno fértil para sua expansão. Essa mesma reserva de mercado, no caso da indústria automobilística, por exemplo, favoreceu a formação de oligopólio no setor.

Em 1974 (ROCHA, 2000, p. 19), considerando as 1.069 maiores empresas brasileiras, nos ramos de manufatura, mineração, transporte, construção, comunicação e agricultura, as empresas multinacionais representavam 27% do número de empresas, 22% dos ativos, 38% das vendas e 29% dos lucros. Enquanto isso, as estatais representavam, no mesmo ano, 50% do valor contábil dessas 1.069 empresas.

Em meados dos anos 1980, o conceito de empresa multinacional modifica-se. Trata-se agora da corporação global em um mundo sem fronteiras (ROCHA, 2000, p. 22), em que a escolha do local de produção depende muito mais das conveniências da organização do que as necessidades de um ou outro país em que se abriga. À medida que cresce a corporação global, reduzem-se os poderes do Estado nacional, diminuindo sua capacidade de controle. Concomitantemente ao processo de globalização em construção, internacionaliza-se a alta gerência, agora proveniente de qualquer parte do mundo. Incorporam-se, também, méto-



dos sofisticados de gestão, centrados em eficácia e efetividade que muito estimulam o desenvolvimento de amplos setores econômicos nacionais, entre eles o varejo.

Nas décadas de 1960 e 70, as estatais brasileiras atraem a elite dos engenheiros e economistas brasileiros. É o lugar certo para trabalhar: o lugar que promete organização de ponta, com funcionários bem preparados, cuja missão era construir um grande país. Até o final da década de 1970, o número de estatais atingiu o patamar de 560 empresas.

No entanto, à medida que avançou a década de 1980, o Estado brasileiro sucumbiu em seu papel de empresário. Não havia recursos para os investimentos cada vez mais necessários ao desempenho das empresas estatais, constantemente postergados (ROCHA, 2000, p. 24) de maneira que foram ficando estagnadas, com perda de competitividade e deterioração dos serviços públicos.

A empresa estatal brasileira, criada dentro do espírito nacionalista-desenvolvimentista desde a década de 1930, sofreu das mesmas ambiguidades que se manifestam na cultura brasileira em particular (ROCHA, 2000, p. 145) e que se refletiram na conduta das pequenas empresas. No caso das empresas estatais, sobressai sua dupla e complexa missão: de um lado atender aos objetivos sociais e de fomento e, de outro, atuar segundo os princípios da administração racional. Essa dualidade de objetivos, conflitantes entre si, foi colocada em xeque, na década de 1990, por consequência da pressão pela modernização: o cultivo de um modelo de gestão impessoal, inspirado em Weber, porém inserido em uma cultura em que predominam as relações pessoais. Nos tempos atuais, essa questão continua de pé.

A abertura ao mercado internacional nos anos 1990, encerrando o protecionismo de décadas, fez constatar que essas grandes empresas não poderiam continuar sendo sustentadas pelos cofres públicos, o que levou à desnacionalização de boa parte delas. Se, por um lado, o papel das multinacionais no desenvolvimento empresarial do país tem sido inquestionável, por outro, cabe questionar a capacidade das elites empresariais e políticas brasileiras de explorar tais oportunidades.

No caso das empresas estatais, as contradições entre interesses partidários, pessoais e corporativos continuaram, no entanto, presentes por meio de um número excessivo de dirigentes e níveis gerenciais superpostos, e decisões baseadas em fins políticos.

Mas o maior número de estabelecimentos industriais e comerciais brasileiros continuou e continua sendo pequeno ou médio. A grande maioria dessas empresas, além da propriedade familiar, é também dirigida por membros das famílias proprietárias. Apesar de defasada, é significativa a informação de que, em 1993, dos 300 maiores grupos privados nacionais, 280 eram controlados por famílias (CASTANHEIRA, 1993, apud ROCHA, 2000, p. 132). Como modelo de negócios, a empresa familiar frequentemente entrelaça e submete os interesses do negócio aos interesses familiares.

Para entender um pouco mais do universo complexo que envolve as organizações quando examinadas à luz da cultura, traremos as contribuições de historiadores, antropólogos e sociólogos sobre essa relação embrionária entre cultura organizacional e cultura brasileira.



O tema do empreendedorismo chama tanto a atenção a ponto de ocorrer em maio de 2009, em São Paulo, o Simpósio Internacional sobre Empresas Familiares. O evento reuniu os notáveis do assunto, internacionalmente conhecidos, no entanto o preço não foi convidativo para pequenos empresários, apesar de constituírem o alvo do encontro: R\$ 4.500,00! O evento foi patrocinado pela HSM Management. Entre no *site* e confira: [www.hsmmanagement.com.br](http://www.hsmmanagement.com.br)

## EXISTE UM DIÁLOGO NECESSÁRIO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA BRASILEIRA?

Nosso país não apenas é do tamanho de um continente, também é plural por abrigar muitas etnias. Fomos colonizados por portugueses e tivemos fortes influências negras e indígenas, sem falar nos diversos povos – italianos, japoneses, franceses, holandeses, árabes, entre muitos outros – que ao longo de nossa história vieram para o Brasil. Somando-se a isso, o Brasil tem passado por diversos processos econômico-culturais. Não apenas nossas cidades e regiões refletem as heterogeneidades geográficas, culturais e econômicas, como também abrigam desde empresas semiartesaniais e fazendas com mão de obra ainda escrava até empresas de altíssima tecnologia.

A história sobre o pensamento administrativo tem origem americana, e, naturalmente, o contexto em que baseia suas experiências e constrói o corpo de teorias administrativas apresenta contornos e raízes elaborados em seu país de origem. Quando se analisam os modelos de gestão estrangeiros, implantados em nossas organizações ou empregados pelas

empresas estrangeiras que cá atuam, frequentemente encontram barreiras em sua implantação, ou mesmo fracassam em seus resultados. Uma das razões disso é que esses modelos são concebidos a partir de pressupostos e valores culturais diferentes, e muitas vezes conflitantes com os nossos. O sucesso nos negócios não depende apenas de mudanças nas estruturas das organizações, relacionadas a formas de divisão do trabalho, métodos de controle e qualidade, formas de comunicação interna e externa etc. Cada vez mais, as formas de perceber e agir representam os pressupostos e valores de uma organização, e tais elementos não são sequer percebidos ou levados em conta. Caso desejemos uma mudança efetiva, devemos procurar entender as origens e raízes dessas práticas, porque ali se concentram os pressupostos básicos daquela cultura organizacional.

Começamos, então, a "decifrar" a cultura organizacional. Como afirmamos, a ideia de cultura tem raízes na antropologia e na sociologia, e tem recebido uma variedade de tratamentos e de definições. Para encaminhar melhor o assunto, escolhemos os argumentos de Motta e Caldas (1997 apud CARRIERI; SARAIVA, 2007, p. 36), ao destacar as principais ênfases nas definições de cultura:

- Cultura é o modo pelo qual uma comunidade supre suas necessidades materiais e psicossociais por meio da relação que estabelece com o meio ambiente.
- Cultura é o modo pelo qual uma comunidade estabelece seu estilo próprio em relação à necessidade de adaptação ao meio.
- A cultura é construída a partir do inconsciente humano, local onde todas as combinações culturais estariam presentes.
- A cultura é definida, também, a partir das formas diversas de cognição que caracterizam diferentes comunidades. Como os indivíduos, as comunidades optam por determinadas maneiras de pesquisar, perceber e compreender a realidade. O estudo dessas formas de cognição, suas origens, transformações e simbolismos representam o estudo da cultura.

Os critérios utilizados para a adoção de uma ou outra linha teórica, segundo Smircich (1983), dependem dos pressupostos básicos que o pesquisador tem sobre o que é organização, cultura e natureza humana. Tais fundamentos corroboram a possibilidade de diferentes abordagens teóricas para tratar o assunto: cultura nas organizações.

Existem diversos autores que abordam a relação entre a cultura organizacional e a cultura nacional. Edgar Schein (1987) afirma que culturas nacionais, assim como culturas organizacionais, têm como depositário básico alguns pressupostos gerais que definem os valores que orientam nossa vida. Nas organizações, esses valores desempenham papel principal, porque funcionam como parâmetros para estabelecer como pensar, sentir e agir. Apesar de estarem cristalizados em nossas ações no dia a dia, temos enorme dificuldade em decifrá-los, não apenas porque as metodologias de pesquisa muitas vezes utilizadas inviabilizam o acesso a variáveis tão discretas. Além disso, o fato de sermos uma cultura paradoxal faz com que convivamos com comportamentos ambíguos e contraditórios, como veremos adiante, difíceis de serem entendidos e, até mesmo, aceitos por nós próprios.

Além dessa dificuldade, existe outra: os teóricos da cultura organizacional não têm sido uniformes quanto ao significado atribuído ao conceito de cultura. Para alguns, cultura organizacional é tratada como um elemento residual, uma variável possível de ser manipulada na perspectiva do desempenho organizacional, tais como as condições econômicas e políticas de uma sociedade. Nessa perspectiva, o papel e o significado atribuídos à dimensão cultural mostram-se claramente instrumentais, como ferramenta de intervenção da realidade. Nesta perspectiva, cultura organizacional passou a ser encarada como ativo estratégico que pode garantir a rentabilidade de longo prazo de uma organização.

Para outros, cultura organizacional é entendida como um elemento estrutural nas organizações; contexto, processo no qual as ações, os discursos, as práticas se tornam inteligíveis para aqueles que compartilham seus significados.

A cultura de uma organização é uma entidade móvel, flexível, aberta a influências múltiplas e simultâneas, resultante da construção, sempre transitória, de seus membros e de seus analistas, com áreas mais permanentes e universais e outras, mais fugazes e específicas de certos grupos (BARBOSA, 2002, p. 31).

De acordo com o conceito adotado, se a cultura é entendida como variável ou se é processo, condicionará a maneira de ver e conduzir a empresa. Por quê? Digamos que o empreendedor entende que a cultura da organização é "uma besteira que só interessa aos acadêmicos. O negócio aqui é trabalhar e ter resultados". Embutido nessa postura, está o foco absoluto nos resultados; não prestará atenção às maneiras como as decisões são tomadas, aos valores do grupo, às indecisões, aos conflitos: à alma da organização. Não entenderá, por exemplo, o que está por trás de um processo de resistência à mudança. Porque essa mente, acostumada a uma visão pragmática, presa aos fins do trabalho, valoriza e quantifica apenas aqueles procedimentos que mostram os resultados dos negócios, sejam positivos sejam negativos. Compreender os meandros mais profundos das relações entre os pares de uma empresa não faz parte do preparo desse empreendedor. Assim é que se torna difícil encaminhar soluções para questões cuja natureza nasce de dentro do indivíduo, de dentro da organização. Pretender modificá-las por meio de um programa de treinamento, por exemplo, será, provavelmente, tarefa inócua.

É preciso compreender que todos nós, humanos, desenvolvemos padrões de comportamento individuais e coletivos por força das políticas da organização e também por função de nossos próprios valores, preconceitos, hábitos articulados na dinâmica da vida pessoal, familiar e profissional. Esse universo cultural, cuja natureza é simbólica, não transparece facilmente a olhos desavisados. Apesar de oculto, cria padrões de comportamento que, em geral, exigem anos e anos para serem modificados, se tal.

Imaginemos a dificuldade, muito atual, das empresas que efetuam fusões entre si. Como recombinar/reeducar/rearticular/alterar as bases dos comportamentos e práticas de pessoas que passaram anos e anos organizados a partir de um modelo cultural diferente daquele que predomina naquela nova organização com a qual se funde? O esforço para entender tais sinais, próprios do humano que somos, é o que marca o olhar da cultura organizacional. E quando a perspectiva se volta para os modos de ser de um povo; é também a cultura, como ferramenta teórica, que nos ajuda a compreender as contradições e os paradoxos de nossas práticas.

## Atividade 1

Veja a reportagem a seguir e analise os tópicos solicitados.



O catarinense Luiz Marcuzzo, 47 anos, quase chorou quando viu na televisão o ex-presidente da Sadia, Luiz Fernando Furlan, dizer que a sede da empresa não era mais em Concórdia. Marcuzzo, com os olhos marejados, lembra que seu pai recebeu da Sadia a primeira "ninhada" de pintos, para ser alojada em seu aviário. Na época, com 5 anos de idade, foi uma festa.

– A gente se orgulhava de dizer que era de Concórdia, cidade da matriz da Sadia – lembrou ele, orgulhoso.

O depoimento de Luiz Marcuzzo é um exemplo das muitas reações que a fusão da Sadia com a Perdigão (agora, Brasil Foods, ou BRF) causou entre os pequenos produtores integrados da empresa no Oeste catarinense.

Fonte: Jornal *O Globo*, Caderno Economia, p. 29 de 25.5.09.

1. Considerando os pequenos produtores, analise a natureza comercial e cultural das relações, construídas ao longo dos anos com a empresa Sadia;
2. Agora se desloque para o presente e traga suas considerações sobre as dificuldades que se avizinham para esses produtores, por conta da fusão entre a Sadia e a Perdigão.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Comentários

*1. Há duas questões centrais nesse caso que se fundem. A primeira, de natureza comercial, coloca em xeque as relações, construídas ao longo dos anos, das condições de produção, preparo e entrega do produto final de acordo com as exigências do fabricante, e outra, de natureza cultural, que traduz as relações de dependência e reciprocidade que provavelmente se institucionalizaram durante todos esses anos.*

*No caso da primeira situação, na posição de fornecedor, o pequeno produtor rural deveria funcionar como um parceiro. Ajustava sua produção às demandas do fabricante desde a escolha da ninhada, sua alimentação, cuidados higiênicos e nutricionais, acompanhamento das fases de crescimento até o abate e entrega do produto de acordo com as especificações exigidas. É de se cogitar que a Sadia fizesse algum tipo de investimento nesse parceiro, para garantir a continuidade e qualidade do produto fornecido.*

*De outra parte, a presença da Sadia na região de Concórdia deve ter estimulado muitos negócios e ajudado a região a se desenvolver.*

*O fato de a região de Concórdia ter sido o berço da matriz da Sadia deve ter alimentado, em seus habitantes, o sentido de identidade e de importância, principalmente àqueles que contribuíam durante décadas diretamente para as atividades da empresa. Os laços construídos de geração a geração como partes importantes dessa grande empresa neste momento se desfazem. Os pequenos produtores devem estar se sentindo órfãos, abandonados pelo grande pai, representado na empresa Sadia, vitimados pelo sentimento de perda e de abandono.*

*A situação coloca em discussão as responsabilidades sociais das grandes organizações, advindas das relações que estabelecem com a região na qual se instalam e das mudanças que produzem. No momento em que tais empresas tomam outro rumo, cabe a elas gerenciar os impactos que provocam com sua saída.*

*2. Como consequência da saída da Sadia da região de Concórdia, quais perspectivas se avizinham para os pequenos produtores? Para responder a esta questão, é necessário colher dados sobre a região, quanto ao nível de desenvolvimento econômico e social, negócios estabelecidos, graus de endividamento, potencialidade a explorar etc. É interessante que os pequenos produtores se unam em cooperativas ou outras formas de parceria para ganhar consistência para negociar em melhor posição com possíveis fabricantes ou construir caminhos para expandir seus negócios para outras regiões. Dessa avaliação também poderão surgir novos negócios ou novos produtos a serem explorados. Enfim, o espírito empreendedor desses pequenos produtores está sendo testado de forma radical. Que eles possam transformar as ameaças em boas oportunidades de negócio.*

## RAÍZES DO BRASIL

A sociedade brasileira é híbrida desde seu nascimento pela mistura de três raças: portugueses, negros e índios. Em diferentes níveis, cada um desses povos contribuiu para a mistura racial e cultural que somos: os portugueses impuseram sua racionalidade, seu modo de produção, suas estruturas sociais e seu rígido sistema de valores. Os africanos afirmaram sua crença religiosa, as práticas mágicas, os sabores e gostos culinários, a força de sua música. Apesar da degradação moral a que foram submetidos, os índios trouxeram-nos influências nas relações sexuais e de família, na magia e na mítica. Há muito mais o que desvendar sobre nossas origens. Os historiadores têm elaborado novas pesquisas que permitem revisar velhas noções e mesmo repensar os significados das práticas sociais, políticas e culturais, vigentes a partir do descobrimento, que até há pouco não estavam disponíveis. As ideias aqui expostas montam um painel básico, porém incipiente, do que deve ser estudado para melhor entender nossas raízes e dificuldades.



Vale a pena ler os autores clássicos como Gilberto Freyre (1966), em *Casa-grande & senzala*; seguir com Caio Prado Jr. (1969), em *Formação do Brasil contemporâneo*; alcançar Sérgio Buarque de Holanda (pai do Chico Buarque) (1984), em *Raízes do Brasil*, e chegar a Roberto DaMatta (1983), em *Carnavais, malandros e heróis* e (1985) *A casa e a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. Depois destes, há inúmeros outros pesquisadores que continuaram a trabalhar essas ideias que nos ajudam a entender quem somos. Por exemplo, veja o estudo de Jorge Caldeira, na obra *A nação mercantilista* (1999), ou a pesquisa desenvolvida por William J. Bernstein no livro *Uma mudança extraordinária: como o comércio revolucionou o mundo* (2009).

Apesar da predominância de portugueses, indígenas e africanos em nossa formação, também convivemos com franceses e holandeses, nos primeiros momentos de colonização. Mas foi Portugal, país situado entre a África e a Europa, que se manteve em permanente estado de guerra, lutando contra celtas, normandos, romanos e mouros. Tal situação impediu Portugal de construir uma hegemonia de raças e culturas, possibilitando grande mobilidade social. Segundo Freitas (1997), a baixa consciência de uma raça puramente portuguesa influenciou na forte receptividade brasileira a outras raças.

Encarnar a figura do intermediário em seu próprio corpo, ou seja, nem branco nem negro, significa legitimar e tornar visível essa figura para praticamente todo o contexto social, contaminando as esferas institucionais, jurídicas e morais. Portugal é por excelência o país do louro transitório, como a criança loira que se transforma em adulto moreno; uma dualidade carnal entre o escuro e o branco. Sua influência africana ferveu sobre a europeia, dando o tom à vida sexual, à alimentação, à religião: o sangue mouro correndo solto por uma grande população branca. O ar da África, um ar quente e oleoso, amoleceu as instituições e as formas de culturas germânicas e nórdicas, corrompendo a rigidez doutrinária e moral da Igreja Medieval, do Cristianismo, da disciplina canônica, do latim, da arquitetura gótica e do próprio caráter do povo (FREITAS, 1997, p. 43-44).

É esse caráter português, marcado pela plasticidade, pela flexibilidade, cheio de antagonismos e contrastes que impregnou a formação da sociedade brasileira. Alguns desses traços tornaram-se tão marcantes de maneira que podemos percebê-los no âmbito organizacional.

Eis alguns deles no **Quadro 5.1**. Vamos a seguir detalhá-los.



Quadro 5.1: Traços brasileiros e características-chave

Traços brasileiros	Características-chaves
Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais;</li> <li>– distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais;</li> <li>– passividade e aceitação dos grupos inferiores.</li> </ul>
Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sociedade, baseada em relações pessoais;</li> <li>– busca de proximidade e afeto nas relações;</li> <li>– paternalismo: domínio moral e econômico.</li> </ul>
Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social;</li> <li>– jeitinho.</li> </ul>
Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mais sonhador do que disciplinado;</li> <li>– tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Freitas (1997, p. 44).

## Hierarquia

Os princípios canônicos do Direito, elaborados em Portugal, a partir da invasão da península pelos romanos e mesclados ao longo de três séculos, por conta das Cruzadas e do sistema de colonização utilizado em nossa terra, serviram de inspiração aos senhores de engenho, quando da experiência com a escravidão. No mundo antigo, o escravo não era senão a resultante de um processo de evolução natural, em que muitas vezes diferentes raças alternavam-se entre conquistados e conquistadores (FREITAS, 1997, p. 45). No caso do Novo Mundo, a ideia era utilizar o escravo negro longe de seu *habitat* natural e explorá-lo como mão de obra para a produção e comercialização de produtos, além das fronteiras nacionais. Dessa forma, nossas relações não advêm de formas anteriores de sociabilidade. Ao contrário, nascem como relações de trabalho que pressupõem a rígida hierarquização entre senhores e escravos.

Centralizado na figura do patriarca, a família colonial passou a representar o modelo moral que regula as relações entre governantes e governados, definindo normas de dominação e centralização nas mãos dos governantes. Além disso, somos uma sociedade miscigenada, de várias cores intermediárias. Por tais razões, podemos diferenciar as pessoas pela cor da pele, pelo nome de

sua família ou pelo bairro em que moram. Nossos preconceitos raciais ficam encobertos por mil variações e acabam servindo como forma de discriminação e de diferença entre quem é superior e quem é inferior na sociedade.

### **Personalismo**

Apesar de constituirmos uma sociedade capitalista em que todos deveriam ser iguais perante a lei, nosso passado escravocrata e patriarcal precisou ser redefinido, quando chegamos à década de 1930, com a formação do Estado Novo. Em vez de integrar a economia brasileira ao mercado mundial, colocou a ordem escravocrata e patriarcal no nível estamental político, legitimado democraticamente. Assim é que a ideologia liberal, que prega a impessoalidade, jamais conseguiu se naturalizar entre nós por força de uma aristocracia rural e semifeudal que fazia prevalecer seus interesses e privilégios. A relação senhor-escravo e a dominação patriarcal minaram os próprios fundamentos da vida moral, política e institucional de nossa sociedade (FREITAS, 1997, p. 47). Por isso, a noção de individualismo, tão cara aos norte-americanos, nasce a partir da vontade do senhor ou do chefe, impondo-se de cima para baixo. Dessa forma, a unidade social básica não se baseia no indivíduo, mas na relação. O que vale entre nós não é a figura do cidadão, mas a malha de relações estabelecidas por pessoas, famílias, grupos de parentes e amigos, cuja força ultrapassa a esfera social e contamina as esferas jurídicas, políticas e econômicas.

Assim é que a dualidade da sociedade brasileira, expressa nos universos paralelos da pessoalidade e da impessoalidade, tem suas raízes no patriarcalismo, no compadrio e no coronelismo, vigentes em nossa história. A figura do patriarca, herança do senhor de engenho, tem suas origens nos vínculos pessoais entre indivíduos, a partir da autoridade absoluta e ilimitada do patriarca. Abrangia não apenas seus descendentes como toda uma série de parentes colaterais, agregados, empregados e escravos (ROCHA, 2000, p. 119). O compadrio é outra instituição presente desde a vida da Colônia, no Brasil. Consiste no apadrinhamento de um indivíduo por outro em termos de proteção, do lado do padrinho; obediência e respeito, do lado do afilhado.

Transferindo esse nível de relações para o ambiente organizacional, o "patrão", ao contratar um funcionário e estabelecer uma relação de confiança, protege-o como filho e, portanto, controla-o. Do outro lado, o empregado, ao se sentir protegido, retribui com lealdade, o que dá ao patrão duplo controle da situação. É a isto que chamamos relação

paternalista, em que o pai (superior) ao mesmo tempo controla e protege seu subordinado, tanto em termos econômicos quanto pessoais.

O terceiro elemento que consolida a formação do clã patriarcal é o coronelismo, que nada mais é do que a expressão política do clã familiar e de seus agregados. Senhor de propriedade rural ou grande comerciante, o coronel estendia seu poder além do círculo familiar de influência ao plano local e regional, por meio de alianças políticas (ROCHA, 2000, p. 121).

Esse *poderoso sistema de relações pessoais* que situa o indivíduo ora em função da família, do parentesco, ora do compadrio ou da amizade é regulado, segundo Roberto DaMatta (1983), pelas diferenças entre o mundo da "casa" e o mundo da "rua". Para DaMatta, o mundo da "casa" é o mundo da família, das relações pessoais, enquanto a "rua" corresponde ao mundo externo, onde as regras são impessoais, e esses mundos vivem em constante confronto. Essa é uma maneira, utilizada por DaMatta, para mostrar como existem padrões de comportamentos que podem ser classificados de maneira binária e por seus opostos (no caso, a casa e a rua).

Na "casa", segundo DaMatta (1986, p. 25-26):

(...) temos um lugar singular numa teia de relações marcadas por muitas dimensões sociais importantes, como a divisão de sexo e de idade... dimensões sociais que são provavelmente as primeiras que aprendemos na sociedade brasileira... nela somos também determinados por tudo o que a "honra", a "vergonha" e o "respeito", esses valores grupais, acabam determinando. Quero referir-me ao amor filial e familiar que se deve estender pelos compadres e pelos amigos, para quem as portas de nossas casas estão sempre abertas e nossa mesa está sempre posta e farta.

A "rua" é, por natureza, oposta à "casa", conforme DaMatta (1986, p. 30):

(...) a rua forma uma espécie de perspectiva pela qual o mundo pode ser lido e interpretado. Uma perspectiva... oposta .... à da casa, e onde predominam a desconfiança e a insegurança. Aqui, quem governa não é mais o pai, o irmão, o marido, a mulher e as redes de parentesco e amizade que nos têm como uma pessoa e um amigo. Ao contrário, o comando é dado à autoridade que governa com a lei, a qual torna todo o mundo igual no propósito de desautorizar e até mesmo explorar de forma impiedosa.

Esses dois universos paralelos mostram a dualidade da sociedade brasileira: enquanto membro de uma rede de relações, o brasileiro é *pessoa*; quando se defronta com o sistema impessoal é *indivíduo*, *cidadão*, *igual a qualquer outro*. O próprio conceito de cidadão – que representa igualdade de direitos e oportunidades nos sistemas em que vigora a impessoalidade nas relações sociais – adquire no Brasil conotações negativas. Cidadão (ROCHA, 2000, p. 118) é aquele que não se distingue dos demais, que não se encontra conectado, e a quem, portanto, se aplicam as regras e as leis. Basta lembrar que as situações em que somos chamados de cidadãos em geral limitam-se aos momentos de abordagem policial em situações de trânsito, de roubo etc. É, muitas vezes, quando utilizamos o "jeitinho", explicado a seguir.

### **Malandragem: "Por favor, o senhor não pode dar um jeitinho?"**

Essa frase talvez seja uma das expressões mais ouvidas no Brasil. O primeiro estudo sobre o *jeitinho* é de Alberto Guerreiro Ramos (1966), o pai dos estudos sobre a administração no Brasil. Para ele, o *jeitinho* e outros mecanismos que ele denomina *processos crioulos* são comuns a vários países latino-americanos, exatamente porque possuem uma única raiz: o formalismo. Segundo Guerreiro Ramos, essa discrepância se estabelece entre nossas instituições sociais, políticas e jurídicas e nossas práticas sociais (BARBOSA, 1992, p. 12). Nasce do encontro da regra impessoal com a pessoalidade do sistema.

Enquanto em outros países vale a lei que determina o que é certo e o que é errado, no Brasil o que "pode" e "não pode" têm inúmeras variações, tratadas pelo conhecido *jeitinho*. O *jeitinho* é um estilo de vida brasileiro de se relacionar socialmente. Conforme afirmam Motta e Caldas (1997), *essa é mais uma forma de sobreviver*. É agir com sensibilidade, inteligência e simpatia para relacionar o impessoal e o pessoal (DAMATTA, 1986).

O malandro pode ter também caráter pejorativo e até criminal, daí se dizer que o *jeitinho* se distingue de outras categorias sociais como o favor e a corrupção. A dificuldade está em precisar esses limites: onde termina um e começa o outro. Segundo Barbosa (1992), a passagem de uma categoria a outra – do favor ao *jeitinho*, do *jeitinho* à corrupção – depende muito mais do contexto em que a situação ocorre e do tipo de relação existente entre as pessoas envolvidas.

A seguir, apoiados nas pesquisas de DaMatta (1979) e de Barbosa (1992), reproduzimos alguns dos aspectos característicos do malandro e do *jeitinho*:

**Quadro 5.2:** Características do malandro e do jeitinho

Malandro		Jeitinho	
1	Tipo que frequenta as zonas ambíguas da ordem social e localiza-se nos lugares intersticiais da sociedade.	1	Expediente ambíguo. Situa-se entre o favor, considerado honesto, e positivamente caracterizado, e a corrupção desonesta, percebida de forma negativa.
2	Ser que se situa dentro da classificação nativa entre o honesto e o marginal.	2	Instituição nem legal nem ilegal, mas paralegal.
3	Vive no mundo da improvisação, do sentimento e da criatividade.	3	Procedimento social definido como uma forma de criatividade e de improvisação, criando espaços pessoais em domínios impessoais.
4	Um ser altamente individualizado, seja pelo modo de andar, falar ou vestir-se.	4	Processo individualizante; baseia-se, para sua eficácia, na identidade "pessoal" do indivíduo.
5	Vive sempre do e no presente. Não tem um projeto de vida definido.	5	Não é uma forma de ação social planejada. Surge e é utilizada, a partir da situação.

Fonte: Barbosa (1992, p. 45).

A burocracia estatal é, por excelência, o "lugar" do *jeitinho*, segundo pesquisa de Barbosa (1992). A constatação não surpreende tendo em vista a rigidez e o formalismo da organização burocrática brasileira. Em vez de o Estado atuar como mediador dos conflitos de interesse, ele encarna os princípios hierárquicos da organização racional. Então, enquanto a máquina burocrática é teoricamente impessoal, anônima, o *jeito* lança mão de categorias emocionais como simpatia, maneiras de falar etc.; todos esses artifícios para lidar com a desconfortável impessoalidade.

## Aventureiro

A ideia de trabalho, no Brasil, foi construída com muita dificuldade. Basta dizer que, no fim do século XVII e início do XVIII, era considerado vadio o indivíduo que não estivesse inserido na estrutura da produção colonial; que não dispusesse dos instrumentos de trabalho, ou que não gerasse ou possuísse riqueza. Até o advento da urbanização, o conceito foi mudando de conotação, fruto das mudanças econômicas e sociais, mas manteve o enfoque marginal: quando não reconhecidamente ocupados, mesmo que para fins reconhecidamente escusos, constituíam a escória do mundo (NOGUEIRA, 1999). Em qualquer circunstância, a ideia de trabalho era nefasta, quer

para os ricos, quer para os pobres: os primeiros, por herança aristocrática escravocrata; os segundos, por determinismo social, quer dizer, de que cabe ao escravo servir ao senhor, conceito esse cristalizado socialmente. Por isso, afirma-se que a escravidão, ela própria, deslegitima o trabalho livre.

Sérgio Buarque de Holanda (1995) –, historiador fundamental para entender o Brasil, examina o Brasil numa perspectiva dual, ou seja, empregando conceitos aos pares. Em momento posterior, DaMatta propõe a dualidade do conceito entre a "casa e a rua", já referida nesta aula. Holanda refere-se à relação entre trabalho e aventura que gera duas éticas opostas e que convivem entre si: a do trabalhador e a do aventureiro. Esta última ética procura novas experiências, acomoda-se ao provisório e prefere descobrir a consolidar. Nessa categoria, segundo Candido (introdução da obra de Holanda *Raízes do Brasil*), enquadram-se os espanhóis, os portugueses e os próprios ingleses, ressaltando-lhes a baixa capacidade técnica e a adaptação passiva às condições locais que, agravadas pela escravidão, acabaram por gerar a repulsa pelo trabalho regular.

Um bom exemplo disso, no caso dos portugueses imigrantes, está relatado sob forma de ficção no livro *Casa de pensão*, de Aluísio de Azevedo, obra conhecida e lida por muitos de nós durante o curso secundário. Na história em questão, dois portugueses vêm para o Brasil. Um casa com mulher rica, em busca do dote e do título de nobre; outro, pobretão, investe em uma pedreira de onde lhe vem o sustento; a seguir torna-se dono de pensão onde explora os serviços e o corpo de uma negra. Ambos buscavam ascensão social: o primeiro, pelo título e as relações que este propiciava; o segundo, pela exploração do trabalho escravo.

De fato, Holanda sugere não existir oposição absoluta entre as duas éticas, a do trabalho e a do aventureiro, porque o "português que aqui chegou buscou riqueza que demandava ousadia, não riqueza que custava trabalho". Será que a força dessas heranças persiste no comportamento do empreendedor, quando se lança a um novo negócio? A seguir, a figura que retrata a síntese dos dois tipos ideais. São assim considerados porque nenhuma dessas figuras pode ser encontrada em estado puro. Ambas participam, em maior ou menor grau e em múltiplas combinações, da personalidade de cada indivíduo ou da cultura de um povo (PRATES; BARROS, 1997, p. 53).

**Quadro 5.3:** Tipologia de Buarque de Holanda: *aventureiro* versus *trabalhador*

<b>Aventureiro</b>	<b>Trabalhador</b>
Objetivo final é mais importante que os processos intermediários.	O esforço lento, pouco compensador e persistente é valorizado.
Ideal: colher o fruto, sem plantar a árvore.	Despreza o proveito rápido, sem esforço.
Ignora as fronteiras; vive dos projetos vastos;	Tem uma concepção mais restrita do mundo.
Vê o mundo como favorável a seus propósitos; se surge um obstáculo, sabe transformá-lo em trampolim.	Evita o desperdício; sabe tirar proveito máximo do insignificante.
Enxerga, primeiro, o triunfo a alcançar.	Enxerga, primeiro, a dificuldade a vencer.
Desejo de novas sensações e de consideração pública.	Desejo de segurança e de correspondência.
Tende para a indolência e a prodigalidade.	Industrioso e tem senso de economia.
Aprecia a "boa vida".	Apreço pela pertinácia e pelo esforço apagado.
Só é motivado por compensação próxima.	Aceita as compensações, a longo prazo.
Ânsia de prosperidade, sem custo.	Prosperidade à custa do trabalho persistente.
Busca novas experiências, acomoda-se no provisório e prefere descobrir a consolidar.	Menos aberto à experimentação, aprecia o permanente, prefere consolidar.

Fonte: Extraído e adaptado de Buarque de Holanda, 1982, segundo Rocha (2000).

Enfim, como afirma Freitas (1997, 54), é essa mistura de raças e de estilos de ser, "é esse intermediário, legitimado em nossa própria pele, que se revela a capacidade brasileira de trabalhar o ambíguo como positivo, de transformar problemas em oportunidades, de criar novas soluções para novas situações".

## Atividade Final

Alguma vez você já contestou incisivamente o seu chefe no meio de uma reunião? Pouco provável. A maioria vai procurá-lo depois, sozinho, para expressar sua divergência, se o fizer. O caderno Boa Chance foi investigar se existe um modo latino-americano de administrar, ouvindo seis especialistas no assunto, e descobriu que, se ainda não há uma teoria definida sobre o tema, há práticas próprias da região, como o autoritarismo. Por exemplo, na cultura anglo-saxã o chefe espera que você discorde dele na cara. Já os americanos recomendam a técnica *walk the halls* (ande nos corredores), para que o dirigente fique sempre disponível para qualquer um. Enquanto no Brasil a metáfora das organizações é a família, nos Estados Unidos o sentimento de time prevalece. E isso revela outra particularidade da nossa gestão: o paternalismo.



Fonte: Jornal O Globo, p. 1 e 3, 4 jan. 2009. Caderno Boa Chance.

Com base nestas diferenças, discorra sobre os traços e características brasileiras que você observa em suas relações de trabalho e/ou em seu ambiente familiar. Coloque no fórum para que todos discutam com o tutor.

### Comentário

*Não nos damos conta, mas podemos encontrar os traços de nosso modo de ser nas mais corriqueiras situações. Por exemplo, pode-se afirmar, com o professor Ilan Avrihvir, do Núcleo de Estudos em Gestão Internacional da ESPM, que em certa medida a cultura do coronelismo se transferiu para as empresas brasileiras.*

*Enquanto no Brasil a metáfora das organizações é a família, nos Estados Unidos o sentimento de time prevalece. E isso revela outro aspecto do nosso modelo de gestão: o paternalismo.*

*Afirma o professor: "Num time, se o jogador não vai bem, ele é substituído. A competência se sobrepõe à autoridade. Na família, a relação é paternalista. Você demora mais para demitir, comunica a demissão de uma forma diferente e ainda assim corre o risco de ser visto pela sua equipe como um monstro" (Jornal O Globo, p. 1, de 4 jan. 2009. Caderno Boa Chance).*

*Outro exemplo verídico, citado na reportagem, foi quando um grupo de engenheiros britânicos encomendou de uma empresa brasileira algumas peças. Ao questionarem se elas seriam entregues no prazo, ouviram um "se Deus quiser". Um dos engenheiros, então, perguntou se Deus trabalhava na empresa. Parece brincadeira, mas aconteceu.*



Esta e a próxima aula pretendem dar conta das interfaces entre o que se entende por cultura organizacional e cultura brasileira. Vimos que o conceito de cultura tanto engloba o entendimento das tradições que herdamos na forma dos hábitos, dos valores e dos princípios quanto nos modos como as praticamos, seja no nível da família ou da organização. Compreender as nuances envolvidas nessas práticas auxilia o empreendedor a organizar sua percepção quanto ao que acontece em sua empresa de maneira a procurar melhorar seus resultados, tanto em termos individuais quanto organizacionais.

Somos uma sociedade cujas marcas históricas ainda prevalecem nos dias atuais, reveladas nos traços que nos identificam social e culturalmente. São esses: a hierarquia, que aponta para a centralização do poder em grupos sociais diferenciadamente, gerando passividade e dependência nos grupos inferiores; o personalismo, caracterizado pela proximidade e pelo afeto nas relações pessoais que, contraposto à hierarquia, acaba por definir, por via paternalista, o que deve ser decidido e praticado; a malandragem, traduzida pelo "jeitinho brasileiro", funciona como meio de navegação social e, finalmente, o espírito aventureiro, tendência à rejeição ao trabalho metódico, espírito mais sonhador do que disciplinado, que redundava na pressa em atingir os objetivos e a tendência à indolência e à prodigalidade.

Embora tais traços não sejam únicos, exclusivos e/ou "puros" em nossa sociedade, há evidências que comprovam a prática desses traços tanto nas organizações pequenas quanto nas grandes; nas privadas como nas públicas. Entender tais processos auxilia o empreendedor na travessia dos problemas enfrentados por uma empresa.

### INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, veremos a aplicação desses traços à pesquisa realizada em 1997, confrontada com a outra de 2008, mais recente, que busca discutir os rumos da cultura organizacional brasileira nos tempos pós-globalizados. Esperamos você lá.



## Cultura organizacional e cultura brasileira (II)

### Meta da aula

Apresentar a natureza cultural da organização, a partir de estudos históricos, antropológicos e sociológicos, alimentados pela visão da cultura organizacional.

Ao final do conteúdo desta aula, você deverá ser capaz de:



1 analisar as contradições presentes nos traços culturais brasileiros, a partir da pesquisa de Prates e Barros (1997);



2 analisar os significados das mudanças ocorridas nos traços culturais centrais e periféricos na visão pré-globalização, a partir da pesquisa e pós-globalização, a partir da pesquisa de Chu e Wood Jr. (2008).

## INTRODUÇÃO

Por que pensar a cultura brasileira no processo de gestão empresarial e, principalmente, atrelada a novos negócios? A essa altura, cabe perguntar: o modelo de gestão também revela uma expressão cultural de um país? Será que a forma de administrar as empresas nascentes, em cada país, possui também características diferenciadas? Acredito que, nesse momento, por tudo o que você estudou, sua resposta seja positiva.

### O ESTILO BRASILEIRO DE ADMINISTRAR: EXPLORANDO O MODELO DE PRATES E BARROS (1997)

As questões apresentadas na introdução como essas que instigaram Prates e Barros, ainda em 1997, a realizar estudos para compreender nossas diferenças, como país, e como essas diferenças impregnam-se e traduzem-se nas práticas gerenciais. Com tal objetivo, basearam-se nos estudos de DaMatta, Barbosa, Hofstede, Bolinger & Hofstede e entrevistaram, em 1996, 2.500 dirigentes e gerentes e 520 empresas de grande e médio porte do sudeste e do sul do país.



Em função de a globalização ter minimizado as diferenças entre os territórios-nação, as pesquisas atuais sobre cultura organizacional têm se concentrado predominantemente em assuntos relativos ao poder, aos processos de resistência e sedução, às questões de gênero e da subjetividade, entre outras. Veja, a esse respeito, o livro *Simbolismo organizacional no Brasil*, organizado por Carrieri e Saraiva (2007).

Conforme a pesquisa de Prates e Barros (1997), o modelo de gestão baseado no “sistema de ação cultural brasileiro” estrutura-se a partir de um sistema composto por quatro subsistemas: o subsistema institucional (ou formal), o pessoal (ou informal), o subsistema dos líderes, e o dos liderados, apresentando traços culturais comuns e incomuns, articulados em conjunto. Eis suas características básicas:

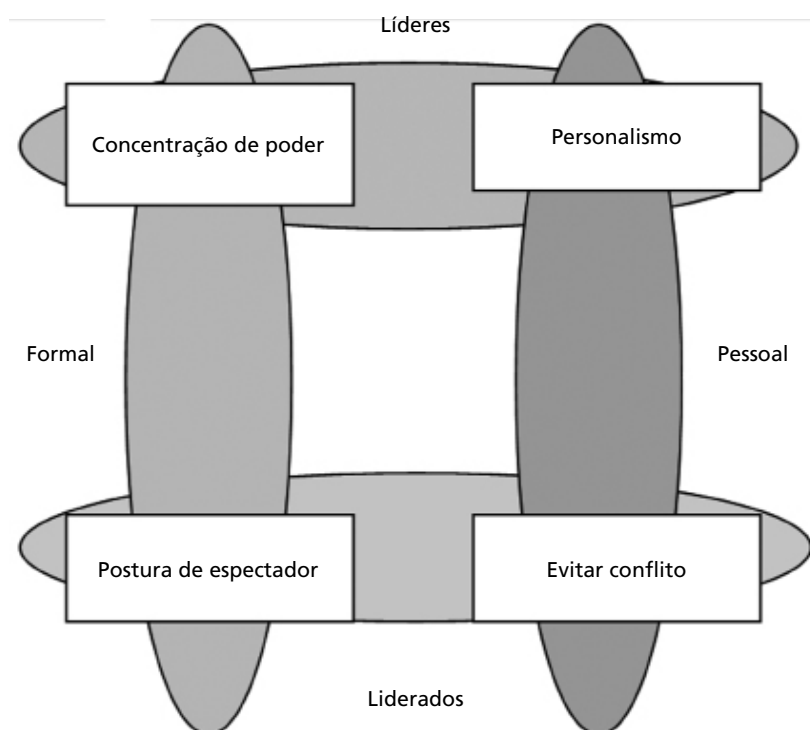
- O subsistema formal (institucional) está relacionado com os traços culturais típicos da “rua” tratados por DaMatta como “espaço da rua”, e os traços culturais típicos da “casa” compõem o subsistema pessoal.

- O subsistema dos líderes reúne os traços localizados naqueles que detêm o poder; o subsistema dos liderados fica mais próximo daqueles subordinados ao poder. Os autores ressaltam que a posição de líder ou liderado pode oscilar em função da circunstância.

O conjunto de traços culturais que envolvem o subsistema formal e pessoal e o subsistema dos líderes e liderados pode sobrepor-se até formar um único conjunto. É quando critérios impessoais passam a dominar processos até então tratados de forma familiar. Exemplo disso é quando a empresa familiar profissionaliza-se.

Os subsistemas apresentam interseções entre si através dos traços culturais comuns, caracterizadas por aspectos como:

- concentração de poder;
- personalismo;
- postura de espectador;
- eliminação aparente de conflitos que se situam na interseção dos subsistemas líderes e formal, conforme a figura a seguir.



**Figura 6.1:** Traços culturais comuns, a partir das interseções entre os subsistemas.  
Fonte: Elaborado por Prates; Barros (1997, p. 58).

Os subsistemas, conforme Prates e Barros (1997, p. 58), estão articulados por meio de *traços culturais especiais*, que respondem pela não ruptura do sistema. Esses são os traços culturais especiais: o *pater-nalismo*, a *lealdade às pessoas*, o *formalismo* e a *flexibilidade*, conforme veremos a seguir.

## DESCRIÇÃO DO MODELO

Apresentamos, agora, os desdobramentos do modelo “Sistema de Ação Cultural Brasileiro” em quatro (4) subsistemas:

1. *Subsistema dos líderes;*
2. *Subsistema formal (institucional);*
3. *Subsistema pessoal;*
4. *Subsistema dos “liderados”.*

A lógica do sistema está em contrapor líderes e liderados, como relações pessoais versus institucionais. Dessa forma, cada posição é compensada por sua oposta, equilibrando-as. Veja como funcionam.

### Subsistema dos líderes

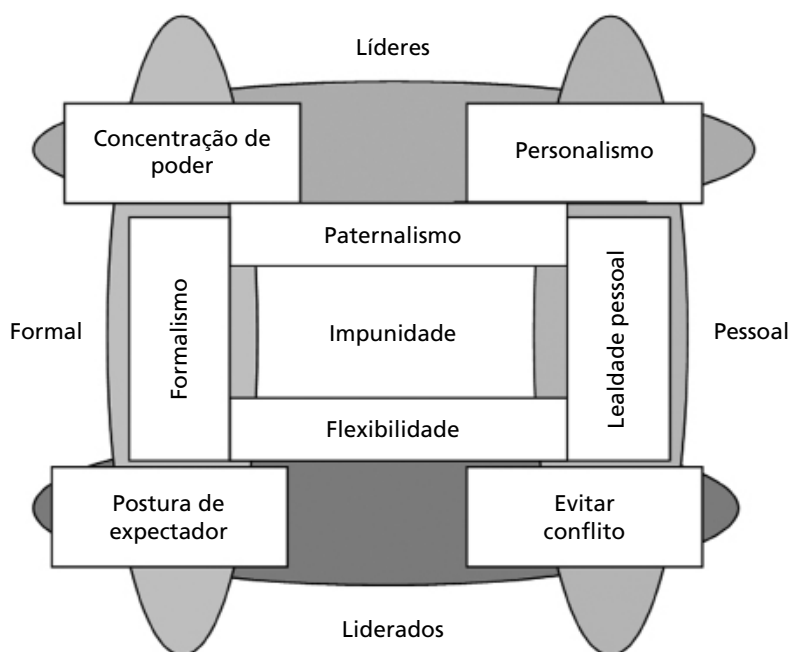
Explicando a **Figura 6.1**, no nível formal, pode-se falar da *concentração de poder*, que tem como contrapartida, na dimensão pessoal, o *personalismo*. A história do Brasil tem sido rica em situações que envolvem o uso da autoridade e do poder legal, baseado na hierarquia/subordinação. Esse jeito de ser está distante, por exemplo, do modelo americano (PRATES; BARROS, 1997, p. 59) em que prevalece a igualdade como código cultural, e os cidadãos são tratados e respeitados com igualdade perante a autoridade. Entre nós, ao contrário, prevalecem máximas como: “*Manda quem pode, obedece quem tem juízo*” ou “*Sabe com quem está falando?*”. Essas expressões revelam a carga autoritária exercida por aquele que se julga com direitos (reais ou imaginários) especiais.

Na outra ponta, está o *personalismo*, isto é, a capacidade de lidar e resolver as situações através dos laços de família e de amizade. A dificuldade em conviver em uma sociedade desigual e heterogênea acaba por fortalecer a importância das relações pessoais no encaminhamento das decisões políticas e sociais.

Esses dois traços, anteriormente citados – *concentração de poder* e *personalismo* – sintetizam-se no paternalismo, que se desdobra em duas facetas: o *patriarcalismo* e o *patrimonialismo*. O patriarca, presente em tradições que remontam à casa de engenho e à senzala, é a figura na família que tudo pode. Aos demais membros do clã só cabem pedir e obedecer. A face afetiva e supridora do pai traduz-se no *patriarcalismo* oposta ao *patrimonialismo*, representando a face hierárquica do grande senhor que reina absoluto.

Prates e Barros (1997) apontam que tais relações estão visceralmente ligadas aos aspectos econômicos, em que se troca trabalho por remuneração e, também, aos afetivos, onde se contrapõem, de um lado, dedicação e colaboração; de outro, laços de intimidade pessoal. Afirmam também que as sociedades e organizações podem ser lideradas tão paternalisticamente quanto permitirem seus membros, quer dizer, o paternalismo existe tanto nos liderados quanto nos líderes.

A seguir, apresentamos a visão integrada do “Sistema de Ação Cultural Brasileiro”, modelo proposto por Prates e Barros (1997), que utiliza os traços brasileiros que apresentamos na Aula 5, combinados de forma integrada e sistêmica.



**Figura 6.2:** Visão integrada do modelo proposto – Sistema de Ação Cultural Brasileiro.  
Fonte: Prates; Barros (1997, p. 59)

## Subsistema formal

A base da dinâmica do subsistema formal está apoiada na liberdade individual e no grau de autonomia. Segundo os pesquisadores, a *concentração de poder*, somada ao *paternalismo* induz a um novo traço da cultura brasileira, que é sua *postura de espectador*. O subsistema dos líderes e liderados são articulados através do fenômeno do *formalismo*, maneira como lidamos com as incertezas do futuro. Finalmente, ainda nesse tópico, a pesquisa destaca o traço da *impunidade*, como um elemento que não apenas reforça, como também mina a manutenção e estabilidade de todo o sistema.

### A postura de espectador

O traço, aqui chamado de *postura de espectador*, merece ser examinado mais detalhadamente. A história do Brasil é marcada pelo autoritarismo, pela dependência produzida pelo paternalismo e pelo sentimento de ser dominado. Tais práticas geraram, em nós, uma atitude acrítica, pouco comprometida, que se orienta pela autoridade externa, a qual se omite de um posicionamento firme, que transfere responsabilidades.

É Paulo Freire (1983) quem diz: “o *mutismo não é propriamente inexistência de resposta. É resposta a que falta teor marcadamente crítico*”. Basta lembrar um dito muito comum, ouvido em situações de desagrado por serviços mal prestados: “*Ah, só podia ser Brasil!*” O comentário é feito por brasileiros que, ao dizê-lo, se colocam como espectadores de uma realidade da qual fazem parte e sobre a qual, muitas vezes, são corresponsáveis. Então, os traços marcantes da posição da *postura de espectador* estão no silêncio, no mutismo, na baixa iniciativa, na pouca capacidade de realização por autodeterminação, na transferência de responsabilidade das dificuldades para instâncias superiores. Prates e Barros (1997, p. 61-62) consideram tais traços como o resultado de um

(...) processo de infantilização que reforça o baixo nível de consciência crítica, e que faz com que, mesmo havendo maior liberdade de atuação, não se saiba o que se quer, faz com que não exista vontade própria. Assim, envolvido em um clima de perplexidade, o libertado sente-se novamente forçado a conformar sua conduta às expectativas da autoridade externa.



Então, a figura de *espectador* transfere a responsabilidade para terceiros com a seguinte argumentação: se o poder não está comigo, não estou incluído nele e não sou eu quem toma a decisão; a responsabilidade também não é minha. Logo, vou transferi-la para quem de direito, o que em nossa cultura significa *para cima*, na linha hierárquica (Prates e Barros, 1997, p. 62). Quando algo errado acontece, ou a culpa está fora da área de atuação daquele funcionário ou a culpa é do “sistema”, é do “governo”.

As dimensões acima apontadas trazem um material substancial para encaminhar estudos que explorem os mecanismos e as práticas, utilizadas por empreendedores brasileiros ao criar novos negócios. Permitem, também, que esses empresários reflitam sobre a presença desses comportamentos em sua empresa e de como tais manifestações afetam o trabalho. O que está em questão, nesse caso, é a cultura do “fazer”, voltada para o futuro e incorporando a mudança como processo, ou a cultura do “estar”, que desconfia do progresso e “age para o gasto”, o suficiente para manter o *status quo* e garantir o dia a dia.

### O formalismo

O *formalismo* corresponde à discrepância entre a conduta concreta e as normas que se supõe regulá-las. Como afirma Ramos (1983):

Em sociedades em transformação, como o caso brasileiro, pode ser visto como uma estratégia de mudança social, imposta pelo caráter dual de sua formação histórica e do modo particular como se articula com o resto do mundo.

De acordo com o estudo de Prates e Barros (1997), a sociedade brasileira tem pouca preocupação com o futuro. Busca resultados imediatistas e de baixa capacidade de provisionamento. Mostra uma atitude sem ansiedade para o que possa vir depois. Esse lado, aparentemente mais descontraído, sugere, como contrapartida, a esperanças de melhores dias, entregues à produção de um pai protetor, de um governante messias, ou de um deus brasileiro. Eis uma questão séria para buscar subsídios e analisar práticas gerenciais em empreendedores nascentes, cujas empresas duram curtos ciclos de vida.

A contradição entre honrar as normas e praticá-las, no dia a dia, é habitual e recorrente em nossa vida. Por exemplo, concursos públicos

existem para que todos os candidatos, mediante comprovação de conhecimento e mérito pessoais, possam ingressar na burocracia do Estado. Entretanto, outras questões socioculturais atuam em simultâneo: baixa qualificação educacional, escassez de emprego para uma mão de obra abundante e força das relações pessoais, através do *jeitinho brasileiro*. Constituem mecanismos que colaboram para que a lei não seja cumprida fielmente, ou mesmo seja burlada. É quando aparecem expressões, como: “*fazer vista grossa*”, “*descobrir o mapa da mina*”, “*arranjar um pistolão*”, “*quebrar o galho*”. Todas essas afirmações direcionam para as mais variadas situações nas quais os critérios legais são ignorados em favor de maior mobilidade social, quase sempre ascendente.

Afirmam com muita propriedade Prates e Barros (1997, p. 63):

A realidade é que existe hiato entre o direito e o fato, que caracteriza o formalismo, mas que também o justifica. Este é o lado patológico do formalismo, pois, à medida que ele de fato ocorre, processos de ajustamento surgem para superá-lo. Como esses processos são permitidos e podem atingir as configurações de nepotismo, favoritismo e até mesmo subornos, isto gera instabilidade e insegurança. Surge então o risco de se aplicar novamente o remédio das legislações, cada vez mais específico e abrangente, criando um turbilhão de normas para uma aparente estabilidade nas relações sociais.

### **Impunidade**

Ainda inserido no subsistema institucional, encontramos a prática da *impunidade*. É quando uma sociedade fornece legitimidade a seus líderes através do sistema jurídico-institucional de tal forma que os torna imune às punições. Como os direitos individuais são monopólios de poucos, a tendência é ocorrer nos demais apatia e descrença, fortalecendo a visão de espectador.

### **Subsistema pessoal**

O subsistema pessoal articula os subsistemas dos líderes e liderados pelo lado do espaço “pessoal” (PRATES; BARROS, 1997, p. 65).

### Lealdade pessoal

A *lealdade pessoal* é a contrapartida do subsistema “pessoal” ao formalismo do subsistema “institucional”. Há algumas características prevalentes no processo de coesão social no Brasil, manifesto pela *lealdade às pessoas*:

- o membro do grupo valoriza mais as necessidades do líder e dos outros membros do grupo do que as necessidades do sistema maior no qual se insere. A confiança é depositada na pessoa do líder e ele passa a ser o elo que mantém a rede;
- observar que a interação entre a lealdade às pessoas relaciona-se ao traço cultural mais forte do controle da incerteza, que é o formalismo. Na lógica da sociedade alemã, por exemplo, quanto mais se fortalecem as instituições, mais se enfraquece o poder das lideranças porque o poder se transfere para as normas impessoais. No Brasil, a cada reforço que o formalismo recebe mais se fortalece a lealdade às pessoas.

### Evitar conflito

Tendo em vista que, no Brasil, a desigualdade de poder e forte dependência são resolvidas no nível das relações pessoais, intermediando líderes e liderados, a saída é usar soluções indiretas entre os polos divergentes, ou seja, evitar conflito. A necessidade de privilegiar o relacionamento é mais importante que a realização. Então, se a competição for necessária, será desenvolvida de forma cooperativa.

### Subsistema dos “liderados”

Após tratar dos subsistemas dos líderes, institucional e pessoal, foram apresentados dois dos traços que pertencem ao subsistema dos liderados: *postura de espectador* e *evitar conflito*. Agora nos resta articular o sistema institucional e pessoal no espaço dos liderados, assim como o *paternalismo* o faz no espaço dos líderes. É o traço da *flexibilidade*.

## Flexibilidade

Segundo os pesquisadores, a *flexibilidade* é a versão moderna do “*jeito criollo*” (PRATES; BARROS, 1997, p. 66), como uma estratégia de segundo grau, oriunda do formalismo e cujas características são a criatividade e o pragmatismo. Como exemplo, a prática de encaminhar assuntos administrativos no âmbito da gestão pública através de favores pessoais, como forma de apressar e definir os resultados. De maneira mais ilustrativa, pode-se citar o caso do indivíduo que consegue fazer um processo qualquer tramitar porque conhece alguém que trabalha na instituição em que o referido processo está alocado.

A flexibilidade corresponde a práticas originais que resultam de um longo processo de adaptação a circunstâncias locais.

- A *adaptabilidade* pode ser identificada nas respostas, por exemplo, dos empresários e colaboradores das empresas brasileiras às várias crises econômicas, pela agilidade com que se ajustam às dificuldades de um determinado momento econômico. Visto do ângulo processual, a *adaptabilidade* não sugere a criação de algo novo. É o exercício da capacidade criativa em limites prefixados que se manifesta através de novas práticas. Tais mudanças apoiam-se no domínio institucional formal, alicerçado nas redes de relacionamento que vão estimular a busca de soluções para objetivos pessoais.
- A *criatividade* expressa-se em situações reais de igualdade, como nas festas de carnaval, nos eventos esportivos, quando a igualdade entre indivíduos estabelece-se em contraposição à igualdade de direito. O que deveria ser igual por uma questão normativa, o é por uma questão relacional, em que predomina a ética pessoal. Porém, ainda que no carnaval, brancos e negros, ricos e pobres, católicos e umbandistas, todos sambam em conjunto, existem os destaques e a comissão de frente que sinalizam a posição do indivíduo sobrepondo-se ao grupo. Assim o traço marcante em nossa cultura: a hierarquia convivendo, de forma *flexível*, com um ambiente de igualdade de fato (PRATES; BARROS, 1997, p. 67).

## Atividade 1



Segundo a pesquisa de Prates e Barros (1997) apresentada, cada posição aponta para seu oposto. Analise as contradições expostas a seguir e os efeitos produzidos:

1. A concentração de poder, somada ao paternalismo, induz à postura de espectador;

---

---

2. Honrar as leis e praticá-las é dever em qualquer estado democrático. No entanto, para nós, brasileiros, o 'jeitinho' funciona como elemento dissimulador entre o estado de direito e sua prática;

---

---

3. A sociedade brasileira tem pouca preocupação com o futuro e, quando a demonstra, entrega-o às mãos de um pai protetor, representado por um governante messias ou um deus brasileiro.

---

---

### Respostas Comentadas

1. O poder concentrado em poucas mãos aponta para a visão autocrática e despótica. Do outro lado, está o liderado, dependente e frágil, à mercê da força do líder. Veja, por exemplo, as dificuldades que as pessoas têm, em geral, de formalizar reclamações contra abusos das organizações. O paternalismo é uma forma "socialmente admitida" que submete o liderado no âmbito das relações pessoais, não dos negócios impessoais. Dessa forma, o traço da hierarquia convive, de forma flexível, com um aparente ambiente de igualdade de fato.

2. As forças que regem o estado de direito não conseguem facilmente ser praticadas porque, caso o sejam, tendem a ser confundidas com autoritarismo. O jeitinho constitui a prática que "suaviza" a força da lei por gestos "empostadamente" pessoais.

3. A baixa iniciativa, a pouca capacidade de realização por autodeterminação são traços que apontam para um baixo nível de consciência crítica e um alto nível de infantilização de nossa sociedade. Dessa forma, quando livre para decidir, a figura do espectador transfere a responsabilidade para terceiros, em geral para o nível superior.

## COMO FICA A CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA NOS TEMPOS DE PÓS-GLOBALIZAÇÃO?

O modelo de Prates e Barros (1997) se propõe a entender a dinâmica cultural brasileira sob ótica da gestão empresarial em um dado período histórico. Além de identificar os principais traços do estilo brasileiro, mostra como esses traços inter-relacionam-se num desenho único e paradoxal que conjuga paternalismo com flexibilidade, formalismo com lealdade pessoal. Segundo os autores, esta é uma sociedade alegre e harmônica, porém pobre; criativa, mas com baixo nível de crítica (PRATES; BARROS, 1997, p. 69).

Estudos mais recentes de Chu e Wood Jr (2008) ratificam as conclusões da pesquisa de Prates e Barros (1997), porém vão mais além, em busca do entendimento sobre os rumos da cultura organizacional brasileira, nos tempos pós-globalizados. Corroboram os mesmos traços da cultura nacional brasileira, trazidos por Kabasak e Bodur, (2004); Hofstede (1997, 2001): comportamentos mais coletivistas do que individualistas; alta necessidade de evitar incertezas; baixa orientação a *performance* e orientação em curto prazo (CHU; WOOD JR, 2008, p. 972).

Porém, a década de 1990 fez com que os valores, práticas e ferramentas, originalmente cultivadas pelas empresas brasileiras, misturassem-se e se fundissem com as referências e valores estrangeiros por conta dos processos de globalização econômica. Diante da discussão sobre os efeitos dessa globalização provocarem homogeneidade ou heterogeneidade nas práticas de gestão das organizações de cada país, autores citados em Chu e Wood Jr (2008), como Pieterse (1994) e Burke (2003), propuseram tratá-las como mesclas culturais, as quais titulam como “translocais”. Dessa forma, pode-se aventar que os estudos sobre os traços da cultura organizacional brasileira desloquem-se para uma perspectiva multicultural, na qual convivem simultaneamente realidades e discursos pré-modernos, modernos e pós-modernos.

Adiante na **Tabela 6.1** temos o resumo dos depoimentos dos 25 entrevistados da pesquisa, conduzidas por Chu e Wood Jr (2008), escolhidos por possuir experiência de gestão dentro e fora do Brasil. Foram 16 brasileiros e nove estrangeiros, com idades entre 24 e 60 anos e com um mínimo de três anos de experiência de trabalho.

**Tabela 6.1:** Traços culturais centrais e periféricos, na análise proposta por Chu e Wood Jr (2008).

Traço cultural	Depoimentos
<b>Traços culturais centrais</b>	
Jeitinho	"Acho que o jeitinho brasileiro é positivo para os profissionais, mas negativo para o país" e "o jeitinho brasileiro é um problema... a questão de burlar as coisas... isso gera instabilidade."
Desigualdade de poder e hierarquia	"O que eu percebi quando cheguei aqui no Brasil é uma grande diferença entre o <i>middle</i> e o <i>top management</i> " e "o brasileiro é muito ligado a <i>status</i> ... o brasileiro é muito seduzido pelo poder."
Flexibilidade	"Você decide rápido, está acostumado a mudar. O brasileiro está acostumado, entra crise, sai crise. Isso leva à adaptabilidade" e "o brasileiro gosta de atalhos, é criativo, isso é vantajoso."
Plasticidade	"As pessoas tendem a olhar para o que é de fora com respeito... as melhores práticas estão lá... só que, ao mesmo tempo, as pessoas têm um pouco de pé atrás... isso é lá fora, não vai necessariamente funcionar aqui" e "a gente tem o mito de que o estrangeiro é melhor do que a gente. Isso existe."
Personalismo	"Aqui você vai até certo nível com política e de um nível pra baixo é amizade pura. E você faz negócio só porque é amigo mesmo"; e "eu prefiro o estilo brasileiro de trabalhar. De você no cafezinho poder falar sobre futebol... acho importante. Impacta tua produtividade no trabalho" e "acho que ao trazer a vida pessoal para o trabalho, sua vida fica melhor, porque você compartilha com as pessoas. Você até melhora seu trabalho".
Formalismo	"Em outros lugares, tudo funciona com normas e procedimentos. No Brasil, é tudo mais informal. Aqui se vai aos trancos e barrancos" e "acho que talvez seja uma mudança de contexto, mas as empresas brasileiras hoje levam a sério a formalização, a padronização dos processos... estão mais preocupadas com isso hoje do que estavam há cinco anos".
<b>Traços culturais periféricos</b>	
Orientação para resultados	"Acho que o profissional no Brasil de hoje tem uma orientação a resultados."
Orientação para ação/planejamento	"Estamos evoluindo, mas em termos comparativos com outros países, acho que ainda há muito para desenvolver" e "acho que estamos evoluindo, por isso que o planejamento nas empresas está ganhando força. Se você olhar, o planejamento está, cada vez mais, aumentando o seu espaço".
Gestão do tempo	"As pessoas (no Brasil) têm hora pra começar uma reunião, mas não têm hora pra terminar. Elas começam falando uma coisa, vão para outra e outra e talvez voltem para o assunto inicial."
Autoritarismo	"É difícil para os brasileiros desafiarem o que alguém está dizendo, particularmente se essa pessoa é hierarquicamente superior" e "o brasileiro não necessariamente vai sair fazendo. Ele vai pedir autorização primeiro".
Aversão ao conflito	"O brasileiro odeia conflito. Faz o que for preciso para evitar".
Postura de espectador	"Aqui no Brasil as pessoas contam com o fato de que as pessoas em cargos importantes é que vão tomar as decisões."
Cordialidade	"As pessoas (no Brasil) dizem, ah sim, muito interessante, vou pensar no assunto, vamos falando..., a mensagem não é clara".

Fonte: Depoimentos por traço cultural Chu; Wood Jr. (2008, p. 981-982).

Examinadas no conjunto, a análise dos depoimentos trazidos pela pesquisa aponta para a confirmação de alguns dos traços culturais, tratados aqui como centrais e periféricos, enquanto outros apresentam sinais

de resignificação, ou seja, são reinterpretados, a partir de novos significados. Adiante a visão comparativa entre os significados atribuídos aos traços culturais na pré-globalização, confrontados à pós-globalização:

**Tabela 6.2:** Mudança nos traços culturais centrais

<i><b>Traço cultural</b></i>	<i><b>Visão anterior (pré-globalização)</b></i>	<i><b>Visão atual (pós-globalização)</b></i>
Jeitinho	Flexibilidade e criatividade diante de barreiras ou situações imprevistas.	Ressignificação, com visão crítica: jeitinho como comportamento pouco profissional ou amador.
Desigualdade do poder e hierarquia	Grande distância de poder entre indivíduos; prevalência de hierarquias rígidas.	Manutenção do traço: distância entre média e alta gerência; valorização do <i>status quo</i> e acomodação nas posições.
Flexibilidade	Capacidade de adaptação e criatividade; ajuste a diversas situações e capacidade de inovação; versatilidade.	Manutenção do traço: flexibilidade para mudanças frequentes; gestor brasileiro versátil; criatividade para soluções inesperadas.
Plasticidade	Fascínio com teorias e métodos importados.	Manutenção do traço, porém com tendência a apreciações críticas e à valorização de práticas locais (nova nuança).
Personalismo	Valorização das relações pessoais em relação às competências técnicas.	Manutenção do traço.
Formalismo	Valorização de regras e procedimentos burocráticos; comportamentos de fachada e faz de conta.	Ressignificação: reconhecimento da importância da adoção de padrões operacionais e gerenciais superiores.

Fonte: Comparativo dos traços culturais centrais pré e pós-globalização Chu; Wood Jr., (2008, p. 982-983).

**Tabela 6.3:** Mudança nos traços culturais periféricos

<i><b>Traço cultural</b></i>	<i><b>Visão anterior (pré-globalização)</b></i>	<i><b>Visão atual (pós-globalização)</b></i>
Orientação para resultados	Foco na tarefa e no processo; foco secundário no resultado.	Ressignificação: preocupação crescente com o desempenho e foco em metas.
Orientação para a ação/ planejamento	Ênfase reduzida no planejamento; foco na execução.	Ressignificação: ênfase crescente no planejamento.
Gestão do tempo	Foco no curto prazo e gestão ineficiente do tempo.	Manutenção do traço, aguçado por pressões ambientais (instabilidade e pressão por agilidade, nova nuança).
Autoritarismo	Submissão a posições de poder, respeito à autoridade.	Manutenção do traço.
Aversão a conflitos	Desconforto diante de confrontos abertos.	Manutenção do traço.
Postura de expectador	Falta de autodeterminação; transferência e diluição de responsabilidades.	Manutenção do traço.
Cordialidade	Comportamento superficialmente amável e simpático.	Manutenção do traço: dificuldade para dizer não.

Fonte: Comparativo dos traços culturais periféricos pré e pós-globalização Chu; Wood Jr., (2008, p. 983).



Como conclusões da pesquisa, os autores entendem que o ambiente institucional do Brasil ainda sustenta traços instáveis e imprevisíveis, apoiados em um planejamento frágil, com ações pouco sistematizadas e padronizadas. A contrapartida disso estimula muita orientação à flexibilidade, à criatividade e à improvisação, voltada para o curto prazo.

Esses elementos caracterizam a cultura organizacional atual e a gestão, praticada no país, como algo predominantemente desestruturado, desorganizado e improvisado. As relações entre as pessoas, por sua vez, são permeadas pela desigualdade de poder, pelo autoritarismo, pelo personalismo e pela necessidade de evitar conflitos, configurando uma gestão que tende a ficar mais nas pessoas do que nos resultados. E, no que se refere à plasticidade, isto é, à permeabilidade do país aos referenciais estrangeiros, é possível verificar ainda a adoção acrítica desses referenciais (CHU; WOOD JR., 2008, p. 984).

Reconhecem, também, que os movimentos de globalização econômica e internacionalização dos negócios nas últimas décadas de 1980 e 1990 propiciaram aos gestores brasileiros uma visão mais cosmopolita, moderna e aberta a conceitos e modelos internacionalmente disseminados. A busca por dimensões mais objetivas de gestão também tendem a ser incorporadas: como a orientação para resultados, a utilização de técnicas de planejamento e estruturação de ações em médio ou longo prazos.

Dessa forma, coexistem no modelo de gestão praticado atualmente elementos tradicionais da cultura organizacional brasileira e elementos “novos”, retrabalhados à luz do contexto internacional. Tal situação híbrida dificulta sobremaneira a apreensão de condições estáveis de gestão praticadas no país. Abre, no entanto, um espaço para que os novos empreendedores construam experiências a partir da apreensão dessas dicotomias.

## Atividade Final

Analise os resultados da pesquisa realizada por Chu e Wood Jr. (2008) levando em conta as **Tabelas 6.1 e 6.2**, comparando as visões pré-globalização com a pós-globalização. Traga suas vivências profissionais para confirmar e/ou destacar comportamentos. Discuta suas conclusões no Fórum com seus colegas e o tutor.




---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Para aqueles que atuam no ambiente empresarial de médio a grande porte, deve ser menos difícil constatar mudanças nos traços culturais, conforme sugerido pela pesquisa de Chu e Wood Jr. É provável que em ambientes organizacionais mais complexos, esses sinais sejam consideravelmente mais fortes e veementes do que em empresas cujas dimensões convivem com o espaço do dia a dia, limitando-se ao ambiente mais próximo, sem outros parâmetros para estabelecer comparações.*

*No primeiro caso, poderá ser perceptível, por exemplo, a constatação dos executivos brasileiros quanto a considerar o 'jeitinho' um traço menos criativo e mais amador com relação ao comportamento profissional desejável. Talvez em empresas de pequeno porte, tais comportamentos possam se manifestar de maneira mais velada.*

*Quaisquer dos demais traços devem ser examinados a partir dessa ótica. O que é preciso assegurar é que exista um esforço consciente para perceber pequenas mudanças no comportamento dos gestores, mesmo que sutis. Tais constatações auxiliam no esforço para compreender os avanços comportamentais que, pouco a pouco, vão criando massa e peso de maneira a alterar qualitativamente o nível das respostas profissionais das organizações. Afinal, esse é o propósito maior: aprender como a organização como um todo opera e torná-la melhor, do ponto de vista das pessoas e dos resultados.*

**RESUMO**

A segunda parte da aula sobre Cultura Organizacional e Cultura Brasileira destaca duas pesquisas realizadas, respectivamente, em 1997 e 2008. A primeira, conduzida por Prates e Barros, redundou na construção de um modelo, titulado como “Sistema de Ação Cultural Brasileiro”, que articula quatro subsistemas, contrapondo líderes e liderados, níveis pessoais e institucionais. Através das várias interseções entre si, apreendem-se os traços culturais comuns que permeiam nossas práticas gerenciais, tais como a concentração de poder, o personalismo, a postura de espectador e a enfática fuga do conflito.

A segunda pesquisa conduzida por Chu e Wood Jr. (2008), contraposta à primeira, buscou comparar alguns dos traços culturais, agora tratados como centrais e periféricos e, em muitos casos, reinterpretados à luz de novos significados.

Com respeito aos traços culturais centrais, destaca-se o avanço da visão crítica pós-globalização dos gestores consultados sobre a categoria “jeitinho”, agora encaminhada como comportamento pouco profissional ou amador. Na mesma direção, o “formalismo” assume novo significado, com o reconhecimento da importância de padrões gerenciais superiores.

Percepção semelhante ocorre em traços culturais, tratados como periféricos: a orientação para resultados de curto prazo se desloca na direção do desempenho e do foco em metas. Como decorrência, aumenta a ênfase no planejamento.

As duas pesquisas servem para balizar o entendimento sobre a força da cultura no processo de mudança organizacional. Abre caminho para os empreendedores implantarem práticas gerenciais superiores em seus negócios, que proporcionem novos significados aos traços culturais que nos identificam.



# Reconhecendo oportunidades de negócio




AULA

7

## Meta da aula

Apresentar como se geram ideias criativas e como se reconhecem oportunidades de negócio.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

-  analisar o problema dos nove pontos, percebendo a importância do contexto na elaboração de novas ideias;
-  provocar autorreflexão sobre os padrões individuais que impedem a geração de novas ideias;
-  analisar e propor uma oportunidade de negócio.

## INTRODUÇÃO

Como vimos até aqui, falar sobre Empreendedorismo exige entender de muitos assuntos além dos de administração, *stricto sensu*. É preciso entender sobre cultura, história, sociologia, estratégia e cultura organizacional, entre outros temas. Afinal, para criar uma empresa é preciso ter uma ideia possível e viável de negócio, e conseguir percebê-la como uma oportunidade de negócio.

Muitas empresas são criadas sem maior avaliação das condições do contexto em que serão inseridas. Por vezes, a ideia do negócio não se sustenta por um tempo maior, graças a uma avaliação equivocada dos níveis de demanda ou por não trazerem diferenciais suficientes face à concorrência. Seja como for, tudo começa na qualidade das ideias geradas, quando se esboçam e desenharam possibilidades criativas de negócios possíveis. É uma questão que deve ser tratada com cuidado para que o esforço feito gere os melhores resultados.

Aparentemente, o caminho para elaborar uma boa ideia depende fortemente do volume e da qualidade de informação do empreendedor. Certamente esses são aspectos importantes, porque servirão de esteio, de sustentação, a partir dos quais a ideia poderá crescer e se expandir. Mas o nervo da questão ainda não é esse. Precisamos compreender quais as condições exigidas para que a criatividade ocorra. E, para isso, vamos conversar, durante essa aula, com Amit Goswami (2008), um dos mais ilustres físicos da atualidade.

Amit Goswami é Ph.D. em física quântica pela Universidade de Calcutá, Índia e professor emérito do departamento de Física da Universidade de Oregon, EUA. A física quântica é a física do século XXI que substituiu a física newtoniana "clássica". A física clássica é algorítmica: baseia-se em procedimentos lógicos, contínuos. Por essa lógica, o futuro é determinado pelo passado, explicitado pelo cálculo da posição e pela velocidade das forças que atuam sobre um objeto. A física quântica, no entanto, considera o universo sob a ótica da descontinuidade e da indeterminação. *Quando um elétron salta de uma camada para outra, o seu movimento é descontínuo* (GOSWAMI, 2008, p. 27). É como se pudéssemos imaginar saltar da sarjeta para a rua sem passar pelo espaço entre eles. Então, no mundo quântico abre-se uma janela de oportunidades para a verdadeira criatividade, para o que é realmente novo, inclusive no terreno do cérebro e da mente.

## A CONSTRUÇÃO DE IDEIAS CRIATIVAS

Muitos de nós nos consideramos criativos: alguns fazem poesias; outros dançam de maneira original; alguns contam piada de forma muito especial; outros, ainda, resolvem problemas matemáticos difíceis

depois de alguns dias; mas muito poucos conseguem ser um gênio como um Picasso, um Einstein, um Vivaldi, um Bill Gates. Será que o processo criativo está reservado somente a alguns de nós? Será que a criatividade é apenas uma questão de raciocínio inteligente e habilidoso?

A teoria desenvolvida por Goswami (2008) se fundamenta na ideia de que todos nós somos criativos; de que o lampejo criativo, o *insight*, é literalmente um salto quântico sobre os mecanismos do cérebro e da mente. A dificuldade de perceber essa potencialidade está associada ao fato de vivermos numa época em que as forças da objetividade e da mentalidade materialista e determinada ainda são dominantes em nosso pensamento. Goswami afirma que a criatividade é um fenômeno que não pode ser totalmente explicado pela perspectiva mecanicista. A mecânica quântica mostra os objetos desenvolvendo-se como estruturas de probabilidades ponderadas, multifacetadas denominadas *ondas de probabilidade* uma sobreposição de possibilidades, sendo que a cada uma atribui-se uma determinada probabilidade de manifestação (GOSWAMI, 2008, p. 44). Se tais explicações são válidas para os fenômenos materiais, Goswami as aplica ao cérebro e à mente, o que fornece uma maneira revolucionária de nós mesmos definirmos nossa mente e, por conseguinte, nossa criatividade.

O que nos motiva a ser criativos? Se a criatividade é universal, o que impede alguns de nós de sermos criativos? Seguindo esse caminho, quantas oportunidades cada um de nós deixa passar pelos dedos, todos os dias? Não importa se estejamos empregados ou não, se pretendemos criar uma empresa ou dar continuidade a uma existente. Nosso cérebro reúne um arsenal de ideias a despeito de todas as atividades que executamos: aponta possibilidades imediatas e futuras que não consideramos; sonhos que nem tomamos consciência; ideias que nem prestamos atenção. Somos criativos, por natureza. Apenas não temos consciência disso.

A base desse processo é a capacidade de gerar ideias criativas. Nosso cérebro foi condicionado a pensar de forma mecanicista e determinada, daí termos muita dificuldade em liberar eventuais ideias concebidas e que circulam em nossa mente. Goswami reconhece dois tipos básicos de criatividade:

- *criatividade situacional* – corresponde à solução de novos problemas através da combinação de ideias antigas e novas. Criamos

um novo produto ou solucionamos um problema de modo a refletir um novo significado e valor em um contexto antigo ou em uma combinação de contextos antigos. Exemplo disso veremos a seguir, com a criação da máquina a vapor, por *Watt*.

- *criatividade fundamental* – neste caso somente a consciência, em sua total liberdade, é capaz de gerar. Trata-se da manifestação de alguma coisa nova em um novo contexto de valor através de um processo que envolve a descontinuidade. É o caso da descoberta da gravidade, por *Einstein*.

A respeito de como a criatividade ocorre, *Goswami* (2008, p. 51) conta a seguinte história:

Pode-se fazer um vestido vermelho a partir de um tijolo? Se pudéssemos fazer um adulto levar a sério essa pergunta, ele coçaria a cabeça e comentaria sobre a semelhança atômica entre um tijolo e um vestido ou daria alguma outra resposta igualmente erudita. Mas uma criança se fosse responder a essa pergunta, daria uma resposta mais imaginativa e diria que, se fizéssemos um prédio de tijolos, o tijolo vermelho seria como um vestido vermelho para o prédio. Essa mudança do significado usual do tijolo exemplifica uma mudança contextual.

O que *Goswami* está dizendo é que a criatividade é a manifestação de algo novo relacionado a um contexto. Contexto vem de dois vocábulos latinos: *com*, que significa junto, e *texere*, que significa trançar. Então, contexto refere-se à relação de um sistema com o seu meio. Veja duas situações que exemplificam como o contexto modifica o conteúdo da mensagem:

O burro é um animal doméstico útil.

Qualquer pessoa que não gosta de contexto é burro.

A palavra "*burro*" tem significados diferentes nas frases, porque é usada em cada frase em contextos diferentes. *Einstein* nos dá outro exemplo da diferença que o contexto faz (*GOSWAMI*, 2008, p. 52), "Se você se sentar em um fogão quente por um minuto, a sensação será de que esteve ali por uma hora. Mas, passe uma hora com a pessoa que você ama e a sensação será de que durou apenas um minuto".

Com essas situações, podemos então afirmar que a criatividade, de modo geral, envolve três momentos: a *descontinuidade do*

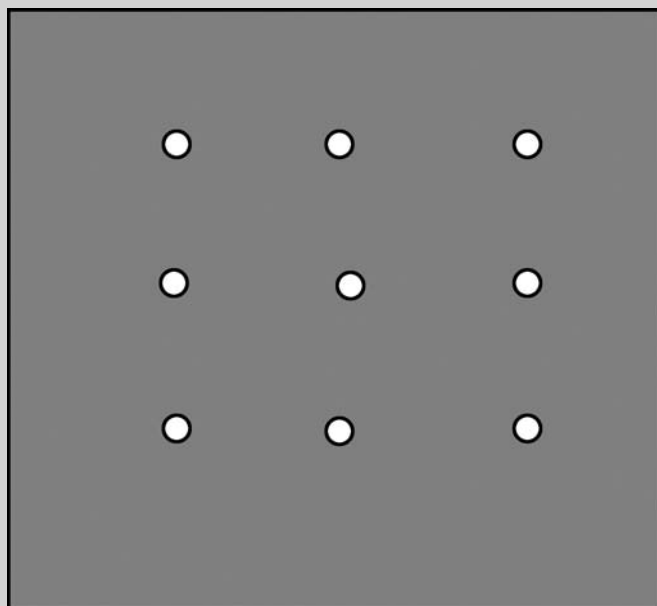


*pensamento, a consciência e o significado*. Para perceber um novo significado e valor em antigo(s) contexto(s) ocorre uma mudança descontínua na consciência. E, para Goswami (2008, p. 53) "*a descontinuidade é essencial na criatividade*". É ela que separa a criatividade situacional da resolução de problemas mundanos que não geram qualquer resultado.

Vamos explicar a ideia fazendo um teste com você.

## Atividade 1

Una uma sequência de nove pontos, dispostos em três linhas e três colunas, usando o menor número possível de linhas retas sem levantar o lápis do papel. Veja a figura a seguir:



O problema dos nove pontos.

Após tentar, parece que você precisa de cinco linhas, não é? Suponha, afirma Goswami, que lhe diga que esse número é excessivo. Você consegue ver como obter um número menor de linhas retas resolvendo o problema? Provavelmente não. Como muitas pessoas, você dirá que precisa ligar os pontos sem sair do limite definido pelos pontos externos da sequência retangular. Em caso afirmativo, você definiu um contexto para solucionar o problema e esse não é o contexto correto.

Vamos deixar você matutar um tempo. Mais adiante apresentaremos a resposta comentada do exercício. Não pense no problema proposto, vejamos algumas considerações para a análise, compreensão e solução do problema.

A seguir, Goswami (2008, p. 55) mostra como o processo de criação começa com a elaboração de uma pergunta. Para isso, relata um episódio da história Alice no país das maravilhas:

– É sempre seis horas. – Disse o Chapeleiro Maluco, melancólico.

Alice teve uma idéia brilhante: – É por isso que a mesa está sempre posta para o chá? – Ela perguntou.

– É por isso – disse o Chapeleiro Maluco com um suspiro. – É sempre hora do chá e não temos tempo de lavar a louça nos intervalos.

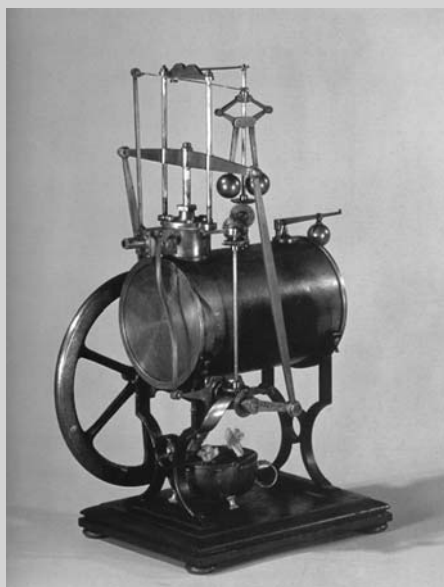
– Então, suponho que você fica se deslocando o tempo todo? – Indagou Alice.

– Exatamente respondeu o Chapeleiro –, conforme a louça é usada.

– Mas o que acontece quando você volta ao começo outra vez? – Alice arriscou-se a perguntar.

Acompanhemos Goswami (2008, p. 56) quando diz que Alice fez a pergunta certa, porque intuiu que o contexto relacionado ao chá perpétuo do Chapeleiro Maluco era limitado e uma mudança fazia-se necessária. A lição que se tira daí é que "é preciso dar atenção às perguntas quando a intuição surgir e revelar os limites do atual contexto".

Na vida real, coisas semelhantes ocorrem. Por exemplo, veja como foi inventada a máquina a vapor. James Watt notou que o vapor de uma chaleira erguia a tampa com força. Se o vapor podia fazer isso, pensou ele, será que seria capaz de movimentar uma locomotiva? Esse é um exemplo de criatividade situacional.



Latão e madeira  
CAT. 1851 : 56.G.II

Modelo da máquina de vapor de alta pressão de Trewtch

Será que nossos empreendedores se questionam sobre possíveis avanços a serem elaborados em seus negócios nessa perspectiva?

Em 1769, Watt desenvolveu um novo tipo de máquina na qual o vapor era libertado para a atmosfera através da abertura de uma válvula, evitando as desvantagens da condensação do vapor por ação de um jato de água fria. A abertura e fecho da válvula de escape eram feitas através de um complexo sistema de engrenagens e veios de transmissão, comandados por um eixo que se movia solidariamente com o êmbolo. Para isso, desenvolveram-se diversos mecanismos de válvulas, instalados numa caixa de distribuição que permitia que o vapor escapasse alternadamente de cada um dos setores definidos pelo êmbolo no interior do cilindro.

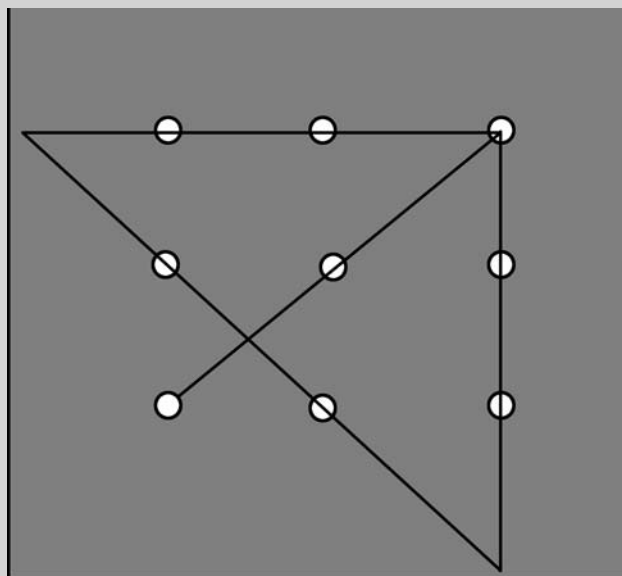
Dois pêndulos cônicos, constituídos por duas esferas que se moviam numa trajetória circular num plano horizontal, eram utilizados para acionar uma segunda válvula no sistema de escape da máquina, permitindo regular o fluxo de vapor e, desse modo, a velocidade da máquina. Esse mecanismo é conhecido por regulador de Watt, em homenagem ao seu inventor.

Fonte: Daguin (2009).

Voltemos agora ao problema dos nove pontos. Então, como resolver a contento o problema de nove pontos?

### Resposta comentada

*Veja, a seguir, como o problema dos nove pontos pode ser resolvido. Você precisou encontrar outro contexto no qual um número menor de linhas retas dará conta do recado. Prolongando as linhas além do retângulo, serão necessárias apenas quatro linhas retas para ligar todos os pontos. Veja que, no problema proposto, em nenhum momento há menção de que você não pode fazer isso! Veja como ficou:*



A solução do problema dos nove pontos. Amplie o seu contexto (Goswami, 2008,55).

Conforme Goswami, isso não é criatividade ainda, mas a ideia de ampliar a fronteira além do contexto existente é muito importante para que ocorra a criatividade. A primeira regra do criativo é: "se o antigo contexto não estiver funcionando, procure outro" (GOSWAMI, 2008, p. 55). Às vezes, diz ele, a criatividade é simples: basta entender que tudo que não for proibido é permitido. É uma forma de "sacudir" a mente e deixar examinar as ideias sob outras perspectivas. Ocorre, assim, uma espécie de curto circuito em nossos pensamentos através do qual liberamos ideias que estavam guardadas como interditas. Assim, ocorre um nível de descontinuidade no pensamento já que uma nova ordem foi proposta.

Por exemplo, quando pensamos na oferta de novos produtos para nossa empresa, é mais fácil nos concentrarmos em produtos ou serviços que já existem, do que imaginar novos serviços e/ou produtos. Porque, para tal, será preciso desconstruir ideias consolidadas e considerar novas e desconhecidas situações.

## ETAPAS DO PROCESSO CRIATIVO

Quando Watt elabora tais *insights*, está trazendo um novo significado e valor a partir de seus raciocínios. É assim que as invenções "acontecem": exigem uma nova "visão" de significado oculto, porém essa é apenas uma parte de um processo maior de criação. Talvez nesse momento, você se pergunte e diga: – Mas por que o computador não é utilizado para gerar novas ideias? Não é mais simples? A resposta é: os programas de computador processam símbolos, não seu significado. O contexto é dado pelo programador. Ele é quem elabora o *layout* do sítio, o conteúdo, os *links* etc; é quem cria a lógica do sistema de significados. Os computadores agem de acordo com algoritmos que se baseiam na continuidade. As descobertas criativas, como a de Watt, abrangem descontinuidade e são, em essência, não algorítmicas. Norbert Weiner, pioneiro da ciência da computação, disse (GOSWAMI, 2008, p. 82): "Dê aos computadores o que é dos computadores, e ao homem o que é do homem".

Graham Wallas foi um dos primeiros a sugerir, em 1926, que os atos criativos abrangem quatro etapas, quais sejam: *preparação, incubação, iluminação e verificação*. Vamos a elas.

## 1ª etapa – Preparação

Para facilitar, vamos imaginar que você esteja com um problema qualquer, um problema ordinário, da vida de todo o dia, tal como falta de dinheiro. Seguindo as etapas propostas por Wallas, a primeira etapa, a qual ele chama de *preparação*, consiste no esforço intelectual consciente de reunir, de forma disciplinada e concentrada, fatos e ideias existentes sobre o seu problema. Pense, pense e pense... Solte sua imaginação e analise as ideias de todos os ângulos possíveis. Faça perguntas a si mesmo sobre as questões envolvidas no problema, familiarize-se com o assunto até ter domínio real. Até o momento, você está dando munição à sua mente com os mais variados argumentos. Não se afobe.

Porém, cuidado! Por mais que nos programemos para resolver o problema fazendo uma avaliação daquilo que se conhece a respeito, examinando-o em partes, o verdadeiro trabalho terá início quando começarmos a questionar aquilo que já aprendemos, ou seja, quando começarmos a questionar o próprio problema. Por que estou com problemas de falta de dinheiro? Gasto mais do que ganho? Fiz despesas extraordinárias? A tendência do cérebro é repetir os mecanismos conhecidos. Para dar espaço à ventilação dos pensamentos é preciso desestruturar hábitos e as respostas condicionadas que a eles estão atreladas. No final do estágio de preparação, é preciso esvaziar a mente e romper as antigas conexões no cérebro à espera do novo, convivendo com o aparente caos. É como entrar no mundo de um filme em 3D, no qual tudo aparece distorcido e sem sentido, se você tirar os óculos.

## 2ª etapa – Incubação ou *insight*

Mapear a ideia criativa que, por fim, surge em uma mente aberta exige um cérebro aberto. Não podemos, diz Goswami (2008, p. 150), permitir que as nossas respostas secundárias fiquem atulhadas de contextos antigos, condicionados e apreendidos. Essa é a pré-condição para o *insight*.

A segunda etapa corresponde ao momento chamado de *incubação*, durante o qual acontecem coisas, mas você não vê. A *incubação* corresponde ao momento de relaxamento, durante o qual você assume que o problema não vai sumir, mas que é necessário fazer uma pausa e descansar. Carl Rogers, psicólogo famoso, em 1959 afirmou que a pre-

paração relaciona-se ao cultivo de uma *mente aberta*, ou seja, à aceitação de que sistemas de crenças existentes sejam desestruturados para aceitar o novo. A *incubação* envolve atividades mentais conscientes e inconscientes. Não acontece a você acordar de repente e ter uma inspiração sobre um problema que estava pendente?

Quando dormimos, nossa mente trabalha sem parar. O mesmo ocorre quando estamos em um momento de "descanso", "sem fazer nada". Faça atividades que lhe dêem prazer: durma, leia, veja TV, tome banho, ande: o que lhe for melhor. Os *insights* ocorrem nos instantes aparentemente mais aleatórios. É quando a mente se liberta do jugo racional e se permite estabelecer relações entre ideias ainda não conectadas. O relaxamento é necessário para incubar o novo *insight* no processamento inconsciente dos novos estímulos, ambiguidades e conflitos não aprendidos (GOSWAMI, 2008, p. 176).

Goswami (2008, p. 141) observa a importância desse aparente "fazer nada", ao qual ele chama de processamento inconsciente. Para explicá-lo, conta uma pequena história que reproduzimos a seguir:

Mulla Nasruddin procurava algo sob a luz da rua. Um transeunte começou a ajudá-lo na busca mas, depois de algum tempo, como não havia encontrado nada, perguntou a Nasruddin:

- Mulla, o que você perdeu? O que está procurando?
- Minha chave, perdi minha chave.
- Mas onde a perdeu? – o outro estava impaciente.
- Em casa. – respondeu o Mulla.
- Então, por que a procura aqui? – gritou o homem, incrédulo.
- Porque aqui há luz. – disse Mulla, orgulhoso.

O que Goswami quer dizer é que nós sempre procuramos resolver nossos problemas em lugares onde exista luz, procuramos com o processamento consciente, racional. Se o problema exige um novo contexto ou um novo significado, a luz não adiantará em nada. A chave está nas cavernas escuras do inconsciente. É lá que é preciso procurar.

Assim é que é na transição da fase 2 para a fase 3 – da *Incubação* para a *iluminação* ou *insight* – que a criatividade expressa a sua descontinuidade. É como estar em um estágio intermediário entre o sono e a vigília. Goswami (2008, p. 61-62) traz o relato do compositor Richard Wagner, quando descobriu a abertura da ópera *Das Rheingold* (O ouro do Reno):

Ao retornar (de uma caminhada), à tarde, deitei-me, morto de cansaço, em um sofá duro, esperando que o sono viesse. Ele não veio, mas caí em um estado sonolento, em que subitamente senti como se estivesse afundando em corredeiras. O som da água que passava rapidamente transformou-se em meu cérebro em um som musical, um acorde em mi bemol maior, que continuamente ecoava em formas separadas, que pareciam ser passagens melódicas de movimento crescente; porém, a tríade pura de mi bemol maior nunca mudou, mas a sua continuação dava a impressão de atribuir significância infinita ao elemento em que eu me afundava. Acordei subitamente daquele torpor, aterrorizado, sentindo as ondas passarem rapidamente sobre a minha cabeça. Imediatamente, reconheci que a abertura orquestral para Rheingold, que devia estar latente em mim ainda que incapaz de encontrar forma definida, finalmente revelara-se (1911).

### 3ª fase – Iluminação ou *insight*

Esse é o momento *eureka*, quando você menos espera. É a centelha do "ah-ah"! (etapa em que a descontinuidade e a ausência de causalidade aparecem na criatividade). O que isso quer dizer? Como a mente reconsiderou a ordem das ideias dando espaço a novas combinações e eliminou a supremacia de umas em relação a outras, é quando um *insight* pode manifestar-se. Para elaborar novos mapas da mente no cérebro, temos a ajuda da imaginação para reunir as peças em um novo todo coerente, um novo contexto. Se você procurar em sua memória experiências infantis irá entender facilmente a experiência do *insight*. Goswami (2008, p. 88) nos conta a sua:

Na infância, quando memorizei números e aprendi a contar até 100, consegui realizar tal façanha porque minha mãe exercitava comigo. Ela fixou o contexto, e eu memorizei; os números em si não tinham nenhum significado para mim. Depois, ensinaram-me a considerar conjuntos de dois – dois lápis, duas vacas – ou de três – três bananas, três moedas. Então, um dia, de repente, a diferença entre dois e três, e todos os outros números, tornou-se óbvia para mim, porque aprender a ver os números dentro de um novo contexto, o conceito de conjuntos e isso ninguém me ensinou. Embora as pessoas facilitassem o meu "entendimento" do conceito, fui eu que, afinal, descobri o significado. E foi como um relâmpago!

#### 4ª fase – Verificação ou manifestação

O momento é de novo fortemente racional, de checagem, avaliação e verificação das ideias e formas que foram geradas até aí, tornando-as manifestas, conscientes. Depois do *insight* criativo, o sistema de mensuração do cérebro talvez tenha de passar por uma série de transições de reestruturação até atingir uma nova ordem dinâmica.

O processo criativo, segundo Goswami (2008, p. 133), é muito parecido com a dança de Shiva na mitologia indiana. Nataraja, o rei dos dançarinos, dança sob um halo de chamas cósmicas. Em uma mão, segura o fogo para destruir o mundo conhecido, provocar o caos, desestruturar a antiga ordem, e, na outra mão, ele segura um tambor com o qual dá boas-vindas à nova criação, à nova ordem.



Nataraja

Figura 7.1: A dança de Shiva.

Fonte: [WWW.google.com.br](http://WWW.google.com.br) (resultado de imagens para nataraja) [WWW.exoticindiaart.com/product/EQ40](http://WWW.exoticindiaart.com/product/EQ40)

E então? O que achou de tudo o que dissemos? Puro devaneio? Talvez aos mais jovens pareça assim porque, na juventude há menos controle sob sua mente, mas posso garantir que funciona. Eu mesma vivenciei situações, em vários momentos de minha vida, que comprovam a viabilidade do controle da mente. Eis uma delas:



Estava eu procurando definir meu projeto de pesquisa durante o mestrado. Meu orientador havia sugerido um determinado assunto, o qual considerei viável, e pus-me a ler para conhecer do que se tratava. Quanto mais eu lia, menos nascia o projeto, porque percebia que estava imatura para discutir a questão proposta. Então, encontrei novamente meu orientador que disse: – Ok, não há problema. Pense em outra coisa, e vamos em frente...

Naquele dia fui para casa e disse a mim mesma: – não vou pensar nisso. Vou deixar que isso me pense! Ao chegar a casa, reforcei a ideia de que não iria ocupar minha mente com aquela preocupação e resolvi digitar uma palestra que havia dado um ano antes de entrar no mestrado. Quase ao fim da transcrição, subitamente me dei conta de que ali estava a proposta de minha dissertação. Fiz o sumário, liguei para o orientador e, pronto! Meu trabalho de dissertação começou a andar...

Visamos, nessa primeira etapa da aula, conscientizar você sobre quais processos podem ser mobilizados na elaboração de ideias criativas. Precisamos ainda lhe dizer que os atos criativos não são o resultado de tentativas aleatórias, ao contrário: estão direcionados por metas. Um ato criativo acontece quando alguém faz alguma coisa, contextual ou significativamente nova, de valor, com algum tipo de perspectiva futura em mente. Coloca-se em relação o futuro, com o que está acontecendo agora. Na busca de reconhecer oportunidades de negócio, o empreendedor sai na vantagem se conseguir exercitar sua mente e corpo na intenção de captar boas ideias.

## Atividade 2

A atividade proposta consiste em um exercício de autoconhecimento, retirado parcialmente da obra de Goswami (2001, p. 285-288) para que cada um possa se conscientizar sobre a predominância de padrões mentais que eventualmente impedem a emergência da criatividade. Não confunda com exercícios de autoajuda. O questionário proposto visa ajudá-lo a pensar em quais padrões dominam seus julgamentos. Observe por si mesmo e tire suas conclusões:



1 - Seu amigo informa que se envolveu em um acidente de carro e que o carro que ele dirigia teve perda total. Qual a sua reação mais provável?

- (a) torcer para que ele tenha seguro.
- (b) torcer para que ninguém tenha se ferido.

2 - Ao percorrer uma estrada, você entra num acesso errado. Comumente ficaria:

- (a) tranquilo, e iria procurar um retorno.
- (b) irritado, furioso consigo mesmo.

3 - Quando alguém pede seu conselho sobre um problema pessoal, sua tendência habitual é:

- (a) sugerir uma solução.
- (b) discutir alternativas.

4 - Quando sua opinião é rejeitada em uma discussão com um amigo, você tende a:

- (a) perder interesse na discussão.
- (b) manter-se na discussão.

5 - Quando você lida com um problema difícil, costuma:

- (a) trabalhar muito tempo nele.
- (b) desistir, caso não encontre uma resposta rápida.

6 - Quando não consegue uma resposta rápida para um problema importante, sua reação é:

- (a) dar mais um tempo.
- (b) ficar aborrecido.

7 - Se estiver observando uma discussão, sua tendência seria de apoiar:

- (a) aquilo que é familiar e já foi tentado.
- (b) aquilo que é "estranho" e original.

8 - Quando você trabalha em um problema complexo durante um longo período de tempo, é mais provável que:

- (a) descarte as informações que parecem não se enquadrar.
- (b) redefina o problema enquanto aprende mais detalhes sobre ele.

9 - Em uma discussão acalorada você costuma:

- (a) levar tudo para o lado pessoal.
- (b) manter a calma.

10 - Ao trabalhar em um problema, sua tendência é de:

- (a) seguir um método lógico, passo a passo.
- (b) brincar com analogias e metáforas.

11 - Com relação aos valores morais, você:

- (a) aceita algumas diferenças de valores.
- (b) mostra-se intolerante com um amigo que viola os seus valores.

Quando percebe que está errado, sua tendência é:

- (a) apesar de tudo, justificar sua lógica.
- (b) admitir isso claramente.

Para você, pessoas imprevisíveis tendem a:

- (a) perturbá-lo.
- (b) ser interessantes.

14. Quando percebe que as coisas saíram do seu controle, você costuma:

- (a) entrar em pânico ou descobrir a culpa.
- (b) manter-se aberto a uma nova ordem.

15. Enquanto está lidando com um problema complexo, um amigo convida-o para acompanhá-lo em um passeio. Qual a tendência:

- (a) falar desse problema ou pensar nele.
- (b) receber com entusiasmo o relaxamento proporcionado pelo passeio e pela companhia.

## Resposta Comentada

*Como você deve ter percebido durante o exercício, não há respostas certas ou erradas porque o objetivo é estimular o autoconhecimento e a reflexão. A seguir, Goswami (2008, p. 288) apresenta alguns comentários sobre as perguntas. Leia-os com cuidado, lembrando que o objetivo é procurar conhecer seus padrões. Temos a tendência de abrir uma janela confortável para nossa expressão criativa e ficarmos lá. É preciso manter a mente aberta para alterar os padrões e conquistar novas ideias.*

*1 - A tendência egoísta (especialmente se estiver baseada em uma visão materialista de mundo) é valorizar objetos e preservar o físico – você possui seguro, pode consertar seu carro, pode substituir todos os seus bens? Em contraste, a preocupação com as pessoas significa uma redução nos limites do ego.*

*2 - O desafio de percorrer "uma estrada desconhecida", mesmo que de forma inconsciente, é sempre bem recebido pela mente aberta.*

*3 - Sugerir uma solução, exceto no caso de problemas puramente objetivos, é uma resposta que costuma apenas reforçar o ego.*

*4 - Só pode haver diálogo quando, de verdade, as questões começam a se responder sozinhas. A opinião que prevalece é irrelevante, exceto para o seu ego.*

*5 - Manter-se diante de um problema aumenta a chance de descobrir uma resposta criativa.*

6 - Ficar aborrecido é uma reação neurótica do ego diante da ansiedade criativa.

7 - Aquilo que é familiar e tentado, o passado, a certeza do conhecimento – são tendências do ego. A criatividade costuma se expressar por meio de aparentes estranhezas.

8 - Lembre-se de que a criatividade depende da habilidade de mudar de contexto ou de encontrar novos significados; se você sabe desde o início o que não é relevante, arbitrariamente fecha as portas para soluções potencialmente criativas. Entretanto, a redefinição de um problema costuma levar a uma solução criativa.

9 - Ofender-se é a tendência do ego de se justificar. Você quer compreender o problema ou reforçar a superioridade do seu ego?

10 - Analogias e metáforas nos ajudam a dar saltos quânticos criativos para além do ego.

11 - A tendência do ego é julgar as pessoas, transformando assim valores relativos em rígidos sistemas de crença que obscurecem valores mais universais.

12 - O ego é sempre defensivo. Como está centralizado ao redor do passado, sempre justifica suas ações passadas.

13 - Se você é capaz de tolerar a imprevisibilidade e a incerteza, está mais equipado para mergulhar no modo quântico de vida.

14 - Uma nova ordem criativa só pode emergir caso você supere a tendência egótica de restringir suas reações aos limites do passado.

15 - Relaxar no meio de um esforço nutre o processamento inconsciente, o que é muito importante para eventuais aberturas inovadoras.

## O QUE É UMA OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO?

No jornal *O Globo* de 06 de setembro de 2009, Caderno Dinheiro, folha B6, encontramos a seguinte notícia: "Brasileira entra no ranking de quem faz o Reino Unido sorrir". A história de Daniela Barone Soares é o relato de alguém que soube captar de maneira altamente criativa, eficiente e eficaz uma oportunidade de negócios. Vamos a alguns *flashes* da notícia:

Ela foi feita pelo jornal inglês *The Independent* como uma das cem pessoas que fazem o Reino Unido feliz, na anual *Happy List*, (...) reconhecida como a economista que está transformando a maneira como são feitos os investimentos no setor social no Reino Unido.

Há seis anos Daniela está à frente da *Impetus Trust*, ONG inglesa que faz *Venture philanthropy*, uma modalidade nova de investimento no mercado de capital social pelo qual empresas como a *Impetus* usam as ferramentas e o conhecimento do setor financeiro para buscar fundos que são aplicados na filantropia. (...) Mil ONGs se candidataram a receber auxílio da *Impetus*. Dessas, só 13 passaram pelas avaliações e conquistaram lugar no portfólio. (...) A *SpeakingUp*, entidade que ajuda deficientes mentais a se tornarem independentes, cuidava de 50 pessoas antes de receber o suporte do time de Daniela. Hoje, auxilia 2.500 e passou de um para 27 projetos no país.

Outro caso é o da *St. Giles*, entidade

que atualmente ajuda a reduzir a reincidência de ex-presidiários. Com a ajuda de Daniela, de 2004 para cá a entidade passou de 200 para 1.700 pessoas no número de atendidos, e a taxa de reincidência, que no Reino Unido é de 65%, caiu para menos de 20%.

Esse resultado fez com que membros do conselho da *St. Giles* passassem a ser convidados para a mesa do governo britânico quando tratam do assunto "presidiários". (...)

Para receber o auxílio da *Impetus*, as regras são rigorosas. A primeira é que a entidade esteja registrada na *Charity Comission*, órgão regularizador de ONGs e instituições de caridade no Reino Unido. Precisam tratar com os 20% mais pobres da população, gerar empregos e ter ambição. "Não queremos ninguém que queira crescer só 2% ao ano. Minha obsessão é o impacto", disse. (...)

Tanta cautela está fazendo com que a ONG e o trabalho de Daniela comece a se tornar uma espécie de selo de qualidade e responsabilidade social. (...)

A notícia é longa, mas rica em conteúdo. Qual oportunidade Daniela aproveitou? Empregou suas competências acadêmicas e profissionais e colocou-as a serviço das instituições sociais que, em geral, não têm forte visão de negócios. De fato, seu trabalho é notável por desenvolver simultaneamente dois lados do mesmo problema: aumentou a capacidade de gestão e de gerar resultados das ONGs, com as quais tem contrato, e estas, por sua vez, aumentaram em número e qualidade os serviços prestados à população mais carente do país.

A oportunidade vislumbrada por Daniela foi, assim, consequência de vários aspectos da mesma realidade social, segundo Dornelas (2001):

1 - **Mudança social** – identificou que as ONGs que estão no segmento voltado ao trabalho social para o resgate de populações mais carentes do país não dispunham de gestão capacitada para sustentar o foco do negócio, captar e aplicar recursos eficientemente. O crescimento exponencial do número de atendidos, em cada ONG parceira revela a profissionalização dos processos de gestão das ONGs conveniadas, além do atendimento a um número crescentemente maior de pessoas.

2 - **Mudanças econômicas** – incremento no planejamento e na criação de padrões sobre os resultados das ONGs conveniadas, aumentando o controle sobre os processos e o retorno financeiro. Promove a inclusão econômica em empresas do Terceiro Setor, habilitando-as a compartilhar, de igual para igual, com outros setores políticos decisórios, como o governo.

3 - **Aumento do nível de atendimentos e serviços** – com a capacitação gerencial das ONGs conveniadas, o nível e o percentual de atendimentos e serviços prestados atingiram padrões nunca imaginados anteriormente. Tal mudança representa uma elevação qualitativa no nível geral de vida das populações deste país, o que se refletirá no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

Esse é apenas um exemplo, entre tantos, de ações empreendedoras de sucesso. Porém não basta o esforço e experiência do empreendedor; é preciso que existam circunstâncias que viabilizem essa construção, ou seja, um contexto que favoreça o exercício da criatividade. No caso, leve-se em conta o nível de qualificação pessoal e profissional da visionária e o ambiente econômico e social inglês favorável à implantação de negócios voltados para o capital social. Por mais que o processo de globalização produza efeitos paradoxais, nesse caso a participação de uma brasileira com experiência em negócios financeiros internacionais possibilitou resultados consistentes.

Voltemos ao assunto central deste tópico, que é perceber a oportunidade do negócio. Dornelas (2001) elenca uma série de fatores que devem ser observados para validar uma oportunidade de negócios. Vamos a eles. Se a ideia foi formulada, é preciso testá-la para saber se é apenas uma ideia ou se configura uma oportunidade. Como faríamos para testar a ideia? Quem melhor do que clientes em potencial, empreendedores mais experientes, amigos próximos? É preciso fazê-lo sem demora, antes que a paixão pela ideia cegue a visão analítica do negócio.

- **Avaliar o *timing* da ideia (momento em que foi gerada x situação de mercado)**

Primeiramente, é preciso compreender a velocidade com que avança o setor de mercado visado pelo negócio. Em empresas de base tecnológica, por exemplo, o ritmo das transformações é rápido demais. Oferecer aplicativos que estão em vigência no momento, poderão estar rapidamente ultrapassados. Por isso, quanto menos explorado for um mercado, mais facilmente poderá o negócio ter sucesso rápido, se for eficiente. O negócio do turismo, por exemplo, está começando a deslanchar. Os turistas que procuram o Brasil pelas belezas naturais, segundo pesquisas recentes, acomodam-se à falta de infraestrutura em prol do prazer e da experiência estética. Estruturar bem um negócio nesse ramo, assegurando criatividade e excelência nos serviços prestados será um divisor de águas num mercado onde reina a improvisação e o descuido com o cliente.

- **A experiência no ramo como diferencial**

O melhor é que o candidato a empreendedor procure negócios em áreas em que conhece, que já tenha alguma experiência, nas quais já trabalhou ou que pessoas próximas já trabalharam. Jovens empreendedores, afirma Dornelas (2001), tendem a arriscar tudo por negócios com alto potencial de lucro porque consideram que o objetivo principal é ganhar dinheiro. Na medida em que fica mais experiente, percebe que só será bem-sucedido se atuar em algo com que se identifique.

- **Fontes de novas ideias**

Exploramos o assunto na primeira parte dessa aula na perspectiva da geração de ideias. Agora é importante afirmar que é preciso estar bem informado. Informação é a base de novas ideias. Segundo Dornelas (2001, p. 54) e parafraseando Goswami, "novas ideias só surgem quando a mente da pessoa está aberta para que isso ocorra, ou seja, quando a mente da pessoa está preparada para conceber experiências novas".

Uma das mais conhecidas formas de estimular a geração de ideias é usar o método *brainstorming* (tempestade de ideias), quando as pessoas, em grupo, são estimuladas a trazer novas ideias, mesmo que aparentemente ilógicas. A regra é que ninguém critique a ideia do outro. Ao final, muita coisa é eliminada, mas geralmente surgem ideias para novos produtos, soluções para problemas etc.

## COMO AVALIAR UMA OPORTUNIDADE?

Concordamos com Dornelas (2001) quando diz que uma oportunidade deve ser analisada, pelo menos, através das cinco perguntas a seguir expostas:

- Qual mercado ela atende?
- Qual o retorno econômico que ela proporcionará?
- Quais as vantagens competitivas que ela trará ao negócio?
- Qual é a equipe que transformará essa oportunidade em negócio?
- Até que ponto o empreendedor está comprometido com o negócio?

Vejamos uma a uma.

### 1 - Qual mercado a oportunidade de negócio atenderá?

Nesse aspecto, se destacam alguns aspectos:

- Mercados com maior potencial de crescimento são os mais atrativos, pois permitem crescimento rápido na participação do produto ou serviço e na construção de uma marca forte, além de não ter concorrência predominante;
- É preciso avaliar o número de concorrentes nos seguintes aspectos: capacidade e alcance dos canais de distribuição; tipos de produtos e serviços ofertados; número de clientes potenciais e reais (apoiado em dados que identifiquem quanto consomem, com qual periodicidade, onde compram, quando e como); quais as políticas de preço praticadas pelos concorrentes etc.

### 2 - Qual o retorno econômico que a oportunidade proporcionará?

A análise econômica das reais possibilidades de retorno econômico do empreendimento é fundamental para avaliar se o retorno financeiro compensa o esforço empreendido. Aqui se destacam as seguintes questões:

- Tendo como referência o mercado financeiro, é preciso determinar qual o percentual de retorno anual sem muito risco;
- Analisar o lucro final do empreendimento. Em mercados de alta competitividade, como o dos postos de gasolina, as margens são muito pequenas e a concorrência é muito forte. A alternativa



para muitos é oferecer serviços complementares, como lojas de conveniência que chegam, às vezes, a corresponder a mais de 30 a 40% da receita total do posto;

- Ter visão sobre o ponto de equilíbrio, verificar se o fluxo de caixa é positivo e quais os prazos de retorno do investimento. É preciso ter visão, pelo menos, de médio prazo. Não basta ter saldo positivo no banco e ter lucro no final de uma dúzia de meses. É preciso planejar os fluxos de saída de caixa para pagamento de fornecedores, bancos, folha de pagamento, impostos etc. Além de considerar o montante de dinheiro necessário para iniciar o negócio, é preciso acompanhar o fluxo de caixa de maneira a acompanhar quando a empresa retornar o investimento inicial e começar a andar com as "próprias pernas". Em ramos de alta tecnologia, o investimento inicial é grande, e o retorno pode ser lento.

### 3 - Quais as vantagens competitivas que ela trará ao negócio?

Quando se fala em vantagem competitiva, estamos falando sobre diferenciais que proporcionam valor para o consumidor. Podem ocorrer através de custos menores de produção, estruturas enxutas, criatividade no processo de obtenção do produto que incidirá em menor preço ao final. Antes de tudo, é preciso que o empreendedor tenha claro conhecimento das forças da concorrência para definir, com segurança, os diferenciais de seu negócio. No caso de empresas recém-criadas, em geral existem dificuldades para monitorar e controlar as tendências do mercado antecipando-se aos competidores. Uma empresa líder de mercado, no entanto, com participações acima de 40 ou 60% dos demais concorrentes, geralmente consegue determinar as prioridades de seus fornecedores e distribuidores, exercendo pressão sobre eles de maneira a impedir a concorrência de ter acesso às mesmas regalias.

O uso de estratégias alternativas para os novos entrantes, muitas vezes é a melhor solução, com a criação de inovações que permitam conquistar uma fatia de mercado.

4 - Qual é a equipe que transformará essa oportunidade em negócio?

Em qualquer ramo de negócio, de nada adiantará uma boa oportunidade, criar um protótipo de um produto, localizar um mercado promissor, ter um bom plano de negócio se não houver uma equipe atrelada ao empreendedor, à altura do negócio que está sendo criado. A experiência prévia no ramo conta muito: pode evitar erros e gastos desnecessários.

Outro aspecto fundamental diz respeito à formação da equipe: formação eclética, multidisciplinar, com visão ampla. Porém, se as pessoas estiverem unicamente no negócio apenas atrás das compensações financeiras, o rendimento e o retorno não serão o mesmo, colocando em risco o próprio negócio.

5 - Até que ponto o empreendedor está comprometido com o negócio?

Essa é a pergunta mais importante. Se você está empregado, está disposto a largar o emprego atual, como Daniela Soares, e encarar o desafio mesmo sabendo que a remuneração e os benefícios podem não existir durante muito tempo? A família apoia a iniciativa? Você já discutiu com os parceiros do negócio? Eles estão tão comprometidos quanto você? Já fez contatos com fornecedores e clientes? Enfim, essas e outras questões deverão estar muito claras para o empreendedor, consciente dos riscos que a oportunidade implica.

## OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS.COM.

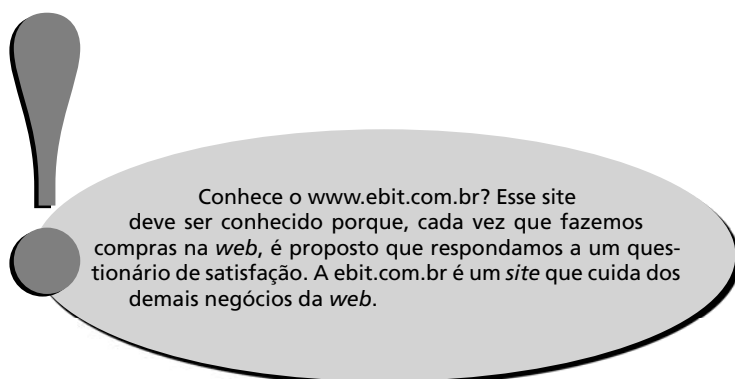
Nos tempos em que vivemos, muitos jovens visualizam possibilidades de negócios através da *Internet*. Os constantes 'casos de sucesso' de jovens empreendedores americanos estimulam tal atitude. Essa fase passou e muitas "empresas.com" faliram nos EUA, na Europa e no Brasil. O que fica disso é a lição de que qualquer negócio deve ser criado de forma planejada, consistente, com crescimento adequado e, principalmente, como diz Dornelas (2001, p. 72), com empreendedores apaixonados pelo que fazem; interessados em criar um negócio viável, autosustentável, e não apenas uma marca veiculada em forma de site na *Internet*.

Os negócios eletrônicos (*e-business*) dizem respeito a qualquer processo conduzido por uma organização empresarial através de uma rede mediada por computador. Os processos de negócios eletrônicos

podem ser conduzidos entre empresas B to B (*business-to-business*), entre empresas e consumidores B to C (*business-to-consumer*) e dentro de uma mesma empresa (*intranets*). Os exemplos são inúmeros: reposição automatizada de estoque, compras corporativas, venda eletrônica, processamento de pedidos e pagamento de clientes e, dentro da empresa, treinamento, distribuição de informações e videoconferências (HISRICH; PETERS, 2004, p. 177).

O empreendedor que pretenda iniciar um negócio eletrônico precisa abordar as mesmas questões estratégicas e táticas de qualquer outro negócio. Afora isso, deverá decidir se as operações da *Internet* serão dirigidas dentro da empresa ou terceirizadas. No primeiro caso, deverá dispor de servidores de computadores, roteadores e outros elementos de *hardware*, além de definir as formas de conexão com a *Internet* e serviços de apoio para o desenvolvimento do *site* e pagamento eletrônico.

Em caso de terceirizar os negócios eletrônicos, terá que contratar programadores da Web para criar as páginas da empresa e carregá-las no servidor mantido pelo provedor de serviços. Outra opção é usar os pacotes para *e-commerce* disponíveis em empresas de *software*. Tudo dependerá das dimensões do negócio a ser conduzido pela *Internet*, se as operações na *Internet* são o principal negócio da empresa e da disponibilidade de recursos.



## OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Realizar negócios além das fronteiras nacionais é outro desafio possível ao empreendedor. Pode envolver atividades de exportação, licenciamento ou abertura de escritório de vendas em outro país.

Há autores que chamam a essa condição de *empreendedorismo internacional* (HISRICH; PETERS, 2004). As questões com as quais se defrontará devem ser cuidadosamente pensadas, tais como:

- Administrar um negócio internacional é diferente de administrar um negócio doméstico?
- Quais serão as questões estratégicas que deverão ser resolvidas na administração de um negócio internacional?
- Quais são as opções disponíveis para o envolvimento com negócios internacionais?
- Como deveria ser avaliada a decisão de ingressar em um mercado internacional?

Embora tanto os empreendedores internacionais quanto os domésticos estejam interessados em vendas, lucros e custos, o que diferencia os primeiros dos segundos é a importância relativa dos fatores envolvidos em cada decisão. Existe muito mais complexidade nas decisões internacionais porque há um número maior de fatores incontrolláveis do que no nível doméstico. Há questões relacionadas à economia, à política, à cultura e à tecnologia que é preciso mapear estritamente.

Criar uma estratégia de negócios para vários países representa lidar com diferenças em muitos sentidos: níveis de desenvolvimento econômico; valor da moeda; regulamentações governamentais; sistemas bancários, econômicos, de *marketing* e de distribuição.

Para um empreendedor que vislumbre atuar em nível internacional, deve se preocupar com questões que vão desde a inicial excessiva centralização das decisões pelo acesso a um número limitado de indivíduos com experiência internacional, até que a multiplicidade de ambientes e contatos torne-se muito complexa para ser manejada a partir da sede. De acordo com o crescimento dos negócios e das relações internacionais, nova composição deve ser pensada. Todas essas questões exigem planejamento, comunicação e controle efetivo das operações, assunto que também trataremos a partir da próxima aula, quando abordarmos o Plano de Negócios propriamente dito.

## Atividade Final

Veja a seguinte situação:



Tenho uma amiga, formada em Serviço Social, que durante muitos anos trabalhou em Ong, participando intensamente na elaboração e implantação de projetos sociais. Porém, o mercado tem se fechado para ela já que a idade avançou e ela não teve a oportunidade de fazer outros cursos de formação e de especialização.

Viajou por muitos países e fez muitas amizades. Aprendeu inúmeros pratos culinários. Para não se render, frequentemente ela envia aos amigos mensagens de lugares e situações interessantes, via *Youtube* e/ou outros canais. Ocorre que a qualidade e importância de suas mensagens têm sido tão expressivas, que vários dos amigos passaram a empregá-las em suas atividades, seja de treinamento, entretenimento ou durante as aulas de graduação e pós-graduação.

Considerando os dados sugeridos, elabore as questões sugeridas, poste no Fórum e discuta com os colegas e o tutor.

- a) Empregando parte dos passos para a construção de um possível negócio, quais os dados você reuniria para lidar com o primeiro momento de preparação?
- b) Quais ideias criativas poderiam ser sugeridas como negócio a essa pessoa?
- c) Como poderia desenvolver a ideia? Como avaliar se é uma boa oportunidade de negócio?

### Resposta Comentada

*Para exercitar a metodologia proposta por Goswami, o primeiro passo é buscar listar e conjecturar sobre as situações que hipoteticamente cercam o momento vivido por essa pessoa: competências, uso do tempo livre, gostos, práticas aprendidas, história de vida etc. Sabemos que sua formação vem do Serviço Social, o que remete a um perfil de pessoa interessada em se colocar a serviço de outras. A experiência em Ong sugere que estejamos diante de alguém com espírito de iniciativa, independência, força e determinação em superar dificuldades. Outras qualidades podem ser deduzidas a partir do quadro apresentado. Experimente.*

*Acrescente mais alguns elementos para reuni-los e trabalhe, a partir deles, compondo um quadro que sugira, por sua dinâmica, alternativas de negócios possíveis a serem elaborados. Discuta prós e contras. Veja, não há certo ou errado, apenas possibilidades a serem exploradas.*

*A seguir, confronte as propostas com os aspectos trazidos no tópico 3, Como Avaliar uma Oportunidade, testando sua plausibilidade.*

## RESUMO

Para abordar o tema sobre a criação e o reconhecimento de uma oportunidade de negócios, lançamos mão da ajuda de um dos maiores teóricos da física quântica, Amit Goswami. Com ele, buscamos compreender as armadilhas que cerceiam a produção de ideias criativas e avançamos na perspectiva de exercitar os quatro momentos que ensejam a produção de boas ideias. Acreditamos que essa metodologia ajude em muito a cada um de nós no processo de tomar decisões, sejam pessoais ou profissionais.

Percorrido o caminho proposto, num segundo momento, procuramos refletir sobre quais aspectos devem ser considerados na avaliação de uma ideia do ponto de vista do mercado atendido, do retorno sobre o investimento proporcionado, das vantagens do negócio, da equipe que acompanhará o processo e, particularmente, sobre o comprometimento do empreendedor em relação à ideia proposta.

## INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

A próxima aula inaugura a parte processual da disciplina Empreendedorismo e Oficina de Negócios, a qual foi denominada, na ementa, como Módulo III. É quando iniciaremos a discutir a montagem do Plano de Negócios, sua estrutura e o Plano de *Marketing*. Praticamente os conteúdos que serão trazidos deverão ter sido vistos por você em disciplinas anteriores. Tais conteúdos estão agora reunidos no sentido, não mais da conceituação e teorização, mas da aplicação. Esperamos que você venha conosco e tenha proveito.

## Empreendedorismo e Oficina de Negócios

---

# Referências

## Aula 1

---

BARBIERI, Cristiane. Na crise, empresários recorrem a cortes e união. *Folha de São Paulo*, São Paulo, p. B6, 1 mar. 2009. Caderno Dinheiro

CRISE força empresas a financiarem fornecedores: grandes companhias ocupam espaço de bancos e consultorias e fornecem linhas de financiamento, capacitação profissional e crédito para compra de equipamentos a pequenas. *O Globo*, Rio de Janeiro, p. 16, 2 março 2009. Caderno Economia

LIPOVETSKY, G. *A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

SANTOS, B. S. (Org.) *A globalização e as ciências sociais*. São Paulo: Cortez, 2002.

SANTOS, M. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. Rio de Janeiro: Record, 2003.

TRANJAN, R.A. *Não durma no ponto*. São Paulo: Gente, 1999.

## Aula 2

---

BERMAN, M. *Tudo que é sólido desmancha no ar*. São Paulo: Companhia das Letras, 1986.

CHAPLIN, Charles. *O último discurso*. In: O último ditador. Cultura brasileira. Disponível em: <<http://www.culturabrasil.pro.br/chaplin1.htm>>. Acesso em: 29 maio 2009.

COELHO, T. *Moderno pós-moderno*. São Paulo: Iluminuras, 1995.

DE MASI, D. *O futuro do trabalho*. São Paulo: José Olympio: UNB, 1999.

DEMO, P. *Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2002.

HARVEY, D. *A condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1993.

KUMAR, K. *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna*. Rio Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.

LÉVY, P. *Tecnologias da inteligência*. São Paulo: Ed 34, 2002.

LIPOVETSKY, G. *A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.



LYOTARD, J.F. *O pós-moderno*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1986.

ORTIZ, R. *Mundialização e cultura*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1994.

PRADO, Maeli. Bonequinha de marmanjas: Cabeção e corpinho, mas cheia de estilo, e caiu no gosto da mulherada fashion. *Folha de São Paulo*, São Paulo, p. 7, 18 out. 2008. Caderno Vitrine

---

### Aula 3

COLBARI, A.L. Os desafios da formação de empreendedores na sociedade brasileira. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25, Brasília, DF, 2008. *Anais...* Brasília, DF, 2008.

DOLABELA, Fernando. *Oficina do empreendedor*: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999a.

\_\_\_\_\_. *O segredo de Luísa*: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999b.

DORNELAS, J.C.A. *Empreendedorismo*: transformando idéias em negócios. São Paulo: Campus, 2001.

DUTRA, Ivan de Souza; PREVIDELLI, José de Jesus. Traços do perfil de dirigentes e de gestão em PMES encerradas em um município norte paranaense. In: MACHADO, H.V. (Org.). *Causas de mortalidade de pequenas empresas*. Maringá: Editora da Universidade Estadual de Maringá, 2007.

FILION, J. L. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 2-28, 1999.

LAZZARATO, M; NEGRI, A. *Trabalho imaterial*: formas de vida e produção da subjetividade. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LYOTARD, J.F. *O pós-moderno*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1986.

SANÁBIO, S. M. S. *Atribuição de causalidade ao sucesso ou fracasso dos negócios por empreendedores e não empreendedores*. 2001. Dissertação (Mestrado)-Universidade Gama Filho, Rio de Janeiro, 2001.

## Sites

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org>>. Acesso em: 23 jun. 2009.

SEBRAE. Serviço Brasileiro e Apoio às Micros e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 23 jun. 2009.

## Aula 4

---

ADIZES, I. *Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CARVALHAL, E.; FERREIRA, G. *Ciclo de vida das organizações*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 1999.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. 8. ed. São Paulo: Rocco, 2000.

DALLA COSTA, Armando João. Sadia, Perdigão e Hermes Macedo: nascimento, expansão e crise por ocasião da passagem do poder nas empresas familiares In: KIRSCHNER, Ana Maria; GOMES, Eduardo R.; CAPPELLIN, Paola (Org.). *Empresa, empresários e globalização*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

GERSICK, K. E; HAMPTON, D. M. M.; LANSBERG, I. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

KIRSCHNER, A.M.; GOMES, E. R.; CAPPELIN, P. (Org.) *Empresa, empresários e globalização*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

MATTA, João Osvaldo Schiavon. Sucos Fazenda São Pedro: crescer ou não crescer, eis a questão. Conexão RH. São Paulo, jul. 2006. Disponível em: <[www.conexaorh.com.br/SucosSaoPedro.pdf](http://www.conexaorh.com.br/SucosSaoPedro.pdf)>. Acesso em 20 ago. 2009.

MOGGI, J.; BURKHARD, D. *O espírito transformador: a essência das mudanças organizacionais do século XXI*. São Paulo: Infinito, 2000.

OLIVEIRA, D. de P. R. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.

## Sites

ADIGO – Apoio ao Desenvolvimento de Indivíduos, Grupos e Organizações. Disponível em: <[www.adigo.com.br](http://www.adigo.com.br)>. Acesso em: 20 ago. 2009.

---

## Aula 5

BARBOSA, L. *Cultura e empresas*. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

\_\_\_\_\_. *O jeitinho brasileiro*. São Paulo: Campus, 1992.

BERNSTEIN, W.J. *Uma mudança extraordinária: como o comércio revolucionou o mundo*. São Paulo: Campus, 2009.

CALDEIRA, J. *A nação mercantilista*. São Paulo: Editora 34, 1999.

CARRIERI, A.P.; SARAIVA, L.A.S. (Org.) *Simbolismo organizacional no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2007.

CHU, R.A.; WOOD JR., T. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? *Revista de Administração Pública*, n. 5, v. 42, p. 969–991, set./out. 2008.

DAMATTA, R. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

\_\_\_\_\_. *O que faz o Brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M.P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

NOGUEIRA, H.G.P. *Dissimulações do caráter brasileiro*. 2000. Tese (Doutorado em Letras). Departamento de Letras, PUC-RJ, 2000.

ROCHA, A. *Empresas e clientes: um ensaio sobre valores e relacionamentos no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000. (Coleção Coppead de Administração).

## Aula 6

---

BARBOSA, L. *Cultura e empresas*. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

\_\_\_\_\_. *O jeitinho brasileiro*. São Paulo: Campus, 1992.

BERNSTEIN, W. J. *Uma mudança extraordinária: como o comércio revolucionou o mundo*. São Paulo: Campus, 2009.

CALDEIRA, J. *A nação mercantilista*. São Paulo: Ed. 34, 1999.

CARRIERI, A. P.; Saraiva, L. A. S. (Org.) *Simbolismo organizacional no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2007.

CHU, Rebeca Alves; WOOD JR., Thomas. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 969-991, set./out. 2008.

Damatta, R. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

\_\_\_\_\_. *O que faz o brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

MOTTA, F. C. P.; Caldas, M. P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

NOGUEIRA, H. G. P. *Dissimulações do caráter brasileiro*. 2000. Tese (Doutorado em Letras) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.

ROCHA, A. *Empresas e clientes: um ensaio sobre valores e relacionamentos no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000. (Coleção Coppead de Administração).

## Aula 7

---

DAGUIN, Pierre-Adolphe. *Traité Élémentaire de Physique*. Paris, 1878, n.<sup>os</sup> 1195 e 1208. Disponível em: <<http://museu.fis.uc.pt/83.htm>>. Acesso em: 30 out. 2009.

DORNELAS, J.C.A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. São Paulo: Campus, 2001.

GOSWAMI, A. *Criatividade quântica: como despertar o nosso potencial criativo*. São Paulo: Aleph, 2008.

HISRICH, R.D.; PETERS, M.P. *Empreendedorismo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

JORNAL O GLOBO.





ISBN 978-85-7648-626-8



9 788576 486268



Ministério  
da Educação

