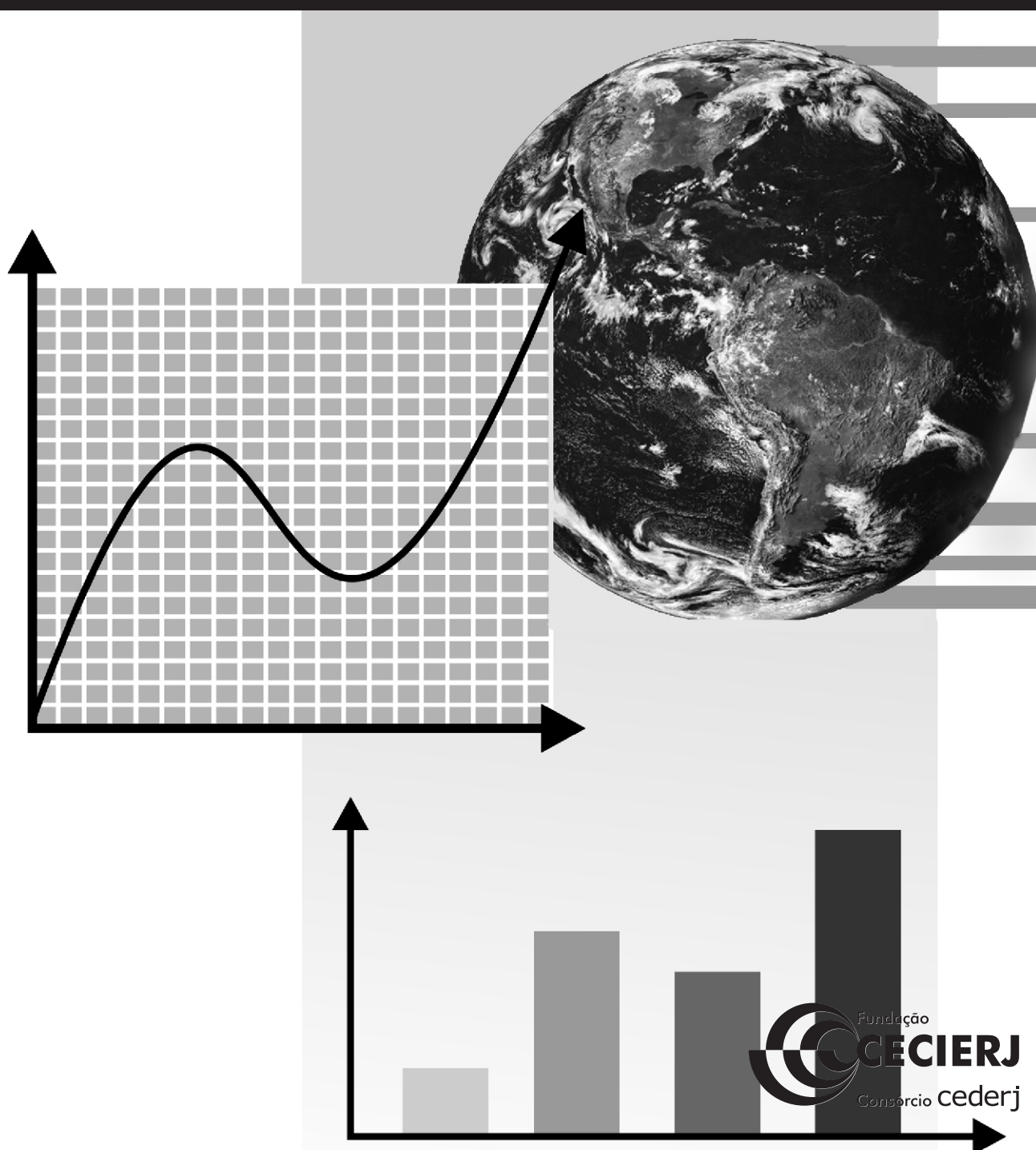


Planejamento e Gestão Estratégicos





Fundação

CECIERJ

Consórcio **cederj**

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

Planejamento e Gestão Estratégicos

Volume 2

**Construindo Vantagem
Competitiva**

Silvestre Prado de Souza Neto



**GOVERNO DO
Rio de Janeiro**

**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

Material Didático

ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Silvestre Prado de Souza Neto

COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

SUPERVISÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Paulo Vasques de Miranda

DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO

Carlos Augusto Santana Pereira

Mariana Pereira de Souza

Departamento de Produção

EDITORA

Tereza Queiroz

COPIDESQUE

Cristina Freixinho

REVISÃO TIPOGRÁFICA

Daniela de Souza

Elaine Bayma

Janaína Santana

Thelenayce Ribeiro

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Katy Araujo

PROGRAMAÇÃO VISUAL

Ronaldo d' Aguiar Silva

ILUSTRAÇÃO

André Dahmer

CAPA

Jefferson Caçador

PRODUÇÃO GRÁFICA

Oséias Ferraz

Patricia Seabra

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.

S729

Souza Neto, Silvestre Prado de.

Planejamento e gestão estratégicos. v. 2 / Silvestre Prado de Souza Neto. – Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.
202p.; 19 x 26,5 cm.

Conteúdo: v.1. Princípios e ferramentas. - v. 2. Construindo vantagem competitiva.

ISBN: 978-85-7648-646-6

1. Planejamento estratégico. 2. Gestão estratégica. 3. Organizações. 4. Ética. 5. Empreendedorismo. 6. Organização responsiva. 7. Governança corporativa. I. Título.

CDD: 658.4012

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

Planejamento e Gestão Estratégicos

Volume 2

SUMÁRIO

Aula 8 – Comportamento ético nas organizações	7
Aula 9 – Administração internacional	35
Aula 10 – Novos empreendimentos e empreendedorismo	65
Aula 11 – A organização responsiva	95
Aula 12 – Gestão da diversidade na força de trabalho	119
Aula 13 – Governança corporativa	147
Aula 14 – Criar e administrar a mudança: empresas de classe mundial	171
Referências	197

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.

Comportamento ético nas organizações

AULA

8

Meta da aula

Apresentar as diferentes perspectivas do comportamento ético que guiam a tomada de decisão estratégica.

Espera-se que, ao término desta aula, você seja capaz de:



1 identificar os principais sistemas éticos no mundo dos negócios;



2 aplicar um critério racional para evitar violação de conduta ética;



3 identificar situações e comportamentos éticos no ambiente cotidiano.

INTRODUÇÃO

Na primeira parte desta disciplina, você aprendeu os fundamentos do planejamento estratégico e os principais conceitos e ferramentas relacionados a essa questão. Agora, passaremos a abordar outros elementos fundamentais que se relacionam às estratégias organizacionais e influenciam a tomada de decisão nas empresas, bem como sua atuação ao longo de sua existência.

Estratégia é o plano de ação administrativo de uma empresa para conduzir suas operações. Esse plano representa um compromisso de todos os envolvidos na organização (chamados de colaboradores) em adotar um conjunto específico de ações visando ao crescimento da empresa. No entanto, o crescimento não pode ser obtido “a qualquer custo”. Ele depende, em todos os sentidos, do modo como as pessoas se comportam e como cada área da organização deve ser operada.

A primeira característica dos planos estratégicos é se direcionarem para o longo prazo; portanto, dizemos que ter visão estratégica significa “planejar visando ao longo prazo”. Porém não é só isso. Além de objetivar o longo prazo, é necessário comprometer os colaboradores com um estilo de comportamento que seja viável no longo prazo. Para isso, deve-se começar por estabelecer que todos os envolvidos nas operações de uma empresa se comprometam a ter um comportamento ético e socialmente responsável.

Fazendo uma análise etimológica dos termos moral e ética, constatamos que ética vem do grego *ethos*, e tem seu correlato no latim *morale*, com o mesmo significado: conduta ou relativo aos costumes. Pode-se concluir daí que ética e moral são palavras sinônimas. No entanto, uma visão mais apurada nos mostra que existem diferenças que podem ser apresentadas de várias maneiras:

1. ética está relacionada a princípios, enquanto moral são aspectos de conduta específicos;
2. ética é permanente, enquanto moral não é permanente;
3. ética é universal e moral é cultural;
4. ética se refere a regras e moral, a conduta da regra;
5. ética é teoria, enquanto moral é prática.

O objetivo da ética é identificar as regras que deveriam governar o comportamento das pessoas, como os valores que valem a pena ser buscados. Nesse sentido, ética é um sistema de regras que determina como estabelecer uma ordenação de valores.

ÉTICA

A ética tem como objetivo principal identificar as regras que devem governar o comportamento das pessoas e as atitudes condizentes com o ambiente que valem a pena ser buscadas. Os valores morais de cada pessoa guiam suas decisões éticas. Pode-se entender valores morais como princípios de conduta como proteção, honestidade, manutenção de promessas, busca de excelência, lealdade, justiça, integridade, respeito pelos outros e cidadania responsável.

Embora o relacionamento afetivo entre casais seja comum e a fidelidade desejável na maioria dos países, o instituto do casamento é claramente um princípio moral e não ético, pois o tipo de casamento varia conforme a cultura e o país. Por exemplo, nos países ocidentais, os homens podem se casar com apenas uma mulher e a traição ao cônjuge é considerada inaceitável e motivo de divórcio. Por outro lado, nos países árabes, os homens podem se casar com até quatro mulheres sem deixar de serem considerados fiéis no casamento.

Quase todos concordam que esses valores servem como uma linha de conduta admirável para o comportamento. Um complicador comum em questões éticas é quando uma situação exige que um valor preceda o outro. Analisada dessa forma, a ética torna-se um sistema que governa a ordem dos valores.

Questões éticas podem surgir em quase toda situação, tanto na vida pessoal quanto em situações de negócios. A ética nos negócios abrange os princípios e padrões gerais que orientam o comportamento no mundo dos negócios.

Sistemas éticos

A filosofia moral é o conjunto de princípios, regras e valores que cada indivíduo utiliza para decidir entre o certo e o errado. Apesar da simplicidade na definição, a prática demonstra o quão difícil e complexo é decidir diante de certas situações reais.

Os principais estudiosos do assunto apontam quatro principais sistemas éticos que guiam as pessoas em suas escolhas:

1. *Universalismo*: estabelece que os indivíduos devem possuir certos valores, como a honestidade, independentemente do resultado imediato. Os valores importantes são aqueles que a sociedade necessita para funcionar. É bom lembrar que o que as pessoas dizem, esperam ou pensam que fariam costuma ser diferente do que elas realmente fazem diante das pressões de uma situação real.
2. *Teleologia*: o principal critério são as consequências dos atos, pois considera que a ação seja moralmente correta ou aceitável se produzir um resultado desejado, independentemente de qual seja. Por isso é comum a teleologia também ser conhecida por consequencialismo.

A teleologia se divide em dois tipos: egoísmo (define o comportamento aceitável como aquele que maximize consequências para o indivíduo) e utilitarismo (define o comportamento aceitável como aquele que maximize consequências para o maior número possível de pessoas afetadas por uma decisão).

3. *Deontologia*: concentra-se nos direitos do indivíduo. Significa dar atenção a direitos individuais com o objetivo de garantir que o respeito dado a todas as pessoas seja igual. São ações que maximizam a utilidade para várias partes, sendo rejeitadas se causarem injustiça a apenas uma parte.
4. *Relativismo*: define o comportamento ético com base nas opiniões e comportamento de terceiros que sejam relevantes. Essa perspectiva reconhece a existência de diferentes pontos de vista éticos e se volta para outras pessoas para pedir conselho. Busca-se o consenso do grupo. No caso de um consenso positivo, significa que uma ação seja certa, ética e aceitável.

As filosofias anteriormente descritas se baseiam e se aplicam a diferentes tipos de regras e raciocínios. A ética baseada em virtude é uma perspectiva que vai além das regras convencionais da sociedade porque sugere que a moral deve advir do que uma pessoa madura, com bom caráter moral, considera certo. A sociedade, por meio de suas regras, fornece um mínimo de moral; assim, indivíduos morais podem transcender as regras se aplicarem suas virtudes pessoais como fé, honestidade e integridade.

Atividade 1

Considere as situações descritas a seguir e identifique o sistema ético em que elas se baseiam.



Sistema ético	Situação
	Um grupo estabelece como regra de conduta de seus membros que todos devam ser honestos independentemente do resultado imediato de suas ações.
	Um grupo paramilitar decide promover ações contra o governo ditatorial de um determinado país.
	Um determinado grupo estabelece que seus membros devem agir sempre buscando preservar seus direitos individuais mesmo que seja com o uso da força.
	Um determinado grupo estabelece como regra que seus membros devem pautar suas ações visando sempre à utilidade de seus atos para atingir os objetivos propostos pela maioria.
	Um determinado grupo estabelece que seus atos devem ser direcionados para defender a adoção de direitos iguais para todos os cidadãos.
	Um grupo define suas ações com base no comportamento de outros grupos formados nos países desenvolvidos.

Resposta Comentada

Sistema ético	Significado das ações para se enquadrem nos sistemas éticos apontados.
Universalismo	<i>O que é correto para todos. Estabelece que os indivíduos devam possuir certos valores, como a honestidade, independentemente do resultado imediato.</i>
Teleologia	<i>A ação será moralmente correta ou aceitável se produzir um resultado desejado, independentemente de qual seja o resultado desejado.</i>
Egoísmo	<i>Excessivo amor ao bem próprio.</i>
Utilitarismo	<i>Corrente filosófica surgida no século XVIII, na Inglaterra, que afirma a utilidade como o valor máximo no qual a elaboração de uma ética deve fundamentar-se.</i>
Deontologia	<i>Relaciona-se a dar atenção a direitos individuais com o fito de garantir que o respeito dado a todas as pessoas seja igual.</i>
Relativismo	<i>Define o comportamento ético com base nas opiniões e comportamento de terceiros.</i>

Ética baseada em virtude

A ética baseada na virtude sugere que o comportamento moral deve surgir naturalmente em indivíduos maduros e de “bom” caráter, isto é, aqueles que, sendo adultos, mostram agir de maneira correta diante da sociedade. A ética baseada em virtude teve como seu principal defensor um professor de Harvard que desenvolveu um modelo de desenvolvimento moral cognitivo conhecido pelo seu nome, **KOHLBERG**.

LAWRENCE KOHLBERG (1927-1987)

Dominou os estudos sobre desenvolvimento moral nas últimas décadas. Estudou a moralidade do ponto de vista cognitivista. Kohlberg iniciou publicamente seus trabalhos sobre julgamento moral com sua defesa de tese de doutorado em 1958, na Universidade de Chicago, intitulada “O desenvolvimento dos modos de pensamento e opção moral entre dez e dezesseis anos”, tendo alguns anos depois se fixado na Universidade de Harvard até sua morte em 1987 aos 59 anos de idade.

Para Kohlberg, a maturidade moral é atingida quando o indivíduo é capaz de entender que a justiça não é a mesma coisa que a lei. Algumas leis existentes podem ser moralmente erradas e devem, portanto, ser modificadas. Todo indivíduo é potencialmente capaz de transcender os valores da cultura em que ele foi socializado, ao invés de incorporá-los passivamente. Esse é o ponto central de sua teoria. Suas observações comprovam que a maturidade moral muitas vezes só pode ser alcançada apenas pelo adulto.

Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Lawrence_Kohlberg

O modelo de desenvolvimento moral cognitivo de Kohlberg classifica as pessoas com base no seu nível de julgamento moral, em uma das três categorias seguintes:

- Estágio pré-convencional: as pessoas tomam decisões de acordo com recompensas e punições concretas e interesse próprio imediato.
- Estágio convencional: as pessoas agem de acordo com as expectativas de comportamento ético empregadas por grupos ou instituições como a sociedade, a família ou os colegas.
- Estágio de princípios: as pessoas adotam uma perspectiva mais ampla na qual enxergam além da autoridade, das leis e das normas e seguem os princípios éticos que elas próprias escolheram.

O comportamento ético das pessoas em geral muda com o tempo. Apesar de algumas continuarem no estágio pré-convencional para sempre, a maioria das pessoas se desenvolve passando pelo estágio convencional até chegarem ao estágio de princípios. Há, também, quem se desenvolva diretamente do primeiro estágio ao último sem passar pelo convencional.

Ética nos negócios

Com tantos casos de corrupção que são divulgados pela imprensa nos diferentes segmentos administrativos, é duvidoso acreditar que ainda existam líderes empresariais que se utilizem de padrões éticos para administrar seus negócios. Numa pesquisa recente com 200 profissionais, 35% admitiram que mentem para clientes e colegas; e destes, os homens mostraram-se com maior tendência para se comportar de forma não ética. Algumas pessoas brincam que ética nos negócios tornou-se uma contradição de termos.

De fato a questão existe e vem se tornando cada vez mais complexa, uma vez que empresários justificam seus atos das mais variadas formas.

Ambiente ético

A ética pode ser influenciada pelo ambiente de trabalho da empresa. O clima ético de uma organização refere-se aos processos pelos quais as decisões são julgadas como certas e erradas. Quando uma pessoa toma uma decisão baseada em critérios éticos, parece que as seguintes perguntas são feitas: por que ela fez isso? Por motivos bons ou ruins? Por responsabilidade própria ou de outra pessoa? Quem deve receber o crédito ou a culpa? Em geral a responsabilidade recai sobre o indivíduo que cometeu a ação.

Um comportamento corporativo antiético pode ser responsabilidade de um indivíduo antiético; mas isso também costuma revelar uma cultura empresarial eticamente negligente.

Quais os sinais de perigo de que uma organização pode estar permitindo ou até mesmo encorajando um comportamento antiético entre seus funcionários? Podemos supor que alguns destes sinais seriam:

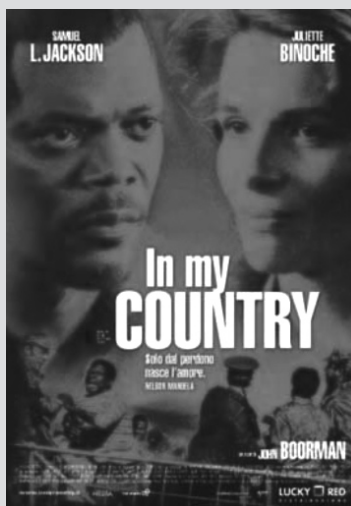
- ênfase excessiva em receitas em curto prazo em relação a considerações de longo prazo;
- fracasso em elaborar um código de ética escrito;
- busca de soluções simples e de efeito rápido para problemas éticos;
- má vontade para adotar uma postura ética que possa implicar custos financeiros;

- consideração da ética somente como questão legal ou ferramenta de relações públicas;
- falta de procedimentos claros para lidar com problemas éticos;
- atendimento das demandas dos acionistas em detrimento de outros públicos.



Um bom exemplo de discussão sobre ética é o filme *Em minha terra*, *In my country*, no original, disponível em <http://www.cinepop.com.br/filmes/minhaterra.htm>.

No filme, Langston Whitfield (Samuel L. Jackson) é um jornalista negro norte-americano que é enviado pelo *Washington Times* à África do Sul, em 1995. Seu objetivo é fazer a cobertura dos depoimentos ouvidos na Comissão da Verdade e Reconciliação, que julga os brutais crimes cometidos durante o período do *apartheid*. Ao longo das audiências, vítimas e criminosos são colocados frente a frente. Langston toma conhecimento de relatos violentos e cruéis, que desafiam sua imaginação e despertam sua consciência. Ao mesmo tempo, uma poetisa branca originária da África do Sul compartilha com ele essa experiência, sendo levada a contestar seus próprios valores morais e éticos.



Padrões éticos empresariais

É comum que as pessoas cedam à vontade das pressões e das preferências de terceiros que têm poder. É muito fácil encontrar desculpas para comportamentos antiéticos, porém em geral elas não são verdadeiras. Desculpas como “fui obrigado a fazer isto” soam como obediência cega

ao que provavelmente não ocorre, e “todo mundo está fazendo isto” geralmente significa que alguém está fazendo.

Uma boa forma para avaliar as próprias ações é verificar o resultado de suas ações por meio do olhar crítico de associados, da família e de amigos, e/ou imaginar-se com a sua decisão administrativa sendo a manchete de capa do jornal mais popular do país.

O medo da exposição pública pode ajudar a agir de forma ética, mas o peso dessa exposição varia de cultura para cultura. Na Ásia, por exemplo, é comum que um executivo deixe o cargo imediatamente para evitar a desmoralização, enquanto que nos EUA ou na Europa, não importando o tamanho da denúncia ou do que tenha sido executado, esse executivo provavelmente reagirá com indignação e intransigência, e recorrerá à justiça abrindo um processo por difamação ou alegando que o ato é comumente praticado, ou simplesmente tentará negar. Mas de forma alguma deixará o cargo.

Códigos de ética

Um código de ética deve ser cuidadosamente escrito e adaptado às filosofias da empresa. Esse é um sinal visível de compromisso empresarial com a ética. Um código bem implementado pode mudar o clima ético de uma empresa para melhor e estimular o comportamento ético.

Para se escrever um código de ética realmente eficaz, deve-se seguir os seguintes passos:

- envolver em sua elaboração cada pessoa que tenha que conviver sob suas condições;
- conter uma declaração corporativa, da instituição como um todo, mas também permitir declarações separadas para diferentes unidades da organização;
- apresentar essas declarações de modo resumido para serem fáceis de serem compreendidas e lembradas;
- não torná-las melodramáticas, atentar-se somente a coisas importantes, em que as pessoas realmente acreditam;
- começar pelos cargos mais elevados da organização, fazendo com que os executivos discutam as informações e vivam de acordo com elas.

Programas éticos

Os programas éticos devem ser uma parte constante e ativa dentro das organizações. Como exemplo de programas éticos, tem-se: comitês de ética para desenvolver políticas, avaliar ações e investigar violações; um código de ética formal que articule as expectativas da empresa em relação à ética; sistemas de comunicação éticos que possibilitem aos funcionários meios para relatarem problemas ou para que sejam orientados; autoridades éticas para investigar alegações e fornecer educação; programas de treinamento éticos; processos disciplinares para abordar comportamento antiético.

Os programas éticos variam basicamente em dois grupos:

1. *Programas éticos baseados na obediência*: mecanismos empresariais tipicamente projetados pelo conselho corporativo para evitar, detectar e punir violações legais. Esse tipo de programa aumenta a vigilância e o controle e impõe punições. Além disso, também inclui o estabelecimento e a comunicação de padrões de procedimentos legais.

Esses programas ajudam a reduzir o comportamento ilegal, mantendo a empresa fora de tribunais. Não criam compromisso moral quanto à ética, simplesmente garantem a **MEDIOCRIDADE MORAL**.

2. *Programas éticos baseados na integridade*: mecanismos empresariais destinados a incutir nas pessoas responsabilidade pessoal pelo comportamento ético. Esse outro tipo de programa ético vai além de evitar as ilegalidades. Vai mais longe ao treinar pessoas para entender e mudar atitudes em relação a assuntos valiosos e repassar esses sinais a outras pessoas. Essas ações devem consistir em algo além de agir para não ter problemas com a justiça. Empresas com fortes programas baseados na integridade acreditam que eles contribuem para a competitividade, para um ânimo mais elevado e para relacionamentos sustentáveis com os principais interessados.

MEDIOCRIDADE MORAL

A expressão “mediocridade moral” não significa necessariamente comportamento antiético, porém se refere a atitudes frouxas com relação a valores. Equivale a manter-se na média entre ser rigoroso e desleixado com o comportamento baseado em princípios e valores elevados.

Tomada de decisão ética

Mesmo com boas intenções, às vezes pessoas cometem ações antiéticas exclusivamente porque não avaliaram cuidadosamente as possíveis consequências e implicações de suas ações. Políticas corporativas podem ajudar a garantir uma tomada de decisão ética. Bateman e Snell (2006) sugerem quatro ações que podem ajudar o administrador a evitar violações éticas inadvertidas:

1. *Defina a questão ética claramente.* Qual é o contexto da ação? Quais públicos interessados são afetados? Converse com vários deles para assegurar que todos os fatos sejam considerados. Com frequência, um tomador de decisão omite esse passo, supondo que compreende o problema sem levar em consideração todos os componentes da decisão.
2. *Identifique os valores relevantes na situação.* Qualquer dilema ético envolve múltiplos valores: as várias consequências das escolhas feitas, o fator que mais preocupa o tomador de decisão e com o que os outros mais se preocupam. Definir claramente esses valores ajudará a concentrar a atenção no componente ético da decisão.
3. *Pese os valores conflitantes e escolha uma opção que os equilibre,* com ênfase nos valores mais importantes. Nesse estágio, o tomador de decisão deve decidir quais valores são os mais importantes. As empresas que definem claramente seus valores por meio de um código de ética e de outras ações já deixaram claro quais são os valores prioritários. Nas organizações em que os valores são obscuros ou inconsistentes, o equilíbrio entre eles constitui um desafio muito mais difícil.
4. *Implemente a decisão.* Esse passo pode requerer justificativas para as ações da organização. Em função de as consequências éticas a curto e a longo prazo já haverem sido bem relacionadas, o tomador de decisão pode defender com eficácia a decisão perante os públicos interessados.

O que você pode fazer se observar gerentes em sua empresa se comportando de maneiras, contrárias, aos seus princípios éticos? Muitos dos que optam por relatar as ações se arrependem. Outras opções, como não pensar no assunto, conviver com isso para evitar conflito, contestar, pedir demissão, negociar e criar um conselho para mudar o conselho ético dependerão da avaliação dos envolvidos para escolher a melhor opção a seguir.

Atividade 2

Com base nas ações propostas por Bateman e Snell (2006), descreva passo a passo as ações que podem ajudar o administrador a evitar cometer violações à conduta ética inadvertidamente na situação a seguir:



Um profissional deve viajar constantemente a serviço durante o ano e, portanto, acumula milhas no programa de milhagem da empresa aérea no seu cartão pessoal. Ao final do ano, quando entra em férias, ele usa os créditos acumulados em seu cartão de milhagem para fazer uma viagem de férias com sua família.

Passos	Explicação
Defina a questão ética claramente.	
Identifique os valores relevantes na situação.	
Pese os valores conflitantes e escolha uma opção de equilíbrio.	
Implemente a decisão.	

Resposta Comentada

Muitos profissionais são obrigados a fazer viagens constantemente para visitar a matriz ou subsidiárias de grandes empresas. Quando viajam, esses profissionais usam transporte aéreo e os bilhetes de passagem são emitidos em seu nome. Como muitas empresas aéreas criaram programas de milhagem para premiar os clientes mais assíduos, esses profissionais são considerados clientes assíduos pelas empresas aéreas. No entanto, eles só estão viajando por obrigação profissional.

Passos	Explicação
Defina a questão ética claramente.	<i>As passagens foram compradas pela empresa e os pontos acumulados no cartão de milhagem do empregado pertencem, de direito, a quem pagou pelas passagens e não pelo detentor nominal do cartão.</i>
Identifique os valores relevantes na situação.	<i>A apropriação indébita de um bem não computado pela empresa é errado no sentido ético.</i>
Pese os valores conflitantes e escolha uma opção de equilíbrio.	<i>Se a empresa não tem um critério para agir em situações como esta, deverá ser alertada para buscar um desconto no valor das passagens, que deixariam de contar pontos no programa de milhagem.</i>
Implemente a decisão.	<i>Informe à empresa que você tem pontos no seu cartão de milhagem e solicite autorização para usá-los em proveito próprio, se for o caso.</i>

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

Se estratégia é uma ação que visa à perenidade das empresas, dificilmente uma organização permaneceria por longo prazo no ambiente de negócios sem comportamento ético. No mesmo sentido, nos últimos quarenta anos do século XX se discutiu bastante a responsabilidade social das empresas. A idéia não é nova e começou mesmo no século XIX, quando algumas empresas progressistas começaram a fornecer moradia para seus empregados. Nos anos de 1960, os executivos começaram a incorporar os princípios relacionados ao equilíbrio necessário entre os objetivos de todos os grupos de interesse de uma organização (os *stakeholders*). Os *stakeholders* incluem os acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades onde as empresas atuam e a sociedade em geral.

Em 1960 os executivos das 200 maiores empresas americanas se reuniram no que foi chamado de “Mesa-redonda dos Negócios” e estabeleceram o conceito de responsabilidade social corporativa. Em 1981 o grupo da Mesa-redonda definiu que “os acionistas devem receber um bom retorno, mas as preocupações legítimas dos outros participantes (clientes, funcionários, comunidades, fornecedores e a sociedade em geral) também devem receber atenção apropriada” (THOMPSON JR., 2008, p. 342).

A responsabilidade social corporativa é a obrigação que uma empresa assume perante a sociedade. A empresa socialmente responsável maximiza os seus efeitos positivos sobre a sociedade e minimiza os seus efeitos negativos.

De acordo com as responsabilidades que rege, a responsabilidade social pode ser dividida em quatro tópicos:

1. Responsabilidades voluntárias: são comportamentos e atividades adicionais que a sociedade acha desejáveis e que sejam apoiados pelos valores da empresa.
2. Responsabilidades éticas: buscam atender a expectativas sociais não prescritas pela lei.
3. Responsabilidades legais: obediência às leis municipais, estaduais, federais e internacionais relevantes.
4. Responsabilidades econômicas: produzir bens e serviços que a sociedade deseja a um preço que perpetue o negócio e satisfaça a suas obrigações com os investidores.

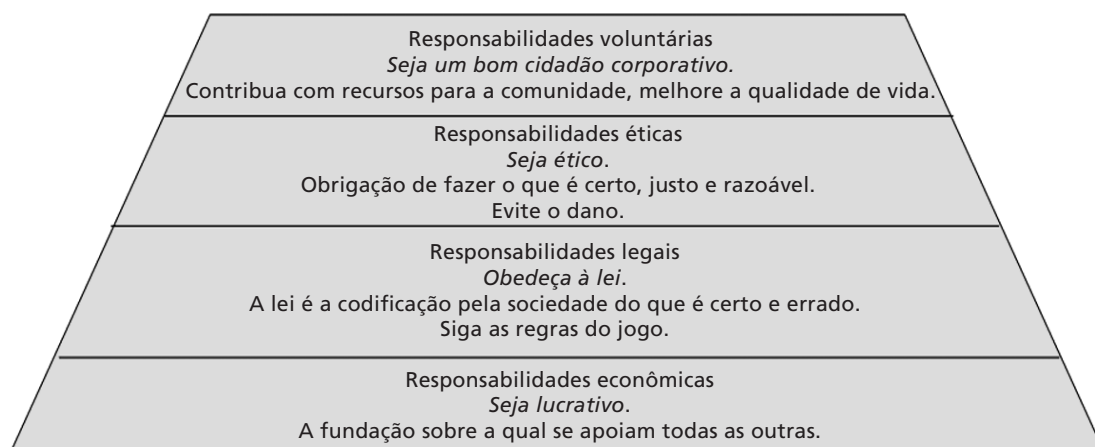


Figura 8.1: Pirâmide da responsabilidade social corporativa.
Fonte: Bateman; Snell (2006, p.158).

Visões contrastantes

Existem duas visões básicas e distintas que orientam a responsabilidade administrativa: na primeira, os gerentes funcionam como agentes para acionistas e são obrigados a maximizar o valor presente da empresa; na segunda, os gerentes devem estar motivados por um raciocínio moral baseado em princípios elevados.

Essas duas visões contrastantes podem ser bem entendidas quando se analisa o mercado de produção e venda de cigarros. Nos Estados Unidos há sérias restrições à venda de cigarros, e o setor responsável do Serviço de Saúde (FDA) orientou a criação de leis rigorosas a respeito. No entanto, isso não existe nos países asiáticos, especialmente na China, onde cerca de 90% dos homens fumam.

A Organização Mundial da Saúde da ONU tem feito esforços consideráveis para que as indústrias de cigarro não sejam levianas ao promoverem seus produtos nesses países onde a restrição é menor e menos eficaz do que nos Estados Unidos porque, embora os gerentes devam promover lucros para os acionistas, isso seria moralmente incorreto devido aos altos custos com a saúde da população no futuro.

Reconciliação entre as duas visões contrastantes

Como hoje a sociedade tem um relacionamento melhor com empresas eticamente responsáveis, existe uma onda de mudança que tem provocado um clima empresarial mais voltado para a ética e propício para convergir nessas duas visões. Diz-se atualmente que o comportamento ético é tão mais correto quanto lucrativo em relação à década de 1980.

A responsabilidade social corporativa tem aumentado a reputação das empresas perante a sociedade, portanto passou a configurar uma vantagem competitiva para atrair funcionários superiores. Essa vantagem virá a longo prazo por meio de ações que ao longo do tempo comprovem a honestidade da empresa, inclusive em momentos de pedir desculpas de maneira genuína, rápida e sincera caso haja necessidade e, principalmente, reparar os erros prontamente. Essas ações irão gerar grandes dividendos para a consciência, para a reputação pessoal, para a imagem pública da empresa diante do mercado.

Antes da Copa do Mundo de Futebol de 2002, a FIFA anunciou que não compraria bolas fabricadas no Paquistão, apesar de serem as melhores bolas de futebol fabricadas no mundo à época, tendo em vista que eram costuradas à mão por crianças e devia-se combater o trabalho infantil em todas as esferas. Esse é um exemplo de ação socialmente responsável de grande repercussão mundial.

Capacidade de resposta social da empresa

A empresa deve ter a capacidade de criar processos e ações a serem seguidos no domínio da responsabilidade social. Compreende a maneira pela qual as empresas respondem ao debate sobre a responsabilidade social corporativa. Essas podem ser diferenciadas pelos acrônimos CSR1 (responsabilidade social corporativa), que se refere a princípios, filosofias e crenças, e CRS2 (capacidade de resposta social da empresa), que se refere aos processos que as empresas seguem e às suas ações.

No **Quadro 8.1**, a seguir, são mostradas as diversas abordagens à sensibilidade social corporativa, com sua postura estratégica e seu desempenho.

Quadro 8.1: Abordagem à sensibilidade social corporativa

Abordagem	Postura ou estratégia	Desempenho
1. Reativa	Negar responsabilidade	Fazer menos do que o exigido
2. Defensiva	Admitir responsabilidade, mas combatê-la	Fazer o mínimo exigido
3. Acomodativa	Aceitar responsabilidade	Fazer tudo o que for exigido
4. Proativa	Antecipar responsabilidade	Fazer mais do que for exigido

Fonte: Bateman; Snell (2006, p. 160).

A principal crítica a respeito da resposta social da empresa, tanto da parte do mundo acadêmico quanto das empresas, é que as idéias vêm de fora do mundo dos negócios e são carregadas de juízos de valor, mal definidas e vagas. Como são muitas, perdem seu valor em relação à gestão dos *stakeholders*. Nessa linha de pensamento, os gerentes não administrariam relacionamentos com a sociedade, mas sim com diversos interessados. Dessa forma, a administração de interessados é muito mais diretamente relevante, real e gerenciável.

O gerente deve compreender os *stakeholders* como a empresa, os funcionários, os acionistas, os clientes, os fornecedores e as entidades públicas. A gestão dos *stakeholders* considera cada um desses principais interessados e as questões específicas que sejam relevantes para cada um deles. O que deve constar entre as prioridades em relação a cada um dos *stakeholders* é apresentado no **Quadro 8.2**, sobre as questões e as prioridades de cada um dos interessados.

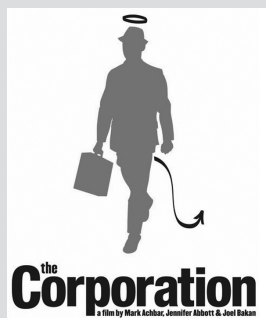
Quadro 8.2: Prioridades dos *stakeholders* na responsabilidade social das empresas

<i>Stakeholders</i>	Prioridades dos <i>stakeholders</i>
Empresa	Desempenho econômico, missão da organização, ambiente competitivo, código corporativo.
Funcionários	Pagamento e recompensas, programas de saúde e assistência, licenças do trabalho, demissões e recursos, dispensas temporárias, discriminação, acomodação familiar, segurança no trabalho, planos de carreira, outros.
Acionistas	Direitos, advocacias, comunicações e reclamações.
Clientes	Comunicação, reclamações, segurança do produto, serviço, outros.
Fornecedores	Poder relativo, tratamento, outros.
Órgãos Públicos	Saúde e segurança pública, conservação de energia, políticas públicas, questões ambientais, envolvimento na política pública, doações sociais, relações da comunidade.

Fonte: Bateman; Snell (2006, p.160).



O filme *A corporação* mostra de maneira interessante as questões relacionadas à responsabilidade social das empresas. A partir da polêmica decisão da Suprema Corte de Justiça americana concluindo que uma corporação, aos olhos da lei, é uma “pessoa”, são analisados os poderes das grandes corporações no mundo atual. A exploração da mão-de-obra barata no Terceiro Mundo e a devastação do meio ambiente são alguns dos fatos explorados, que entrevistam presidentes de corporações como a Nike, Shell e IBM, além de Noam Chomsky, Milton Friedman e Michael Moore.



Fonte: www.cinepop.com.br/filmes/corporation.htm

O AMBIENTE POLÍTICO

Uma vez que os tomadores de decisão no governo influenciam as decisões dos gerentes e diretores nas empresas, torna-se necessário que as organizações estudem detalhadamente o ambiente político e procurem influenciá-lo de modo a conseguir convencer os congressistas a agirem de modo a não elevar os custos da produção dos bens e serviços das empresas. Essa atividade é conhecida como *lobbying* e muitas vezes é mal entendida no Brasil pois é considerada negativa e antiética. Trata-se, no entanto, de atividade perfeitamente legal e ética, desde que se cumpram os requisitos morais elementares no relacionamento com os criadores de leis e regulamentos em um determinado país.

Os gerentes utilizam a política pública para delinear as suas responsabilidades sociais. Eles reconhecem a existência da necessidade de influenciar as leis e as regulamentações que constituem a política pública, com o objetivo de alcançar dentro de suas estruturas éticas vantagem competitiva e legitimidade corporativa.

Vantagem competitiva

É comum na comunidade empresarial que os administradores enxerguem o governo como um adversário, porém nas organizações progressistas há uma percepção diferente, a de que na verdade o governo pode ser uma fonte de vantagem competitiva tanto para a empresa quanto para o setor. Como exemplo, vimos os governos ajudarem bancos à beira da falência e empresas aéreas em todo o mundo durante a segunda metade de 2008, bem como outras empresas, como é comum acontecer no Brasil.

Legitimidade corporativa

O envolvimento organizacional no processo de políticas públicas motiva a empresa a ter legitimidade corporativa. A premissa é a de que as organizações têm legitimidade até o ponto em que os seus objetivos, propósitos e métodos são condizentes com os da sociedade.

O sistema social mais amplo que o sistema empresarial deve servir como fonte de amparo das empresas e permitir que elas busquem os seus objetivos, sendo sensíveis às expectativas e valores que a sociedade estabelece. Essas expectativas estão sob a forma de normas sociais, leis e

regulamentações, e funcionam como um controle sobre o comportamento das organizações. Quando as empresas violam essas expectativas, podem causar perda do apoio e limitar sua área de atuação.

Por vezes as empresas confrontam-se com ameaças que desafiam a legitimidade de sua existência ou de suas ações. Daí surge a defesa de legitimidade, que são formas de promoção envolvendo atividades destinadas a combater os desafios ao que seria legítimo às organizações promoverem. Essa defesa é oriunda de corporações que agem em seu interesse próprio, utilizando um comportamento socialmente responsável e ético, para manter e melhorar sua legitimidade. Um exemplo desse tipo de atuação está nas indústrias de tabaco e de bebida alcoólica, que promovem produtos sabidamente nocivos à saúde.

Estratégias para influenciar o ambiente político

Muitas empresas têm dentro de sua organização um departamento especializado em manter atividades estratégicas para lidar com o ambiente político. O departamento de assuntos políticos monitora os principais eventos e tendências nos ambientes político e social da organização, analisa seus efeitos sobre ela, recomenda respostas organizacionais e implementa estratégia políticas.

Bateman e Snell (2006) concordam que, dependendo das necessidades de campanha de um setor ou de uma empresa individual, o departamento de assuntos políticos desempenha uma série de atividades importantes, tais como:

- *Gestão de assuntos*. Identifica ocorrências sociais, políticas, econômicas e tecnológicas importantes e integra essas informações ao planejamento estratégico.
- *Relações governamentais* (federais, estaduais e municipais). Monitora os acontecimentos legais e de regulamentações, avalia suas implicações e tenta influir no curso das políticas públicas.
- *Relações públicas*. Comunica informações sobre a organização para a mídia.
- *Relações internacionais*. Promove assuntos do interesse da empresa em capitais estrangeiros e nos vários foros internacionais.

- *Relações com investidores e com outros públicos interessados.* Está sempre a cargo das comunicações da empresa com investidores, corretores e outras instituições financeiras.
- *Contribuições empresariais.* Frequentemente, coordena as contribuições da empresa para a comunidade.
- *Propaganda institucional.* Para aumentar a percepção do público, sempre se engaja na construção de imagem por meio de propaganda que não se refere a produtos.

As empresas usam diversas estratégias específicas e veículos variados para administrar o ambiente político, os quais estão listados no **Quadro 8.3**, a seguir.

Quadro 8.3: Veículos e estratégias para gerenciar o ambiente político

Estratégia/veículo	Descrição
<i>Lobbying</i>	Esforços para influenciar organismos reguladores, legisladores e suas acessórias.
Comitê de ação política	Grupo de ação política que representa uma organização e faz doativos para candidatos a cargos políticos.
Programas de politização empresarial	Esforços organizacionais para identificar, educar e motivar as ações públicas dos indivíduos que possam ser influenciados por políticas públicas que beneficiem a organização.
Construção de coalizão	Trabalhar com outras organizações ou grupos de eleitores que compartilhem os mesmos interesses políticos ou uma questão legislativa particular.
Protelação (<i>stonewalling</i>)	Utilização de relações públicas, ação legal e processos administrativos para evitar ou postergar a introdução de legislação e de regulamentação que possam ter impacto adverso na organização.
Retirada estratégica	Esforços da organização para adaptar seus produtos e processos à mudança no ambiente político e social enquanto se minimizam os efeitos negativos dessas mudanças.

Fonte: Bateman; Snell (2006, p. 163-64).

O AMBIENTE NATURAL

No passado as grandes empresas se desenvolveram num sistema de matéria-prima abundante, com energia barata e descarte irrestrito de resíduo. Muitas tecnologias desenvolvidas nesse período contribuem hoje para a destruição dos ecossistemas.

Ainda é comum encontrar empresas que enxerguem as questões ambientais como barreiras para o crescimento, ou seja, elas acreditam que ou ajudam o meio e permanecem estagnadas, ou crescem em detrimento

do meio ambiente. Felizmente esse paradigma está sendo quebrado e valores ambientais estão sendo incorporados às estratégias competitivas e aos projetos de fabricação de produtos.

Esse novo pensamento que se baseia em se concentrar na sustentabilidade ambiental cria vantagem competitiva, pois proporciona uma forma abrangente de fazer negócios que ajuda a desenvolver novos produtos, novos mercados, novas parcerias e nova propriedade intelectual, ou seja, geradores de crescimento.

Gerenciamento ecocêntrico

A gestão centrada em fatores ecológicos responsáveis é chamada de gerenciamento ecocêntrico. Sua meta é criar desenvolvimento econômico sustentável e melhoria de qualidade de vida no mundo inteiro para todos os públicos interessados, incorporando decisões gerenciais que buscam minimizar o impacto ambiental negativo, estimulando o uso restrito de energia, menores quantidades de recursos, tecnologias de produção ambientalmente apropriadas e produtos com embalagens ambientalmente corretas e materiais reciclados.

Um bom exemplo de gerenciamento ecocêntrico é da utilização da ferramenta DFE (*design* para o meio ambiente) para criar produtos que sejam facilmente recuperáveis, reutilizáveis e recicláveis.

As origens do DFE têm sua raiz numa abordagem específica de engenharia, DFX (*Design for X*), sendo que X representa qualquer característica do produto, tais como confiabilidade, durabilidade, e, neste caso, E para ambiente (*environment*), que é o que se deseja maximizar no projeto.

Dois recentes conceitos-chave têm tido um grande efeito na evolução dos princípios e práticas de DFE: a introdução dos rótulos ecológicos e leis específicas que forçam fabricantes a recuperar e a reciclar produtos no final de sua vida útil.

Existem algumas variações, que dependem das companhias. Por exemplo, a Hitachi foca no DFR (*Design for Recycling*) e DFD (*Design for Disassembly*). Outro exemplo é a Xerox, que ampliou o conceito de DFE para incluir estratégias de recuperação e reciclagem para o fim da vida útil do produto. A AT&T fez o mesmo, sendo o DFE uma parte integrante do *Green Product Realization*, um processo para melhorar a performance ambiental de um produto em todo o seu ciclo de vida.

CONCLUSÃO

Ética nos negócios diz respeito à aplicabilidade dos princípios e normas éticos gerais às ações e decisões de empresas e à conduta do pessoal nas organizações produtivas. De acordo com a escola do relativismo ético, diferentes culturas e costumes de sociedades têm valores e padrões divergentes do que é certo e errado. O que é ético nos negócios deve ser julgado à luz dos costumes e valores morais da sociedade e pode variar de uma cultura para outra ou de uma nação para outra. Os gerentes de empresas multinacionais precisam descobrir como navegar na zona de indefinição que surge quando se opera em duas culturas com dois conjuntos de normas éticas diferentes.

A Transparência Internacional é uma organização não-governamental que tem publicado anualmente um relatório de corrupção global, em que os países são comparados pela sua maior ou menor aceitação de atos corruptos nos negócios. O índice varia de 0 (zero) a 10 (dez) e os que estão mais próximos do topo são a Finlândia, Nova Zelândia, Dinamarca e Suécia. O Brasil aparece um pouco abaixo da metade da escala, com notas em torno de 4 (quatro), sugerindo que somos ainda um país que precisa se desenvolver muito nessa questão.

Os líderes de negócios que desejam que suas empresas sejam vistas como cidadãos corporativos exemplares devem não apenas garantir que operem de forma ética, como também precisam exigir pessoalmente uma consciência social elevada na tomada de decisões que afetem os funcionários, o ambiente e as comunidades nas quais operam, bem como com a sociedade em geral.

Uma empresa com visão realmente estratégica, que pretende se prolongar no tempo, perpetuando sua existência, deve se preocupar com o comportamento ético e socialmente responsável de seus colaboradores.

Atividade Final



Considere as seguintes situações da vida cotidiana de uma grande cidade expostas a seguir e decida, de acordo com o que foi discutido nesta aula, se o comportamento que deve ser seguido é considerado ético ou não. Explique sua decisão.

a. Todos os dias, no noticiário, lêem-se denúncias de corrupção e atos criminosos por parte de políticos e governantes. Isso torna desculpáveis as pequenas transgressões que os cidadãos cometem no dia-a-dia?

b. Pedir ao avô ou a uma amiga grávida que compre ingressos na fila preferencial e passar os outros para trás é aceitável?

c. Pagar a alguém para ficar na fila no seu lugar ou pedir esse favor a um amigo prejudica aos demais?

d. Consumir produtos importados de países que comprovadamente usam mão-de-obra escrava equivale a aprovar essa prática?

e. Um motorista profissional que precisa da carteira de habilitação para sobreviver e alimentar mulher e filhos recebe uma multa que implica a perda do direito de dirigir. É ético ele pedir à mulher que assuma a responsabilidade pela multa?

f. Os brasileiros trabalham quatro meses por ano para pagar impostos que são desperdiçados por gestores incompetentes ou vão parar, em parte, no bolso de corruptos. Portanto, estaria certo obter um desconto no consultório médico aceitando a proposta de pagar “sem recibo” como uma vantagem pessoal, mas também como uma vingança contra o governo?

g. Registrar um imóvel com um valor mais baixo para escapar dos impostos é prática corriqueira no Brasil. Isso é aceitável?

h. Avançar o sinal vermelho à noite, quando quase não há movimento, aumenta a segurança contra assaltos. Isso é correto?

i. É aceitável usar o telefone da empresa para interurbanos particulares como uma maneira de economizar?

j. É melhor ter meninos malabaristas, engolidores de fogo e vendedores de balas nos cruzamentos das grandes cidades do que tê-los assaltando?

k. Quem consome drogas ocasionalmente está ajudando o crime organizado e financiando, sem querer ou saber, latrocínios, sequestros e chacinas?

l. Um amigo relapso, de péssimo desempenho escolar e vida desregrada contava a todos que conseguira um emprego exagerando suas qualidades no *curriculum vitae*. Desde que começou a trabalhar, ele se endireitou e hoje pede a todos que não contem a seu patrão o “deslize” inicial da carreira. É certo ajudar o amigo a esconder o embuste?

m. Na dúvida sobre quem roubou uma prova, o professor decide punir igualmente toda a classe. Para a maioria, a punição terá efeitos superficiais. Para dois alunos pobres, porém, ela significará a perda da bolsa de estudos e a expulsão do colégio. O professor deveria relevar o erro coletivo para salvar os dois alunos pobres?

n. Um colega de classe invariavelmente leva “cola” em dias de prova. O correto é delatá-lo?

o. Alguns religiosos americanos dizem que, se Jesus vivesse entre os mortais hoje, jamais dirigiria um utilitário, pois esses carros consomem muito combustível e, por isso, prejudicam todo mundo. É correto ter um carro grande para uso individual?

Respostas Comentadas

a. Não. É inaceitável que figuras públicas ou eleitas pelo voto popular não sejam um exemplo ético e moral como se espera que elas sejam. O fato de haver criminosos ou suspeitos em altos postos da hierarquia política só aumenta a responsabilidade pessoal dos cidadãos de bem.

b. Sim. O avô ou a amiga grávida, a seu pedido, estará aumentando o número de pessoas em uma fila que, de outro modo, seria menor.

c. Não prejudica. O que conta em uma fila é o número de pessoas que estão nela. A troca de uma pessoa por outra não altera o resultado final do incômodo.

d. Pior do que isso, equivale a financiar essa prática. Evitar esses produtos é a coisa certa a fazer – mesmo que isso não sirva para punir economicamente o explorador, pois outras pessoas vão continuar a comprá-los.

e. Trata-se de um dilema, mas a resposta é não. O acúmulo de multas, supondo que os guardas de trânsito agiram corretamente, mostra que ele não é um motorista responsável. Portanto, do ponto de vista do bem

comum, o certo é impedi-lo de dirigir. O ideal seria que, nesses casos, o Estado tivesse mecanismos de amparo à família do motorista e oferecesse um curso de reeducação para o trânsito no prazo máximo de uma semana após a perda da habilitação.

f. Certamente as duas coisas não são éticas. Não se combate a corrupção com corrupção. A maneira de protestar contra governos que gastam demais e políticos desonestos é o voto consciente. Pode demorar e ser pouco eficiente, mas é assim que se constrói um país.

g. O certo é pagar os impostos pelo valor exato da transação. Escolher candidatos com planos viáveis de baixar tributos ou organizar passeatas contra os impostos altos seria mais conveniente.

h. Sim. Ubirajara Calmon Carvalho, professor de Filosofia da UnB diz que “as regras foram feitas para o ser humano, e não o contrário”. Nesse caso específico, fica a critério do motorista proceder da maneira mais segura para ele e para os outros.

i. Isso é furto. Equivale a abrir o cofre da empresa e enfiar a mão em um maço de dinheiro. Salário baixo, mesquinhez patronal ou má condições de trabalho não justificam esses pequenos expedientes.

j. Não. As duas coisas não são excludentes. O mais útil para a sociedade é que os meninos e meninas estejam na escola estudando, sendo alimentados e orientados. Mas a caridade individual não deve ser regulada por uma ética coletiva. Ela pertence àquela região interior em que manda a convicção pessoal.

k. Sim. Sem o dinheiro dos consumidores, o tráfico de drogas desapareceria. O usuário “ocasional” não torna o consumo mais aceitável. É o mesmo que aceitar que uma pessoa cometa no máximo dois ou três assassinatos por ano.

l. Não é correto; porém, se o sujeito se endireitou, é melhor deixar pra lá.

m. Sim. Injusto é permitir que um mesmo erro ou suspeita produza punições tão díspares, atingindo violentamente alguns, enquanto outros se safam com apenas uma admoestação.

n. Não. Na cultura brasileira delatar é pior do que colar.

o. É permitido pela lei. Pode ser ecologicamente incorreto, mas ninguém deve se sentir mal por isso.

A ética tem como objetivo principal identificar as regras que devem governar o comportamento das pessoas.

Nos negócios, a ética abrange os princípios e padrões gerais que orientam o comportamento dos indivíduos no trabalho.

Os quatro sistemas éticos principais são: universalismo; teleologia, que se divide em dois tipos: egoísmo e utilitarismo; deontologia; e relativismo.

O modelo de desenvolvimento moral de Kolberg classifica o comportamento ético das pessoas em três categorias: estágio pré-convencional, estágio convencional e estágio de princípios.

A ética pode ser influenciada pelo ambiente de trabalho da empresa. Um comportamento corporativo antiético pode ser responsabilidade de um indivíduo antiético.

Um código de ética deve ser cuidadosamente escrito e adaptado às filosofias da empresa.

Para se escrever um código de ética realmente eficaz, deve-se seguir os seguintes passos: envolver todos os colaboradores; ter uma declaração corporativa; fazê-las de modo resumido para serem fáceis de serem compreendidas e lembradas; não torná-las melodramáticas; e começar pelo topo.

Os programas éticos devem ser uma parte constante e ativa dentro das organizações. Podem ser baseados na obediência ou na integridade.

Quatro ações que podem ajudar o administrador a evitar violações éticas inadvertidas: primeiro, defina a questão ética claramente. Segundo, identifique os valores relevantes na situação. Terceiro, pese os valores conflitantes e escolha uma opção que os equilibre. Quarto, implemente a decisão.

A responsabilidade social corporativa é a obrigação que uma empresa assume perante a sociedade. A empresa socialmente responsável maximiza os seus efeitos positivos sobre a sociedade e minimiza os seus efeitos negativos.

A responsabilidade social pode ser dividida em quatro tópicos: responsabilidades voluntárias, responsabilidades éticas, responsabilidades legais e responsabilidades econômicas.

O envolvimento organizacional no processo de políticas públicas motiva a empresa a ter legitimidade empresarial. O departamento de assuntos políticos monitora os principais eventos e tendências nos ambientes político e social da organização, podendo fazê-lo através de gestão de assuntos políticos, relações governamentais, relações públicas, relações internacionais, relações com investidores e outros públicos interessados, contribuições empresariais e propaganda institucional.

Os principais veículos para gerenciar o ambiente político são o *lobbying*, o comitê de ação política, programas de politização empresarial, a construção de coalizão e a protelação.

A gestão centrada em fatores ecológicos responsáveis é chamada de gerenciamento ecocêntrico. Sua meta é criar desenvolvimento econômico sustentável e melhoria de qualidade de vida no mundo inteiro para todos os públicos interessados, ou *stakeholders*.

Uma empresa com visão realmente estratégica perpetua sua existência, preocupando-se com o comportamento ético e socialmente responsável de seus colaboradores.

INFORMAÇÃO PARA A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula você aprenderá sobre outro ponto fundamental da estratégia: a internacionalização das atividades econômicas.

Administração internacional

Meta da aula

Apresentar a integração cada vez maior da economia mundial.

Espera-se que, ao término desta aula, você seja capaz de:



1 analisar o PIB de um país e avaliar o poder de compra do mesmo;



2 identificar o modelo de atuação internacional de diversas empresas;



3 definir alguns termos mais comuns relacionados à gestão internacional de empresas;



4 analisar um caso hipotético com diferentes variáveis relacionadas à internacionalização de empresas.

INTRODUÇÃO

Aprendemos que ter visão estratégica significa planejar com vistas ao longo prazo, com responsabilidade social e respeito ao meio ambiente. Sem um comportamento ético, isso seria um paradoxo. Da mesma forma, sem aceitar a internacionalização das atividades, nenhuma empresa pode dizer que é verdadeiramente estratégica em seus negócios.

Nas duas últimas décadas do século XX, tornou-se comum dizer que a globalização era o fundamento de todos os males do mundo. Ao serem confrontados com a idéia de que todas as organizações sempre se comportaram de maneira globalizante, isto é, pretendiam internacionalizar suas ações e disseminar seus ideais, os críticos da globalização costumam retrucar dizendo que a globalização não é um mal em si, porém a globalização econômica não é desejável.

Nada pode ser mais falso. A globalização é o foco de toda organização com visão estratégica, como a globalização econômica é o foco de toda empresa e todo país que desejam despontar na liderança entre as nações.

O AMBIENTE GLOBAL

As barreiras comerciais ao redor do globo estão desaparecendo aos poucos. Em 1954, as Nações Unidas criaram o Fundo Monetário Internacional (FMI), com os objetivos de *trabalhar por uma cooperação monetária global, assegurar estabilidade financeira, facilitar o comércio internacional, promover altos níveis de emprego e desenvolvimento econômico sustentável, além de reduzir a pobreza*. Atualmente, 191 países fazem parte do FMI. A tendência mundial da globalização está integrando cada vez mais a economia mundial. A Organização Mundial do Comércio (OMC), formada em janeiro de 1995 com objetivos similares aos do FMI, conta agora com 148 países-membros, incluindo a China, e serve de exemplo para mostrar o poder dessa onda de integração.

Assim como a OMC influencia as economias globais, existem outras três regiões ou grandes áreas que são economicamente dominantes: América do Norte, Europa e Ásia.

A Europa unificada

A União Européia (UE) está se integrando, com o objetivo de tornar-se o maior mercado do mundo. Em 2001, foi introduzida uma moeda comum para circular entre os países que formam o conglomerado: o euro. Na teoria, a UE foi criada para permitir que bens, serviços, capital

e recursos humanos fluam livremente através de fronteiras internacionais, alcançando, assim, a meta de estabelecer-se, juntamente com os EUA e o Japão, como superpotência.

A unificação tem ocorrido de forma mais lenta que o planejado. Existe a necessidade de uma adaptação de alguns países para que a UE funcione com eficácia. Por exemplo, na Europa ocidental em média trabalha-se menos e ganha-se mais, com férias mais longas do que na América do Norte e Ásia.

A unificação, sendo bem executada, criará uma Europa mais competitiva comprando menos produtos de fora, pois estará produzindo os seus próprios bens de consumo e recebendo mais capital externo, que fluirá naturalmente de outros mercados para a Europa. Uma possibilidade é o surgimento de uma “Fortaleza Europa” que restrinja o comércio com países que estejam fora dos muros da UE.

Existe um consenso de que os EUA devem tomar o devido cuidado para que a Europa não abandone seus serviços e produtos e que permaneçam competitivos junto aos europeus, japoneses e demais competidores. Para isso, precisam de gestores qualificados e reconhecidos, força de trabalho bem-educada, treinada e retreinada.



Figura 9.1: Países-membros da União Europeia em 2009.
Fonte: http://www.europa.eu/abc/history/2000_today/index_pt.htm

- Estados-membros: Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Reino Unido, Portugal, Países Baixos e Suécia.
- Novos Estados-membros: Chipre, Eslováquia, Eslovênia, Estônia, Hungria, Letônia, Lituânia, Malta, Polônia e República Checa.
- Países candidatos: Bulgária, Romênia e Turquia.

A orla do Pacífico

A hegemonia mundial do Japão com seus mercados externos está sendo hoje ameaçada devido ao desenvolvimento da China e dos países conhecidos como os “quatro tigres” ou “quatro dragões”: Coreia do Sul, Taiwan, Cingapura e Hong Kong, que, juntamente com Tailândia, Malásia e Filipinas, já realizam mais negócios com os EUA que ele próprio.

Nas duas últimas décadas, os países-membros da APEC (Asian-Pacific Economic Corporation – Cooperação Econômica do Pacífico Asiático) têm trabalhado para reduzir barreiras comerciais e estabelecer regras gerais para investimentos, bem como políticas que encorajem o comércio internacional. Os EUA e a APEC estão trabalhando juntos para estabilizar o ambiente econômico e facilitar mais acordos de livre comércio tanto com os países-membros, como Austrália, Cingapura, Malásia, Japão, Indonésia, China e Coreia do Sul, com os quais já mantêm comércio, tanto quanto com o NAFTA e a UE.

A APEC é um bloco que engloba economias asiáticas, americanas e da Oceania. Sua formação deveu-se à crescente interdependência das economias da região da Ásia-Pacífico. Foi criada em 1989, inicialmente apenas como um fórum de discussão entre países da ASEAN (Association of the SouthEast Asian Nations) e alguns parceiros econômicos da região do Pacífico, tornando-se um bloco econômico apenas em 1993, na Conferência de Seattle, quando os países se comprometeram a transformar o Pacífico numa área de livre comércio. A APEC tem hoje 21 membros, que são: Austrália; Brunei; Canadá; Chile; China; Hong Kong; Indonésia; Japão; Coreia do Sul; Malásia; México; Nova Zelândia; Papua-Nova Guiné; Peru; Filipinas; Rússia; Cingapura; Taiwan; Tailândia; Estados Unidos da América; Vietnã. O principal objetivo do bloco é reduzir taxas e barreiras alfandegárias da região pacífico-asiática, promovendo assim o desenvolvimento da economia da região.



Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Cooperacao_Economica_da_Asia_e_do_Pacifico.

América do Norte

O Tratado Norte-Americano de Livre Comércio (North American Free Trade Agreement – NAFTA), formado pelas economias dos EUA, Canadá e México, é considerado o maior bloco econômico do mundo, com mais de 370 milhões de altos consumidores e um PNB aproximado de 16,5 trilhões de dólares. Quando o acordo foi criado, a maior parceria foi entre EUA e Canadá, porém atualmente o Canadá e o México têm o maior número de acordos livres de impostos, e estima-se que nos próximos dez anos todos os acordos comerciais entre esses dois países sejam livres de impostos.

Um dos principais indicadores que demonstram a realidade econômica de um país ou região é o Produto Interno Bruto (PIB). Tal indicador nada mais é do que a mensuração de todos os bens e serviços, ou seja, de toda a riqueza produzida. Uma das maiores confusões em relação ao PIB é a diferença entre o mesmo e outro importante indicador econômico: o Produto Nacional Bruto (PNB). Embora o conceito de PIB seja preferido na maior parte do mundo, como no Brasil e na Grã-Bretanha, o PNB é utilizado especialmente em determinados países, como nos Estados Unidos, por exemplo. O PIB representa todas as riquezas produzidas dentro das fronteiras de uma região, independentemente do destino dessa renda. O conceito de PIB também descarta a entrada de verbas do exterior. O que é levado em consideração é simplesmente aquilo que é produzido dentro das fronteiras da região ou país. Já o PNB considera todos os valores que um país, por exemplo, recebe do exterior, além das riquezas que foram apropriadas por outras economias, ou seja, os valores que saem. É justamente esta a diferença: o PNB considera as rendas enviadas e recebidas do exterior, enquanto o PIB, não. Dessa forma, em países em desenvolvimento, como o Brasil, o PNB normalmente é menor que o PIB, uma vez que as transnacionais enviam grande parte de seus lucros para seus países de origem. Da mesma forma, em países com muitas empresas de atuação global, como nos Estados Unidos, o PNB tende a ser maior, já que há uma grande absorção dos lucros gerados por suas empresas no exterior.

Fonte: <http://www.brasilecola.com/economia/qual-diferenca-entre-pib-pnb.htm>.

Vejamos alguns exemplos de indústrias automobilísticas estrangeiras estabelecidas no Brasil que transferem seus lucros para suas respectivas matrizes no exterior:

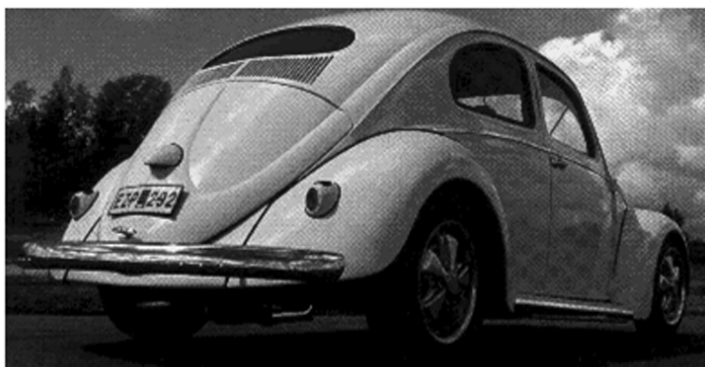


Figura 9.2: O fusca, um dos carros mais populares do mundo, é um exemplo de um empreendimento bem-sucedido da Volkswagen.

Fonte: <http://www.ibge.gov.br/ibgeteen/datas/fusca/vocesabia.html>



Figura 9.3: Os carros da Ferrari são dos mais caros do mundo.

Fonte: <http://portaldoprofessor.mec.gov.br:8080/discovirtual/61974846920/img/800px-Ferrari308gtb.jpg>



Figura 9.4: A empresa japonesa Honda é uma das maiores produtoras de motos no mundo.

Fonte: Ricardo Stuckert/PR. "Presidente Lula observa moto produzida pela Moto Honda da Amazônia, durante comemoração da produção de mais de 1 milhão de veículos na unidade em 2006 (Manaus, AM, 18/12/2006).

Para a indústria americana, o benefício que tem sido explorado a curto prazo vem principalmente dos fornecedores de bem de capital, fabricantes de produtos de consumo durável, produtores e distribuidores de grãos, indústria automobilística e indústria financeira, porque, após a criação do NAFTA, os países participantes tiveram acesso a um mercado outrora protegido.

Nesse grupo que se beneficia do acordo livre de taxas, o México se destaca por precisar reforçar sua infra-estrutura e cuidar de questões ambientais importantes para poder suportar o crescimento econômico sem que haja um colapso interno.

América do Sul

No Mercado Comum do Sul – Mercosul –, o Brasil figura como o país dominante. Foi criado em 1991 e os países participantes são Argentina, Brasil, Paraguai, Uruguai e Venezuela, sendo que este último entrou apenas como observador, sem direitos plenos, em julho de 2006.

Atualmente, os países do Mercosul, juntos, concentram uma população estimada em 311 milhões e um PNB de aproximadamente 2 trilhões de dólares.

As duas maiores economias do Mercosul enfrentam algumas dificuldades nas relações comerciais. O Brasil reclama de barreiras impostas pela Argentina no setor automobilístico e na linha branca (geladeiras, microondas, fogões). A Argentina se justifica alegando que esses produtos estão dificultando o crescimento dos respectivos setores dentro de suas fronteiras. Por sua vez, os argentinos alegam que o governo brasileiro oferece subsídios aos produtores de açúcar, provocando uma competição desigual.

O que se espera do Mercosul para os próximos anos é a entrada de novos parceiros e a superação dessas dificuldades de integração para que comece a funcionar plenamente. É importante que esses arranjos possam acontecer brevemente, pois economistas renomados acreditam que o futuro das relações comerciais não será entre países, mas sim entre blocos econômicos. Participar de um bloco econômico forte será de extrema importância para o Brasil, bem como para todos os países do mundo.

As demais regiões econômicas do mundo

Levaria muito tempo para se discutir completamente todos os fatos importantes que moldam o ambiente global. Porém, pode-se dizer que há um grande potencial de crescimento, de novas ameaças e oportunidades competitivas no restante do mundo. Além dos acordos e tratados já mencionados, podemos citar três grandes regiões com potencial econômico imediato: o Oriente Médio, a África e a América

Latina. É importante ressaltar que essas áreas concentram a principal fatia dos recursos naturais do mundo e estão entre as economias que mais crescem atualmente, abaixo somente da China.

Comparando o PIB entre os países

A seguir, podemos avaliar uma lista de vinte países organizados pela ordem decrescente do Produto Interno Bruto nominal, que configura o valor total de bens e serviços produzidos durante um ano calculado em relação às taxas de câmbio oficiais. Os dados estão apresentados em dólares americanos. Você deve notar que há pequenas diferenças entre os dados do FMI e do CIA World Factbook. Isso se deve ao fato de haver divergências quanto à forma de se realizar os cálculos. Já as diferenças entre a lista do FMI e do Banco Mundial se devem ao fato de os dados referentes à lista do Banco Mundial se referirem ao ano anterior.

Tabela 9.1: As vinte maiores economias do mundo segundo três órgãos internacionais de avaliação comparados com o PIB da União Européia e o PIB mundial

Lista do FMI (2007)		Lista do Banco Mundial (2006)		Lista da CIA World Factbook (2007)	
País	PIB (em milhões US\$)	País	PIB (em milhões US\$)	País	PIB (em milhões US\$)
Mundial	54.311.608	Mundial	48.244.879	Mundial	53.640.000
União Européia	14.830.100	União Européia	14.309.836	União Européia	14.370.000
1 - Estados Unidos da América	13.843.825	1 - Estados Unidos da América	13.201.819	1 - Estados Unidos da América	13.790.000
2 - Japão	4.383.762	2 - Japão	4.340.133	2 - Japão	4.346.000
3 - China	3.795.827	3 - Alemanha	2.906.681	3 - Alemanha	3.259.000
4 - Alemanha	3.322.147	4 - China	2.668.071	4 - China	3.249.000
5 - Reino Unido	2.772.570	5 - Reino Unido	2.345.015	5 - Reino Unido	2.756.000
6 - França	2.560.255	6 - França	2.230.721	6 - França	2.515.000
7 - Itália	2.104.666	7 - Itália	1.844.749	7 - Itália	2.068.000
8 - Canadá	1.452.140	8 - Canadá	1.951.463	8 - Canadá	1.906.000
9 - Espanha	1.438.959	9 - Espanha	1.223.988	9 - Espanha	1.415.000
10 - Rússia	1.415.582	10 - Brasil	1.067.962	10 - Rússia	1.286.000
11 - Brasil	1.313.590	11 - Rússia	986.940	11 - Brasil	1.269.000
12 - Índia	1.098.945	12 - Índia	906.268	12 - Índia	1.090.000
13 - Coreia do Sul	957.053	13 - Coreia do Sul	888.024	13 - Coreia do Sul	981.900
14 - Austrália	908.826	14 - México	839.182	14 - Austrália	889.700
15 - México	893.365	15 - Austrália	768.178	15 - México	886.400
16 - Países Baixos	768.704	16 - Países Baixos	657.590	16 - Países Baixos	754.900
17 - Turquia	663.419	17 - Turquia	402.710	17 - Turquia	482.000

18 - Suécia	455.319	18 - Bélgica	392.001	18 - Bélgica	442.800
19 - Bélgica	453.636	19 - Suécia	384.927	19 - Suécia	431.600
20 - Indonésia	432.944	20 - Suíça	379.758	20 - Suíça	413.900

Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_países_por_PIB_nominal.

A classificação dos países por seu Produto Interno Bruto pode não ser a melhor maneira de se analisar a capacidade e a riqueza de uma nação, portanto foi criada uma outra forma de análise, que é a identificação do PIB pela **PARIDADE DE PODER DE COMPRA**. A tabela a seguir permite verificar o poder de compra das vinte maiores economias mundiais.

PARIDADE DE PODER DE COMPRA

Em economia, a Paridade do Poder de Compra (PPC), ou Paridade do Poder Aquisitivo (PPA), é um método alternativo à taxa de câmbio para se calcular o poder de compra de dois países. A PPC mede quanto uma determinada moeda pode comprar em termos internacionais (normalmente dólar), já que bens e serviços têm diferentes preços de um país para outro.

Tabela 9.2: PIB por poder de compra das vinte maiores economias mundiais, comparadas com o PIB mundial e da União Européia

Lista do Fundo Monetário Internacional (2007)		Lista do Banco Mundial (2006)		Lista do CIA World Factbook (2007)	
País	PIB (PPC) \$ milhões	País	PIB (PPC) \$ milhões	País	PIB (PPC) \$ milhões
Mundial	64.903.263	Mundial	60.507.273	Mundial	65.820.000
União Européia	14.712.369	União Européia	13.568.081	União Européia	14.440.000
1 - Estados Unidos	13.843.825	1 - Estados Unidos	13.163.870	1 - Estados Unidos	13.860.000
2 - China	6.991.036	2 - China	6.091.977	2 - China	7.043.000
3 - Japão	4.289.809	3 - Japão	4.081.442	3 - Japão	4.346.000
4 - Índia	2.988.867	4 - Índia	2.740.066	4 - Índia	2.965.000
5 - Alemanha	2.809.693	5 - Alemanha	2.662.508	5 - Alemanha	2.833.000
6 - Reino Unido	2.137.421	6 - Reino Unido	2.003.433	6 - Reino Unido	2.147.000
7 - Rússia	2.087.815	7 - França	1.959.745	7 - Rússia	2.076.000
8 - França	2.046.899	8 - Rússia	1.868.980	8 - França	2.067.000
9 - Brasil	1.835.642	9 - Itália	1.709.548	9 - Brasil	1.838.000
10 - Itália	1.786.429	10 - Brasil	1.694.335	10 - Itália	1.800.000
11 - Espanha	1.351.608	11 - México	1.269.089	11 - Espanha	1.362.000
12 - México	1.346.009	12 - Espanha	1.264.047	12 - México	1.353.000
13 - Canadá	1.265.838	13 - Canadá	1.198.654	13 - Canadá	1.274.000
14 - Coréia do Sul	1.200.879	14 - Coréia do Sul	1.113.038	14 - Coréia do Sul	1.206.000
15 - Turquia	887.964	15 - Indonésia	770.479	15 - Irã	852.600
16 - Indonésia	837.791	16 - Austrália	735.879	16 - Indonésia	845.600

17 - Austrália	760.812	17 - Irã	694.362	17 - Austrália	766.800
18 - Irã	752.967	18 - Turquia	614.258	18 - Taiwan	690.100
19 - Taiwan	695.388	19 - Países Baixos	597.402	19 - Turquia	667.700
20 - Países Baixos	639.512	20 - Polônia	565.699	20 - Países Baixos	638.900

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_países_por_PIB_\(Paridade_do_Poder_de_Compra\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_países_por_PIB_(Paridade_do_Poder_de_Compra)).

CONSEQUÊNCIAS DE UMA ECONOMIA GLOBAL

É de conhecimento comum que a integração global provocou um fenômeno interessante observado na última década: o crescimento da produção mundial foi menor que o volume de comércio entre nações numa razão de 30% para o crescimento produtivo e 50% para o comércio internacional.

Os países estão comercializando mais entre si. O valor do comércio internacional, que engloba exportações de mercadorias e serviços comerciais, é de aproximadamente US\$ 7 trilhões. Esse fato aumenta a concorrência à medida que o comércio vem sendo liberalizado, principalmente pelos grandes blocos econômicos – NAFTA, UE, Mercosul e APEC.

Para alcançar o sucesso nesse clima industrial, os administradores das empresas precisam estudar oportunidades em novos mercados, assim como trabalhar para melhorar o fator competitivo de suas empresas.

Outro fenômeno a ser observado é o chamado **INVESTIMENTO ESTRANGEIRO DIRETO (IED)**, que está sendo cada vez mais importante na economia global à medida que empresas de todos os tamanhos têm investido em operações estrangeiras. Os principais investimentos têm sido entre os EUA, a União Européia e o Japão.

O terceiro fenômeno como consequência de uma economia global cada vez mais integrada é o fato de as importações estarem em um nível de penetração profundo nas maiores economias mundiais. Por exemplo, pode-se observar que nos últimos anos, no Japão, mais da metade das importações têm sido de produtos manufaturados, ultrapassando a importação de matéria-prima. O crescimento das importações pode ser entendido como um subproduto natural desse terceiro fenômeno e da tendência de fabricação de componentes no exterior para montagem de um produto final nacional.

INVESTIMENTO ESTRANGEIRO DIRETO

É aquele feito para adquirir um interesse duradouro em empresas que operem fora da economia do investidor. A relação de IED compreende uma empresa matriz e uma filial estrangeira, as quais, em conjunto, formam uma empresa multinacional. Para ser considerado como IED, o investimento deve conferir à matriz o controle sobre a sua filial. As Nações Unidas definem "controle", nesse caso, como a propriedade de 10% ou mais das ações ordinárias ou do direito a voto de uma empresa de capital aberto, ou seu equivalente caso seja de capital fechado; a propriedade de menos de 10% do capital ou sem controle chama-se investimento de portfólio.

Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Investimento_estrangeiro_direto

Por último, observa-se que o crescimento da economia mundial, associado ao forte crescimento dos investimentos no exterior, implicou que as empresas por todo o mundo estão tendo seus mercados domésticos sob o ataque de concorrentes estrangeiros.

O que se pode concluir dessas conseqüências observadas anteriormente? O que esse conjunto de informações representa para o administrador? Se comparado com há alguns anos as oportunidades são muito maiores e em maior quantidade. O movimento mundial em direção ao livre comércio provocou a abertura de muitos mercados nacionais que antes eram protegidos. As possibilidades para se exportar e investir diretamente no exterior estão em seu auge. O ambiente está mais complexo; os negócios estão sendo realizados entre culturas radicalmente diferentes. Os administradores têm de lidar com esse desafio, além de coordenar operações globalmente dispersas dentro de um ambiente ainda mais competitivo porque, além da concorrência nacional, a entrada estrangeira com maior eficiência dos custos tem sido extenuante.

A internacionalização não é uma exclusividade das grandes empresas. Um número cada vez maior de pequenas empresas e microempresas está voltando seus negócios para o exterior. Algumas inclusive têm sua produção total voltada para a exportação. Como exemplo, pode-se observar um grupo relevante de pequenas empresas e microempresas (confeções), em sua maioria sediadas no Rio de Janeiro e Salvador, que produzem exclusivamente biquínis, dos mais simples, de cor única e tecido barato, até os mais requintados, bordados com pedras preciosas.

Atividade 1

Compare os dados das **Tabelas 9.1 e 9.2**, de acordo com o FMI, e preencha o quadro a seguir avaliando as diferenças entre as economias de Brasil, Rússia, China e Índia. Discuta essas diferenças entre os índices das duas tabelas e compare os países citados.

País	PIB nominal	PIB/PPC	Variação na classificação
Brasil			
Rússia			
China			
Índia			

Resposta Comentada

País	PIB	PIB / PPC	Variação na classificação
Brasil	US\$ 1,31	US\$ 1,83	De 11º para 9º lugar
Rússia	US\$ 1,41	US\$ 2,08	De 10º para 7º lugar
China	US\$ 3,79	US\$ 6,99	De 3º para 2º lugar
Índia	US\$ 1,09	US\$ 2,98	De 12º para 4º lugar

Esses quatro países são conhecidos pela sigla BRIC, de Brasil, Rússia, Índia e China. São todos países emergentes ou em desenvolvimento. A China, que tem a terceira maior economia (com dados de 2007), passa para a segunda posição, pela Paridade do Poder de Compra. A Rússia, que é a décima economia mundial, segundo o Banco Mundial em 2007, passa a ser a sétima pela PPC. A Índia, que é a décima segunda economia, é a quarta pela PPC. O Brasil é a décima primeira economia em 2007 e passa a ser a nona pela PPC. China e Índia são países com população muito pobre, onde a maioria das pessoas vive com poucos recursos. Por isso a Paridade do Poder de Compra eleva tão significativamente o índice. O Brasil e a Rússia são países com menor desigualdade, e a Paridade do Poder de Compra não se revela com tanto impacto. Para se chegar a uma conclusão mais precisa e significativa, é necessário comparar muitos outros indicadores sociais e econômicos para se avaliar o potencial de um país.

ESTRATÉGIA GLOBAL

É considerado uma tarefa crítica para o administrador internacional identificar qual será a melhor estratégia para competir no mercado global. Não basta analisar o ambiente onde haverá menor custo com a mão-de-obra, ou onde a legislação trabalhista ou ambiental é menos rigorosa. Ser um administrador com visão estratégica significa considerar todas as variáveis com isenção de ideologias e a busca por mercados mais eficientes sem perder o foco nas questões ambientais, da postura ética e da responsabilidade social. Bateman e Snell (2007) sugerem um quadro que combina integração global e capacidade de resposta local para visualizar a posição da empresa e facilitar a abordagem dessa

questão. Comparando-se essas duas variáveis, a estratégia da empresa poderá ser a criação de um negócio global, transnacional, internacional ou multinacional.

Quadro 9.1: Estratégia segundo a integração global e a capacidade de resposta local

Pressões para integração global	Alta	Global	Transnacional
		Visão do mundo como um único mercado. As operações são controladas de modo centralizado no escritório central.	Unidades especializadas que permitem capacidade de resposta local. Mecanismos de coordenação complexa que provêem a integração global.
	Baixa	Internacional	Multinacional
		Utiliza as capacitações existentes para expandir as atividades aos mercados externos.	Muitas subsidiárias operando como unidades autônomas em muitos países.
		Baixa	Alta
Pressões por capacidade de resposta local			

Fonte: Bateman; Snell (2007, p. 200).

Pressões para a integração global

Três fatores principais criam intensas pressões para a integração global:

1. *Necessidades universais.* Existem quando a preferência dos consumidores em diferentes locais do planeta é semelhante. Os produtos que atendem a essa necessidade, em geral, necessitam de pequenas adaptações ao mercado nacional, facilitando assim sua integração. Bons exemplos desse tipo de produto são os capacitores, resistores e chips semicondutores.
2. *Pressões competitivas para a redução de custos.* Aplicáveis em setores em que o preço é a principal arma competitiva e a competição é muito intensa. Essa pressão também ocorre quando um setor encontra seus concorrentes internacionais sediados em países com fatores de custo baixo (mão-de-obra e energia).
3. *Coordenação estratégica global.* Para reagir a essa ameaça competitiva se requer do administrador, que está sendo forçado a centralizar decisões referentes às estratégias competitivas de diferentes subsidiárias, que crie uma coordenação estratégica global em resposta a seus concorrentes, forçando-os a agir do mesmo modo.

Pressões para a capacidade de resposta local

Em alguns casos, as empresas devem ter a capacidade de se adaptar a diferentes necessidades em diferentes locais. Uma grande pressão surge quando as preferências em relação ao produto são significativamente diferentes em outro país ou em outra região.

Pode-se verificar esse fenômeno com a venda de carros nas capitais e no interior: enquanto nas capitais os veículos mais procurados são os mais baratos e de baixo consumo de combustível, no interior do país os carros mais procurados são as picapes.

Outra pressão que exige resposta local acontece quando há diferenças nas práticas tradicionais. Um bom exemplo são as indústrias de veículos, que são obrigadas a adaptar seus veículos com a direção no lado direito para poderem vendê-los em países da Grã-Bretanha.

Pressões nas diferenças nos canais de distribuição em práticas de venda também requerem resposta local. Um bom exemplo para visualizar essa questão é a venda de comida congelada brasileira em alguns países árabes, onde o estilo de consumo de produtos é muito mais moderado, diferente do consumismo europeu e do americano.

Por último, as pressões demandadas por políticas econômicas impostas pelos governos locais que obrigam as empresas a se adaptarem, como nos casos em que o governo obriga que uma parte da produção deva ser feita, em determinada porcentagem, em território nacional.

Escolha de uma estratégia para atuação global

Como mostrado no **Quadro 9.1**, foi sugerida a existência de quatro formas de ação diante da competição internacional, que se diferenciam em termos da abordagem da estratégia, da estrutura e do sistema que conduzem as operações. Observe a seguir as definições das quatro abordagens:

Quadro 9.2: Conceito dos modelos de internacionalização das empresas

Abordagem	Definição
Modelo de organização internacional	É composto de subsidiárias de empresas no estrangeiro e caracterizado por um controle maior da matriz sobre a função de pesquisa, estratégias locais de produtos e de marketing.
Modelo de organização multinacional	Consiste nas subsidiárias em cada país em que a empresa realiza negócios, sob o controle final da matriz.
Modelo de organização global	Consiste nas subsidiárias de uma empresa estrangeira e se caracteriza pela tomada de decisão centralizada e pelo controle rígido da matriz sobre a maioria dos aspectos das operações. Normalmente é adotado por organizações que baseiam sua estratégia competitiva global em custos baixos.
Modelo de organização transnacional	Caracterizado pela centralização de certas funções em locais que geram maior economia de custo; pela localização das demais funções das subsidiárias da empresa de forma a facilitar a capacidade de resposta às demandas locais; e pelo fomento de comunicação entre as subsidiárias de modo a permitir a transferência de conhecimentos e habilidades em tecnologia.

Cada diferente forma de ação escolhida apresenta vantagens e desvantagens. Podemos avaliar as vantagens e desvantagens de cada modelo observando o **Quadro 9.3** a seguir:

Quadro 9.3: Vantagens e desvantagens da adoção dos modelos de internacionalização

Abordagem	Vantagem	Desvantagem
Modelo de organização internacional	Facilita a transferência de habilidades e conhecimento acumulado da empresa-mãe para as subsidiárias em todo o mundo.	Não fornece autonomia máxima para se responder às condições locais e oportunidade de se atingir uma posição de baixo custo via economia de escala.
Modelo de organização multinacional	Torna a empresa mais capaz para se adaptar aos produtos estratégicos, de acordo com os gostos e preferências dos consumidores locais, as condições competitivas locais e as estruturas políticas legais e sociais.	São altos os custos de fabricação e de duplicação de esforços; tende a descentralizar as decisões estratégicas; torna difícil lançar ataques globais coordenados aos concorrentes.
Modelo de organização global	Permite à empresa comercializar um produto padrão no mercado global e fabricá-lo em um número limitado de locais onde os custos em habilidades requeridas sejam mais favoráveis.	Torna a empresa menos adaptável aos gostos e demandas dos consumidores em diferentes países.
Modelo de organização transnacional	Possibilita à empresa capacidade de resposta local, transferência de conhecimento acumulado e economia de custo.	Exige uma estrutura muito bem organizada e com um sistema de informação extremamente eficiente.

Um exemplo de empresa multinacional é o grupo Virgin, fundado em 1970 por Richard Branson, no Reino Unido. Trata-se de uma das maiores companhias privadas do Reino Unido, com receita estimada de cerca de 5 bilhões de libras anuais. A mais conhecida empresa do grupo é a Virgin Atlantic, que congrega uma grande força de empresas aéreas por todo o mundo. O grupo Virgin é controlado primariamente por Branson e seus homens de confiança. A técnica de gerenciamento é de tomada de decisão descentralizada, com escritório central de baixo custo. Segundo uma pesquisa de 1996, 96% dos consumidores do Reino Unido conheciam a marca Virgin e 95% conseguiam identificar Richard Branson como membro fundador do grupo (JOHNSON, 2007, p. 369).

Um exemplo de empresa global é a Cemex, terceira maior produtora de cimento do mundo e a maior produtora de concreto pré-misturado, um produto embalado que contém todos os ingredientes necessários à fabricação de produtos de cimento. Para promover a integração de seus negócios no nível global, a Cemex utiliza a internet como forma de aumentar a receita e reduzir os custos. A conectividade entre as operações em diferentes países e padrões universais domina sua abordagem (HITT, 2008, p. 219).

Um exemplo de organização transnacional é o da Coca-Cola, que se empenha em atender à demanda de gostos e culturas locais, oferecendo mais de 300 marcas em cerca de 200 países. Sua rede de engarrafadores e distribuidores é marcadamente local, e os produtos e as marcas da empresa são formulados para agradar aos gostos locais. As maneiras como as unidades operacionais locais da Coca-Cola colocam os produtos no mercado, os recipientes usados e as mensagens promocionais da empresa são todos direcionados a ajustar-se à cultura local (THOMPSON, 2008, p. 209).



Fonte: www.ibm.com.br

No final do século XIX, nos Estados Unidos, o estatístico Herman Hollerith idealizou uma solução eficiente para o censo de 1890. Hollerith concebeu diversas máquinas elétricas para a soma e contagem de dados. Os resultados do censo de 1890 foram fornecidos três anos depois e, com isso, fez-se uma economia de vários anos de trabalho. Em 1896, Hollerith criou a *Tabulating Machine Company* e introduziu inovações em sua descoberta. Três anos mais tarde, Thomas J. Watson assumiu a presidência da organização e estabeleceu normas de trabalho absolutamente inovadoras para a época. Em fevereiro de 1924 a CTR mudou seu nome para aquele que ocuparia um lugar de liderança dentro do processo tecnológico: *International Business Machines*.

A sigla IBM passou a ser, desde então, a fórmula para que a indústria e o comércio continuassem a resolver seus problemas de desenvolvimento. Em consequência do constante e rápido desenvolvimento, a International Business Machines Corporation criou em 1949 a IBM World Trade Corporation, uma subsidiária inteiramente independente, cujo objetivo era aumentar vendas, serviços e produção fora dos Estados Unidos. As atividades da IBM World Trade Corporation se estendem hoje por mais de 150 países. As fábricas e os laboratórios da IBM funcionam em 15 diferentes países mantendo o controle pela matriz.

Atividade 2

Considere, relendo os últimos parágrafos, as características principais citadas, os exemplos de empresas mostrados e o modelo de atuação internacional considerado para apresentar outros exemplos de empresas que utilizam essa forma de abordagem internacional. Use a internet, revistas e jornais para encontrar indicações de que a abordagem da empresa se enquadra no modelo sugerido.

Modelo	Característica	Exemplo de empresa
Internacional	Controle geral realizado pela matriz	
Multinacional	Unidades internacionais autônomas	
Global	Produtos padronizados considerando o mundo um mercado similar para os diversos produtos	
Transnacional	Busca de economia de custo com centralização de pesquisa e outras atividades autônomas	

Resposta Comentada

Você pode ter encontrado muitos exemplos de empresas que praticam as características apontadas e podem ser classificadas segundo o modelo citado. Para cada uma delas estão indicadas algumas empresas bem conhecidas que aparecem na mídia com frequência.

Modelo	Característica	Exemplo de empresa
Internacional	Controle geral realizado pela matriz	IBM, Xerox, Kodak, Hotéis Hilton e Sheraton Internacionais
Multinacional	Unidades internacionais autônomas	Unilever, montadoras de automóveis em geral e Shell
Global	Produtos padronizados considerando o mundo um mercado similar para os diversos produtos	Procter & Gamble, CEMEX e Sony
Transnacional	Busca de economia de custo com centralização de pesquisa e outras atividades autônomas	Unilever, Caterpillar, Coca-Cola e Philips

Em todas as empresas citadas, pode-se observar o seguinte:

Modelo de organização internacional: *composto de subsidiárias de empresas no estrangeiro e caracterizado por um controle maior da matriz sobre a função de pesquisa, as estratégias locais de produtos e de marketing que no caso do modelo multinacional.*

Modelo de organização multinacional: *consiste nas subsidiárias em cada país em que a empresa realiza negócios, sob o controle final da matriz.*

Modelo de organização global: *consiste nas subsidiárias de uma empresa estrangeira e se caracteriza pela tomada de decisão centralizada e pelo controle rígido da matriz sobre a maioria dos aspectos das operações. Normalmente é adotado por organizações que baseiam sua estratégia competitiva global em custos baixos.*

Modelo de organização transnacional: *caracterizado pela centralização de certas funções em locais que gerem maiores economias de custo; localização das demais funções das subsidiárias da empresa de forma a facilitar maior capacidade de resposta às demandas locais; o fomento de comunicação entre as subsidiárias de modo a permitir a transferência de conhecimentos e habilidades em tecnologia.*

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Existem cinco formas básicas de atuação para a empresa que considera a expansão global e deve decidir qual o melhor meio para entrar no mercado estrangeiro. No **Quadro 9.4**, a seguir, mostramos como Bateman e Snell (2006) sintetizam com extrema eficiência as principais formas, mostrando as principais vantagens e desvantagens de cada uma delas:

Quadro 9.4: Comparação entre as estratégias de internacionalização

Exportação	Licenciamento	Franquias	Joint venture	Subsidiárias próprias no exterior
Vantagens: Economia de escala. Consistente com uma estratégia global pura.	Vantagens: Menores custos de desenvolvimento. Menor risco político.	Vantagens: Menores custos de desenvolvimento. Menor risco político.	Vantagens: Conhecimento local. Custos e riscos compartilhados. Pode ser a única opção.	Vantagens: Mantém controle sobre a tecnologia. Mantém controle sobre as operações.
Desvantagens: Ausência de locais de baixo custo. Altos custos de transporte. Barreiras tarifárias.	Desvantagens: Perda de controle sobre a tecnologia.	Desvantagens: Perda de controle sobre a qualidade.	Desvantagens: Perda de controle sobre a tecnologia. Conflitos entre parceiros.	Desvantagens: Alto custo. Alto risco.

Fonte: Bateman; Snell (2006, p. 209).

ADMINISTRAÇÃO ATRAVÉS DAS FRONTEIRAS

Após a instalação de operações no exterior, os executivos da empresa devem decidir entre os tipos de funcionários de acordo com suas origens para trabalharem nos novos postos. Existem três opções.

1. Expatriados: funcionários de uma empresa, quando são enviados para trabalhar em subsidiária no exterior;
2. Pessoas de um terceiro país: nativos de outro país, além do país natal e do país anfitrião de uma subsidiária externa.
3. Pessoas do país anfitrião: pessoas nativas do país em que uma subsidiária está localizada.

Até mesmo para pessoas com experiência no campo internacional o trabalho globalizado pode ser muito estressante.

O desenvolvimento de um grupo de expatriados bem entrosados e definitivamente empenhados em suas funções é de extrema valia para uma empresa. No entanto, os empregados locais tendem a estar prontamente disponíveis, além de serem familiarizados com a cultura e a língua locais e, geralmente, custam menos porque não têm de ser deslocados. É comum que governos locais incentivem empresas que criam vagas e que empregam cidadãos do próprio local.

De acordo com Bateman e Snell (2006), há diferentes razões entre os principais fatores motivadores do estresse para expatriados em diferentes estágios de designações. No **Quadro 9.5**, podemos visualizar alguns desses fatores principais.

Quadro 9.5: Fatores de estresse entre expatriados

Estágio	Fatores do estresse primários	Resposta do executivo	Resposta do empregador
Seleção de expatriado	Despreparo entre culturas.	Fazer uma auto-avaliação.	Estimular a avaliação pelo expatriado dele próprio e de sua família. Fazer uma avaliação de potencial e de interesses.
Aceitação de designação	Avaliação não-realista de fatores de estresse que virão. Prazo apressado.	Pensar na designação como uma oportunidade de crescimento em vez de um instrumento de promoção vertical.	Não fazer promessas difíceis de cumprir. Esclarecer expectativas.
Treinamento antes e depois da chegada	Desconhecimento de diferenças culturais.	Não fazer suposições injustificadas de competência cultural e de regras culturais.	Oferecer treinamento antes, durante e depois da designação. Estimular o comportamento de buscar apoio.
Chegada	Choque cultural. Reavaliação dos fatores de estresse. Sentimentos de não se encaixar e de tratamento diferencial.	Não interpretar a identificação com as culturas do anfitrião e da matriz como sendo mutuamente exclusivas. Buscar apoio social.	Oferecer treinamento depois da chegada. Facilitar a integração na rede de expatriados.
Principiante	Erros culturais graves ou inadequação das respostas para lidar com isso. Ambigüidade devido à incapacidade de decifrar o significado de situações.	Observar e estudar o valor funcional de respostas para lidar com o estresse entre os locais; não apenas reduzir respostas que funcionaram em casa.	Oferecer treinamento de segmento. Pedir conselhos aos locais e a uma rede de expatriados.
Em transição	Rejeição da cultura do anfitrião ou da matriz.	Formatar e manter ligações com as duas culturas.	Promover políticas culturalmente sensíveis no país anfitrião. Proporcionar acesso à família e aos amigos no país de origem por intermédio da internet. Manter uma comunicação constante e visitas periódicas à matriz.
Domínio	Frustração com a incapacidade de desempenhar um papel de ampliar fronteiras. Incomodado por viver um paradoxo cultural.	Internalizar e gostar de se identificar com as duas culturas e caminhar entre duas culturas.	Reforçar em vez de punir a identificação dupla definindo objetivos comuns.
Repatriação	Frustração com expectativas não cumpridas. Senso de isolamento. Perda de autonomia.	Reavaliar de maneira realista a designação como sendo uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional.	Providenciar instruções e entrevistas pré-repatriação. Agendar reuniões de apoio pós-repatriação.

Fonte: Bateman; Snell (2006, p. 213).

O Brasil se tornou, nas últimas décadas, um grande exportador de atletas jogadores de futebol. Muitos jovens saem do país com pouca idade e se aventuram em lugares muito diferentes da realidade em que foram criados sem a companhia dos pais ou amigos. O caso do jogador Adriano, vendido ao Inter de Milão, que, segundo a mídia, “desapareceu” por algumas semanas no início de 2009, vindo a ser encontrado em sua comunidade de origem no Brasil, é um exemplo típico de expatriado com problemas de adaptação e estresse emocional. Recentemente, foi contratado pelo Flamengo, tendo a multa contratual liberada pelo Inter de Milão.

HABILIDADES DO ADMINISTRADOR GLOBAL

Chama-se taxa de fracasso a porcentagem de administradores expatriados que voltam ao país de origem antes de terminada a sua designação.

Estima-se que, dentre os administradores norte-americanos, aproximadamente 37,5% voltaram ao país de origem mais cedo que o planejado pela empresa. Aparentemente, a maior causa de fracasso para o expatriado tem sido uma que vai além de capacidades técnicas: as questões pessoais e sociais que, em sua maioria, advêm da incapacidade de os cônjuges se ajustarem ao novo ambiente. Tanto para o administrador do país de origem quanto para o cônjuge, esse afastamento requer flexibilidade, estabilidade emocional, empatia pela cultura, habilidades de comunicação, jogo de cintura, iniciativa e habilidades diplomáticas.

Foi um hábito durante muitos anos, principalmente nas décadas de 1980 e 1990, evitar enviar mulheres ao exterior, pois se acreditava que elas ou não queriam atribuições internacionais ou não seriam bem recebidas em outra cultura, porém a porcentagem de sucesso das mulheres se aproxima de 95%, sendo muito maior do que a dos colegas homens.

COMPREENSÃO DE QUESTÕES CULTURAIS

As questões relacionadas à cultura nacional, em muitos casos, têm representado o aspecto mais enganoso dos negócios internacionais. Por mais que a cultura dita ocidental de beber Coca-Cola, vestir *jeans* e falar ao celular esteja difundida por todo o mundo, não se deve esquecer que diferenças únicas de cada país criadas em função de sua história, cultura, língua, geografia, condições sociais, raça e religião podem complicar

qualquer atividade internacional. Esses fatores devem representar um guia do modo como as empresas devem conduzir seus negócios. Apesar de a maioria das pessoas acreditar que para ter sucesso em dirigir negócios no exterior basta usar o truque da aprendizagem da cultura estrangeira, a realidade tem se mostrado muito diferente, pois, na maioria dos casos, as pessoas não prestam atenção ao modo como a cultura influencia seu comportamento. Sendo assim, acabam por adaptar-se de forma precária às situações novas de vida no exterior. O estresse e a orientação causados por essa experiência é também conhecido como choque cultural.

Bateman e Snell (2006) listam as quatro principais dimensões observadas pelos administradores internacionais a respeito das diferenças culturais e também exemplificam a influência do choque cultural para ambos os lados dentro de um negócio.

Quadro 9.6: Fatores de choque cultural e adaptação de trabalhadores internacionais

Distância de poder	O quanto uma sociedade aceita o fato de que o poder nas organizações é distribuído de modo desigual.
Individualismo /coletivismo	O quanto as pessoas agem por si mesmas ou como a parte de um grupo.
Aversão à incerteza	O quanto uma sociedade sente-se ameaçada por situações ambíguas e incertas.
Masculinidade /feminilidade	O quanto uma sociedade valoriza aspectos quantitativos da vida, relacionados à masculinidade (por exemplo, realizações, dinheiro) sobre os qualitativos, mais ligados à feminilidade (por exemplo compaixão, beleza).
Reuniões	Os americanos podem não gostar de reuniões, mas eles tendem a ter uma visão razoavelmente específica da razão para elas e quanto tempo pode ser desperdiçado. Os trabalhadores internacionais, ao contrário, podem ter concepções diferentes sobre como o tempo deve ser gasto em reuniões e se ele está sendo desperdiçado.
Horário de viciados em trabalho	Os trabalhadores de outros países podem trabalhar durante várias horas, mas podem ficar intrigados sobre como os trabalhadores dos EUA conseguem sobreviver com apenas duas ou três semanas de férias. Os europeus em particular podem se frustrar com a idéia de trabalhar nos fins de semana.
E-mail	A maioria do mundo ainda não adotou o <i>e-mail</i> e a secretária eletrônica na mesma proporção que os trabalhadores dos EUA. A maioria dos outros prefere se comunicar face a face.
Pessoas que sobem rápido	Apesar de empresas dos EUA poderem contratar um jovem estudante de MBA e colocá-lo rapidamente no caminho da gerência, a maioria das outras culturas (Alemanha e Japão, por exemplo) ainda não encontra substitutos para a sabedoria que se ganha com a experiência.
Feedback	O uso excessivo de <i>feedback</i> positivo por um gerente tende a ser menos prevalecente em outras culturas do que nos EUA.

Fonte: Bateman; Snell (2006, p. 215-7).

Questões éticas na administração internacional

Ações que podem ser corriqueiras e comuns em uma cultura em outra podem ser consideradas como uma grande ofensa. O administrador deve ser sensível às questões culturais e éticas do país em que estiver inserido para poder desenvolver-se em termos éticos. É comum escutar que em certos países o suborno é uma prática comum e aceita em transações comerciais. É óbvio que esse tipo de comportamento é criminoso. O administrador deve agir de forma a ser coerente com a ética de sua empresa, mesmo que isso faça com que negócios sejam perdidos. Estima-se que as empresas norte-americanas percam cerca de US\$ 64 bilhões por ano por perderem negócios por causa de suborno e corrupção.

Existem dezenas de outros exemplos que podem ser citados sobre questões éticas nas empresas que se aventuram no mercado internacional. Porém, o mais importante é lembrar que se deve ter uma compreensão dos hábitos locais, dos padrões éticos e das leis aplicáveis para se garantir ao expatriado um trabalho livre de aflições e despreparo, entre outros problemas.

Apesar de algumas diferenças óbvias entre culturas, as pesquisas sugerem que, de fato, existe uma série de cinco valores fundamentais que a maioria das pessoas adota, independentemente de nacionalidade ou de região: compaixão, imparcialidade, honestidade, responsabilidade e respeito pelos outros. Esses valores estão no âmago das questões sobre direitos humanos e parecem transcender diferenças superficiais entre americanos, europeus e asiáticos. Achar valores compartilhados como esses permite que empresas construam parcerias e alianças mais eficazes, especialmente entre culturas. Enquanto as pessoas entenderem que existe uma série de valores fundamentais, elas podem permitir o desenvolvimento de todo tipo de diferenças em estratégia e tática.

Atividade 3

Defina com suas palavras os seguintes termos administrativos encontrados no decorrer da aula. Você poderá utilizar um dicionário, mas deverá buscar um entendimento pessoal do significado dos termos para poder se familiarizar com eles:



Estratégia de exportação	
Capacidade de resposta local	
Expatriados	
Licenciamento	
Franquia	
Taxa de fracasso	
Choque cultural	
Suborno	
Ética empresarial	

Resposta Comentada

Estratégia de exportação	<i>Estratégia que a empresa pode usar para se internacionalizar.</i>
Capacidade de resposta local	<i>Pressões que surgem quando há diferenças nas práticas tradicionais entre os países e/ou quando os gostos e preferências dos consumidores diferem significativamente entre os países.</i>
Expatriados	<i>Funcionários de uma empresa quando são enviados para trabalhar em subsidiária no exterior.</i>
Licenciamento	<i>Arranjo pelo qual o licenciado em outro país compra os direitos de fabricação do produto da empresa em seu próprio país por uma taxa negociada.</i>
Franquia	<i>Acontece quando uma empresa vende direitos limitados de utilização de seu nome de marca aos franqueados em troca do pagamento de uma quantia inicial fixa e uma porcentagem do lucro dos franqueados.</i>
Taxa de fracasso	<i>Porcentagem de administradores expatriados que voltam ao país de origem antes de terminada a sua designação.</i>
Choque cultural	<i>Desorientação e estresse associados a estar em um ambiente estranho.</i>
Suborno	<i>Propina paga para se obter vantagens em uma negociação.</i>
Ética empresarial	<i>Definição dos valores que devem ser utilizados dentro do ambiente de negócios.</i>

CONCLUSÃO

Algumas empresas possuem várias unidades de negócios. Buscar agregar valor aos seus produtos ou à sua imagem, gerando lucro para os acionistas, deve ser uma preocupação constante dos executivos. Portanto, a internacionalização das atividades torna-se quase que obrigatória para empresas de grande porte.

Os benefícios da escala e do escopo internacionais podem ser obtidos por meio de uma seleção cuidadosa de mercados nos quais se pode entrar internacionalmente, além de se considerar o mercado de trabalho e o mercado de emprego, elementos da cadeia de valor da organização que podem ser localizados em diferentes partes do mundo e em variados graus de facilidade de acesso de bens e serviços relacionados que diminuem custos, facilitam os negócios e promovem os empreendimentos.

Tanto em relação ao produto como ao escopo internacional, o desempenho é afetado se as organizações se tornam muito diversas. Além disso, é necessário atentar para as diferenças culturais, regionais e de organização social existentes. Traçar estratégias eficientes pode significar a diferença entre obter sucesso no longo prazo ou extinguir prematuramente uma empresa viável e promissora. Executivos bem preparados e mais comprometidos com uma visão estratégica local e global podem minorar essas dificuldades.

Atividade Final

O senhor Enrolado, grande investidor mundial, resolveu mais uma vez começar um novo negócio e, a partir de uma de suas inúmeras empresas, resolveu criar uma subsidiária de sua fábrica de vassouras na China. Sem que tivesse feito uma pesquisa prévia e sem pedir que um administrador lhe prestasse consultoria para averiguar se o mercado chinês seria um bom local para produção de suas vassouras, abriu uma filial em Pequim e começou a contratar funcionários e a produzir vassouras.

Grande parte dos insumos era conseguida na China mesmo, porém o principal produto da fábrica eram vassouras de piaçava, e a piaçava era trazida da Bahia, no Brasil. Isso fazia com que os custos de produção aumentassem muito, compensando de forma negativa o baixo custo de mão-de-obra. Ele expatriou dois de seus gerentes seniores da matriz no Brasil e contratou todos os gerentes e funcionários de chão de fábrica na própria China.

Os funcionários expatriados reclamam constantemente da dificuldade de comunicação com os outros funcionários. Os cônjuges dos expatriados reclamam constantemente da falta de suporte, por parte da empresa, em sua adaptação ao novo ambiente e, principalmente, da comida da região, que é muito gordurosa e esquisita.



O senhor Enrolado foi informado, por amigos do Brasil, que no Vietnã se produz piaçava a preços muito melhores até que os da Bahia, porém a China não tem relações diplomáticas nem comerciais com o Vietnã. Outro ponto importante que o senhor Enrolado descobriu ao chegar à China é que os chineses, assim como a maioria dos países da Ásia, utilizam vassouras de palha em sua maioria ou então vassouras de material sintético, mas são grande compradores de pás e rodos. Na UE, as vassouras de piaçava têm uma excelente aceitação, porém as relações do bloco europeu com a China são bastante difíceis, repleta de barreiras dos países europeus aos produtos oriundos da China. Disseram em Beijing, ao senhor Enrolado, que se ele pagar “um qualquer” à pessoa certa no cais do porto seus produtos poderiam chegar de qualquer parte do mundo sem quaisquer problemas.

O senhor Enrolado veio passar férias no Brasil e contratou você para avaliar a situação atual do novo empreendimento e solucionar os problemas da filial, além de pedir que o ajude a melhorar os lucros do empreendimento e o escoamento da produção. Indique quais seriam as principais ações para serem tomadas pelo senhor Enrolado.

Comentário

Você deverá responder utilizando as informações existentes no texto da aula. Algumas das idéias que podem ser sugeridas se referem ao fato de que o senhor Enrolado deve, imediatamente, fazer uma pesquisa de mercado sobre a possibilidade de continuar ou não produzindo vassouras na China; verificar a possibilidade de criar a cultura do uso de vassouras de piaçava na China; criar ações para ajudar os expatriados e suas famílias na adaptação ao novo local de moradia; providenciar professores de mandarim aos expatriados para que eles melhorem sua comunicação com os funcionários; verificar a possibilidade de diversificar a produção ou transformar a produção para outras áreas; de forma alguma aceitar pagar propina para facilitar a entrada de insumos no país e procurar uma saída diplomática para poder importar piaçava do Vietnã.

RESUMO

As barreiras comerciais ao redor do globo estão desaparecendo aos poucos. O Fundo Monetário Internacional e a Organização Mundial do Comércio têm objetivos similares, contam com diversos países-membros e servem de exemplo para mostrar o poder dessa onda de integração. A União Européia está se integrando com o objetivo de tornar-se o maior mercado do mundo. O Japão mostra preocupação com o desenvolvimento da China e com os países conhecidos como os tigres asiáticos: Coreia do Sul, Taiwan, Cingapura e Hong Kong. Os países-membros da APEC (Asian-Pacific Economic Corporation – Cooperação Econômica do Pacífico Asiático) têm trabalhado para reduzir barreiras comerciais e estabelecer regras gerais para investimentos. O Tratado Norte-Americano de Livre Comércio – NAFTA –, formado por EUA, Canadá e México, é considerado o maior bloco econômico do mundo. No Mercado Comum do Sul – Mercosul – o Brasil figura como país dominante.

O PIB por poder de compra permite comparar melhor os países, pois identifica a capacidade de compra da população considerando as diferenças regionais e locais.

É considerada uma tarefa crítica para o administrador internacional identificar qual será a melhor estratégia para competir no mercado global.

Três fatores criam pressões para a integração global:

1. as necessidades universais;
2. as pressões competitivas para a redução de custos;
3. a coordenação estratégica global.

Existem cinco formas básicas de atuação para a empresa que considera a expansão global e deve decidir qual o melhor meio para entrar no mercado estrangeiro: exportação, licenciamento, franquias, *joint ventures* e subsidiárias próprias.

Executivos de empresas internacionais devem decidir entre os tipos de funcionários de acordo com suas origens para trabalharem nos novos postos de trabalho. Existem três opções: expatriados, pessoas de um terceiro país e locais. Como existem diversos fatores para estresse entre expatriados, deve-se considerar as habilidades necessárias a um administrador de empresa internacional.

As questões relacionadas à cultura nacional têm representado o aspecto mais enganoso dos negócios internacionais. Alguns desses fatores são a distância do poder, o individualismo e o coletivismo, a aversão à incerteza, as questões relacionadas à masculinidade e feminilidade, as reuniões, horários, relacionamentos, comunicação e *feedback*. Além disso, o administrador deve ser sensível às questões culturais e éticas do país em que estiver inserido.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você aprenderá sobre outro ponto fundamental da estratégia: a importância de se usar criatividade nos negócios e inovação tecnológica ou de gestão para se obter vantagem competitiva.

Novos empreendimentos e empreendedorismo

AULA

10

Meta da aula

Caracterizar a inovação e o empreendedorismo como fundamentos básicos da estratégia organizacional.

Espera-se que, ao término desta aula, você seja capaz de:



conceituar empreendedorismo e o que é ser empreendedor;



identificar novas oportunidades de negócios;



identificar órgãos e instituições de apoio aos empreendedores;



criar um esboço de um plano de negócios inovador.

INTRODUÇÃO

Você deve estar lembrado que estratégia é o conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente e está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

Tendo em vista que as estratégias se relacionam a planos de longo prazo, discutimos, anteriormente, a necessidade de as empresas se comprometerem a apresentar um comportamento ético e responsável, assim como buscar a internacionalização dos seus negócios. Outra característica que elas precisam mostrar e desenvolver é a capacidade de inovar para se destacar no mercado altamente competitivo existente nos dias de hoje.

Estrategistas estão constantemente buscando vantagem competitiva para seus produtos ou serviços. Os melhores conseguem identificar as novas oportunidades para obter vantagem competitiva porque pensam diferente mesmo olhando para o que todo mundo está vendo.

Nesta aula você irá identificar as características dessas pessoas especiais que inovam ou colocam em ação ideias criativas. São os empreendedores.

CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO

Oportunidades surgem em todos os momentos, porém nem sempre os administradores estão preparados para aproveitá-las. As oportunidades empreendedoras surgem quando existem as condições nas quais novos produtos ou serviços conseguem atender a uma necessidade do mercado. É comum ouvir os administradores falando sobre o empreendedorismo da seguinte forma: “Empreendedorismo é o processo no qual indivíduos ou grupos identificam e buscam oportunidades empresariais sem serem imediatamente restringidos pelos recursos que controlam atualmente” (HITT, 2008, p. 372).

“Mais do que criar empresas, empreendedorismo significa criar e colocar em prática novas idéias.” (RS4E, 2009).

Empreendedorismo está comumente relacionado à criação de empresas. Este conceito é correto, mas não traduz todo o significado da palavra. Mais do que criar empresas, empreendedorismo significa fazer coisas novas, ou desenvolver formas diferentes de fazer coisas antigas. Sob este prisma, o empreendedorismo é apli-

cável a qualquer atividade humana. Além do know how, empreendedorismo envolve autoconsciência e principalmente a criatividade e a intuição (<http://www.starta.com.br/#empreendedorismo>).

"Empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século 21 mais do que a revolução industrial foi para o século 20" (TIMMONS, 1990 apud DORNELAS, 2001).

"Empreendedorismo é a busca de oportunidades lucrativas por indivíduos empreendedores" (BATEMAN; SNELL, 2006, p. 227).

Existem várias definições para empreendedorismo, entre elas, a clássica de Joseph Schumpeter, de 1949: "O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais" (DORNELAS, 2001, p. 37).

Grandes inventores como Grand Bell e Thomas Edson eram movidos em suas descobertas porque enxergavam necessidades muito além do que as pessoas comuns. Suas invenções mudaram o mundo.

Aqui vamos focar nossa atenção em um homem chamado Chester F. Carlson. Ele trabalhava em um setor de uma empresa que demandava um número muito grande de cópia de documentos e não existia no mercado, naquela época, um método rápido e seguro de se fazer cópias em quantidade com qualidade aceitável.

Carlson percebeu uma oportunidade empreendedora e correu atrás dela. Em 22 de outubro de 1938, com seu assistente, o físico alemão Otto Kornei, em um pequeno laboratório improvisado em Nova York, Carlson conseguiu imprimir a primeira fotocópia. Quatro anos depois, Carlson conseguiu finalmente o registro da patente do seu invento. Nove anos após a descoberta de seu método para fazer fotocópias, e após ter oferecido para todas as grandes empresas do ramo fotográfico, tendo recebido um não bem enfático de todas elas, Chester Carlson conseguiu conquistar o direito de desenvolver o que seria uma máquina xerográfica. A pequena empresa Haloid, que se dedicava a fabricar papel fotográfico, juntamente com Carlson, concordou que o nome eletrofotografia não era bom e decidiram mudá-lo. Por sugestão de um professor de línguas clássicas, a denominação do evento mudou-se para xerografia, do grego *xerox* = seco e *grafia* = escrita. Apenas dois anos depois da criação do nome é que a primeira máquina xerográfica foi comercializada, em 1949.

Passados 21 anos da invenção do método xerográfico, a pequena Haloid foi capaz de produzir a máquina que iria mudar o mundo por ser capaz de copiar originais de 9 por 14 polegadas. A partir daí a pequena Haloid transformou-se em uma das maiores empresas da história do mundo, e continuou lançando evoluções das máquinas de xerox que eram cada vez mais rápidas e precisas em fazer cópias. Em todos esses novos modelos, até o ano de 1975, Chester F. Carlson esteve presente. Por causa de sua obstinação em perseguir uma oportunidade empreendedora surgiu o mais avançado processo de reprodução de imagens até hoje colocado à disposição do homem.



Figura 10.1: Chester Carlson (8/2/1906 – 19/09/1968 – EUA).
Fonte: http://en.wikipedia.org/wiki/Chester_Carlson

Pensando como administrador de uma grande empresa do ramo fotográfico do início do século XX, será que você aceitaria bem uma idéia inovadora como a de Chester? Trinta anos depois de você ter recusado aventurar-se em um plano ambicioso e inovador, aquela idéia que foi recusada é um dos projetos mais lucrativos do mundo. Como você se sentiria?

No caso relatado podem-se observar dois tipos de empreendedores: a pessoa empreendedora e a empresa empreendedora.

A pessoa empreendedora no âmbito da administração é um gestor que se dedica a atividades adicionais diferente de como os outros gerentes fazem. A hierarquia de gerenciamento formal é substituída por redes de contato. Essa pessoa prefere utilizar bens temporários ao em

vez de adquiri-los. O empreendedor tende a agir de maneira mais rápida e administra o risco ativamente, enquanto que gerentes não empreendedores costumam agir de maneira mais lenta.

A empresa empreendedora é a que possui uma cultura voltada para o novo e para o desenvolvimento, possui gerentes empreendedores, estimula seus funcionários a agirem de forma independente, está aberta a novos estímulos e costuma passar bem pelos momentos de crise.

Falando de forma simplória sobre o empreendedorismo poderá se dizer que os empreendedores geram novas ideias e as transformam em empreendimentos de negócios, porém empreendedorismo não é tão simples e muitas vezes é entendido erroneamente, como pode ser visto no **Quadro 10.1** sobre os mitos relacionados a empreendedores e empreendedorismo.

Vamos analisar uma lista criada por J. A. Timmons em relação a alguns mitos existentes na mente das pessoas em geral sobre os empreendedores.

Quadro 10.1: Mitos sobre empreendedores

Mito 1 – Qualquer pessoa pode iniciar uma empresa.
Realidade – A parte mais fácil é começar. O mais difícil é sobreviver, sustentar e construir um empreendedorismo de tal maneira que os fundadores possam colher os frutos. Talvez apenas uma em cada 10 ou 20 novas empresas que sobrevivem cinco anos ou mais resultam num ganho de capital para os seus fundadores.
Mito 2 – Os empreendedores são jogadores.
Realidade – Os empreendedores de sucesso assumem riscos muito cuidadosos, calculados. Eles tentam influenciar as probabilidades, muitas vezes fazendo com que outras pessoas compartilhem o risco com eles e evitando ou minimizando o risco se eles tiverem escolha. Eles não procuram deliberadamente assumir mais riscos ou assumir um risco desnecessário e também não fogem de um risco inevitável.
Mito 3 – Os empreendedores querem tudo para eles próprios.
Realidade – É extremamente difícil desenvolver uma empresa com um potencial elevado trabalhando sozinho. Os empreendedores de maior potencial montam uma equipe, uma organização e uma empresa. Além disso, 100% de nada é igual a nada; então em vez de pegar um pedaço grande da torta, eles trabalham para tornar a torta maior.
Mito 4 – Os empreendedores são os seus próprios patrões e são totalmente independentes.
Realidade – Os empreendedores estão longe de serem independentes, e precisam servir a muitos chefes e interessados, incluindo sócios, investidores, clientes, fornecedores, credores, funcionários, famílias e pessoas envolvidas em obrigações sociais e da comunidade.
Mito 5 – Os empreendedores trabalham mais tempo e de maneira mais intensa do que os gerentes em grandes empresas.
Realidade – Não há nenhuma evidência de que todos os empreendedores trabalhem mais do que os seus correlatos corporativos. Alguns trabalham mais, outros não. Alguns, inclusive, relatam que trabalham menos.

Mito 6 – Os empreendedores experimentam uma grande quantidade de estresse e pagam um preço alto.
Realidade – Sem dúvida: ser um empreendedor é estressante e exigente. Mas não há nenhuma evidência de que seja mais estressante do que outras profissões altamente exigentes, e os empreendedores acham seus empregos muitos satisfatórios. Eles têm um senso de realização elevado, são mais saudáveis e têm uma tendência muito menor a se aposentar do que aqueles que trabalham para outras pessoas. Três vezes mais empreendedores do que gerentes corporativos dizem que eles pretendem nunca se aposentar.
Mito 7 – Começar uma empresa é arriscado e costuma acabar em fracasso.
Realidade – Empreendedores talentosos e experientes – uma vez que eles buscam oportunidades atraentes e são capazes de atrair as pessoas certas e os recursos financeiros e de outras naturezas necessárias para fazer com que as empresas funcionem – costumam administrar empresas de sucesso.
Mito 8 – Os empreendedores são motivados apenas pela busca de dinheiro.
Realidade – Os empreendedores que buscam empreendimentos com potencial elevado são motivados mais por montar empresas e alcançar ganhos de capital de longo prazo do que por uma gratificação instantânea através de altos salários e benefícios. Um senso de façanha e de realização pessoal, sentir-se no controle dos seus próprios destinos e realizar as suas visões e os seus sonhos também são grandes fontes de motivação. O dinheiro é visto como uma ferramenta e uma forma de mensurar desempenho.
Mito 9 – Os empreendedores buscam o poder e controle sobre as outras pessoas.
Realidade – Os empreendedores de sucesso são motivados pela busca da responsabilidade, da realização e dos resultados. Eles prosperam de acordo com o senso de realização e deter um desempenho melhor do que o da concorrência, em vez de uma necessidade pessoal de poder expresso pela dominação e controle sobre as outras pessoas. Em virtude de suas realizações eles podem ser poderosos e ter influência, mas estes são mais subprodutos do processo empreendedor do que uma força que os motiva.
Mito 10 – Se um empreendedor for talentoso o sucesso acontecerá dentro de um ano ou dois.
Realidade – Uma velha máxima entre capitalistas de risco diz tudo: os limões amadurecem em dois anos e meio, mas as pérolas levam sete ou oito. É raro uma nova empresa se estabelecer solidamente em menos de três ou quatro anos.
Mito 11 – Qualquer empreendedor com uma ideia boa pode levantar capital de risco.
Realidade – Das iniciativas de empreendedores com boas idéias que procuram capital de risco, apenas 1 a 3 de cada 100 são financiadas.
Mito 12 – Se um empreendedor tiver capital suficiente, ele não terá como fracassar.
Realidade – O oposto costuma acontecer; isto é, dinheiro demais no começo costuma criar uma euforia e uma síndrome de criança mimada. A falta de disciplina e o gasto compulsivo que o acompanham costumam levar a problemas sérios e ao fracasso.
Mito 13 – Os empreendedores são lobos isolados e não são capazes de trabalhar com outras pessoas.
Realidade – Os empreendedores de maior sucesso são líderes que montam ótimas equipes e relacionamentos eficazes ao trabalhar com colegas, diretores, investidores, grandes clientes, grandes fornecedores e coisas semelhantes (TIMMONS Apud BATEMAN; SNELL, 2006, p. 228).

Além desses mitos citados, outra ideia do senso comum abordado pelos executivos é que o administrador é um ótimo empreendedor quando fica rico rapidamente e desfruta de tempo e lazer enquanto seus

funcionários administram a empresa. A realidade é muito diferente. Quando um administrador começa um novo negócio, ele precisa de muita força para sobreviver e manter vivo o negócio. Para se ter sucesso essa necessidade é ainda maior. O período de abertura do negócio é muito exaustivo, mesmo que você tenha muitos funcionários para lhe auxiliar. Colapsos são comuns e problemas pessoais quase sempre interferem. É importante lembrar que dias tenebrosos como aqueles em que nada funciona bem não o tornam uma pessoa terrível. Da mesma maneira, os dias de sucesso não o tornam sobre-humano.

Atividade 1

Responda com V ou F, conforme a afirmativa seja verdadeira ou falsa, a respeito de empreendedorismo e o que é ser empreendedor. Justifique sua resposta.



1. () Empreendedores gostam de destruir.
2. () Pessoas empreendedoras estão sempre dispostas a correr riscos.
3. () As empresas não gostam que seus funcionários tomem iniciativas.
4. () Pessoas otimistas fazem mais coisas do que as pessimistas.
5. () Empreendedores não têm receio do fracasso ou da rejeição.
6. () Ser orientado para atingir metas e objetivos é a característica mais importante para um empreendedor.
7. () Os empreendedores aproveitam oportunidades.
8. () Ser persistente e determinado é uma característica das pessoas de sucesso.
9. () Ser racional e oportunista é uma característica dos empreendedores.

Respostas Comentadas

1. F; não é porque Schumpeter escreveu que os empreendedores destroem a ordem econômica que eles gostem de destruir.
2. V; sim, os empreendedores são pessoas que gostam de correr riscos.
3. F; as empresas que não incentivam seus funcionários a ter iniciativa estão perdendo a chance de encontrar bons empreendedores organizacionais.
4. V; os empreendedores costumam ser mais otimistas do que pessimistas porque têm maior disposição para crer que seus projetos podem ser bem-sucedidos.
5. V; não ter receio do fracasso e da rejeição é uma característica dos empreendedores.
6. V; os empreendedores devem ser orientados para atingir metas e objetivos sempre.
7. V; os empreendedores são pessoas que sabem aproveitar as oportunidades quando identificam a chance.
8. V; as chances de uma pessoa obter sucesso aumenta quanto maior for a sua persistência e determinação.
9. V; os empreendedores devem ser racionais para identificar as oportunidades que surgem.

EMPREENDEDOR INDEPENDENTE

Chama-se empreendedor independente o indivíduo que estabelece ou funda uma nova empresa sem estar associado a instituições ou grupos de qualquer natureza, agindo de maneira completamente distinta de organizações já existentes.

EMPREENDEDORES INDEPENDENTES

Por que ser um **EMPREENDEDOR INDEPENDENTE**?

Os empreendedores constroem suas próprias empresas devido ao desafio, ao lucro potencial e à enorme satisfação que antevêm pela frente. Eles estão buscando uma melhor qualidade de vida, independência e um sentimento de estar participando de um mundo em ação. Sentem uma enorme gratificação em construir algo, ver o empreendimento ter sucesso e apreciar o mercado abraçar as suas idéias e produtos.

Além disso, para Bateman e Snell (2006), as pessoas começam seus próprios negócios quando sentem seu progresso bloqueado nas grandes empresas. Quando são demitidas, muitas vezes tentam começar um negócio próprio. E quando as pessoas que estão empregadas acreditam que não haverá promoção no futuro, ou estão frustradas em função da burocracia ou outras características da vida empresarial, podem se demitir e tornar-se empreendedoras.

Essa é uma solução, e é de fato o que tem acontecido aos novos imigrantes ao encontrar os caminhos para o sucesso econômico fechados a eles.

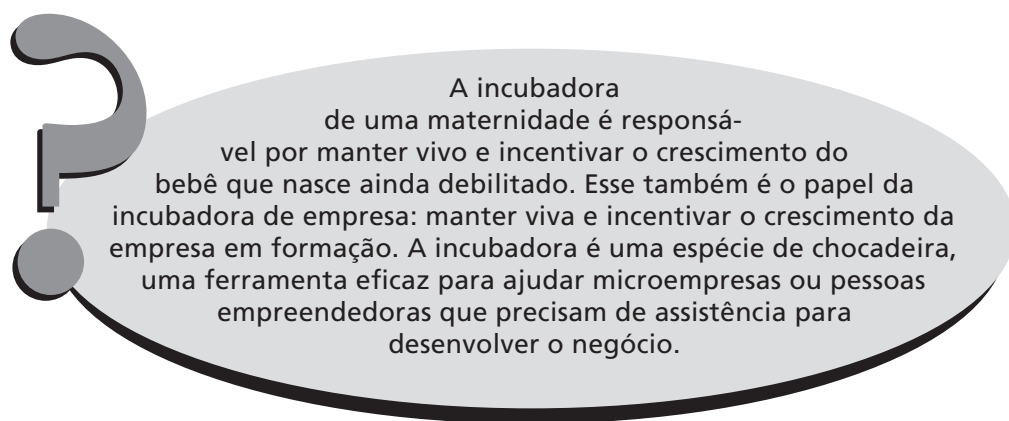
O papel do ambiente econômico

Diversos fatores influenciam as pessoas a se tornarem empreendedores. Talvez o mais significativo seja o ambiente econômico favorável ou as oportunidades oferecidas por governos e outros tipos de instituições para o surgimento de novos empreendimentos. Fatores como aumento na oferta de dinheiro, oferta de empréstimos bancários, oferta de crédito, crescimento econômico real e melhor desempenho na bolsa de valores, levam tanto a melhores perspectivas futuras de negócios quanto a um aumento significativo nas fontes de capital. Dentro de um ambiente favorável, e com mais capital disponível, o índice de formação de novas empresas aumenta, porque muitos aspirantes a empreendedores encontram condições favoráveis, além de sucesso rapidamente. Mas as condições costumam ser ditadas por ciclos econômicos e deixam de ser favoráveis em algumas situações. Os empreendedores que outrora encontraram sucesso rapidamente agora precisam de capacidade de previsão e talento pra sobreviver com suas empresas no ambiente hostil.



Figura 10.2: INITIÄ - A Incubadora de empresas da Universidade Federal Fluminense.
Fonte: <http://www.incubadora.uff.br/>

No Brasil, 95% dos novos empreendimentos não chegam a cinco anos de existência. É ruim para a economia quando um novo negócio se encerra. Isso porque quanto maior o número de novos empreendimentos que fecham, menor o crescimento econômico. Entendendo esse problema econômico, não só o governo, mas também as entidades privadas financiam e criam incubadoras de empresas para proporcionar um ambiente saudável à criação de novos empreendimentos. Incubadoras de empresas podem ser entendidas como ambientes protegidos para negócios grandes e pequenos. Elas oferecem, em especial, benefícios como aluguéis baratos e custos compartilhados. Os custos com funcionários compartilhados, assim como os com recepcionistas e secretárias, evitam a despesa de um funcionário em tempo integral. O gerente de equipe costuma ser um empresário ou um consultor experiente que aconselha os novos donos de empresas.





Prática comum em países europeus, Japão e Estados Unidos, o Brasil engatinha na criação e manutenção de incubadoras de empresas, mas, mesmo tímida, a ampliação desses centros de negócios tem acontecido. Segundo dados da Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec), em 2006, havia 377 incubadoras em funcionamento no País contra 339, de 2005. A maioria das incubadoras do Brasil está ligada a universidades e funciona como uma aula prática, no sentido mais amplo, dos estudos dos alunos. A idéia desses centros de negócio é oferecer tudo o que o empresário precisa para dar os primeiros passos da sua empresa: estrutura física, consultoria jurídica, contábil, de marketing, apoio na participação de missões comerciais, rodadas de negócios, preparação para editais de licitação e fomento, além de auxílio na viabilização de inovações tecnológicas. Normalmente, as incubadoras estão atrás de parceiros que tenham projetos inovadores. Muitas delas disponibilizam laboratórios da própria instituição de ensino onde atuam para o trabalho. Assim, as incubadoras procuram empreendedores que compartilhem de interesses em comum com os objetivos das universidades e faculdades.

Fonte: INCUBADORA, 2009.



Figura 10.3: IETI-CEFET – A Incubadora de empresas de base tecnológica do CEFET-RJ.
Fonte: <http://www.incubadora.cefet-rj.br/>

Que tipo de negócio você deve iniciar

Tanto na criação de um novo negócio quanto no desenvolvimento de um projeto inovador dentro das grandes empresas, o empreendedor precisa de dois itens: a ideia e a oportunidade.

Quanto à ideia, tanto os próprios empreendedores quanto observadores acreditam que todo bom empreendimento parte de uma grande ideia, um ótimo produto, um mercado sem uso, um momento certo.

Porém, há quem pense e aja diferente. Algumas das grandes empresas que existem hoje começaram sem uma grande ideia, com um produto não muito bom, em um mercado saturado e em um momento errado, mas sobreviveram e hoje são líderes de mercado, como a Gol Linhas Aéreas, a Sony e a HP.

No que diz respeito à oportunidade, uma qualidade dos empreendedores é identificar as oportunidades. Quando elas não aparecem por si só, eles a criam, e o principal, independentemente de se aparecerem em sua frente ou se foram criadas, o empreendedor a explora de diversas maneiras. No caso de Chester Carlson, ele percebeu a oportunidade que era a criação de um produto que não existia.

O inconfundível Bill Gates criou uma infinita quantidade de oportunidades e quando percebeu que os computadores pessoais seriam rapidamente difundidos em todo o mundo fez um acordo com a IBM para que cada computador pessoal que fosse criado em suas fábricas tivesse o sistema operacional DOS instalado. Foi a sua grande ideia reunida a uma excelente oportunidade. Isso fez dele o homem mais rico do mundo.

Bateman e Snell (2006) explicam que, para identificar oportunidades, o empreendedor deve analisar cuidadosamente os eventos e tendências assim que surgem. Alguns exemplos clássicos podem ser observados nas seis áreas citadas a seguir:

- Descobertas tecnológicas: apareceram iniciantes em biotecnologia, microcomputadores e nanotecnologia.
- Mudanças demográficas: organizações médicas e de enfermagem têm surgido para atender a uma população que está envelhecendo.
- Mudanças de estilo de vida e de gostos: os iniciantes têm investido em novas tendências de vestuário, desejo por comida rápida e interesse público por esportes.
- Deslocamentos econômicos, como crescimento acima do normal ou falências. O boicote ao petróleo gerou novas empresas de perfuração. O colapso do setor siderúrgico nos EUA foi acompanhado do surgimento das miniusinas.
- Calamidades e desastres naturais. A erupção do monte St. Elen criou novas empresas de turismo. O negócio de Andrew Higgins expandiu-se de barcos de madeira, para uso nos pântanos da Louisiana, para projeto de produção em massa de veículos

anfíbios que colocaram a infantaria em terra na Segunda Guerra Mundial. Já a empresa Visionics decolou de fato em finais de 2001, produzindo software de biométrica que compara imagens de vídeo com um banco de dados de medidas faciais para identificar qualquer pessoa, desde fugitivos e autores de furtos em lojas até terroristas.

- Mudanças nas regras pelo governo. A legislação ambiental criou oportunidades para novas empresas de consultoria e de equipamentos de limpeza industrial. O Small Business Innovation Research Program subsidiou empresas de inovação de produtos. A desregulamentação gerou novas empresas de transporte aéreo e de frete rodoviário.

O que é preciso para ter sucesso

Depois de avaliar uma amostra de empreendedores de sucesso, não seria possível determinar uma característica ou um grupo de características comuns para se identificar se a pessoa será um empreendedor de sucesso. Talvez uma única característica não fosse comum a todos, porém as seguintes características apareceriam com maior frequência:

1. Comprometimento e determinação: empreendedores bem-sucedidos são decididos, persistentes, disciplinados, dispostos ao sacrifício e a mergulhar totalmente em seus empreendimentos. “Você tem que ter uma genuína paixão pelo que faz”, diz Dan Bricklin, fundador da VisiCalc (DAN BRICKLIN, 2009).
2. Liderança: são iniciadores, formadores de equipes, aprendizes superiores e professores.
3. Obsessão por oportunidades: possuem conhecimento íntimo das necessidades dos consumidores, são orientados pelo mercado e obcecados por criação de valor e aperfeiçoamento.
4. Tolerância ao risco, ambiguidade e incerteza: são tomadores de riscos calculados, minimizadores de riscos, tolerantes ao estresse e dispostos a solucionar problemas.
5. Criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação: possuem a mente aberta, são impacientes com o *status quo*, aptos a aprender rapidamente, altamente adaptáveis, criativos, habilitados para a conceituação e atentos aos detalhes.

6. Motivação para a excelência: possuem orientação clara dos resultados, estabelecem metas ambiciosas, porém realistas, possuem forte direcionamento para descobrir, saber seus próprios pontos fracos e fortes e focalizam mais o que pode ser feito do que as razões por que as coisas não podem ser feitas.



Conhecer pessoas visionárias ou grandes empreendedores do nosso país poderá despertar em você o interesse em também mostrar suas próprias ideias, ou entender por que algumas pessoas fizeram ou fazem sucesso nos dias de hoje. Um bom exemplo de empreendedor brasileiro é o Barão de Mauá. Sua história é contada em um filme de 1999.

Título do filme: *Mauá, o imperador e o rei* (Brasil, 1999)

Direção: Sérgio Resende.

Elenco: Paulo Betti, Malu Mader, Othon Bastos, Antonio Pitanga, Rodrigo Penna; 134 min.

Sinopse:

O filme mostra a infância, o enriquecimento e a falência de Irineu Evangelista de Souza (1813-1889), o empreendedor gaúcho mais conhecido como barão de Mauá, considerado o primeiro grande empresário brasileiro, responsável por uma série de iniciativas modernizadoras para economia nacional, ao longo do século XIX.

Mauá, um vanguardista em sua época, arrojado em sua luta pela industrialização do Brasil, tanto era recebido com tapete vermelho, como chutado pela porta dos fundos por D. Pedro II.



Fonte: <http://br.cinema.yahoo.com/filme/10488>

http://www.radiozfm.org/portalz/index.php?option=com_content&task=view&id=1289&Itemid=2

Uma parte fundamental no processo empreendedor para se alcançar o sucesso é fazer boas escolhas. Para facilitar o entendimento, vamos tratar as escolhas dentro de duas características: inovação e risco.

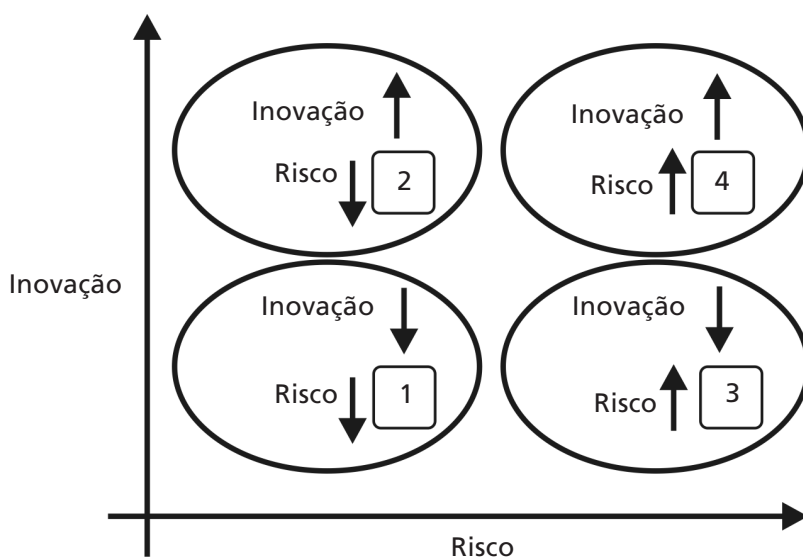


Figura 10.4: Análise da inovação X riscos para novos empreendimentos.
Fonte: adaptado de Bateman e Snell (2006, p. 235).

A Figura 10.4 apresenta a matriz de estratégia empreendedora em quatro quadrantes distintos em combinações entre inovação e risco. Não existe um consenso entre os empreendedores sobre qual combinação é a melhor. Cada uma delas representa um tipo de escolha distinta.

As escolhas do tipo 1, com baixo nível de inovação e baixo risco, costumam se tratar de negócios em que existe uma demanda muito grande com baixa concorrência e o investimento inicial é razoavelmente baixo. Vendedores ambulantes em locais de grande concentração de público agem segundo essa estratégia.

As escolhas do tipo 2, com alto nível de inovação e baixo risco, são empreendimentos com idéias muito especiais e que não existe concorrência para o produto ou serviço pretendido. Um bom exemplo para esse tipo de negócio seriam os blocos de montar Lego e o *Post-it*.

As escolhas do tipo 3, com baixo nível de inovação e alto nível de risco, referem-se a negócios encontrados na maioria das pequenas empresas. São entradas razoavelmente convencionais em campos bem estabelecidos. Um bom exemplo para este tipo de escolha são os restaurantes, as lojas de varejo, empresas comerciais etc.

As escolhas do tipo 4, com alto nível de inovação e alto risco, são negócios muito singulares que dependem geralmente de muito desenvolvimento e um grande investimento financeiro. O lançamento de um novo remédio é um bom exemplo desse tipo de escolha.

Atividade 2

Os especialistas em novos negócios têm previsto que as oportunidades mais favoráveis para os próximos 10 a 20 anos se referem aos setores listados no quadro a seguir. Considere as quatro áreas listadas e identifique idéias de novos negócios relacionados a cada uma delas usando de imaginação ou de sua experiência pessoal. Para cada idéia de novos negócios sugerida por você nas respectivas áreas, justifique suas escolhas com argumentos que demonstrem que a sugestão faz sentido ou provavelmente será levada em conta:

Áreas	Identificação de novos negócios
Serviços financeiros	
Serviços de saúde	
Turismo	
Educação	

Resposta Comentada

Você pode ter colhido diferentes produtos ou serviços que estejam relacionados aos setores indicados. Aqui temos algumas idéias que podem se juntar às suas.

Áreas	Identificação de novos negócios
Serviços financeiros	<i>Consultores de serviços financeiros, devido ao envelhecimento da população.</i>
Serviços de saúde	<i>Práticas esportivas para idosos e pessoas que precisam deixar o ambiente sedentário do trabalho.</i>
Turismo	<i>Todos os serviços de turismo, devido ao crescimento da atividade econômica e o envelhecimento da população.</i>
Educação	<i>Com mais tempo disponível, as pessoas tendem a se especializar em cursos de todas as naturezas e níveis. Domenico de Masi sugere isso em seu livro O ócio criativo.</i>

PLANEJAMENTO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

O que deve ser feito após uma oportunidade de negócios ser descoberta existindo potencial para o seu desenvolvimento, tanto intelectual quanto financeiro?

A primeira ação que deve ser feita é a análise de oportunidades, que é uma descrição de um produto ou serviço, a avaliação de uma oportunidade, a avaliação de um empreendedor, a especificação das atividades e dos recursos necessários para traduzir suas idéias em um negócio viável, e a sua fonte de capital. A resposta dessa análise de oportunidade serve como base para se tomar a decisão de executar o projeto ou não.

O plano de negócios é uma etapa do planejamento formal que focaliza o empreendimento como um todo e descreve todos os elementos envolvidos para iniciá-lo. Pode-se dizer que o plano de negócios tem três funções específicas: auxilia a determinar a viabilidade da empresa ou negócio; guia o empreendedor no planejamento e na organização; e auxilia na obtenção de financiamento.

Dentro do planejamento formal, deve-se concentrar as atenções cuidadosamente. Na hora de se produzir um plano de negócios, há cinco fatores essenciais a serem considerados: as pessoas, a oportunidade, a concorrência, o contexto e o risco e recompensa.

As pessoas devem ser eficazes e ter habilidades e perícia diretamente relevantes à empresa. Investidores astutos consideram as pessoas uma variável de extrema importância, muitas vezes até mais importantes que as ideias. A oportunidade deve proporcionar uma vantagem competitiva que possa ser defendida. Nesse caso, o cliente deve ser o foco. A concorrência deve ser avaliada cuidadosamente. Identificar como a empresa responde aos concorrentes atuais e prever concorrentes futuros potenciais. O contexto ambiental deve ser favorável segundo perspectivas regulatórias e econômicas. Pormenorizar, ou estabelecer rigorosamente, como políticas tributárias, taxas de juro, inflação, câmbio e aumento de capital afetam a viabilidade do empreendimento. A união desses fatores deve ser determinante para se conseguir apoio em busca de sucesso. Contudo, o contexto inevitavelmente muda. O risco deve ser compreendido e abordado o mais completamente possível. Se o administrador pretende que sua empresa perdure futuramente, deve considerar as possibilidades

de mudança que afetarão o curso da empresa. É necessário descrever o que deverá ser feito para prevenir, evitar ou lidar com as diferentes possibilidades futuras.

Depois de terminado o plano de negócios, se feito corretamente e dando a devida atenção aos cinco elementos fundamentais, o autor do plano deverá seguir uma série de ações para que o seu plano seja posto em prática.

O primeiro passo que o administrador deve fazer é “vender o plano”. O objetivo do administrador é encontrar investidores que concordem com ele. Muitos empreendedores preferem investidores passivos, que dão dinheiro e não interferem na administração do empreendimento. Mas, na maioria dos casos, investidores novatos em negócios querem ter participação e ter poder decisórios nos processos. Porém, como não são profissionais, acabam por interferir de forma negativa nos negócios; quando este vai por água a baixo (a probabilidade para que isso ocorra é grande), esse tipo de investidor ajuda menos e tem menos predisposição a injetar mais dinheiro com o objetivo de manter ativo o novo negócio. Investidores sofisticados já viram o barco afundar várias vezes e sabem por isso como ajudar, a probabilidade é maior em resolver o problema e costumam oferecer mais dinheiro para manter o negócio se necessário sem maiores problemas.

O plano deve ser concebido de forma que seja uma ferramenta que diminua a probabilidade de risco e aumente a chance de sucesso do negócio. Não deve se montar um plano que seja baseado na ingenuidade ou na confiança excessiva ou que engenhosamente esconda grandes falhas. Você poderá não estar enganando aos outros, mas com certeza estará enganando a si próprio.

O segundo passo é montar equipes, o que é ainda mais importante, pois estará envolvendo o capital não financeiro do empreendimento, que é crucial para o sucesso de uma nova empresa. Podemos sugerir que há quatro tipos diferentes de montagem de equipes:

1º) Redes de contatos – O **CAPITAL SOCIAL** (fazer parte de uma rede de contatos sociais e ter boa reputação) ajuda aos administradores obter vantagens que provavelmente não seriam conseguidas somente com dinheiro, como informações privilegiadas, ganhar a confiança e cooperação de outros, recrutamento e seleção mais confiáveis, receber financiamento de capital de risco e ter maior chance de sucesso porque

CAPITAL SOCIAL

No sentido financeiro ou contábil, é a parcela do patrimônio líquido de uma empresa ou entidade que represente investimento na forma de ações (se for sociedade anônima) ou quotas (se for uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada). Este investimento é efetuado na companhia pelos proprietários ou acionistas, o qual abrange não somente as parcelas entregues pelos acionistas, mas também os valores obtidos pela empresa e que, por decisão dos acionistas ou proprietários, são incorporados no capital social.

Aqui o capital social é empregado no sentido sociológico, que se refere ao capital humano ou grupo de indivíduos que se relacionam em um determinado grupo ou sociedade.

portas estariam automaticamente abertas. As redes são tão importantes que os maiores líderes de empresas de sucesso concordam que é mais importante ser bem relacionado com seus possíveis futuros investidores do que encontrar indivíduos dispostos a investir em novos negócios ou com larga história de atividades de investimento.

2º) Equipes de alta gerência – Os altos executivos da empresa devem trabalhar de forma que melhorem a imagem de empresa, desenvolvam planos de expansão de maior prazo, apoiem as atividades quotidianas e desenvolvam uma rede de fontes de informação.

3º) Conselhos consultivos – Opiniões de quem está de fora do negócio, e que são especialistas no assunto, são de grande valia. Além de terem uma visão de um ângulo diferente, eles podem ensinar várias técnicas diferenciadas para melhorar o desempenho do negócio ou, também, sugerir mudanças estratégicas, incitando novas atitudes, como criar relacionamentos com banqueiros, contadores e advogados. Podem ajudar diretamente no processo seletivo de novos colaboradores e na reorganização das operações.

4º) Sócios – Os sócios podem ajudar um ao outro a diminuir a carga de trabalho, adquirir capital, dividir o risco e fornecer perícia. Para ter sucesso, precisam reconhecer os talentos uns dos outros, deixar que eles façam o que cada um sabe fazer de melhor, comunicar-se de maneira honesta e ouvir um ao outro.

RISCOS EMPRESARIAIS

Os riscos do empreendedorismo são muitos. E vão desde o desinteresse do empreendedor que descobre que não era exatamente isso que ele pretendia ao criar o novo negócio até as mais devastadoras pressões do mercado, pois quando é pressionado dificulta ou até impossibilita o acesso a financiamento. O fracasso pode ser atribuído a diversos itens, aqui vamos elucidar os mais comuns.

a) *Morte e sucessão*. É pouco comum que a empresa sobreviva após a morte de seu fundador. Quando isto acontece é, principalmente, por duas razões: 1ª. O administrador abriu o capital da empresa ou 2ª. Se o administrador planejou cuidadosamente a sucessão familiar.

O principal motivo para os administradores deixarem de abrir o capital de suas empresas é porque o financiamento está escasso ou pelo

medo de perder o controle de sua empresa, caso os acionistas estejam insatisfeitos com sua administração. Para evitar esse risco, ele mantém o controle total do negócio e, geralmente, não prepara a empresa para a sua sucessão.

Bateman e Snell citam Peter Drucker e seus conselhos sobre o que fazer para diminuir a chance de a empresa abrir falência após a morte de seu fundador:

Membros da família que trabalham no negócio devem ao menos ser tão capazes e trabalhar tão duro quanto os demais empregados; ao menos uma posição chave deve ser ocupada por alguém de fora da família; e alguém de fora da empresa e do negócio deveria auxiliar no processo de sucessão. Os funcionários ficam irritados com membros da família que tem desempenho medíocre; as pessoas de fora podem ter competências que lhes faltam; as questões de sucessão gerencial são muitas vezes as mais difíceis de todas, causando sérios conflitos e um possível desmembramento da empresa (BATEMAN; SNELL, 2006, p. 241).

b) *Delegação inadequada*. Do mesmo jeito que o fundador resiste à abertura do capital da empresa para não perder o seu controle, ele tem resistência a delegar funções de seu negócio com medo que algum detalhe lhe escape. A liderança ativa se deteriora para um controle exacerbado de detalhes por gerentes demasiadamente detalhistas. No final das contas, o fundador é somente uma pessoa e não pode, e nem deve, tentar controlar todo o negócio sozinho, sem delegar funções dentro da empresa.

c) *Uso inadequado de fundos*. Muitos empreendedores sem sucessos culpam a escassez de recursos financeiros pelo seu fracasso. No entanto, o fracasso devido à escassez de recursos financeiros não indica necessariamente uma verdadeira falta de dinheiro; pode significar a incapacidade de usar adequadamente o dinheiro disponível. Empreendedores que não conseguem usar os seus recursos de maneira inteligente costumam cometer um de dois erros possíveis; eles destinam recursos financeiros para usos errados, com por exemplo, utilizar verbas com destinação obrigatória de financiamentos públicos para atividades não previstas, ou mantêm um controle inadequado sobre os seus recursos, quando, por exemplo, deixam de prestar a devida atenção no cuidado com a prestação de contas ou sua contabilização correta e adequada.

d) *Planejamento e controle ruins*. É muito comum que o empreendedor dê uma atenção maior e gaste boa parte do seu tempo com atividades que acham mais prazerosas, como vender, comprar e negociar. Assim deixam de lado o planejamento formal e muitos fracassam porque não anteciparam problemas com o fluxo de caixa e perda de clientes.

Essa aversão dos empresários aos números, por exemplo, em manter registros contábeis, pode ser considerada uma enfermidade empresarial. As despesas aumentam mais e os registros não acompanham o ritmo. Muitas decisões começam a ser tomadas por intuição. Como resultado disso, a empresa obtém margens inadequadas para manter o crescimento.

INICIANTES GLOBAIS

Os empreendedores têm uma ideia comum em achar que uma empresa começa pequena, cresce com o tempo e depois entra para a competição global, porém uma empresa pode começar sendo global. Pode ter seus negócios voltados somente para exportação, por exemplo.

Para se começar um negócio iniciante global, é importantíssimo responder uma série de perguntas que Bateman e Snell (2006, p. 243) formularam:

1. Onde estão as melhores pessoas para trabalhar nesse empreendimento?
2. As pessoas excelentes que o administrador precisa para transformar a empresa num grande sucesso estão localizadas na vizinhança ou do outro lado do mundo?
3. Onde o financiamento é mais fácil e mais adequado?
4. Onde estão os clientes alvos?
5. Quando os operadores ficarem sabendo de sua empresa, será que irão identificar um confronto de idéias, bens ou serviços disponíveis com sua empresa?
6. Se isso acontecer, depois de quanto tempo isso provavelmente aconteceria?
7. Se o administrador adiar a entrada no mercado internacional, será que a sua inércia doméstica enfraquecerá as suas perspectivas de maior prazo?

8. Por que não aprender agora sobre como competir no mercado global, em vez de deixar para mais tarde, quando o administrador poderá ser surpreendido e descobrir que é tarde demais para competir em igualdade de condições?
9. O administrador conhece os fatores críticos de sucesso para iniciantes globais?

Essa última pergunta é essencial para o futuro da empresa iniciante global. Vamos avaliar, em seguida, uma lista de fatores críticos para o sucesso da empresa:

- a. O administrador deve pensar globalmente desde o primeiro dia e deve ser capaz de comunicar a sua visão global para todas as outras pessoas associadas com a empresa.
- b. A equipe de altos gerentes deve ter experiência internacional e o administrador deve desenvolver a sua equipe com um profundo conhecimento transcultural.
- c. O administrador deve ter sócios empresariais de confiança.
- d. A empresa deve ter um produto (bem ou serviço) que proporcione uma vantagem clara para os clientes para superar as vantagens que os concorrentes nativos já possuem.
- e. O administrador deve continuar inovando para aumentar a sua linha de produtos ao longo do tempo para manter ou construir a sua liderança sobre os concorrentes.
- f. O administrador deve coordenar de perto todos os aspectos da organização no mundo inteiro através do trabalho de equipe, muitas viagens, comunicações pessoais, uma infraestrutura de comunicação sofisticada e a transferência constante de conhecimento entre localidades longe umas das outras.

Atividade 3

Identifique em livros, revistas, na internet, ou usando outras fontes de informação, os principais órgãos e instituições brasileiros que podem prestar apoio ou auxílio para novos empreendedores.

Resposta Comentada

São muitos os órgãos e instituições brasileiros que prestam auxílio a novos empreendedores estabelecidos em cada federação. O mais conhecido é o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Alguns deles, além das diversas incubadoras de empresas existentes nas Universidades, são os Bancos de desenvolvimento estaduais, o BNB – Banco do Nordeste do Brasil, a CNI/DAMPI – Confederação Nacional da Indústria/ Departamento de Assistência à Média e Pequena Indústria, o DT/USO – Disque-Tecnologia da Universidade de São Paulo, a FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos e o MCT/ CNPq – Ministério da Ciência e Tecnologia/ Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

EMPREENDEDORISMO INTERNO

As grandes empresas devem ser empreendedoras e não meras espectadoras do movimento empreendedor que ocorre em volta destas. Um administrador que tenha uma nova ideia deve verificar se ela se adequa aos padrões de sua empresa e como deve se portar diante da oportunidade que se apresenta. No **Quadro 10.2**, Bateman e Snell (2006, p. 244) dão uma ajuda a esse respeito.

Quadro 10.2: Lista de verificação para escolher idéias

Adequação às suas habilidades e especialidades
<p>Você acredita no produto ou serviço?</p> <p>A necessidade para a qual sua ideia é adequada significa alguma coisa para você pessoalmente?</p> <p>Você gosta dos clientes potenciais e os compreende?</p> <p>Você tem experiência neste tipo de negócio?</p> <p>Os fatores básicos de sucesso deste negócio são condizentes com as suas habilidades?</p> <p>As tarefas da empresa são de tal natureza que você próprio teria prazer em executá-las?</p> <p>As pessoas que a empresa contratará são do tipo com que você terá prazer em trabalhar ou terá prazer em supervisionar?</p> <p>A ideia começou a tomar conta de sua imaginação e do seu tempo livre?</p>
Adequação ao mercado
<p>Existe uma verdadeira necessidade do cliente?</p> <p>Você consegue um preço que proporcione boas margens de lucros?</p> <p>Os clientes acreditam no produto da empresa?</p> <p>O produto ou serviço que você propõe gera um benefício claramente perceptível ao consumidor; um benefício significativamente maior do que o oferecido por outras maneiras concorrentes de satisfazer a mesma necessidade básica?</p> <p>Existe alguma forma de passar a mensagem e o produto para o cliente, com uma boa relação custo-benefício?</p>
Adequação à empresa
<p>Existe alguma razão para acreditar que sua empresa poderia ser muito boa neste negócio?</p> <p>A ideia se adapta à cultura da empresa?</p> <p>A ideia parece ser lucrativa?</p> <p>A ideia levará a mercados maiores e ao crescimento?</p>
O que fazer quando sua ideia for rejeitada
<p>Como empreendedor interno, você freqüentemente descobrirá que a sua idéia foi rejeitada. Neste caso, existem algumas ações que você pode fazer.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desista e escolha uma nova idéia. 2. Ouça com cuidado, entenda o que está errado e melhore sua idéia e a sua apresentação e tente novamente. 3. Encontre outra pessoa para quem você possa apresentar a sua idéia considerando: <ol style="list-style-type: none"> a. Quem terá o maior benefício se a idéia funcionar? Eles podem ser um patrocinador? b. Quem são os clientes potenciais? Eles demandarão o produto? c. Como você pode chegar até as pessoas que realmente se preocupam com idéias de empreendedorismo interno?

Fonte: Bateman; Snell (2006, p. 244).

Um exemplo de empresa inovadora é a 3M, grande produtora de materiais para escritório. Um dos seus diretores, em 1949, exortou seus funcionários com as seguintes frases que se tornaram famosas:

"Ouça qualquer pessoa que tenha uma idéia original, não importando o quão absurdo ela pareça ser num primeiro momento."

"Estimule, não seja detalhista. Deixe que as pessoas levem uma ideia adiante."

"Contrate pessoas capazes e deixe-as em paz."

"Estimule rabiscos experimentais."

"Faça uma tentativa – e rápido!"

Fonte: Hamel (1998).

Para que o empreendedorismo real aconteça dentro da organização, é necessário que alguns passos sejam seguidos nesse processo:

1. *Buscando apoio para sua ideia* – o administrador deve criar uma rede de relacionamentos dentro da empresa para conseguir apresentar e ser apoiado por seus colegas e superiores quando tiver uma ideia empreendedora.
2. *Desenvolvendo o empreendedorismo interno* – As empresas deveriam ter programas que estimulem seus funcionários a serem empreendedores. Esse estímulo, geralmente, parte de duas abordagens: **SKUNKWORKS**, que são equipes de projetos designados para produzirem um novo produto inovador, e **BOOTLEGGING**, referente a esforços informais que partem da gerência e dos funcionários para criar novos produtos e novos processos.
3. *Organizando novos empreendimentos corporativos* – Para conseguir inovar continuamente ou em larga escala uma excelente estratégia é usar alianças, ou seja, cooperação entre diferentes organizações para produzirem um produto inovador e que seja de utilidade mútua.
4. *Risco do empreendedorismo interno* – Os gastos com P&D podem não se recuperar ao longo do tempo, podem levar até a falência empresas que gastam demais com investimento em inovação.

SKUNKWORKS BOOTLEGGING

São termos ingleses usados como gíria e comuns no meio empresarial para designar inovadores inesperados.

CONCLUSÃO

As empresas, assim como os indivíduos, podem ser classificadas como empreendedoras ou não. Uma empresa empreendedora envolve todo o seu pessoal em atividades destinadas a promover e incentivar a inovação e a criatividade. Para isso é necessário permitir ações independentes, incentivar a proatividade entre os colaboradores e ser agressivamente competitiva. Uma empresa empreendedora combina esses três fatores de maneira efetiva e singular permitindo que os indivíduos se desenvolvam e se sintam satisfeitos e motivados a inovar dentro de suas obrigações e responsabilidades. Uma empresa onde a visão estratégica é assim trabalhada provavelmente terá vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Os dirigentes e diretores devem criar ambientes que promovam o empreendedorismo buscando pessoas com espírito empreendedor. Quanto maior e mais antiga a empresa, maior é a tendência a burocratizar as rotinas e tornar o ambiente conservador, porém aqueles que conseguirem estabelecer os parâmetros necessários à inovação deverão ser os mais bem-sucedidos no século XXI.

Atividade Final

O Sr. Enrolado, após receber suas palavras de consultoria, convenceu-se de que você seria a melhor pessoa para ajudá-lo em seu novo negócio. Ele garantiu a existência de fundos ilimitados, logo o financiamento não é uma restrição à criação de qualquer projeto inovador, com a condição de que você criasse um novo empreendimento que fosse totalmente inovador e único. Que proposta você ofereceria ao Sr. Enrolado? Use a lista a seguir para apresentar a sua idéia de um novo negócio iniciante para o seu patrão.

Lista dos itens que caracterizam uma empresa ou novo negócio:

1. Produto ou serviço:

Que nome teria o produto ou serviço?

Que necessidades dos consumidores será satisfeita?

Como o produto ou serviço da empresa em foco poderia ser único?



2. Consumidores:

Quais são os consumidores visados? Qual o perfil deles? Onde eles vivem, trabalham ou atuam? Quais são seus hábitos de compra? Quais são suas necessidades principais?

3. Concorrentes:

Quais são e onde estão os principais concorrentes? Quais são seus pontos fortes e fracos? Como eles poderiam reagir à atuação da empresa a ser criada?

4. Fornecedores:

Quem são e onde estão os fornecedores? Quais são as suas melhores práticas de negócios? Que tipo de relacionamento com eles é esperado?

5. Localização:

Onde estão os fornecedores, os consumidores e os concorrentes? Quais são os custos de localização da empresa? Quais seriam as limitações legais?

6. Instalações físicas / equipamentos:

O que será necessário fazer: alugar, comprar, construir ou reformar as instalações?

7. Recursos humanos:

Qual é a disponibilidade de pessoas para trabalhar nessa empresa? Qual o treinamento necessário? Quais os custos com o pessoal?

8. Ambiente legal / de regulamentação:

Quais as necessidades de licenças, permissões e certificações?

9. Ambiente Cultural / Social:

Quais os problemas relacionados às questões culturais e sociais com a nova empresa?

10. Ambiente internacional:

Existe algum problema relacionado a questões internacionais? Ou com a exportação dos produtos?

11. Outros:

Resposta Comentada

Preenchendo cada um dos itens listados anteriormente, você pode ter escolhido qualquer produto ou serviço inovador e pode ter usado sua imaginação para literalmente “viajar” na descoberta do que pode ser um produto ou serviço de sucesso para a próxima década. Espero que você tenha sido suficientemente criativo e use a lista de itens, daqui em diante, para a criação de um novo negócio como um roteiro para estabelecer um plano de negócios que seja viável e possa obter um financiamento. O espírito empreendedor pode ser treinado e um exercício dessa natureza pode ajudar cada pessoa a aprender a despertar em si mesmo a capacidade criativa e inovadora tão necessárias no mundo moderno.

Vou apresentar, a seguir, uma resposta criativa apresentada por um dos meus alunos a esse exercício:

1. Nome do Produto ou Serviço: Perfume Smell Good.

Que necessidades dos consumidores será satisfeita?

A necessidade de um cheiro agradável por meio de um perfume personalizado.

Como o produto da empresa em foco poderia ser único?

O produto poderia ser único tendo excelência em qualidade na fabricação do nosso produto em relação ao gosto de cada cliente.

2. Consumidores:

Quais são os consumidores visados? Qual o perfil deles? Onde eles vivem, trabalham ou atuam? Quais são seus hábitos de compra? Quais são suas necessidades principais?

Os principais consumidores são pessoas das classes A e B. Pessoas com alto poder aquisitivo, que não economizam na hora de comprar um perfume. Vivem nas grandes cidades e trabalham nas melhores empresas do Brasil. Possuem por hábito comprar coisas caras, sempre de boa qualidade. Suas necessidades são variadas e podemos destacar algumas, tais como: estar com um cheiro agradável o dia inteiro etc.

3. Concorrentes:

Quais são e onde estão os principais concorrentes? Quais são seus pontos fortes e fracos? Como eles poderiam reagir à atuação da empresa a ser criada?

Os principais concorrentes são empresas como BOTICÁRIO, AVON, NATURA etc. Seus pontos fortes são: grande aceitação no mercado, variedades de produtos dentre outros. Eles reagiriam à atuação da minha empresa com uma certa preocupação, pois verão uma concorrente que estará disposta a pegar uma grande parcela de clientes no ramo de perfumaria.

4. Fornecedores:

Quem são e onde estão os fornecedores? Quais são as suas melhores práticas de negócios? Que tipo de relacionamento com eles é esperado?

Os fornecedores são empresas que se localizam na Europa e produtos que serão feitos com matérias-primas nacionais. É esperado uma relação com os fornecedores amigável de tal maneira que seja lucrativa para ambos.

5. Localização:

Onde estão os fornecedores, os consumidores e os concorrentes? Quais são os custos de localização da empresa? Quais seriam as limitações legais?

Os fornecedores estão na Europa, como afirmado anteriormente, e os consumidores e concorrentes aqui no Brasil (já que a empresa inicialmente é nacional).

Os custos com a localização seriam um pouco alto, pois existe a demanda de equipamentos caros para a fabricação dos perfumes bem como para suas embalagens.

6. Instalações físicas / equipamentos:

O que será necessário fazer: alugar, comprar, construir ou reformar as instalações?

Seria necessário alugar uma sala no centro da cidade, para reuniões e outras atividades administrativas. Em um lugar próximo, seria alugado o prédio para as instalações físicas da produção da empresa. Também é necessário a compra de equipamentos especiais além de locais próprios para treinamento de pessoal, telemarketing, ou para outras funções da empresa.

7. Recursos humanos:

Qual é a disponibilidade de pessoas para trabalhar nessa empresa? Qual o treinamento necessário? Quais os custos com o pessoal?

Deve-se contratar uma quantidade razoável de pessoal, tanto para trabalhar na fábrica, quanto na parte administrativa. Também é necessário o treinamento de pessoal, na parte da produção e administrativa, para se alcançar a qualidade. Os custos estariam relacionados com transporte, salário e alimentação.

8. Ambiente legal / de regulamentação:

Quais as necessidades de licenças, permissões e certificações?

Nada muito difícil, somente as exigências para abrir uma empresa.

9. Ambiente cultural / social:

Quais os problemas relacionados às questões culturais e sociais com a nova empresa?

Deve-se ter um bom ambiente social e cultural na empresa pois isso é muito importante para os funcionários. Com isso a organização pode passar para os clientes confiabilidade e uma boa imagem, mantendo assim os produtos por mais tempo no mercado.

10. Ambiente internacional:

Existe algum problema relacionado a questões internacionais? Ou com a exportação dos produtos?

Em relação às questões internacionais, deve-se observar a qualidade e a procedência dos produtos importados da Europa.

RESUMO

As oportunidades empreendedoras surgem no momento em que surgem as condições nas quais novos produtos ou serviços conseguem atender a uma necessidade do mercado. Em geral, identificam-se dois tipos de situação: a pessoa empreendedora e a empresa empreendedora.

A pessoa empreendedora é um gestor que se mostra inovador e criativo. Nem todas as pessoas podem iniciar uma nova empresa, porém as características dos empreendedores incluem ter iniciativa, assumir riscos, ser dedicado e persistente, ser muito motivado e não ter receio de enfrentar situações adversas.

Geralmente, os empreendedores constroem suas próprias empresas devido ao desafio, ao lucro potencial e a enorme satisfação em abrir novos negócios. Além disso, as pessoas começam novos negócios quando sentem seu progresso bloqueado ou quando têm necessidade urgente.

Diversos fatores influenciam as pessoas a se tornarem empreendedores, sendo os mais significativos o ambiente econômico favorável ou as oportunidades oferecidas.

Na criação de um novo negócio ou no desenvolvimento de um projeto inovador dentro das grandes empresas, o empreendedor precisa de uma idéia e uma oportunidade.

Eventos e tendências para novos negócios podem ser identificados diante de descobertas tecnológicas, mudanças demográficas, mudanças de estilo de vida e de gostos, deslocamentos econômicos, calamidades, ou mudanças nas regras pelo governo.

Para obter sucesso, um empreendedor precisa, principalmente, de comprometimento e determinação, liderança, obsessão por oportunidades, tolerância ao risco, ambigüidade e incerteza, criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação além de motivação para a excelência.

Novos negócios dependem principalmente dos riscos e da inovação existente nas áreas consideradas.

Um plano de negócios deve começar pela análise de oportunidades e focalizar o empreendimento como um todo, descrevendo todos os elementos envolvidos para iniciá-lo.

Para o sucesso de uma nova empresa são considerados, principalmente as redes de contatos, as equipes de alta gerência, os conselhos consultivos e os sócios. Os riscos de fracasso no empreendedorismo são grandes e dependem em geral da morte ou sucessão do fundador, da delegação inadequada, uso inadequado de fundos ou de planejamento e controle malfeitos.

Nem todo novo negócio é pequeno, pode ser global, desde que se volte para a exportação e tenha as condições para o interesse internacional.

Empreendedores internos nas empresas devem estar atentos à adequação das novas ideias às suas habilidades e especialidades, à adequação ao mercado e à empresa e o que fazer se a ideia for rejeitada.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, vamos discutir como as empresas respondem aos desafios da competitividade podem obter sucesso pelo uso adequado de estratégias organizacionais. Até lá!

A organização responsiva

AULA

11

Meta da aula

Apresentar novos conceitos e formatos organizacionais dinâmicos usados para se conseguir uma resposta estratégica pelas empresas.

Espera-se que, ao término desta aula, você seja capaz de:



1 identificar caminhos mais adequados para a adaptação de empresas no processo de implementação de estratégias;



2 reconhecer processos de implantação de estratégias;



3 identificar modelos para respostas estratégicas.

INTRODUÇÃO

Depois que os administradores escolhem uma estratégia para uma determinada empresa, precisam pensar na conversão de seus planos em ações concretas para se obter bons resultados. Implantar estratégias exige habilidades especiais dos administradores. A criação de uma estratégia é uma atividade voltada para o mercado, por isso a análise do ambiente externo é tão importante. Porém, a sua implementação e execução são voltadas particularmente para o gerenciamento de pessoas e o processo de negócios.

Os executivos mais experientes sabem que é mais fácil desenvolver um plano estratégico do que executá-lo e atingir os resultados esperados. A boa execução da estratégia exige um esforço de equipe envolvendo todos os participantes de uma organização, motivo por que são conhecidos, atualmente, como colaboradores e não mais como simples empregados. Essa é a parte mais complexa da gestão dos negócios, sendo chamada de Administração Estratégica.

CONDIÇÕES REQUISITADAS NOS NEGÓCIOS

No mundo dinâmico em que vivemos é importante para as empresas ter a capacidade de agir rapidamente mediante novas oportunidades e exigências do mercado. Essa capacidade de resposta, também conhecida como responsividade, é vital para a sobrevivência de uma empresa.

Empresas com perfil inovador e com tendências progressistas anseiam pela capacidade de agir, e agir depressa. Querem poder responder às necessidades dos clientes e outras pressões externas rapidamente, tanto para ameaças quanto para oportunidades.

Para chegar a esse modelo, as empresas, em sua maioria, tendem a criar uma cultura apropriada. Aqui vamos considerar apenas dois tipos de culturas: a das organizações mecanicistas, que buscam maximizar eficiência interna e são semelhantes em sua descrição com a burocracia de Max Weber; e a das organizações orgânicas, que é o contraste radical às organizações mecanicistas. Como as organizações mecanicistas fazem parte da tradição dos estudos da administração, sendo seus pressupostos de conhecimento geral, nesta aula nos deteremos nas características e definições das organizações orgânicas, cuja implementação é ainda recente na história das organizações.



O modelo de organização mecanicista sugere que as empresas devem ser sistemas racionais que operam sempre da maneira mais eficiente, com pouca atenção dada à componente humana. Suas características principais são: unidade de comando e controle; disciplina; centralização da autoridade; divisão do trabalho; organograma rígido e vertical; subordinação do interesse individual ao interesse coletivo; e equidade.

CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES ORGÂNICAS

Nas organizações orgânicas:

1. Os ocupantes de cargos têm responsabilidades mais amplas, que se alteram conforme surge a necessidade.
2. A comunicação ocorre através de aconselhamento e informação, e não por meio de ordens e instruções.
3. As tomadas de decisões e as influências são muito mais descentralizadas e informais.
4. O conhecimento especializado é altamente valorizado.
5. Os ocupantes de cargos apoiam-se muito mais no bom senso do que nas regras.
6. A obediência à autoridade é menos importante que o comprometimento com as metas organizacionais.
7. Os funcionários dependem mais uns dos outros e se relacionam de maneira mais informal e pessoal.



Uma organização responsiva é aquela que é capaz de executar bem uma estratégia planejada anteriormente.

ORGANIZAR-SE PARA O TAMANHO IDEAL

Organizações grandes como a HP, uma grande empresa de equipamentos de tecnologia da informação, por exemplo, podem chegar ao absurdo de necessitarem de 90 pessoas em nove comitês e mais de sete meses para decidir o nome de um novo *software*.

Quanto maior a empresa, maior o número de cargos, maior a complexidade e especialidades dentro da organização, o que torna mais difícil o controle. Para melhorar o controle, estratégias burocráticas são adotadas e, quanto mais burocracia, menos capacidade de inovação. Portanto, surge a pergunta clássica se ser uma empresa grande é bom ou ruim.

Quando maior significa melhor

Nos EUA, após a Segunda Guerra, havia pouca concorrência estrangeira e baixo crescimento, e as empresas, para conseguir responder às demandas do mercado, adotaram métodos de produção em larga escala. Ser grande produz economias de escala, custos operacionais menores, maior poder de compra e, conseqüentemente, fácil acesso ao capital.

Uma conseqüência natural de ser grande são as economias de escopo, em que os materiais e os processos empregados em um produto podem ser utilizados para fabricar produtos relacionados.

Quando menor significa melhor

A dificuldade em administrar as relações entre clientes de uma empresa em unidades diferentes, associada a uma burocracia absurdamente pesada, é um fator comum da dor de cabeça dos administradores das grandes empresas.

Com o passar do tempo, os consumidores, por costume, exigem diversificação de produtos personalizados com alta qualidade e excelência em serviços. Nesse ponto, as empresas grandes costumam ter bastante dificuldade.

Empresas pequenas costumam ter facilidade para se moverem rapidamente, podendo fornecer bens e serviços de qualidade direcionados a nichos de mercado. Elas se adaptam mais rapidamente às novas demandas, lançando novos produtos e assegurando novas fatias no mercado da concorrência.

Ser grande e pequena ao mesmo tempo

Ser pequeno ou grande tem suas vantagens e desvantagens. Os administradores, hoje, devem desenvolver a competência de transformar a capacidade da empresa, de forma que ela tenha tanto características vantajosas de pequena quanto de grandes organizações.

O *downsizing* tem sido uma ferramenta utilizada nas grandes empresas para diminuir, de forma planejada, posições ou cargos. A abordagem mais comum dessa ferramenta inclui eliminar funções, níveis hierárquicos e unidades.

Contudo, o *downsizing*, apesar de ser uma ferramenta muito boa para a empresa, pode deixar uma série de efeitos colaterais. O administrador deve tentar transformar o uso dessa ferramenta em um *rightsizing*, que é um esforço bem-sucedido para alcançar o porte apropriado, no qual a empresa opera com maior eficiência.



O *downsizing* é uma técnica aplica das abordagens contemporâneas da Administração voltada a eliminar a burocracia corporativa desnecessária e focada no centro da pirâmide hierárquica, a área de Recursos Humanos (RH). Trata-se de um projeto de racionalização planejado em todas as suas etapas, que deve estar consistente com o Planejamento Estratégico do negócio. Um exemplo recente de *downsizing* foi publicado nos jornais e revistas quando da identificação de que no Senado Federal existiam mais de 180 cargos de diretoria. Uma consultoria especializada foi contratada para propor a redução dos cargos e promover as mudanças necessárias na instituição.

Abaixo segue uma série de práticas positivas que podem ajudar a aliviar os danos do *downsizing*:

- Escolher as posições a serem eliminadas com base numa análise cautelosa e num pensamento estratégico.
- Treinar as pessoas a lidar com a nova situação.
- Identificar e proteger as pessoas talentosas.

- Dar especial atenção àqueles que perderam seus empregos e ajudá-los.
- Comunicar-se constantemente com as pessoas sobre o processo.
- Enfatizar um futuro positivo e os novos papéis das pessoas na busca por atingi-lo.

ORGANIZAR-SE PARA RESPONDER AO AMBIENTE EXTERNO

As empresas devem estar aptas a responder ao ambiente externo preferencialmente de forma rápida e eficiente, porém, o mais importante, é que haja uma resposta e que seja positiva.

De forma simplificada, a **Figura 11.1** considera três pontos-chave nessa relação ambiente externo e empresa, sugerindo, ao mesmo tempo, como os clientes enxergam a empresa e a concorrência. Organizações bem-sucedidas utilizam seus pontos fortes para criar valor e atender a demanda dos clientes melhor do que a concorrência.

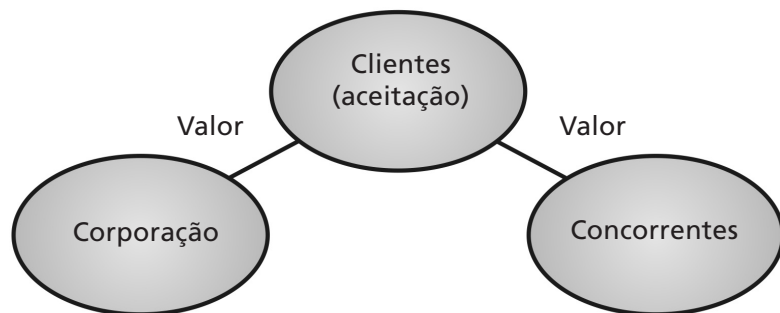


Figura 11.1: Triângulo estratégico.

No anseio de superar a concorrência e suprir as necessidades das exigências dos clientes, as organizações utilizam inúmeras ferramentas em busca da vantagem competitiva.

A seguir, iremos apresentar as principais ferramentas utilizadas atualmente.

a) Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (CRM – *Customer Relationship Management*)

Esse tipo de gerenciamento pode ser tratado como um processo multifacetado que se utiliza de tecnologias de informação para criar, através de foco nos clientes, um processo de comunicação com eles, de forma que a organização tenha conhecimento aprofundado de suas necessidades, desejos e padrões de compra. Essa ferramenta ajuda a administração das empresas a antecipar as necessidades dos clientes, pois deve fazer parte da estratégia de negócios gerenciar os clientes.

O pensamento tradicional considera que os clientes desejam alta qualidade ou preços baixos, porém o pensamento contemporâneo compreende que os clientes desejam ambas as coisas e estão aprendendo que em algum lugar uma organização irá atendê-los. A evolução desse pensamento leva a entender que o cliente também está dentro da organização. Todos os receptores do trabalho de uma pessoa, seja funcionário, chefe, subordinado ou parte externa, passam a ser vistos como clientes internos.

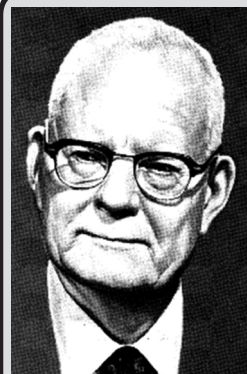
b) Gestão de Qualidade Total (TQM – *Total Quality Management*)

É uma abordagem integrativa de administração que apoia o atendimento da satisfação do consumidor por meio de ampla variedade de ferramentas e técnicas que resultam em bens e serviços de alta qualidade. É encarado como uma forma de gerir o trabalho de um jeito que todos se comprometam a melhorar continuamente suas partes da operação.

A consequência natural desse tipo de gestão é a quebra das barreiras que separam os estágios e as funções do trabalho, fazendo com que a organização funcione mais orientada para a equipe.

W. EDWARDS DEMING, um dos fundadores da gestão de qualidade, enfatizou quatorze pontos de qualidade:

1. Crie constância de propósito – lute por melhoria a longo prazo em vez de lucros a curto prazo.
2. Adote a nova filosofia – não tolere atrasos e erros.
3. Não dependa da inspeção em massa – construa qualidade no processo inicial.
4. Acabe com a prática de avaliar os negócios com base em preço somente – construa relacionamentos de longo prazo.
5. Melhore constantemente o sistema de produção e serviço – considerando cada estágio.
6. Estabeleça treinamento e atualizações – a atualização constante de métodos e pensamentos.
7. Estabeleça a liderança – forneça os recursos necessários para a eficácia.
8. Acabe com o medo – as pessoas precisam acreditar que é seguro reportar problemas ou pedir ajuda.
9. Acabe com as barreiras entre os departamentos – promova trabalho em equipe.
10. Elimine os *slogans*, advertências e alvos arbitrários – forneça métodos, não palavras de ordem.
11. Elimine as quotas numéricas – elas são o oposto da ideia de melhoria contínua.



WILLIAM EDWARDS DEMING

Nascido em 14 de outubro de 1900 e falecido em 20 de dezembro de 1993, foi estatístico, professor universitário, autor, palestrante e consultor americano. É amplamente reconhecido pela melhoria dos processos produtivos nos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial, sendo porém mais identificado pelo seu trabalho no Japão. Lá, a partir de 1949, ensinou altos executivos como melhorar projeto, qualidade de produto, teste e vendas, incluindo a aplicação de métodos estatísticos. Fez contribuições significativas para o Japão tornar-se notório pela fabricação de produtos inovadores de alta qualidade. É considerado o estrangeiro que gerou o maior impacto sobre a indústria e a economia japonesa no século XX, tendo o prêmio nacional da qualidade japonês com o seu nome.

Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming.

12. Remova as barreiras ao orgulho do trabalho – permita a autonomia e a espontaneidade.
13. Estabeleça um programa vigoroso de educação e atualização – pessoas são ativos, não *commodities*.
14. Aja para realizar a transformação – forneça uma estrutura que permita a qualidade.

(Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming)

Nos EUA, o famoso **PRÊMIO BALDRIGE AWARD** é sinalizador de prestígio entre as empresas e ele é dado aquela que alcançam a excelência na qualidade. Esse prêmio é baseado em sete critérios:

- 1 – Liderança.
- 2 – Informação e análise.
- 3 – Planejamento estratégico da qualidade.
- 4 – Administração e desenvolvimento de Recursos Humanos
- 5 – Administração da qualidade dos processos.
- 6 – Resultados operacionais e da qualidade.
- 7 – Foco no cliente e na satisfação.

No Brasil, existe um prêmio similar, com critérios baseados no Prêmio Baldrige dos Estados Unidos: chama-se Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ). O PNQ está baseado em sete critérios:

- 1 – Liderança.
- 2 – Planejamento estratégico.
- 3 – Foco no cliente e no mercado.
- 4 – Informação e análise.
- 5 – Desenvolvimento e gestão de pessoas.
- 6 – Gestão de processos.
- 7 – Resultados do negócio.

O PNQ foi criado por um grupo de estudos que se reuniu em 1989, formado por acadêmicos, especialistas em gestão da qualidade de indústrias de serviços e manufatureiras, de consultorias e de associações. Também contou com o apoio de empresas dos setores público e privado, que acreditaram que essa premiação propiciaria um forte apoio e estímulo à busca da excelência em qualidade no Brasil.

Na época, o governo brasileiro acabava de lançar o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), que preconizava a "instituição de prêmios destinados ao reconhecimento das contribuições em prol da qualidade e produtividade".

PRÊMIO BALDRIGE AWARD

É concedido pelo Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia dos Estados Unidos da América. Foi criado em 1987 e leva o nome do então secretário de Comércio do governo Reagan. O programa reconhece a qualidade de gestão de empresas, de organizações de saúde, educação, e organizações sem fins lucrativos, tendo sido inspirado nas idéias da gestão da qualidade total (TQM). É o único prêmio entregue pessoalmente pelo presidente dos Estados Unidos. Seu propósito é promover o desenvolvimento da qualidade nas empresas, reconhecer a obtenção da qualidade pelas empresas americanas e tornar público estratégias de qualidade bem sucedidas.
(Fonte: http://en.wikipedia.org/wiki/Malcolm_Baldrige_National_Quality_Award.)

Para a administração do PNQ, foi criada a Fundação Prêmio Nacional de Qualidade (FPNQ). O Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) teve seu primeiro processo de premiação em 1992 (<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/rolt/cap4.html>).



Se você desejar mais informações sobre o PNQ, entre no seu *site* oficial: www.fnq.org.br. Veja abaixo a chamada no *site* sobre o prêmio.

PNQ



Fonte: <http://www.fnq.org.br/site/397/default.aspx>

Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ)

Um prêmio de valor que reconhece a excelência da gestão das organizações

A FNQ realiza, anualmente, o ciclo de avaliação do PNQ, que reconhece as organizações que praticam a Excelência em Gestão no Brasil.

Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) reconhece empresas de nível Classe Mundial e ocupa uma posição central dentro dos esforços da FNQ de ser um Centro de Referência de Classe Mundial sobre Excelência em Gestão.

Para se alcançar a qualidade total, é necessário que uma empresa seja exigente internamente com uma abordagem completa, extensiva e integrada em toda a organização voltada para qualidade.

A influência da TQM nos processos acabou por criar uma corrente em prol da qualidade entre a sociedade e as empresas, e desse movimento surgiu a ISO 9000. A ISO 9000 é um conjunto de normas de qualidade criadas por um comitê que trabalha para a International Organization for Standardization – ISO (Organização Internacional de Normatização). O objetivo da criação dessas normas é melhorar a qualidade total das empresas para benefício dos produtores, de seus clientes e da sociedade onde as empresas estão instaladas. Os europeus foram os primeiros a darem grande importância à certificação ISO e logo os EUA também o fizeram, porque um grande número de empresas e governos começou a exigir a certificação para comprar dos produtores internacionais. Hoje o Brasil é o segundo país com o maior número de certificações ISO no mundo todo.

c) Reengenharia

Por fim, apareceu o movimento da reengenharia, que proporcionou uma mudança completa da organização em busca da resposta à pergunta: Se você fosse o cliente, como gostaria que funcionássemos?

A análise dessa resposta direcionava a empresa para como ela deveria funcionar. Porém, a implementação da reengenharia, em muitos casos, tem um poder de mudança muito forte no começo de sua implementação, mas, com o passar do tempo, a grande maioria das empresas que utilizaram essa ferramenta acabaram por fracassar por falta de uma estrutura voltada para a mudança. Pode parecer banal recriar procedimentos como desenvolvimento de produtos, realização de pedidos, serviços a clientes (rotinas), gerência de estoques, faturamento e produção. Mas a verdade é que 80% das empresas de grande porte nos EUA, de acordo com Senge (2001), não sobreviveram à reengenharia e voltaram à estaca zero depois de anos lutando com as mudanças.

Atividade 1

O senhor Enrolado está com dificuldades em uma de suas empresas na qual é o maior acionista. Essa empresa é especializada em periféricos para computadores. Seus produtos com maior saída são *mouses*, teclados e gabinetes. Porém, ela se estende desde *mousepads* a capas de pelúcias para monitores. A empresa do Senhor Enrolado vem perdendo enormes fatias do mercado nos últimos meses e ele, sabendo que você é um grande conhecedor de administração responsiva, lhe pediu uma consultoria para saber como agir na área produtiva e em como captar, no ambiente externo, as melhores respostas para as necessidades de seus clientes, escolhendo um programa que seja adequado para a empresa implementar suas estratégias. Aconselhe o Senhor Enrolado, como um consultor *freelancer*, utilizando as informações dos primeiros tópicos desta aula.

Resposta Comentada

Você poderia ter escolhido sugerir que a empresa deve buscar a melhor configuração para o tamanho de sua planta efetiva. Pode aconselhar, por exemplo, que a empresa deveria investir em processos para se obter economia de escopo. Uma boa ideia é verificar se vale a pena reorganizar a empresa com

processos de downsizing ou rightsizing, explanando os diversos modelos de programas de relacionamento com os clientes e implantação de programas da qualidade que deveriam ser implementados. Usar os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade poderia ajudar a organizar melhor a empresa, bem como conhecer melhor seus clientes e fornecedores.

ORGANIZANDO-SE PARA TER RESPOSTA TECNOLÓGICA

Tecnologia se refere a métodos, processos, sistemas e habilidades usados para transformar os recursos, chamados de insumos, em bens ou serviços, chamados de resultados. De maneira simplificada, a tecnologia pode ser considerada, dentro da administração e com um olhar bem amplo, como a aplicação sistemática de conhecimento científico a um produto, processo ou serviço.

Podemos identificar três principais tipos de configurações tecnológicas nas organizações. O **Quadro 11.1** apresenta essas configurações, bem como sua descrição e diversificação.

Quadro 11.1: Tipos de configurações tecnológicas

Configuração	Descrição	Diversificação
Produção em pequenos lotes	Produção com uso de tecnologia que possibilite produzir bens e serviços em baixos volumes.	Produce grande variedade de produtos, em pequena quantidade.
Produção em grandes lotes (produção em massa)	Produção com uso de tecnologia que possibilite produzir bens e serviços em alto volume.	Produce pequena variedade de produtos, em grande quantidade.
Processo contínuo	Processo que é altamente automatizado e possui um fluxo contínuo de produção.	Produce quase que exclusivamente um único produto.

Fonte: Bateman; Snell (2006, p. 302).

A seguir são apresentados alguns modelos mais usuais que as empresas têm seguido para ter resposta tecnológica.

a) Organizar-se para a Produção Flexível

O baixo custo e as facilidades na manufatura da produção em massa são muito atraentes para as empresas. Infelizmente, para as organizações, os clientes tornaram-se mais exigentes e estão buscando no

mercado produtos personalizados a seu gosto. Com isso as empresas vêm tentando produzir alto volume e grande variedade ao mesmo tempo.

A personalização em massa, como é chamada essa tentativa, é nada mais do que a produção de bens variados sob encomenda, a custos baixos, como se fossem padronizados e produzidos em massa.

No **Quadro 11.2**, podemos avaliar a forma como as empresas podem se organizar para oferecer personalização a baixo custo.

Quadro 11.2: Principais características da personalização em massa

Produtos	Alta variedade e personalização
Projeto de produto	Projeto em colaboração: contribuições significativas dos clientes Ciclos curtos de desenvolvimento de produto e inovações constantes.
Operações e processos	Processos flexíveis. Reengenharia dos processos do negócio. Uso de módulos. Melhorias contínuas. Menos tempo de configuração inicial de cada processo de produção e menos passagens de um processo a outro. Menos tempo numa rodada de produção. Entrega, processamento de matéria e componentes <i>just in time</i> , ou seja, expressamente para atender aos pedidos, sem estocar os produtos. Menores tempos de ciclo. Uso de tecnologia da informação.
Gestão da qualidade	Qualidade medida pela satisfação do cliente. Defeitos tratados como falhas de competência.
Estrutura organizacional	Rede dinâmica de unidades operacionais relativamente autônomas. Relacionamentos de aprendizagem. Integração da cadeia de valor. Estrutura baseada em equipes.
Gestão da força de trabalho	<i>Empowerment</i> dos funcionários. Alto valor atribuído ao conhecimento, à informação e à diversidade das capacidades dos funcionários. Equipes de novos produtos. Descrições de cargos amplas.
Ênfase	Produção de baixo custo de produtos de alta qualidade e customizados.

Fonte: Bateman; Snell (2006, p 303).

b) Fabricação integrada por computadores (*Computer Integrated Manufacturing* – CIM)

Utilização de CAD/CAM (projeto e/ou fabricação assistida por computador) para ordenar e otimizar processos produtivos. A maior qualidade de CIM é potencializar o controle e previsão dos processos produtivos para redução do desperdício, melhorar o tempo de processamento e melhorar a qualidade.

c) Fábricas flexíveis

Plantas de fabricação que trabalham com pequenos lotes de produção e que são organizadas em torno dos produtos, utilizando programação descentralizada. Elas proporcionam mais opções de produção e maior variedade. São comumente encontradas em três tipos tradicionais: pelo tamanho do lote, por padrões de fluxo e por programação.

d) Produção enxuta

É uma operação que busca atingir a maior produtividade possível, qualidade total e eficácia de custos, eliminando etapas desnecessárias no processo de produção, e que se esforça continuamente para alcançar melhorias. Pode-se dizer que é a produção onde a operação é, ao mesmo tempo, eficaz e eficiente.

Para que esse tipo de produção funcione plenamente, é necessário que sejam satisfeitas seis condições básicas:

- Que as pessoas sejam altamente treinadas no sentido amplo, dominando várias áreas, e não tenham apenas um treinamento especializado.
- Que a comunicação entre os funcionários de linha seja informal e horizontal.
- Que o equipamento seja utilizado para vários propósitos.
- Que o trabalho seja organizado em equipes, ou células que produzam um grupo de produtos semelhantes.
- Que as relações com os fornecedores sejam duradouras e cooperativas.
- Que o desenvolvimento do produto seja simultâneo, não sequencial, e efeito por equipes transfuncionais.

O sistema de gestão da produção desenvolvido na Toyota Motor Company, Nagoya, Japão, ficou mundialmente conhecido como “produção enxuta”, expressão traduzida de “*lean manufacturing*”, criada por John Krafcik, pesquisador do Massachusetts Institute of Technology – MIT.

e) Organizar-se para a Competição Baseada no Tempo (TBC – *Time-Based Competition*)

Depois do surgimento da *internet* e da informação digital, o tempo, que já era um fator predominante, ganhou mais força como uma vantagem competitiva. Um bom exemplo é comparar o desempenho da Ford com o da Fiat. Especialistas dizem que um dos principais motivos para a Ford não emplacar em vendas no Brasil é a sua falta de capacidade de produzir a tempo alguns de seus veículos. O novo Ford Ka 2008 é o carro mais desejado entre os carros ditos "populares" com motores 1.0, porém, a fila de espera para a sua compra chegou a ser de mais de sessenta dias, na ocasião do seu lançamento, enquanto que a Fiat, sem ter nenhum de seus carros dentre os mais desejados, vendia mais carros Palio 1.0 que a sua concorrente.

A competição baseada no tempo está ligada às estratégias empresariais que têm por objetivo reduzir o tempo real total necessário para entregar um produto ou serviço. As ferramentas essenciais dessa competição são a **LOGÍSTICA**, **JUST IN TIME** e **ENGENHARIA SIMULTÂNEA**.

LOGÍSTICA

Movimentação dos bens adequados, na quantidade adequada, para o local adequado, na hora certa. É uma grande massa de peças, matérias e produtos se movimentando por diversos meios de transporte.

JUST IN TIME (JIT)

sistema que requer que as peças e os componentes sejam fabricados em lotes muito pequenos e entregues ao estágio seguinte do processo produtivo exatamente nas condições necessárias. O JIT representa um conjunto de conceitos fundamentais de produção: eliminação de desperdício (inclusive o de tempo), qualidade perfeita, tempos de ciclos reduzidos, envolvimento dos funcionários, fabricação com valor adicionado, e descoberta de problemas à fuga da sua ocorrência.

ENGENHARIA SIMULTÂNEA

Abordagem ao projeto do produto em que todas as funções relevantes cooperam unidas e continuamente, em um esforço máximo direcionado à produção de bens de alta qualidade que atendam às necessidades dos consumidores.

A engenharia simultânea é um avanço importante da gestão da qualidade total, pois incorpora as questões e perspectivas de todas as funções (e clientes e fornecedores) desde o início do processo.

Atividade 2

O Senhor Enrolado gostou muito de sua consultoria e pediu que você ampliasse seu trabalho ajudando-o a decidir, dentro do mesmo negócio descrito na atividade 1, como ele deveria organizar a empresa de forma que ela se torne tecnologicamente responsiva. Como existem muitos processos de implantação de estratégias, ele deseja saber que modelos tecnológicos seriam mais adaptáveis aos seus negócios e produtos.

Resposta Comentada

Você pode sugerir que tipo de configuração tecnológica, em sua opinião, melhor se aplicaria à empresa considerada. Comentar que processos poderiam ser aplicados para que a empresa do Senhor Enrolado se preparasse para ter a competência de produção flexível, descrevendo qual modelo melhor se aplica e por quê. Por exemplo, sugerindo que utilizasse a personalização em massa porque periféricos de computador ganham vantagem competitiva quando os produtos têm alta variedade e personalização. Outra sugestão seria a produção enxuta onde vários fornecedores trabalhariam em conjunto na mesma plataforma de trabalho.

ORGANIZAR-SE PARA RESPOSTAS ESTRATÉGICAS

Nossa discussão inicial se referiu aos diversos processos e programas utilizados para melhorar a capacidade de uma organização para obter vantagem competitiva e implementar estratégias estabelecidas. Outras questões que devem ser consideradas se referem aos aspectos da estratégia que influenciam como a organização deve ser estruturada e gerenciada. Esses outros fatores incluem, principalmente, as competências essenciais, as organizações em rede, as alianças estratégicas, as organizações que aprendem e as de alto envolvimento.

a) Organizar-se em torno das competências essenciais

Como estudado anteriormente, a competência essencial de uma organização é a capacidade (o conhecimento, a especialização, a experiência) subjacente à habilidade da empresa poder fornecer produtos e serviços específicos que atendam as necessidades no momento em que elas aparecem.

Quando uma competência essencial é bem entendida e bem desenvolvida, pode aumentar a capacidade de resposta e a competitividade de uma empresa. Quando uma empresa tem sua estratégia voltada para as competências essenciais, compromete-se com a excelência e tem à sua frente as seguintes tarefas:

- identificar competências essenciais já existentes;
- adquirir ou formar competências essenciais que serão importantes para o futuro;

- manter o investimento em suas competências essenciais de modo que elas continuem sendo de classe mundial e melhor que a dos concorrentes;
- ampliar competências para encontrar novas aplicações e oportunidades para os mercados de amanhã.

b) A organização em rede

A organização em rede é um conjunto de empresas independentes que, na sua maioria, desempenham uma única função, como se formassem uma única empresa. Esse tipo de organização traz a vantagem de criar arranjos flexíveis e temporários entre os colaboradores, inclusive clientes, em cada uma das empresas, para capacitá-las em suas próprias e distintas competências.

As redes dinâmicas, mais conhecidas como empresas modulares, são vínculos entre parceiros baseados em acordos temporários que podem ser firmados e revisados para se adaptarem ao ambiente. Os membros da rede se reúnem por contratos e são distribuídos hierarquicamente ou por autoridade. Os participantes da rede com baixo desempenho costumam ser substituídos.

Os arranjos em rede, quando são bem-sucedidos, garantem menores custos e riscos, além de flexibilidade nos negócios, inovação e responsividade. Porém, para que dê certo, os participantes devem preencher certos requisitos. Bateman e Snell (2006) descrevem bem esses requisitos:

- A empresa deve escolher a especialidade certa – algum produto de que o mercado necessita e no qual ela é realmente melhor que as outras.
- A empresa deve escolher colaboradores que também sejam excelentes no que fazem e que forneçam as forças complementares.
- A empresa deve certificar-se de que todas as partes entendem inteiramente as metas estratégicas das parcerias.
- Cada empresa-membro deve ser capaz de confiar a seus colaboradores as informações estratégicas sobre a empresa e também ter certeza de que eles entregarão produtos de qualidade, mesmo que o negócio cresça rapidamente e lhes faça exigências pesadas.

Um exemplo de organização implantada em rede, ou empresa modular, é a montadora de caminhões Volkswagen, instalada em 1996 em Porto Real, município do interior do Rio de Janeiro vizinho a Resende. Desde 2006 a empresa se tornou a maior exportadora do Estado segundo a Câmara de Comércio e Indústria do Estado do Rio de Janeiro (CAERJ). Lá são produzidos 33 modelos de caminhões e chassis de ônibus, além de veículos sob medida para o consumidor. O setor de engenharia da montadora é a única a desenvolver caminhões e ônibus para o grupo Volkswagen em todo o mundo.

Dentro das redes, os administradores mudam o seu papel de gestor para o papel de intermediário, sendo a pessoa que reúne e coordena os participantes de uma rede. O intermediário pode exercer diversas funções diferenciadas de acordo com o objetivo do grupo que coordena.

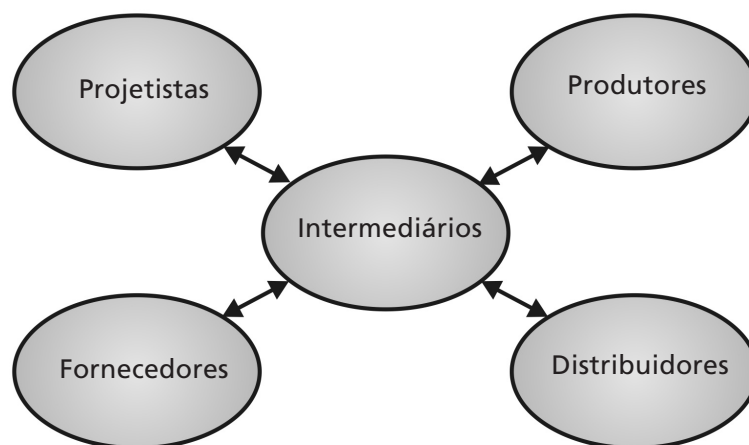


Figura 11.2: Rede dinâmica.

c) Alianças estratégicas

Uma aliança estratégica é uma relação formal entre organizações independentes, criadas com o propósito de buscar objetivos comuns conjuntamente. Essas alianças costumam ser feitas entre as empresas e seus concorrentes, governos e universidades, atravessando muitas vezes fronteiras nacionais e culturais. Por esse motivo, essas alianças são, em sua maioria, o meio mais rápido e eficiente para se alcançar um objetivo. A Universidade de Harvard descreve oito recomendações sobre como fazer para que as alianças se tornem verdadeiras parcerias:

1. Excelência individual: ambos os parceiros adicionam valor e seus motivos são positivos (buscar oportunidades) e não negativos (mascarar as fraquezas).
2. Importância: ambos os parceiros querem que a relação funcione porque isso os ajuda a atingir objetivos estratégicos a longo prazo.
3. Interdependência: os parceiros precisam um do outro; cada um ajuda o outro a atingir sua meta.
4. Investimento: os parceiros dedicam a relação recursos financeiros e de outra espécie.
5. Informação: os parceiros comunicam-se abertamente sobre metas, dados técnicos, problemas e situações em mudança.
6. Integração: os parceiros desenvolvem modos partilhados de operação; ensinam um ao outro e aprendem um com o outro.
7. Institucionalização: a relação tem um status formal com responsabilidades bem definidas.
8. Integridade: ambos os parceiros são honrados e dignos de confiança.

d) Organizações que aprendem

Para que uma organização seja responsiva, é necessário que ela tenha a capacidade de transformação e mudança profunda, ou seja, devem estar habilitadas a criar, adquirir e transmitir conhecimento. Solucionar problemas experimentando novas abordagens e aprendendo com a experiência própria, nunca deixando de observar e aprender com as outras organizações e disseminar o conhecimento de forma rápida e eficiente.

O grande desafio para as organizações que aprendem é o mesmo que para as organizações comuns, porém, para essas, o desafio será mais árduo.

É necessário para uma empresa tornar-se verdadeiramente uma organização que aprende que o seu pessoal se envolva com atitudes disciplinadas e tenha atenção a detalhes, tomando decisões somente com base em análise de dados e evidência. Eles buscam novos conhecimentos constantemente, expandido horizontes em vez de remediar problemas atuais.

É importante também, que seu pessoal analise cuidadosamente sucessos e fracassos com o fito de encontrar lições e maior compreensão. O *benchmark* deve ser usado constantemente, pois utilizar outras ideias que valorizam a empresa e os processos não é vergonha alguma. E, por último, nunca deixarem de compartilhar as ideias novas ou antigas por toda a organização, através de relatórios, visitas, educação e treinamento, e técnicas de sistema de informação.

Organizações que aprendem foram inicialmente anunciadas por Peter Senge (1998) em seu livro "A quinta disciplina". Mais tarde seu grupo de pesquisa em Harvard avaliou dezenas de organizações que implantaram o modelo proposto por ele e lançou dois outros livros para ensinar os processos de implantação de organizações que aprendem.

JOHN FRANCES WELSH JR.

Nascido em 1935, é um profissional americano que fez carreira na General Electric onde se tornou o principal executivo, fechando e desativando unidades, além de ter comprando outras companhias. Em sua gestão, de 1981 a 2004, o valor de mercado da companhia saltou de 14 bilhões para 410 bilhões de dólares.

Jack Welch lançou vários livros, sendo os principais: *Jack definitivo: segredos do executivo do século* e *Paixão por vencer: a Bíblia do sucesso*, com sugestões de como obter sucesso na vida executiva. Escreve também artigos para diversos jornais e revistas inclusive no Brasil.

e) Organizações de alto envolvimento

É um tipo de organização em que a alta administração assegura que haja consenso sobre a direção para a qual o negócio está sendo conduzido. Os dirigentes buscam junto à suas equipes que estabeleçam forças-tarefas, grupos de estudo e outras técnicas para promover a participação em decisões que afetem toda a organização.

Em sua estrutura, os funcionários de todos os níveis, inclusive os operacionais, têm relação direta com o cliente e os fornecedores, recebendo *feedback* e sendo considerados responsáveis pela entrega de um produto ou serviço. Isso é possível pela organização plana, descentralizada e construída em torno do cliente, do produto ou do serviço.

CONCLUSÃO

As organizações com índice mais alto de responsividade são também as organizações de mais alto envolvimento. Todos os modelos e processos, em geral, são prontamente copiados pela concorrência, promovendo vida curta para os muitos procedimentos e exigindo das empresas a inovação contínua. O modelo mais representativo dessa realidade é a GE, quando dirigida por **JACK WELSH**, que diz que a sua meta sempre foi criar uma organização sem fronteiras capaz de fazer qualquer coisa em qualquer lugar, a qualquer hora. Sem dúvida é uma proposta grandiosa, que deve ser vista como um ideal a ser perseguido e que sempre deverá ser renovado.

Atividade Final



O Senhor Enrolado, aproveitando-se de oportunidades surgidas no mercado financeiro, adquiriu ao longo de três anos lotes de ações preferenciais de uma grande montadora de automóveis instalada no Brasil. No último mês, ao adquirir mais um lote dessas ações, acabou por tornar-se o acionista majoritário da referida montadora. Ao comparar sua nova empresa com suas concorrentes no mercado, percebeu que estava perdendo, e muito, nessa competição. Os carros da montadora com os mesmos acessórios e potência de motor da concorrência são mais caros. A tática por qualidade e melhor *design* da empresa são efetivos, porém o baixo preço dos carros de sua concorrente mais próxima não deixam que a empresa emplaque nas vendas. Após lançarem um novo modelo, clientes eram obrigados a aguardar até setenta dias pela entrega, fazendo com que a empresa perdesse muitas oportunidades de fechar negócios.

Ainda muito impressionado com a assessoria prestada por você em sua empresa de periféricos para computadores, o senhor Enrolado pediu que você analisasse a sua nova empresa e o ajudasse da melhor forma possível. Ajude orientando-o de forma a tornar a montadora da qual ele é acionista uma empresa de alta capacidade responsiva. Utilize os conhecimentos adquiridos ao longo desta aula.

Resposta Comentada

Você pode propor vários modelos para melhorar o desempenho da montadora, incluindo a implantação de um programa de organizações que aprendem nos moldes ensinados por Peter Senge, avaliar as competências essenciais ou fazer alianças estratégicas. Ou até mesmo, todos os processos para criar uma organização de alto envolvimento. Em qualquer caso, deve-se considerar que pontos a empresa pode considerar mais conveniente, num determinado momento, para suplantar a crise financeira internacional e alavancar suas vendas e permanecer no negócio. Qualquer estratégia é válida e o gestor deve procurar seguir os modelos mais eficientes em determinado momento, avaliando a situação do ambiente, as questões políticas, as vantagens potenciais e prováveis tendências do mercado e dos clientes existentes ou potenciais.

RESUMO

Os administradores escolhem uma estratégia para a empresa e depois devem promover sua implantação. Implantar estratégias exige habilidades especiais dos administradores. A sua implementação e a execução das estratégias são voltadas para o gerenciamento de pessoas e o processo de negócios.

A capacidade de resposta de uma organização é conhecida como responsividade. Empresas responsivas são chamadas de organizações orgânicas.

A primeira consideração no implemento de uma estratégia é a decisão pelo tamanho ideal da organização. Ser pequeno ou grande tem suas vantagens e desvantagens. Os administradores devem desenvolver a competência de transformar a capacidade da empresa, de forma que ela tenha características vantajosas tanto de pequena quanto de grandes organizações.

O *downsizing* tem sido a ferramenta utilizada nas grandes empresas para diminuir, de forma planejada, posições ou cargos.

As empresas também devem estar aptas a responder ao ambiente externo. Para tanto, lançam mão de diferentes programas e processos, como o Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (CRM – *Customer Relationship Management*), a Gestão de Qualidade Total (TQM – *Total Quality Management*) ou a Reengenharia.

Também se faz necessário a decisão quanto ao modelo tecnológico a ser implementado, sendo os mais comuns a produção em pequenos lotes, a produção em massa ou o processo contínuo.

Outros modelos considerados são a produção flexível, a fabricação integrada, as fábricas flexíveis, a produção enxuta (*lean manufacturing*) e a competição baseada no tempo (*time-based competition*).

Para organizar-se para a resposta estratégica, a empresa deve se organizar em torno de suas competências essenciais, estabelecer organizações em rede ou criar alianças estratégicas. Um dos modelos mais destacados de organização foi criado por Peter Senge e é intitulado organizações que aprendem. Todos esses modelos são exemplos de organizações de alto envolvimento.

INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula você irá aprender mais sobre como gerenciar a força de trabalho diversificada do mundo moderno. Até lá!

Gestão da diversidade na força de trabalho

AULA

12

Meta da aula

Mostrar como as empresas podem ganhar uma vantagem competitiva administrando a diversidade de forma eficaz.

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:



identificar os diversos grupos formadores de uma população, incluindo diferenças de gênero, etnias, cor da pele, crenças e outros grupos minoritários;



identificar pressupostos equivocados em relação ao gênero na força de trabalho;



identificar a responsabilidade de uma empresa em relação ao respeito à diversidade e o cuidado em observar a legislação em vigor e a importância de gerenciar a diversidade da força de trabalho.

INTRODUÇÃO

Se uma empresa deseja se tornar competitiva no ambiente global, precisa contar com uma força de trabalho adaptada aos desafios existentes no século XXI. No contexto de uma economia plural e diversificada, ressalta à vista a importância de se administrar pessoas de todas as classes e tipos, a força de trabalho diversificada a que estamos nos referindo. Talvez esse seja um dos maiores desafios corporativos no mundo moderno.

Gestão estratégica significa organizar uma empresa para competir de maneira vantajosa no ambiente global e, portanto, administrar a diversidade envolve coisas como recrutar, treinar, promover, incentivar e utilizar todo o potencial de indivíduos com diferentes antecedentes, crenças, capacidades e cultura.

Não estamos nos referindo somente a contratar minorias, estabelecer cotas ou aumentar o número de mulheres na força de trabalho da organização, mas em gerenciar de maneira eficaz, compreender e apreciar as diferenças dos empregados de modo a obter deles o melhor de seu desempenho. Para isso, precisamos avaliar as condições de gestão da diversidade da força de trabalho, que é o foco principal desta aula.

GESTÃO DA DIVERSIDADE NA FORÇA DE TRABALHO

O conceito de gestão da diversidade na força de trabalho é administrar uma força de trabalho culturalmente diversa, reconhecendo as características comuns de grupos de empregados específicos. Fazer isso com eficiência e habilidade acaba por se tornar uma vantagem competitiva significativa no ambiente moderno das organizações – apoiar, nutrir e utilizar as diferenças dos empregados, como indivíduos distintos, para que a organização obtenha vantagem competitiva diante de seus concorrentes deve ser a meta principal de todo administrador que pensa estrategicamente.

Um exemplo interessante de gestão de pessoas especiais, formando um grupo específico, pode ser encontrado no caso de uma empresa espanhola que decidiu contratar deficientes visuais para uma atividade em particular. Em junho de 2008, vinícolas de uma determinada região espanhola divulgaram amplamente o resultado positivo em contratar apenas cegos para serem degustadores. É fato conhecido que os cegos aprimoram os outros sentidos para compensar a falta de sentido da visão; com essa característica, da deficiência visual, a capacidade olfativa e palativa acabam se tornando muito superiores a dos degustadores com a visão perfeita.

Existem inúmeras dificuldades para se ter um cego como funcionário, porém, para esse tipo de serviço, onde a sensibilidade é determinante na qualidade, os custos implicados na contratação e na manutenção do deficiente na empresa são amplamente compensados pelo aumento da qualidade dos produtos.

A DIVERSIDADE

Quando se fala em diversidade, a primeira impressão que, costumeiramente, é identificada pelos empresários, hoje, se reporta a cor, a sexo e a naturalidade; porém, a diversidade dentro das empresas refere-se a algo muito mais amplo. Devemos enxergar um mundo mais diverso incluindo itens como a preferência religiosa, idade, condições de deficiência, experiência militar, orientação sexual, classe econômica, nível de escolaridade, estilo de vida além, é claro, de gênero, etnia e nacionalidade.

Mesmo pessoas com características bem próximas, como, por exemplo, terem nascido no mesmo país, tendo o mesmo sexo e a mesma tonalidade de pele, podem ser pessoas completamente diferentes em seus objetivos e preferências. E mesmo se tivessem os mesmos ideais e metas, elas poderiam não se comportar do mesmo jeito. Os trabalhadores potenciais de um determinado ambiente, país, ou mercado de trabalho, configuram o que se convencionou chamar de População Economicamente Ativa (PEA) daquele ambiente. Cada indivíduo componente da força de trabalho, ou população economicamente ativa, é único em suas particularidades e estilo.

A população brasileira está estruturada de acordo com os setores de atividades econômicas, isto é, onde o brasileiro está ganhando os meios para o seu sustento e de sua família. Hoje, cerca de 50% das pessoas que vivem no Brasil compõem a PEA (População Economicamente Ativa). A PEA representa as pessoas com mais de 10 anos que trabalham ou estão à procura de trabalho, e 32% forma a população inativa, pessoas que não estudam, não trabalham e não estão a procura de emprego ou não possuem idade compatível.

A administração da diversidade não é uma questão nova, pois no século XIX isso já era foco de debates nos Estados Unidos, onde a força

de trabalho constituída por imigrantes que não dominavam a língua inglesa já se tornara manifesta e comum nas organizações produtivas.

Por volta da década de 1960, vários grupos religiosos e de etnia não branca lutaram para serem reconhecidos como grupo distinto e aceitável nos Estados Unidos, começando uma nova era de discussão da diversidade nas empresas, incluindo sua aceitação e constante desenvolvimento ou assimilação. Cerca de dois terços de todos os imigrantes do mundo estão nos Estados Unidos, razão mais do que óbvia para se entender por que essas manifestações tiveram início naquele país.

A gestão da diversidade significa ter uma consciência nítida das características comuns a um grupo de empregados, e ao mesmo tempo, administrar esses empregados como indivíduos. A gestão da diversidade deve apoiar, nutrir e utilizar essas diferenças para beneficiar a organização. Não existe a opção, para as empresas, de não diversificar a força de trabalho; a empresa que quer sobreviver deve administrar a sua força de trabalho melhor e antes que seus concorrentes.

Quando perceberam essa necessidade, as empresas por todo os EUA, no início da década de 1980, começaram a criar e implementar programas de diversidade.

Relatório divulgado em 28 de janeiro de 2001 pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) em Lima, no Peru, destaca que 48% da População Economicamente Ativa (PEA) do Brasil é composta por afrodescendentes. Trata-se do maior percentual entre os países da América Latina e do Caribe. Entretanto, o documento ressalta que essas pessoas ocupam predominantemente trabalhos pouco qualificados, assim como os indígenas.

O Brasil também abriga o maior número de afrodescendentes no mundo fora da África – são aproximadamente 92,7 milhões de pessoas negras, pardas e mestiças, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Entre a População Economicamente Ativa afrodescendente, a ocupação feminina se mantém em níveis inferiores aos registrados para os homens. “No Brasil, a taxa de participação feminina afrodescendente representou 70,8% da respectiva taxa de participação masculina”, aponta o Panorama Laboral da América Latina e do Caribe.

Questões de gênero

Graças às mudanças ocorridas durante a Segunda Guerra Mundial e ao final da década de 1960 e início da de 1970, associado à necessidade financeira, o número de mulheres que entraram para a força de trabalho aumentou significativamente e redefiniu o papel da mulheres no trabalho.

- As mulheres representam cerca de 48% da força de trabalho no Brasil em março de 2009 (IBGE, 2009).

- 99 entre 100 mulheres se envolveram em trabalho remunerado em algum momento de suas vidas.

- A participação das mulheres na força de trabalho continua a crescer.

- O aumento ao longo prazo da força de trabalho feminina reflete maior frequência de mães empregadas em trabalho remunerado.

- Em meados da década de 1970, 20% dos que tinham mais de um emprego eram mulheres. Hoje 40% das mulheres têm mais de um emprego.

- 20% das mulheres casadas que trabalham fora ganham mais do que seus cônjuges.

Mesmo com as modificações do papel do homem dentro da família, a mulher ainda é a responsável por grande parte das responsabilidades familiares, inclusive cuidar da casa, das crianças e dos pais idosos.

Sabendo disso, algumas empresas estão oferecendo uma série de benefícios para atrair grandes talentos e ajudá-los a conciliar a carreira com as necessidades familiares, benefícios como creche e fisioterapia no local de trabalho, assistência domiciliar a familiares deficientes e idosos, e levantamentos para determinar a satisfação dos empregados em relação a conciliação trabalho/vida pessoal.

Mesmo com a força de trabalho feminina representando quase 50% do total, as mulheres têm a sua remuneração média ao executar a mesma função em torno de 75% do que o homem ganha. Entre as mulheres jovens de 16 a 24 anos, a diferença fica em apenas 95% do valor. Já entre as executivas, a disparidade é enorme. Em 2001, os vinte

executivos mais bem pagos dos EUA receberam em média US\$ 138,5 milhões, enquanto que as vinte mulheres executivas mais bem pagas receberam uma média de US\$ 11,2 milhões.

Mulheres, assim como as minorias, quando sobem na escada corporativa esbarram com o que chamamos de teto de vidro – barreira invisível que dificulta certos grupos ascender além de um determinado nível na hierarquia organizacional.

No Brasil, apesar do aumento da participação de pessoas ativas na população e do aumento de 13,8% da oferta de trabalho, a População Economicamente Ativa (PEA) passou de 69,7 milhões em 1992 para 79,3 milhões em 1999. Ao mesmo tempo, a taxa de atividade diminuiu de 61,5% para 61% entre 1992 e 1999. A população economicamente ativa é formada pelas pessoas entre 10 e 64 anos que estão trabalhando ou procurando emprego. Já a taxa de atividade mede a participação das pessoas entre 10 e 64 anos que estão efetivamente trabalhando. Entre os sexos, a taxa de atividade feminina aumentou na década, enquanto a masculina diminuiu. Em 1992, a taxa de atividade masculina era de 76,6% e foi diminuindo até chegar a 73,8% em 1999. Enquanto isso, a taxa de atividade feminina passou de 47,2% para 49,0% entre os dois períodos (IBGE, 2009).

Assédio sexual e moral

Uma grande preocupação dentro do trabalho entre homens e mulheres é o problema do assédio. O assédio pode ser sexual ou moral. O assédio é dito sexual quando a submissão ou rejeição à conduta sexual é usada como base para decisões em relação ao emprego. O assédio é moral quando o ambiente hostil surge ou ocorre devido à conduta do superior hierárquico com a finalidade ou o efeito de interferir, sem razão, no desempenho da função, de criar um ambiente de trabalho intimidador, hostil ou ofensivo.

O assédio sexual é definido pela legislação penal, introduzido pela Lei 10.224, que alterou o artigo 216 do Código Penal Brasileiro, para incluir a letra "A", tipificando como assédio sexual: "Constranger alguém com intuito de levar vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente de sua forma de superior hierárquico, ou ascendência inerentes a exercício de emprego, cargo ou função: Pena – detenção de 1 (um) a 2 (dois) anos" (Código Penal Brasileiro).

As empresas devem criar mecanismos para inibir o assédio e estabelecer uma política eficaz contra atitudes dessa natureza. Alguns itens básicos nesse sentido poderiam ser:

1. Desenvolver uma política abrangente para toda a organização sobre assédio sexual e apresentá-la a todos os empregados atuais e novos. Enfatizar que o assédio sexual não será tolerado sobre quaisquer circunstâncias. A ênfase é maior quando a política é divulgada e apoiada pela alta gerência.

2. Manter sessões de treinamento com supervisores para explicar as exigências do cargo, seu papel na provisão de um ambiente livre de assédio sexual, e investigar apropriadamente os procedimentos quando as acusações ocorrerem.

3. Estabelecer um procedimento formal de reclamações no qual os empregados possam discutir problemas sem medo de retaliação. O procedimento de queixa deve deixar claro como as acusações serão investigadas e resolvidas.

4. Agir imediatamente quando os empregados se queixarem de assédio sexual. Comunicar amplamente que as investigações serão conduzidas objetivamente e com os cuidados necessários que merecem a questão.

5. Quando uma investigação apoiar as acusações do empregado, disciplinar o ofensor de imediato. Para ofensas extremamente sérias, a disciplina deve incluir penalidades, até mesmo a demissão. A disciplina deve ser aplicada coerentemente em casos semelhantes e entre gerentes e empregados igualmente.

6. Acompanhar todos os casos para assegurar uma resolução satisfatória do problema.



Dois filmes famosos sobre o tema do assédio sexual são o americano *Assédio sexual (Disclosure)*, de 1994, dirigido por Barry Levinson, e o neozelandês *Terra fria (North Country)*, de 2006, dirigido por Niki Caro. Esse último trata de uma mulher que retorna à sua cidade natal, em Minnesota, depois de um casamento mal-sucedido, e procura um novo trabalho para sustentar a família. Mãe solteira de dois filhos, ela aceita um emprego numa das ocupações mais comuns da região: operária de uma mina de ferro. Além da dura jornada diária, ela ainda tem que lutar contra o preconceito e o assédio sexual. Assim, decide lutar pelos seus direitos e ideais.

Minorias, imigrantes e emigrantes

Em alguns países, a entrada de imigrantes é muito grande, como nos EUA. Porém, no caso brasileiro, devemos considerar a emigração principalmente do Nordeste para a região Sudeste do país. As considerações importantes para a gestão da diversidade para as minorias, os imigrantes e os emigrantes são:

- As minorias, os imigrantes e os emigrantes detêm aproximadamente 50% dos empregos no sul e sudeste brasileiro.
- No Brasil, a questão étnica é bastante controversa, já que há uma grande miscigenação.
- O crescimento do número de emigrantes do norte e nordeste para a região Sul e Sudeste, apesar de ter diminuído nos últimos anos, ainda representa o maior aumento da força de trabalho dessas regiões.
- Quanto mais jovem a pessoa nascida no Sul e Sudeste brasileiros, maior a chance de ter sua origem de fora da região.
- Nos EUA, em estados como a Califórnia, Texas e Flórida, a população adotou o inglês como a segunda língua.
- Pelo menos 6,8 milhões de pessoas nos EUA identificam-se como multirraciais.
- No Brasil, especialmente nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo, grande parcela da população considera-se de origem multirracial.

As chamadas minorias, em termos quantitativos, muitas vezes são maioria. O que acontece é que esses grupos têm pouca expressão na participação política e social. Por isso, são denominadas minorias sociais.

Deficientes físicos e mentais

Bateman e Snell (2006) explicam que uma deficiência é definida como uma dificuldade física ou mental que limita de forma substancial uma ou mais atividades cotidianas. Exemplos dessas dificuldades físicas ou mentais incluem as que resultam de condições, como: debilidades ortopédicas, visuais, de fala ou de audição, paralisia cerebral, epilepsia, distrofia muscular, esclerose múltipla, infecções por HIV, câncer, doenças do coração, diabetes, retardamento mental, doenças emocionais, deficiências específicas de aprendizagem ou abuso de drogas e alcoolismo.

As barreiras físicas de acesso a condições justas de trabalho vêm sendo ultrapassadas na última década. Ainda há muito que se fazer, porém, como citado no início desta aula, já existem empresas que chegaram ao ponto de darem preferência, em certas vagas, aos deficientes.

Infelizmente, no Brasil pouco se fez, e ainda muito pouco vem sendo feito, para a melhora das condições de vida dos deficientes, para assegurar condições de acesso aos locais de trabalho, além de faltarem acessos a cadeirantes em quase todos os ambientes, até mesmo dentro de prédios públicos.

Foi comprovado, em pesquisas, que frequentemente empregadores descobrem que funcionários deficientes são mais confiáveis que funcionários ditos normais, possuem uma taxa de absenteísmo menor, além de apresentar menor rotatividade.

Nos últimos anos, vem crescendo o número de oferta de vagas e de contratações de pessoas com deficiência. Tal panorama reflete uma mudança no cenário de exclusão que, até pouco tempo, contribuía para a situação de marginalidade à qual estavam submetidas as pessoas com algum tipo de necessidade especial. Para se ter uma idéia da mudança, em São Paulo, maior polo econômico e industrial do país, de janeiro de 2001 até 2006, o número de pessoas com deficiência ocupando postos no mercado de trabalho saltou de 601 para 47.044 (dados publicados na *Folha de São Paulo*). Além disso, a quantidade de empresas com 100 ou mais funcionários cumprindo à risca a regulamentação de contratar tais profissionais pulou de 12 para 4.636.

Especialistas explicam que, desde 1991, quando a lei de cotas para inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho foi criada (**LEI FEDERAL Nº 8.213/91**), não se via um número tão expressivo de

A **LEI FEDERAL Nº 8.213/91**, em seu artigo 93, diz o seguinte:

Art. 93. A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção:

- I - até 200 empregados.....2%;
- II - de 201 a 500.....3%;
- III - de 501 a 1.000.....4%;
- IV - de 1.001 em diante.5%.

§ 1º A dispensa de trabalhador reabilitado ou de deficiente habilitado ao final de contrato por prazo determinado de mais de 90 (noventa) dias, e a imotivada, no contrato por prazo indeterminado, só poderá ocorrer após a contratação de substituto de condição semelhante.

§ 2º O Ministério do Trabalho e da Previdência Social deverá gerar estatísticas sobre o total de empregados e as vagas preenchidas por reabilitados e deficientes habilitados, fornecendo-as, quando solicitadas, aos sindicatos ou entidades representativas dos empregados.

contratações e tamanha abertura do mercado de trabalho em relação a essa mão de obra. Contudo, a falta de informação dos empregadores, a ausência de pessoal qualificado e o preconceito, seja por parte dos gestores das empresas ou dos colegas de trabalho, muitas vezes inabilitados para lidar com a diversidade, são os principais responsáveis pela exclusão.

As empresas ainda procuram entender qual o melhor caminho para a inserção e capacitação das pessoas deficientes no mercado do trabalho. É preciso compreender que o estrito cumprimento da lei não é o suficiente. O grande desafio são as contratações movidas pela ética, pela inclusão social e a eliminação do preconceito social. Capacitar e incluir um deficiente em um ambiente corporativo é mais do que cumprir cotas, é quebrar paradigmas e se envolver em programas de educação especial e profissional. A falta de conhecimento dos gestores com relação ao potencial criativo e profissional de cada indivíduo é o que dificulta a inclusão dessas pessoas no mercado de trabalho. É preciso preparar não só as instalações da empresa, mas principalmente ensinar seus funcionários a se relacionarem de forma natural com os novos colaboradores.

A Gol Linhas Aéreas tem incluído entre seus colaboradores diversos grupos de deficientes e minorias sociais. Veja abaixo a política de contratação da empresa:

A GOL desenvolve programas de inclusão e igualdade das oportunidades de trabalho a todos. O Projeto PCD (Pessoas com Deficiência), desde sua implantação, em 2004, já propiciou a contratação de 486 pessoas portadoras de deficiência.

Além da contratação, o projeto também prevê a realização de cursos e palestras para que os demais colaboradores lidem adequadamente com os novos parceiros de trabalho.

Desde 2005, a GOL conta com o Projeto Aprendiz, que busca contribuir para a formação da cidadania, o convívio social e a capacitação profissional de jovens entre 14 e 18 anos. Até 2008, 118 jovens participaram desse projeto.

Em 2006 foi criado o Projeto Melhor Idade, com o objetivo de proporcionar oportunidades de trabalho a pessoas com mais de 50 anos de idade e incentivar os demais colaboradores a reletirem sobre a importância do resgate da auto-estima, da valorização pessoal e do sentimento de mais-valia desses profissionais. A GOL tem convicção de que esses colaboradores, com larga experiência profissional, contribuem de forma consistente ao seu crescimento e qualidade de sua operação.

Fonte: http://www.mz-ir.com/gol/2006/web/arquivos/GOL_Balanco_2008_port.pdf

Idade da força de trabalho

Em todo o mundo, com o aumento da expectativa de vida da população, a idade média da força de trabalho está aumentando. No Brasil já contamos com mais de 9% da população com mais de 59 anos de idade, segundo o IBGE. A estrutura da população é representada em

forma de pirâmide. Na base larga da pirâmide etária, correspondendo ao número de jovens de um país, são considerados os indivíduos com faixa etária entre 0 e 19 anos, que representam aproximadamente 40% da população brasileira. O corpo afunilado da pirâmide corresponde às pessoas com faixa etária entre 20 e 59 anos, representando cerca de 51% da população, e o ápice da pirâmide corresponde às pessoas com idade superior a 59 anos, perfazendo 9% da população (IBGE, 2009).

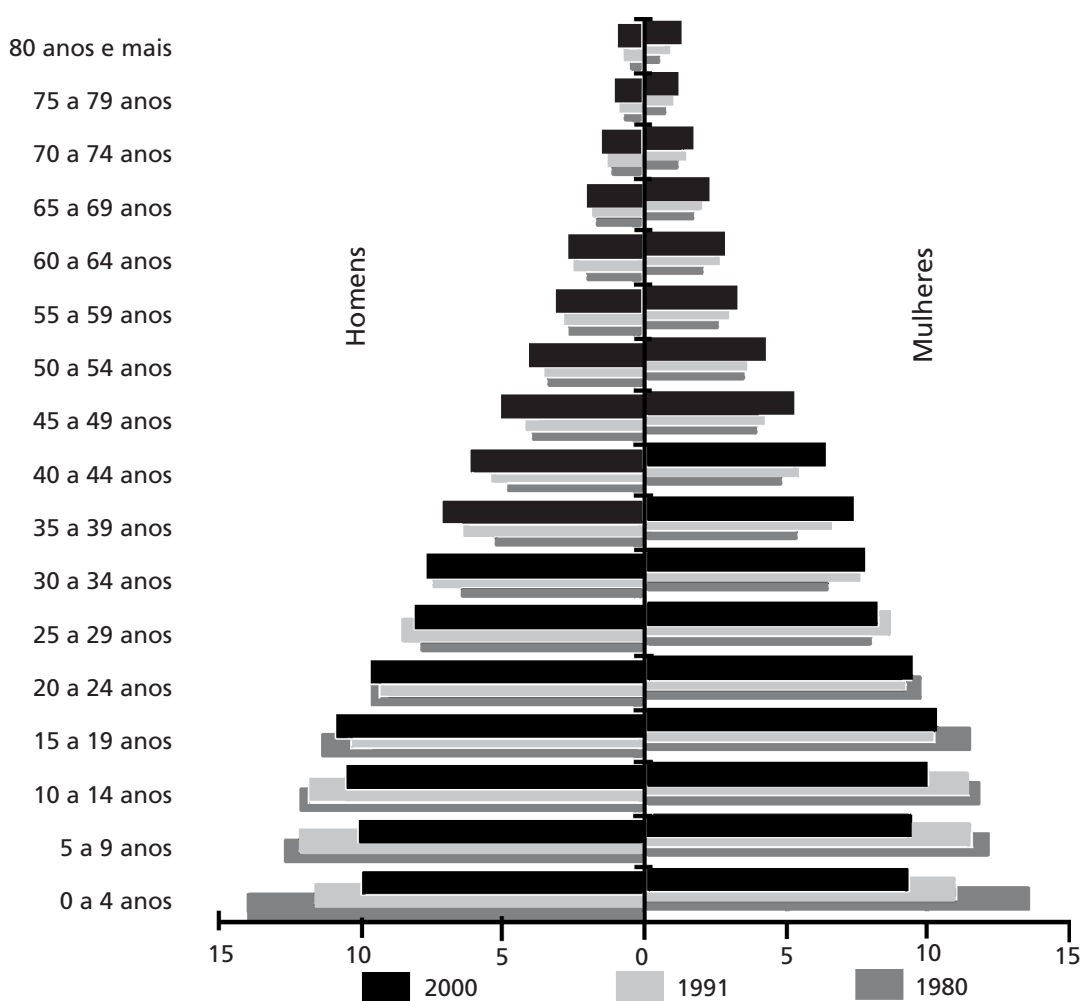


Figura 12.1: População residente total, por sexo e grupo de idade – 1980/2000.

Fontes: Censo demográfico 1980. Dados gerais, migração, instrução, fecundidade, mortalidade. Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, v. 1, t.4, n. 1, 1983; Censo demográfico 1991.

Características gerais da população e instrução no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, n. 1, 1996;

Censo demográfico 2000, Características da população e dos domicílios: resultados do universo. Rio de Janeiro: IBGE, p. 89, 2001. 1 CD-ROM encartado.

Nas últimas décadas, houve uma mudança na estrutura etária brasileira, decorrentes de diferentes fatores como queda das taxas de mortalidade e de natalidade e elevação de expectativa de vida, provocando um acréscimo no crescimento natural/vegetativo.

Os trabalhadores em idade de se aposentar podem ser encorajados a permanecer na força de trabalho ou nela ingressar numa base flexível, como uso de meio expediente, seja por motivos econômicos ou pelo desejo de inserção social. De todo modo, sua contribuição deve ser significativa dada a experiência adquirida ao longo de sua atividade produtiva.

Atividade 1

O Senhor Enrolado teve um pressentimento após observar os últimos relatórios de vendas em um de seus empreendimentos. Acompanhado do relatório de vendas, ele recebeu uma pesquisa de opinião dos clientes. Ele percebeu que as vendas vinham caindo gradativamente nos últimos meses. No entanto, não havia uma razão clara para essa queda. Ele então observou o relatório da pesquisa que recebeu e identificou um dado que lhe chamou especialmente a atenção: os clientes apontavam a empresa como discriminadora, porque 95% do quadro de funcionários era composta por homens brancos.

O Senhor Enrolado, sabendo que você tem um vasto conhecimento em estratégia organizacional, solicita a identificação do problema para encontrar alguma solução, se existir, a fim de corrigi-lo.

Resposta Comentada

Você deverá utilizar as informações da aula para mostrar que um ambiente de trabalho com 95% dos empregados brancos do sexo masculino não representa a população de nenhum local ou região brasileiros. Na região onde a empresa está instalada devem existir minorias, grupos étnicos distintos e, naturalmente, pessoas do sexo feminino. Ao identificar que o problema é a falta de diversidade, você poderá sugerir ao Senhor Enrolado que uma possível solução seria a contratação de mão de obra diversificada, incluindo pessoas do sexo feminino, grupos étnicos presentes na população da região onde está instalada a empresa, além de outros empregados representantes de grupos com algum tipo de deficiência, justificando com as suas palavras o motivo de incluir os grupos diversificados que você identificar como formadores daquela população, incluindo diferenças de gênero, etnias, crenças ou outros grupos minoritários.

GESTÃO DA DIVERSIDADE E AÇÃO AFIRMATIVA

Ação afirmativa é um modelo de gestão de recursos humanos que foi criado com o objetivo de erradicar a discriminação e corrigir a exclusão de mulheres e minorias nas organizações nos EUA.

No Brasil essa questão é bastante evidente, pois para a realização de qualquer concurso público existem cotas de vagas reservadas a essas minorias. Uma lei muito polêmica são as cotas para alunos nas universidades públicas federais. Algumas ações têm efeito real e construtivo, outras geram conflito e discussões sobre o assunto.

A questão da diversidade dentro das empresas tem que ir além dos mandados da lei para abraçar uma filosofia empresarial proativa que valoriza as diferenças. O objetivo deve ser eliminar barreiras que impeçam as pessoas de atingir seu pleno potencial.

Bateman e Snell (2006) retratam esse objetivo sugerindo que a meta não é tratar todas as pessoas de forma igual, mas tratá-las como indivíduos, reconhecendo que cada funcionário tem necessidades diferentes e precisará de condições diferentes para obter sucesso. Essa abordagem implica que pessoas diferentes no local de trabalho devem, algumas vezes, ser tratadas com equidade, mas com diferentes abordagens.

Vantagem competitiva através da diversificação

Existem vantagens e desafios quando se fala em administração da diversidade. As principais vantagens são as seguintes:

- Cumpre uma responsabilidade social – empresas que se destacam em metas relativas à diversidade têm um desempenho melhor na bolsa de valores. Por outro lado, divulgação de condenações em processos judiciais por discriminação tem efeito negativo sobre as ações.
- Ajuda a atrair, conservar e motivar os funcionários – empresas com reputação de fornecer oportunidade para a diversidade são visadas por funcionários mais bem qualificados, e funcionários que acreditam nessas empresas podem se tornar mais leais, produtivos e comprometidos.
- Indica maior conhecimento de um mercado de trabalho diversificado – assim como mulheres e minorias preferem trabalhar em empresas que tem reputação por sua gestão da diversidade, estes também podem preferir

fazer negócios com essas organizações. Isso inclui também conhecimentos para desenvolver campanhas, projetos, produtos e facilitar o entendimento de outros costumes e culturas na economia global.

- Promove a criatividade, a inovação e a resolução de problemas – pessoas diferentes pensam diferente, assumem perspectivas diferentes e abordam problemas de formas diferentes. Grupos heterogêneos inventam mais opções e criam mais soluções que grupos homogêneos.

- Aumenta a flexibilidade da organização – a diversidade exige uma cultura corporativa que tolere vários estilos e abordagens diferentes, políticas e procedimentos menos restritivos, e métodos operacionais menos padronizados, possibilitando que a organização se torne mais flexível.

Desafios da força de trabalho diversificada

A força de trabalho não traz somente vantagens. As principais desvantagens que podemos listar são:

- Menor coesão – devido à falta de semelhança na linguagem, cultura e/ou experiências. Os grupos diversificados são tipicamente menos coesos.

- Problemas de comunicação – o problema mais comum da diversificação é a falta de comunicação. As principais dificuldades decorrentes da má comunicação incluem desentendimentos, imprecisões, ineficiências e vagariedade.

- Desconfiança e tensão – as pessoas naturalmente tendem a se associar a outras pessoas que sejam semelhantes a elas. Essa tendência leva a desconfiança, criando uma tensão com aqueles que são diferentes.

- Criação de estereótipos – cada um enxerga o mundo a sua maneira. Nossos interesses, e valores culturais filtram nossa percepção, fazendo com que se criem estereótipos inadequados dos que são diferentes de nós. Sendo assim, afetam também a forma como trataremos as pessoas estereotipadas.

A valorização da diversidade no local de trabalho se divide em três áreas principais: a cultura, as oportunidades e a liderança.

Um modelo de estratégia de gestão da diversidade deve incluir as três variáveis, que podem ser apresentadas como indicativas das seguintes condições que devem estar presentes em um plano estratégico de inclusão ou de gestão da diversidade:

Em relação à cultura:

1. A imagem em toda a organização.

- A organização estimula o respeito mútuo.
- A organização estimula o senso de participação.
- As diferenças são aceitas.
- Programa corporativo de treinamento em diversidade.

2. A preocupação com a diversidade:

- Respeito igual pelo grupo minoritário e majoritário.
- Expectativas de desempenho iguais para grupos minoritários e majoritários.
- Recompensas iguais para o grupo minoritário e majoritário.
- Equidade na remuneração.
- Valorização da diversidade.

Em relação às oportunidades:

1. Desenvolvimento de carreira:

- Promoção de empregados multiculturais.
- Oportunidade para desenvolvimento de novas habilidades.
- Preferência para as minorias na promoção.
- Acesso a cargos de alta gerência.

2. Práticas de contratação:

- Recrutamento e contratação de empregados multiculturais.
- Oportunidades iguais para as minorias.
- Programa de ação afirmativa.

Em relação à liderança:

- Tratar com seriedade todos os empregados.
- Reconhecer as competências de todos os empregados.
- Apoiar todos os empregados.
- Valorizar um grupo de trabalho diversificado.
- Respeitar as crenças e as necessidades culturais dos empregados.
- Aceitar empregados que não falam o mesmo idioma.

ORGANIZAÇÕES MULTICULTURAIS

Para minimizar os custos, ao mesmo tempo que se consegue maximizar os benefícios, provocados por uma força de trabalho diversificada,

as organizações precisam entender e avaliar dedicadamente suas crenças acerca dos diferentes povos e culturas.

O **Quadro 12.1** apresenta as crenças fundamentais das relações humanas e como sua influência age sobre a administração de uma empresa.

Quadro 12.1: Pressupostos sobre a diversidade e suas implicações nas empresas

Pressupostos comuns e equivocados		Pressupostos menos comuns e mais adequados	
Homogeneidade	<i>O mito do cadinho racial: somos todos iguais</i>	Heterogeneidade	<i>Imagem do pluralismo cultural: não somos todos iguais; em uma sociedade, os grupos diferem de acordo com suas culturas</i>
Similaridade	<i>Mito da similaridade: "Eles" são exatamente como eu.</i>	Similaridade e diferença	<i>Eles não são exatamente como eu: muitas pessoas diferem de mim culturalmente. A maioria das pessoas exibe similaridades e diferenças culturais quando comparadas a mim.</i>
Paroquialismo	<i>Mito do modo único: nosso modo é o único modo. Nós não reconhecemos qualquer outro modo de viver ou trabalhar.</i>	Equifinalidade	<i>Nosso modo não é o único modo: há muitos modos culturalmente distintos de atingir o mesmo objetivo, de trabalhar e de viver.</i>
Etnocentrismo	<i>Mito de um melhor modo: nosso modo é o melhor de todo. Todas as outras abordagens são versões inferiores do nosso modo.</i>	Contingência de cultura	<i>Nosso modo é um dos modos possíveis. Há muitos modos diferentes e igualmente bons para atingir o mesmo objetivo. O melhor modo depende da cultura das pessoas envolvidas.</i>

Fonte: Bateman; Snell (2006, p. 367).

Com essas informações, podemos classificar as empresas de três formas principais:

1. Organização monolítica: é a organização que tem baixo grau de integração estrutural – empregam poucas mulheres, minorias – e que, por isso, tem uma população de empregados altamente homogênea.

2. Organização plural: organização que possui uma população de empregados, relativamente diversificada e que faz um esforço para desenvolver empregados de diferentes sexos, raças ou culturas.
3. Organização multicultural: organização que valoriza a diversidade cultural e tenta utilizá-la e encorajá-la.

Atividade 2



O racismo pode ser considerado uma doutrina baseada no conceito de raças humanas, que sustenta a superioridade de umas em relação a outras. No entanto, é importante considerar outros elementos – assim como as relações entre eles – que se configuram como mecanismos de manutenção das desigualdades, tais como o preconceito, o estereótipo e a discriminação. Os estereótipos baseiam-se e estão vinculados aos preconceitos. Os preconceitos produzem estereótipos que, por sua vez, se traduzem em comportamentos discriminatórios. As desvantagens e desigualdades produzidas pela discriminação tendem a reforçar os preconceitos e os estereótipos. O preconceito muitas vezes é só predisposição, mas a discriminação traduz uma ação concreta, uma ação direta. a) Racismo: ideologia que apregoa a existência de uma hierarquia entre grupos raciais. b) Preconceito: ideia preconcebida, isto é, um conceito ou opinião formada antecipadamente, a priori. Predisposição negativa dirigida a pessoas, grupos de pessoas ou instituições sociais. O preconceito tende a desconsiderar a individualidade, atribuindo a priori aos membros de um determinado grupo características estigmatizantes com as quais o grupo, e não o indivíduo, é caracterizado. O preconceito é uma atitude que se manifesta na linguagem por meio do estereótipo e pode ou não resultar numa ação positiva ou negativa para as pessoas ou grupos aos quais o preconceito se refere. c) Estereótipo: reprodução fiel de algo que o torna fixo e inalterável. Em geral refere-se às marcas dadas aos indivíduos, desde os padrões estéticos até os comportamentos. Como exemplo pode-se verificar a tendência de qualificar os negros por meio de atributos que os situariam no pólo negativo, oposto àquele em que os brancos estariam situados. Ex.: sujo versus limpo; ignorante versus inteligente; submisso versus orgulhoso etc. d) Discriminação: ato de tratar as pessoas de forma diferenciada e menos favorável a partir de determinadas características pessoais, tais como, entre outras, o sexo, a raça, a cor, a origem étnica, a classe social, a religião, as opiniões políticas, a ascendência nacional, que não estão relacionadas com os méritos e nem com as qualificações necessárias ao exercício do trabalho. Entre os atos de discriminação no trabalho está a interferência de critérios subjetivos de admissão e/ou promoção, o que resulta em privilégios para os grupos dominantes ou hegemônicos. É, portanto, uma ação que provoca benefícios e malefícios decorrentes de uma escolha baseada no preconceito e nos estereótipos (UNISERPRO, 2009).

Existem diferenças marcantes quando as pessoas comentam sobre as razões e crenças referentes aos motivos das atividades dos homens e das mulheres no trabalho. Tais diferenças, em muitos casos, são evadidas de preconceitos, geralmente camuflados no dia a dia do trabalho. Um exemplo disso pode ser observado nas afirmações mais comuns quando se colocam fotos da família nas mesas de trabalho. Se a foto está na mesa de um homem, pode se ouvir comentários do tipo: "Ele é um chefe de família íntegro e responsável", enquanto a foto da família na mesa de uma mulher pode gerar o comentário do tipo: "Para ela a família vem antes da carreira."

Baseando-se no conteúdo da aula e no texto acima, identifique nos relatos abaixo alguns preconceitos entre homens e mulheres que permeiam as relações de trabalho.

1. Cinco da matina. Enquanto a vizinhança dorme, ela já está de pé – e de sobreaviso: cada segundo é precioso. Só em casa são mais três bocas, todas em idades entre 6 e 17 anos, que esperneiam já na largada. "Eu prefiro de morango...". "Ela me bateu!" "Manhã... cadê meu...". Bom, se a empreitada é dura??? Calma, o dia está só começando. Prepara a merenda das crianças, enfileira a galera no chuveiro e vamos que vamos – e sem manha!!! – que a mamãe não pode se atrasar para o trabalho (RIO DE JANEIRO (Estado), 2009).

2. Nos esportes, a falta de incentivo financeiro, e até da família, para a mulher viver só dos esportes é uma realidade. No futebol, não temos campeonato nacional feminino. Ainda escutamos as pessoas falarem, coisas do tipo: "O que você espera ganhar com o futebol!? Vai cuidar da tua vida!", como se eu não pudesse me realizar profissionalmente através do esporte. É uma situação complicada (Marta, 24 anos, atleta de futebol).

3. Como me incomoda, imagine para as atletas, quando vejo, por exemplo, a miséria de salário que as atletas da nossa seleção brasileira recebem, e tem mais! Elas nem recebem patrocínio! Como vão vencer nos esportes? (Tostão, 20 anos, atleta de futsal).

4. Parece, é minha percepção, que a mulher tem que estar sempre provando para os outros que é competente, que sabe jogar bem, que sabe administrar um time, essas coisas. E não é só isso. Se olharmos para o lado financeiro, aí a decepção é bem maior. É muito difícil uma mulher atleta sobreviver só do esporte (Hortência, 18 anos, atleta de handebol) (PAIM; STREY, 2006).

Respostas Comentadas

No texto I, percebemos uma das maiores dificuldades da mulher que ingressa no mundo do trabalho: a dupla jornada de trabalho. Tendo como pano de fundo o estereótipo de que as funções domésticas são tarefas eminentemente femininas, muitas mulheres se vêem obrigadas a conjugar as demandas familiares com a necessidade de trabalho. Na realidade atual, uma empresa engajada como uma organização moderna deve levar em conta essa realidade oferecendo, por exemplo, creche para suas funcionárias, assim como expedientes especiais que considerem os problemas domésticos. Ademais, de uma maneira geral, a empresa deve fomentar entre seus funcionários e funcionárias a igualdade

de funções no ambiente familiar. O principal preconceito que atravessa o texto I é a ideia de que é a mulher que deve cuidar da casa e dos filhos.

No texto II, verificamos outro problema freqüente na relação homem e mulher no trabalho: a desigualdade salarial por questões exclusivas de gênero. Não somente no meio empresarial essa desigualdade é presente, mas em vários extratos da sociedade. Nos esportes não é incomum que o prêmio feminino seja financeiramente menor que o prêmio masculino. Essa desigualdade se revela também na diferença de oportunidades entre homens e mulheres: como afirmam os relatos, o salário de uma atleta é de difícil sustento. Um administrador preocupado com a boa imagem de sua empresa não pode deixar que esse tipo de desigualdade ocorra no seu ambiente de trabalho. Ele deve não somente buscar constantemente a isonomia salarial entre os gêneros, bem como se esforçar em propagar para os seus clientes o seu interesse sobre o assunto, como fortalecer, através de patrocínios, eventos esportivos femininos.



Figura 12.2 e 12.3: Basta atentarmos as desigualdades salariais entre gêneros no principal esporte brasileiro, o futebol, para percebemos como a discriminação institucional é gritante. Kaká e Marta são, atualmente, os melhores jogadores do mundo. Comparando o salário dos dois vemos como a discriminação é grande: Kaká ganha por volta de 9 milhões de euros por ano (só de salário); já Marta ganha 360 mil.

Fonte: <http://www.agenciabrasil.gov.br/media/imagens/2007/07/26/1730WD6559.jpg/view/pequena>
<http://www.cbf.com.br/xmlnoticias/noticias.php?e=29&n=9926> (Divulgação/CBF)

Você pode ter citado outros motivos e razões em cada uma das situações. Porém, o importante é lembrar que nossas crenças não significam a realidade de nenhuma situação e os comentários mais comuns que refletem preconceito e crenças não são necessariamente reais. Procure avaliar sua própria maneira de pensar de modo a mudar seus pré-conceitos sobre a diversidade entre homens e mulheres no mercado de trabalho para se tornar mais apto a vivenciar um ambiente multicultural nas empresas. Esse deve ser o modelo de organização do futuro e, seguramente, você deverá trabalhar em uma delas depois de formado.

COMO AS ORGANIZAÇÕES PODEM CULTIVAR A DIVERSIDADE NA FORÇA DE TRABALHO

Uma vez que existam leis que protegem os diferentes e estabelecem cotas para os grupos minoritários, as empresas deveriam se adaptar criando planos que devem estar voltados para tornarem-se organizações multiculturais. O objetivo é aproveitar ao máximo as vantagens em ter uma força de trabalho diversificada e não perder pontos diante dos desafios dessa diversidade. Para isso é necessário o apoio da alta administração, avaliando a força de trabalho, atraindo, desenvolvendo e retendo os empregados certos.

Apoio e comprometimento da alta administração

Sem o apoio da alta administração, qualquer plano na empresa tende ao fracasso. É necessário que haja uma comunicação interna que demonstre o comprometimento da alta hierarquia relativas a diversidade.

Algumas ações podem ser tomadas para incentivar a alta administração a estabelecer ações a favor deste comprometimento, como, por exemplo, a remuneração pode ser diretamente vinculada à realização de objetivos de diversificação.

É fato que a alta administração é um exemplo para os membros da organização e, quando eles aderem ou participam de programas de diversidade, provocam uma reação positiva que desencadeia a participação de todos nesses projetos.

Muitas empresas recorrem à criação de grupos de aconselhamento de minorias para monitorar políticas, práticas e atitudes da organização para avaliar seu impacto nos diversos grupos dentro da organização e fornecer um *feedback* de sugestões para a alta administração.

Avaliação organizacional

Uma ferramenta muito utilizada atualmente pelas organizações é a avaliação organizacional. Essa avaliação deve servir para identificar os efeitos das políticas e programas da empresa na força de trabalho. Identificar áreas problemáticas para serem analisadas e descobrir os pontos que necessitam de mudança.

Além disso, serve também para medir a demografia da força de trabalho e avaliar a base de clientes.

Atraindo empregados

As técnicas mais usuais para se atrair uma força de trabalho diversificada e qualificada, e que demonstram ser mais eficazes, são:

- Recrutamento

Implica passar uma imagem positiva da empresa em relação às minorias, ao criar uma reputação de empresa que contrata e valoriza a diversidade, demonstrando a possibilidade de crescimento e promoção de forma igualitária dentro da organização.

- Arranjos alternativos de trabalho

Outra maneira de atrair a mão de obra diversificada é oferecer arranjos criativos de trabalho. Como exemplo, oferecer horários e arranjos flexíveis de trabalho (os funcionários programam seus horários para coincidir com os de seus filhos, férias tiradas juntamente com as férias escolares), semanas intensivas de trabalho (quatro dias com horas extras de trabalho para folgar no final de semana), acomodar mães e deficientes com trabalho a distância (trabalhar em casa via computador, telefone e fax conectados ao escritório).

- Conciliando as necessidades familiares e de trabalho

Mais e mais pessoas hoje procuram empregos que proporcionem qualidade de vida, mesmo em detrimento de um maior salário. As políticas de trabalho e de família das empresas são hoje uma das mais importantes ferramentas de recrutamento. As organizações oferecem programa de creche, o que diminui a rotatividade e o absenteísmo e aumenta o ânimo dos funcionários. Além disso, fornecem assistência a dependentes idosos, folgas para o cuidado de familiares doentes, proporcionam folgas para pais e oferecem uma variedade de benefícios que podem ser ajustadas às necessidades individuais das famílias.

Treinamento da diversidade

O principal objetivo dos programas da diversidade é tentar identificar e reduzir vieses ocultos (conscientizar) e desenvolver as habilidades necessárias para administrar com eficácia uma força de trabalho diversificada.

A conscientização destina-se a aumentar o reconhecimento do significado e da importância da valorização da diversidade. Não é suficiente ensinar habilidades específicas, mais sim sensibilizar os funcionários a respeitar os outros e terem comportamento, decisões e julgamentos corretos.

Desenvolver habilidades se destina a permitir que todos os empregados e gerentes possam desenvolver as habilidades que lhes são necessárias para lidar de forma eficaz uns com os outros e com os clientes no ambiente diversificado.

Retendo os empregados

Bateman e Snell (2006) apresentam um grupo de diretrizes para serem usados com guia no treinamento em diversidade:

1. Colocar o treinamento na estratégia ampla relativa à diversidade

O treinamento é um elemento importante na administração da diversidade, mas se for uma iniciativa isolada, provavelmente fracassará. Mudar uma cultura significa alterar as suposições e sistemas subjacentes que guiam o comportamento da organização. Os programas de treinamento devem ser internamente consistentes com outras iniciativas que enfocam a mudança cultural, para que possam complementá-la.

2. Fazer uma análise completa das necessidades

Não iniciar o treinamento antes da hora. Como acontece com qualquer programa de treinamento, o ímpeto de “fazer alguma coisa” pode sair pela culatra, a não ser que tenham sido avaliados quais aspectos específicos da diversidade precisam de atenção em primeiro lugar. Os grupos focais ajudam a identificar o que os funcionários consideram questões prioritárias.

3. Distinguir educação de treinamento

A educação ajuda a formar uma consciência e um entendimento, mas não ensina habilidades utilizáveis. O treinamento envolve atividades que incrementam as habilidades em áreas tais como *coaching*, condução de avaliações de desempenho a adaptação de estilos de comunicação. Tanto a educação quanto o treinamento são importantes, mas não são a mesma coisa.

4. Utilizar um processo de projeto participativo

Sondar muitas partes para garantir que o conteúdo e o tom do

programa são adequados para todos os envolvidos. Consultores externos muitas vezes fornecem perspectivas novas e têm credibilidade. Os internos têm um conhecimento específico da empresa, sensibilidade para os problemas locais e relações antigas com os membros da empresa. Buscando equilibrar essas fontes, você obterá um bom projeto participativo.

5. Testar completamente o programa de treinamento antes de implementá-lo

Dada a sensibilidade, até mesmo o caráter etéreo, das questões relativas à diversidade, é prudente utilizar conselhos de diversidade e grupos de advogados para pilotarem os programas. Nesse processo, é importante permitir um tempo amplo de *feedback* para que esses grupos possam tratar de questões de sensibilidade e refinar o treinamento.

6. Incorporar os programas para a diversidade no currículo principal dos programas de treinamento

Programas implementados só uma vez não têm impacto duradouro. Mesclar o conteúdo do programa em outros programas de treinamento, tais como os de avaliação de desempenho, *coaching* e assim por diante, é um recesso mais eficaz.

CONCLUSÃO

O mundo do trabalho no século XXI é grandemente diversificado devido às ondas migratórias, à globalização dos negócios e à facilidade de interrelacionamento de grupos. Para obter sucesso, uma empresa deve gerenciar adequadamente as diferenças e tirar proveito da diversidade existente em seu meio.

Fazer uma avaliação completa das culturas existentes dentro de seu grupo pode ser um bom começo, bem como analisar a demografia de seus colaboradores e clientes. Somente depois de um diagnóstico bem feito, a organização tem condições de iniciar um programa bem-sucedido destinado a atrair, desenvolver, motivar e reter uma força de trabalho diversificada.

Atividade Final

"Nosso credo" da Johnson&Johnson



A filosofia da Johnson & Johnson é baseada em uma carta de princípios escrita em 1943 por Robert Wood Johnson, filho do fundador da empresa e responsável pela transformação de um pequeno negócio familiar em um empreendimento mundial. Em um documento de uma página, denominado Nosso Credo, Robert Johnson definiu a responsabilidade da companhia para com seus consumidores, empregados, comunidade e acionistas. Colocando os consumidores em primeiro lugar, o Credo representou um novo conceito no gerenciamento de negócios. O documento defende que a empresa deve ir além da simples fabricação e venda de seus produtos. Escrito há mais de 50 anos, ele abordou temas como meio ambiente e responsabilidade social muitas décadas antes desses assuntos estarem em evidência. Robert Johnson defendeu que o Nosso Credo deveria ser aplicado a todo o momento, na busca de respostas mais adequadas aos problemas do dia-a-dia da Empresa. Hoje, esses valores estão presentes nos escritórios e fábricas da Johnson & Johnson em todo o mundo. Todos os funcionários participam de uma pesquisa periódica para avaliar se as responsabilidades defendidas no Credo estão sendo aplicadas. Esta avaliação serve como parâmetro para que os diretores da Johnson & Johnson planejem as ações e o futuro da Empresa.

"Nosso credo

Cremos que nossa primeira responsabilidade é para com os médicos, enfermeiras e pacientes, para com as mães, pais e todos os demais que usam nossos produtos e serviços. Para atender suas necessidades, tudo o que fizermos deve ser de alta qualidade. Devemos constantemente nos esforçar para reduzir nossos custos a fim de manter os preços razoáveis. Os pedidos de nossos clientes devem ser prontos e corretamente atendidos. Nossos fornecedores e distribuidores devem ter a oportunidade de auferir um lucro justo.

Somos responsáveis para com nossos empregados, todo o mundo. Cada um deve ser considerado em sua individualidade. Devemos respeitar sua dignidade e reconhecer seus méritos. Eles devem sentir-se seguros em seus empregos. A remuneração deve ser justa e adequada e o ambiente de trabalho limpo, ordenado e seguro. Devemos ter em mente maneiras de ajudar nossos empregados a atender às suas responsabilidades familiares. Os empregados devem sentir-se livres para fazer sugestões e reclamações. Deve haver igual oportunidade de emprego, desenvolvimento e progresso para os qualificados. Devemos ter uma administração competente, e suas ações devem ser justas e éticas.

Somos responsáveis perante as comunidades nas quais vivemos e trabalhamos, bem como perante a comunidade mundial. Devemos ser bons cidadãos – apoiar boas obras sociais e de caridade e arcar com a nossa justa parcela de impostos. Devemos encorajar o desenvolvimento do civismo e a melhoria da saúde e da educação. Devemos manter em boa ordem as propriedades que temos o privilégio de usar, protegendo o meio ambiente e os recursos naturais.

Nossa responsabilidade final é para com os nossos acionistas. Os negócios devem proporcionar lucros adequados. Devemos experimentar novas idéias. Pesquisas devem ser levadas avante, programas inovadores desenvolvidos e os erros reparados.

Novos equipamentos devem ser adquiridos, novas fábricas construídas e novos produtos lançados. Reservas devem ser criadas para enfrentar tempos adversos. Ao operarmos de acordo com esses princípios os acionistas devem receber justa recompensa."

(http://www.jnjbrasil.com.br/noticia_full.asp?noticia=156&pos=0)

O texto "Nosso credo" que foi publicado dentro da seção "Conheça a Johnson & Johnson" em seu *site* na *internet* define as responsabilidades da empresa para com os clientes, funcionários, comunidade e acionistas. Por que você acha que o credo

da empresa resultou em inúmeros prêmios e elogios, reconhecendo esta como uma empresa cidadã? Você diria que essa manifestação é um exemplo de empresa que demonstra atitudes de respeito à diversidade?

Resposta Comentada

Você deve ter observado que a empresa Johnson & Johnson apresenta clareza em todos os itens relacionados à cidadania, respeito à diversidade e outros elementos tratados nessa aula. Existem ações comunitárias para buscar novos talentos, ações sociais, doações, uma visão e missão claramente estabelecidos e descritos de maneira a mostrar o respeito da instituição para com as pessoas envolvidas, os stakeholders. Trata-se de uma empresa da área de saúde, setor muito visado e extremamente vigiado nos Estados Unidos devido ao cuidado que as pessoas devem manter com relação aos produtos e serviços prestados por uma empresa nesse setor. O “Nosso Credo”, expresso no site da empresa e firmado na cultura da organização, é uma carta de princípios escrita em 1943 por Robert Wood Johnson. Até hoje, sua filosofia é ensinada e seguida por toda a companhia, em todo o mundo. As ações da empresa mostram que não se trata apenas de estratégia de marketing a expressão de ações dedicadas para com os funcionários, a comunidade e demais stakeholders. O fato de ser uma empresa de sucesso internacional não é mero acaso. Observar como uma grande empresa se comporta deve servir de exemplo para novos executivos e estudantes em formação para buscar um comportamento que demonstre respeito e atenção em qualquer sentido referente às atividades profissionais. Para obter mais informações você pode acessar o site da Johnson & Johnson na internet (www.jnjbrasil.com.br).

RESUMO

Gestão da diversidade na força de trabalho é administrar uma força de trabalho culturalmente diversa, reconhecendo as características comuns de grupos específicos. Devem ser observados itens como a preferência religiosa, idade, condições de deficiência, experiência militar, orientação sexual, classe econômica, nível de escolaridade, estilo de vida além de gênero, etnia e nacionalidade.

Uma grande preocupação no trabalho entre homens e mulheres é o problema do assédio, que pode ser sexual ou moral. As empresas devem criar mecanismos para inibir o assédio.

Deficiência é definida como uma dificuldade física ou mental que limita de forma substancial uma ou mais atividades cotidianas. No Brasil, pouco se tem feito para a melhora das condições de vida dos deficientes. No entanto, vem crescendo o número de oferta de vagas e de contratações de pessoas com deficiência. Existe uma lei de cotas para inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Em todo o mundo a idade da força de trabalho está aumentando. No Brasil já contamos com mais de 9% da população com mais de 59 anos. Nas últimas décadas houve uma mudança na estrutura etária brasileira.

Ação afirmativa é um modelo de gestão de recursos humanos criada com o objetivo de erradicar a discriminação e corrigir a exclusão. A questão da diversidade dentro das empresas tem que ir além dos mandados da lei para abraçar uma filosofia empresarial proativa que valoriza as diferenças. Existem vantagens e desafios quando se fala em administração da diversidade.

Podemos classificar as empresas de três formas: como organização monolítica, organização plural ou organização multicultural.

INFORMAÇÃO PARA A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula iremos discutir as diversas maneiras de promover a gestão corporativa para desenvolver estratégias que levem à vantagem competitiva.

Meta da aula

Descrever como a governança corporativa promove estratégias organizacionais.

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:

- 1 identificar a principal diferença entre a nova governança corporativa e a tradicional;
- 2 analisar como a governança corporativa é usada para monitorar e controlar as decisões administrativas;
- 3 avaliar o uso da governança corporativa em cenários diversos;
- 4 identificar estratégias bem-sucedidas criadas por dirigentes de empresas.

INTRODUÇÃO

Durante todo o nosso curso, você teve a oportunidade de aprender o que são planejamento estratégico e gestão estratégica, bem como implementar essas ferramentas de gestão. No entanto, pouco foi dito sobre a responsabilidade dos indivíduos ou grupos que definem, escolhem e estabelecem as estratégias organizacionais.

Durante muito tempo as estratégias de uma organização foram consideradas assunto confidencial e tratadas como segredos empresariais. A primeira grande empresa a divulgar sua estratégia provavelmente foi a Coca-Cola, ao anunciar que desejava "dominar o mercado" em qualquer ambiente onde estivesse instalada.



As declarações da Coca-Cola a respeito de sua estratégia de crescimento e atendimento global são observadas em seu *site* na internet. Mesmo nas campanhas mais atuais, que incluem a sustentabilidade no processo, a tônica está em atingir a maior fatia de mercado que for possível, como se pode ver em <http://www.thecoca-colacompany.com>.

De todo modo, a responsabilidade pela escolha das estratégias a serem implementadas em uma organização depende do grupo que a governa, estabelecendo suas prioridades e diretrizes, além de conduzir a efetivação de seus objetivos principais.

Esse grupo, ou os indivíduos que determinam a escolha das estratégias, é chamado de corporação ou de conselho de administração, em alguns casos. Suas atividades e decisões compõem o que se definiu chamar de governança corporativa.

O termo "governança corporativa" é comum no Brasil e tem seu similar no português falado em outros países, especialmente na Europa, como governo das sociedades ou das empresas.

Governança corporativa tornou-se um tema recorrente na mídia e na literatura, principalmente devido aos escândalos divulgados no final do século XX, bem como das escolhas desastrosas ou ineficazes estabelecidas pelos conselhos de administração de muitas grandes empresas globalizadas e bem conhecidas.



No final do século XX, grandes empresas, especialmente nos Estados Unidos, foram flagradas em atitude irresponsável ou anti-ética, e escândalos foram relatados ou denunciados por diversos órgãos ou ONGs, como se pode observar pelos *sites* na internet e revistas de grande circulação, tais como:

http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/67.pdf

<http://www.terra.com.br/istoedinheiro/edicoes/617/artigo145635-1.htm>

http://www.petros.com.br/petrossite/Download/dicionario/Dicionario_S.pdf

O CONCEITO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Segundo Hilb (2009), governança corporativa é um sistema por meio do qual empresas são direcionadas e controladas. Apesar do uso de termos populares no meio empresarial, é conveniente consultar a Wikipédia, onde o termo está bem especificado, mostrando que

Governança corporativa ou governo das sociedades ou das empresas é o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada. O termo inclui também o estudo sobre as relações entre os diversos atores envolvidos (os *stakeholders*) e os objetivos pelos quais a empresa se orienta. Os principais atores são os acionistas, a alta administração e o conselho de administração. Outros participantes da governança corporativa incluem os funcionários, fornecedores, clientes, bancos e outros credores, instituições reguladoras (como a CVM, o Banco Central etc.), o meio ambiente e a comunidade em geral.



Figura 13.1: Reunião de Conselho de Administração em uma empresa.

Tradicionalmente, a governança corporativa é conhecida como o sistema pelo qual uma empresa é direcionada e controlada. Demb e Neubauer (1992, p. 187) definem governança corporativa como "o processo pelo qual corporações respondem aos direitos e desejos de seus *stakeholders*". Do ponto de vista financeiro, a governança corporativa nada mais é do que a maneira como os fornecedores de capital asseguram o retorno sobre os seus investimentos.

O conselho de administração de uma empresa deveria dirigir e controlar as ações e a efetiva execução dos negócios de uma instituição, motivo pelo qual Hilb (2009) escolheu definir a nova governança corporativa como um sistema pelo qual as empresas devem ser dirigidas estrategicamente, com gerenciamento integrativo e controle holístico, com base em comportamento ético e ação empreendedora.

Hilb (2009) enfatiza que existe uma diferença nítida entre a governança corporativa tradicional e a nova governança, segundo propõe. O **Quadro 13.1**, a seguir, resume essa comparação apresentada por ele.

Quadro 13.1: Diferenças entre a nova governança corporativa e a tradicional

Dimensão	Governança corporativa tradicional	Nova governança corporativa
Implementação situacional	Não há diferença entre as culturas nacional, corporativa e da indústria.	Implementação apropriada ao contexto específico de cada empresa.
Direção estratégica	O desenvolvimento estratégico não é uma função do conselho.	O desenvolvimento estratégico é uma função do conselho.
Gestão integrada do conselho	Apenas comitês isolados de nomeação e remuneração em empresas com ação em bolsa.	Seleção, avaliação, compensação e desenvolvimento integrado e dirigido dos conselhos de administração.
Monitoramento holístico	Controle apenas da dimensão financeira.	Monitoramento holístico de resultados das perspectivas dos acionistas, clientes, empregados e do público.

Fonte: Hilb (2009, p. 19).

Portanto, do ponto de vista de Hilb (2009), a governança corporativa é a maneira como os conselhos de administração definem as estratégias e promovem a sua execução controlada baseada em comportamento ético e atendendo a todos os *stakeholders* de uma organização.



O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é uma entidade cultural sem fins lucrativos, fundada em novembro de 1995, com o objetivo de promover as melhores práticas corporativas no Brasil. Além de promover cursos e palestras para empresários e interessados em melhorar a condução dos negócios no país, publicou, em 1999, o "Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa", tendo, desde então, atualizado seu conteúdo anualmente. No *site* do IBGC, no endereço www.ibgc.gov.br, também estão listados os principais conceitos relacionados ao tema, que deveriam ser bem conhecidos de todos os empresários e estrategistas organizacionais do país.

Atividade 1

Depois de ler o conceito de governança corporativa apresentado nesta aula, apresente a principal diferença entre a governança corporativa tradicional e a nova governança corporativa.



Comentário

A principal diferença entre a governança corporativa tradicional e a nova governança corporativa reside no fato de esta última ser visivelmente estratégica, voltada para a integração e o interesse dos stakeholders, em lugar de cuidar somente das questões financeiras.

ORGANIZAÇÕES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Com a internacionalização dos negócios, algumas práticas empresariais às vezes inoportunas, ou de algum modo suspeitas, levaram instituições de defesa do consumidor ou das questões humanitárias, direitos humanos, entre outros, a reagir à influência ou ao domínio considerado injusto por parte de empresas e organizações poderosas que influenciaram decisões governamentais e atividades em diferentes países.

A definição das estratégias organizacionais, muitas vezes baseada em princípios não transparentes ou pouco claros, promoveu a reação dessas diversas comunidades, tanto ecológicas como organizacionais, com o fim de promover e difundir práticas e comportamentos éticos nos negócios em qualquer ambiente.



O filme *A corporação* (*The corporation*) denuncia muitas irregularidades e apresenta diversas vitórias contra essa instituição que se diz invencível. O documentário do diretor Mark Achbar mostra um debate com o escritor e roteirista Joel Bakan, analisando as repercussões da hegemonia das corporações na sociedade e na vida das pessoas. O documentário foi inspirado no best-seller de Joel Bakan *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*, sobre os poderes das grandes corporações no mundo contemporâneo, e entrevista presidentes de corporações como Nike, Shell e IBM, além de economistas, cineastas e escritores como Noam Chomsky, Milton Friedman e Michael Moore. O filme recebeu o prêmio do público no Sundance Film Festival de 2004. Vale a pena assistir.



Fonte: <http://iabasse.blogspot.com/2008/05/corporao-filme-documentrio-144-min-2004.html>

A publicação e o conhecimento de diversos escândalos provocados por corporações em todo o mundo levaram ao surgimento de institutos para orientar as devidas práticas organizacionais de modo a torná-las transparentes e aceitáveis sob o ponto de vista moral e ético, principalmente. O primeiro e mais importante deles provavelmente é o IoD (Institute of Directors), localizado em Londres.

Por meio de aconselhamento e promoção de cursos e palestras, o IoD emite orientações para os mais diferentes países. Muitas vezes uma nação que nem ao menos faz parte formalmente do IoD decide seguir suas orientações sobre as melhores práticas organizacionais.

Embora diversos países e comunidades econômicas tenham criado seus próprios organismos de controle e orientação de governança corporativa, como o Brasil, o México, a OCDE, a Comunidade Européia etc., alguns pontos devem ser considerados relevantes, segundo Hilb (2009, p. 27):

O modelo anglo-americano de governança está sendo promovido como o padrão global.

A legislação mais branda de qualquer país não reduz a necessidade de integridade nas relações e processos nos quais uma organização ou conselho toma parte.

As orientações de melhores práticas são tipicamente projetadas para grandes empresas com ações em bolsa de valores.

A conclusão mais direta dessas considerações é que as empresas listadas em bolsa devem agir de maneira distinta das empresas não listadas. Grandes empresas devem apresentar comportamento diferente de pequenas empresas, assim como empresas públicas deveriam agir de maneira distinta das empresas familiares, bem como empresas em diferentes países provavelmente deverão apresentar comportamento adaptado às diferentes legislações em que se enquadram. Portanto, cada situação é única e desta maneira deve ser encarada, atendendo às características situacionais devidas.

Atividade 2



O Senhor Enrolado, seguindo suas orientações anteriores, tornou-se um executivo de sucesso internacional. Um de seus empreendimentos, uma fábrica de vassouras, prosperou no Extremo Oriente, e a família enriqueceu bastante nos últimos vinte anos. A empresa continuou sendo dirigida pela família, tendo o Senhor Enrolado como presidente do conselho e da empresa, principal executivo e também chefe de sua família. Seus ativos atingiram altos valores e o lucro foi proporcional, ainda que tenha passado por crises financeiras internacionais bastante sérias. Atualmente, o grupo conta com sete empresas espalhadas pelo mundo e emprega cerca de 650 pessoas.

No entanto, depois de muitos anos dedicados a consolidar o seu bem-sucedido negócio empresarial, o senhor Enrolado percebeu que está ficando idoso e precisa diminuir o ritmo de trabalho, porém não tem um sucessor designado. Ele continua sendo um homem de personalidade firme e brilhante, conhecido por sua liderança carismática e criatividade tanto quanto pelo talento para vendas e elevados padrões morais.

Sua esposa é, atualmente, a gestora financeira da empresa e único membro do conselho de administração. Eles tiveram quatro filhos. O mais velho trabalha na área de exportação da empresa, o segundo preferiu seguir a carreira artística e não está ligado aos negócios da família, o terceiro, depois de cursar um mestrado em finanças nos Estados Unidos, está dirigindo uma das empresas do grupo no exterior; mais novo dos filhos ainda tem menos de 25 anos e continua a estudar pós-graduação na Europa.

Depois de passar por problemas cardíacos, o senhor Enrolado foi aconselhado por seus médicos a se afastar das atividades profissionais e solicitou a você, um amigo confiável e de longa data, ajuda para decidir como enfrentar as questões relacionadas à composição do conselho de administração da empresa e na escolha dos futuros gestores da mesma. Como você o aconselharia para criar uma governança corporativa, ou seja, monitorar e controlar as decisões administrativas de seus negócios quanto a profissionalizar ou não a direção da organização?

Comentário

Você deve ter entendido, pelo que foi apresentado até o momento nas definições e conceitos sobre governança corporativa, ou buscado em outros materiais e na internet, que as famílias precisam seguir as melhores práticas de governança corporativa ao mesmo tempo que promovem a harmonia de todos os seus membros.

Isso significa que, para definir a correta decisão estratégica de profissionalizar ou não a empresa, todos os membros da família devem estar de acordo, os procedimentos devem ser transparentes, abertos e justos, e as decisões estratégicas devem seguir as orientações dos manuais de governança existentes no país e no mundo empresarial, inclusive do IBGC. Exemplos de empresas familiares bem-sucedidas em profissionalizar os negócios devem ser consultados e apresentados aos diversos sócios e interessados, direta ou indiretamente envolvidos, de maneira a criar um ambiente saudável e harmonioso entre as partes. Se continuar com a família dirigindo os negócios significar uma vantagem competitiva, essa deve ser a decisão mais adequada, assim como contratar profissionais especializados caso a vantagem competitiva seja decorrente dessa linha de pensamento. O assunto é comum no mundo dos negócios, porém cada caso deve ser tratado como único e especial de modo a não deixar margem a dúvida quanto à sua correção.

EMPRESAS COM GOVERNANÇA CORPORATIVA BEM-SUCEDIDA

Para avaliar diversos casos reais de empresas com bons resultados em governança corporativa, iremos apresentar três livros de administração estratégica que foram sucesso editorial nos últimos anos e se tornaram referência em todos os cursos e análises de estratégias de sucesso. Trata-se de pesquisas conduzidas durante as últimas décadas nos Estados Unidos e na Europa para identificar as empresas com as melhores práticas de governança encontradas segundo os critérios estabelecidos pelos pesquisadores.

EMPRESAS FEITAS PARA DURAR

Em 1994, dois professores e estudiosos da Universidade de Stanford, EUA, James Collins e Jerry Porras, publicaram o livro *Built to Last*, traduzido para o português com o título de *Feitas para durar*, apresentando práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. O livro se tornou, rapidamente, um *best-seller* e foi considerado por muitos outros estudiosos de estratégia, na década de 1990, como o sucessor do livro *In Search of Excellence*, sucesso editorial de **TOM PETERS**, na década de 1980.

THOMAS J. PETERS

Nascido em 7 de novembro de 1942, é um guru da gerência de negócios, desde 1970 até o presente. Seu primeiro grande livro (em co-autoria com Robert Waterman) *In Search of Excellence*, editado em português como *Vencendo a Crise* foi um inesperado sucesso editorial. Seu combate incansável contra a imobilidade e falta de paixão no trabalho o levou a ser radicalmente a favor da inovação, contra o *kaizen* (ou melhoria contínua), e a considerar o incrementalismo como o maior inimigo da inovação. Temas como a Destruição Criativa e a descontinuidade são ícones de seu alerta contra a predominância da mutabilidade dos mercados sobre a intenção de "continuidade" que é presumida pela maior parte das empresas. Imaginação e paixão são recomendadas em abundância para um mundo altamente competitivo. Atuando da perspectiva de um ativista sexagenário, ele tenta ferir mortalmente a engrenagem burocrática que vê envenenando o mundo dos negócios, resíduo do modelo racionalista, mas sua luta continua, tendo o ponto de exclamação (!) como logotipo. Guru de administração de empresas, gostava de dizer que era capaz de entrar numa empresa e em quinze minutos diagnosticar se os empregados estavam satisfeitos ou não.

O estudo conduzido por esses dois professores, durante seis anos, identificou e analisou dezoito empresas chamadas de visionárias, cujo sucesso superou o tempo e as empresas rivais. O livro buscou explicar os fatores que tornaram a Merck e a Disney, entre outras empresas estudadas, tão bem-sucedidas.

Esse projeto tinha como intuito identificar as características e as dinâmicas comuns às empresas visionárias que as diferenciam das outras

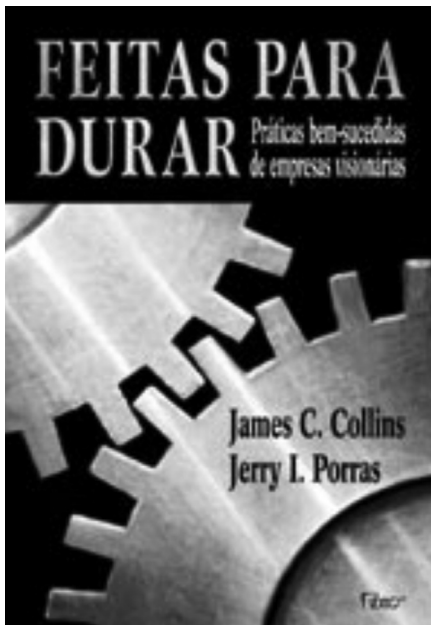


Figura 13.2: Capa do livro *Feitas para durar*, de 1995.

Fonte: <http://www.rocco.com.br/shopping/>

grandes empresas e transformar as conclusões em uma estrutura conceitual útil como prática de gestão estratégica de empresas. O estudo se fundamentou na busca de respostas a perguntas tais como: "Como as empresas visionárias começaram? Como gerenciaram as várias etapas difíceis da evolução da empresa? Que características tinham em comum que as diferenciaram das outras grandes empresas?"

Segundo eles, as empresas visionárias são consideradas instituições muito especiais, mais do que duradouras e, na maioria das vezes, líderes em seus respectivos setores. Essas empresas servem como modelo para a prática de gestão em todo o mundo e conseguem desempenhos extraordinários e significativos a longo prazo.

A escolha das empresas ditas visionárias dirigiu seu foco para o desempenho obtido em relação ao retorno sobre os investimentos, durante o período de 1926 e 1990, chegando a selecionar aquelas que atingiram índices cerca de quinze vezes maior do que o do mercado em geral.

Com o objetivo de definir quais empresas fariam parte do estudo, foi conduzida uma pesquisa por meio do envio de fichas de entrevistas para aproximadamente 700 diretores-executivos, das principais organizações dos Estados Unidos, para que eles indicassem as cinco empresas que considerassem "altamente visionárias". A partir das indicações, foram selecionadas dezoito empresas mencionadas com maior frequência e que foram fundadas antes de 1950. O escopo do estudo se restringiu, portanto, às seguintes empresas: 3M, American Express, Boeing, Citicorp, Ford,

General Electric, Hewlett-Packard, IBM, Johnson & Johnson, Marriot, Merck, Motorola, Nordstrom, Philip Morris, Procter & Gamble (P&G), Sony, Wal-Mart e Walt Disney.

Preocupados em identificar o que essas empresas têm de essencialmente diferente, os autores concluíram que só seria possível descobrir comparando-as com outras que haviam começado sua história de forma semelhante. Foram, portanto, selecionadas dezoito empresas de comparação, obedecendo os seguintes critérios: deveriam ter sido fundadas na mesma época, possuir produtos e mercados semelhantes na época de criação, ser menos mencionadas na pesquisa realizada com os diretores-executivos, ainda que tivessem um retorno sobre investimento até seis vezes melhor do que a média do mercado (como Colgate, General Motors etc.).

Decididos os conjuntos de empresas altamente "visionárias" e o conjunto de empresas de comparação, foi utilizada como metodologia a análise histórica das empresas, combinada com uma análise comparativa intergrupos, partindo de informações que englobavam praticamente todos os aspectos de uma corporação, buscando padrões e princípios fundamentais subjacentes, e consolidados, que pudessem ser aplicados em qualquer época e que pudessem ser identificados como pontos de diferença entre a condução dos negócios das empresas visionárias em relação às empresas de comparação. Além disso, foi pesquisada a história geral e de negócios dos Estados Unidos, assim como dos respectivos setores industriais representados pelas empresas em estudo.

Na conclusão, os autores mostraram que, apesar de úteis, as declarações de visão, de missão e de objetivos não são a essência de uma empresa visionária, e sim ter sua ideologia central e sua motivação para progredir traduzidas em cada parte da organização. Essas devem ser facilmente identificáveis nos objetivos, no desenho das funções, nas estratégias, nas táticas, no sistema de remuneração, nas práticas culturais, no *layout* de escritórios, entre outros. Em outras palavras, a essência da empresa deve estar em cada elemento dela, alinhada à sua ideologia e propósito, bombardeando os funcionários com mensagens tão consistentes que se torna virtualmente impossível entender erroneamente as ideologias e objetivos da organização.

Um exemplo disso é a Ford, que não se limitou a publicar o documento MVPG (Missão, Valores e Princípios), o qual coloca pessoas antes de produtos e lucros, e enfatiza qualidade, envolvimento de funcionários e satisfação de clientes. Ao longo de sua história centenária, a Ford traduziu a retórica em realidade por meio de suas atividades, programas e comunicações. Ela instituiu o controle estatístico de qualidade (muito antes de ser uma prática comum), exigindo o mesmo de seus fornecedores. Criou programas de envolvimento dos funcionários, como gerenciamento participativo, e televisão por satélite para comunicar as novidades da empresa aos funcionários antes que lessem nos jornais ou ouvissem em canais comuns da televisão. Além disso, negociou com o sindicato cláusulas, inéditas até então, de participação nos lucros, ligando os funcionários ao sucesso da empresa. Adicionalmente, a Ford adotou Metas Audaciosas (denominadas MAs) e formou um time para desenvolver um novo carro (Taurus/Sable).

As empresas visionárias não necessariamente adotam as modas gerenciais em voga. No final, o que realmente conta é a consistência e a amplitude dessa materialização da ideologia central e do propósito ao longo do tempo que faz a diferença. São os detalhes que mandam as mensagens mais poderosas, e devem reforçar umas as outras. O alinhamento entre as práticas deve ser buscado dentro da empresa (corrigindo desalinhamentos) e fora dela – eventualmente rejeitando-se práticas comumente aceitas por outras empresas se não forem apropriadas para a empresa em questão.

A empresa tem que ter uma ideologia central para se tornar uma empresa visionária, associada a uma motivação para progredir, lembrando que os métodos específicos que as empresas usam para preservar a parte central e estimular o progresso vão necessariamente mudar e melhorar ao longo do tempo.

EMPRESAS FEITAS PARA VENCER

Uma empresa pode deixar de ser boa e se tornar excelente? De que forma? A partir dessas duas perguntas emergiu em Jim Collins a curiosidade de pesquisar sobre o assunto e iniciar seu estudo que derivou no livro *Good to Great*, publicado no Brasil com o título de *Empresas feitas para vencer*.



Figura 13.3: Capa do livro *Empresas feitas para vencer*, de 2001, em sua 9ª edição.

Fonte: <http://www.elsevier.com.br/site/produtos/Detalhe-produto.aspx?tid=1155&seg=6&isbn=9788535209181&cat=33&origem=Busca>

Para identificar empresas que eram boas e passaram a ser excelentes, iniciou-se uma análise financeira das mesmas, buscando selecionar aquelas que apresentassem quinze anos de retorno acumulado de investimento em ações, na média ou abaixo do mercado, marcado por um ponto de transição e, em seguida, um retorno acumulado pelo menos três vezes superior à média de mercado durante no mínimo quinze anos subsequentes.

Dois critérios importantes foram utilizados na escolha dessas empresas, além dos citados anteriormente: o padrão de transição de boa para excelente tinha de ser independente de seu setor. Além disso, os impactos na sociedade ou no bem-estar dos empregados tinham também de ser levados em consideração.

Assim, foram selecionadas as onze empresas *superstars*: Abbott, Circuit City, Fannie Mae, Gillette, Kimberly-Clark, Kroger, Nucor, Phillip Morris, Pitney Bowes, Walgreens e Wells Fargo.

Após a identificação das empresas, foi avaliada a resposta à seguinte pergunta: "O que as empresas feitas para vencer têm em comum e o que as distingue daquelas empresas do grupo de comparação direta?"

Ao longo do processo de pesquisa, alguns resultados surpreendentes, e não esperados por Collins, foram encontrados. Dentre eles, vale ressaltar:

- Nas empresas "feitas para vencer", não é tão comum a presença de líderes considerados celebridades, uma vez que dez das onze empresas tinham CEOs que vieram da própria organização.
- Não se identificou uma forma sistemática de trabalho no processo de transição das empresas consideradas boas para excelentes, e igualmente as empresas não se destacaram pela estratégia, dado que os dois grupos analisados possuíam estratégias bem definidas.
- As empresas de sucesso examinadas se concentravam, com a mesma intensidade, tanto no que fazer para se tornarem excelentes como no que não fazer ou no que parar de fazer.
- O setor de atuação das empresas de sucesso não está vinculado a nenhuma área específica. Como afirma Collins (2006), "A excelência (...) é (...) uma questão de escolha consciente."

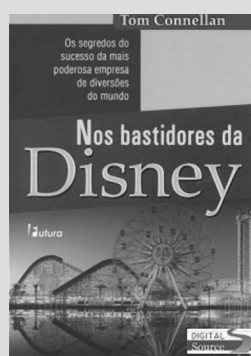
Sugerindo que as empresas poderiam surgir como "feitas para vencer" e chegar a "feitas para durar", o autor faz uma comparação das empresas avaliadas com aquelas selecionadas em seu estudo anterior. A conclusão do autor foi que as empresas excelentes e duradouras passaram por um processo gradual de construção e ruptura, como exposto anteriormente.

Os objetivos dessas empresas estudadas não era meramente o lucro de seus acionistas. O fluxo de caixa constante e positivo é indispensável, mas não a razão de sua existência. O lucro, então, será a consequência de um processo organizacional eficiente e bem-sucedido.

Ao longo da pesquisa, descobriu-se que os valores centrais, como o respeito pelo indivíduo e a responsabilidade social, são indispensáveis para a excelência e durabilidade da empresa. Não importam quais sejam os valores da empresa, e sim a preservação da ideologia central. Assim, os objetivos fundamentais e as estratégias irão se adaptar às transformações necessárias. Um exemplo disso é a história de Walt Disney, que preservou sua ideologia de trazer alegria e diversão a todos e estimulou o progresso, enquanto suas estratégias mudaram com o tempo.



As estratégias da Disney podem ser conhecidas em *Nos bastidores da Disney*, de Tom Connellan, publicado pela Editora Futura em 2000. O livro pode ser obtido gratuitamente pelo site <http://e-book-gratuito.blogspot.com/2008/09/nos-bastidores-da-disney.html>.



Fonte: <http://www.viciadosem-livros.com.br/index.php/acervo/tecnicos/administracao/2470-tom-connellan-nos-bastidores-da-disney>

Quatro idéias-chave que relacionam os dois livros, *Feitas para vencer* e *Feitas para durar*, e tornam uma empresa de sucesso e duradoura são:

- Fazer o relógio, em vez de dizer as horas: isto é, criar uma organização que possa durar e se adaptar ao longo de várias gerações de líderes.
- A genialidade do "ser": resumidamente, abarcar as várias dimensões organizacionais ao mesmo tempo.
- Ideologia central: juntar valores centrais a um objetivo fundamental.
- Preservar o núcleo e estimular o progresso: manter a ideologia central e inovar.

Um conceito que o autor retoma nesses livros é o da criação de metas audaciosas, arriscadas e desafiadoras, chamadas pelos autores de MAADs (sigla formada pelas letras iniciais de metas audaciosas, arriscadas e desafiadoras). MAAD serve como foco unificador do trabalho, é uma meta clara e estimulante. Existem diferenças entre MAADs certas e MAADs erradas. As corretas surgem da compreensão e as incorretas de bravatas.

Juntando-se a MAAD certa com os conceitos fundamentais dos círculos de trabalho tratados – "Atividade em que o faz se apaixonar profundamente" mais "A atividade que você pode ser o melhor do mundo" mais "o que move seu motor econômico" –, tem-se algo poderoso. O caso Boeing exposto no livro retrata bem essa questão. A empresa, antes de ser o que é hoje, era produtora de aviões militares e, devido à observância dos três círculos, passou a produzir, também, aviões comerciais, tornando-se a grande empresa que é hoje no setor.

Segundo a pesquisa realizada pelo autor, conclui-se que é mais fácil tornar-se excelente que continuar excelente. A pergunta que encerra essa questão é: excelência para quê? A dificuldade de se construir algo bom e algo excelente pode ser a mesma, mas construir algo excelente envolve maior satisfação pessoal. É claro que se exige energia nesse processo, porém o "acumulo de ímpeto" acrescenta mais energia do que retira.

O fundamental é a busca de um trabalho que tenha sentido. Se você está fazendo algo com paixão, a pergunta excelente "para que" é algo que nem se questiona, pois surge naturalmente. Logo, a pergunta pertinente a toda e qualquer empresa é "o que fazer" e "como fazer" para se tornar excelente.

AS CAMPEÃS OCULTAS

Em meados da década de 1990, o Dr. Hermann Simon, consultor de empresas, ex-professor de economia da Universidade de Mainz, Alemanha, publicou um livro com o objetivo de apresentar as 500 maiores empresas, líderes de seus respectivos setores e que, não obstante, permaneciam desconhecidas do grande público. O livro *Hidden Champions* revela os segredos do sucesso de um grupo de empresas, caracterizado como campeãs ocultas, pois, apesar de deterem participações expressivas no mercado mundial, não são conhecidas do grande público. As campeãs ocultas têm baixa visibilidade, uma vez que produzem insumos para processos de fabricação ou componentes de produtos finais, e também porque as próprias empresas optam por discrição e sigilo.

O universo empresarial pesquisado contempla empresas da Alemanha, mas o livro traz considerações adicionais sobre as empresas que não se localizam naquele país. Para se qualificar como campeã oculta, a empresa precisa satisfazer três critérios: (i) ocupar a primeira ou a segunda posição, em nível de mercado mundial, ou ser a primeira no mercado europeu; (ii) não ter porte muito grande; (iii) ter baixa visibilidade junto ao público.

Podem-se encontrar campeãs ocultas em praticamente todos os setores de atividade econômica. Na amostra pesquisada, o maior segmento é o da indústria mecânica e de máquinas. As campeãs ocultas são também concorrentes globais e grandes exportadoras, o que as torna importantes para o bom desempenho do comércio internacional da Alemanha.

Das empresas que fizeram parte do estudo, grande parte é de capital fechado, o que, em outras palavras, indica que são empresas familiares; são empresas que operam já há muitos anos, tendo sobrevivido a diferentes períodos de crise. No que se refere à rentabilidade, o índice de sucesso é satisfatório. Em termos de avaliação do próprio

desempenho, percebe-se que a maioria está razoavelmente satisfeita, demonstrando que as campeãs ocultas continuam a buscar a melhoria de sua performance.

O livro tem como público-alvo os executivos administradores de empresa, mas os pesquisadores acadêmicos também podem se valer das experiências das campeãs ocultas. Os leitores podem verificar, ao longo do livro, que o sucesso duradouro das campeãs ocultas decorre muito mais de um conjunto amplo de pequenas mudanças, realizadas de forma consistente, do que da aplicação de fórmulas mágicas. São políticas e práticas que servem de exemplo para empresas de qualquer porte, setor e nacionalidade.



A Marcopolo é uma campeã oculta

Um exemplo brasileiro de empresa que se enquadra como campeã oculta é a Marcopolo S.A. A Marcopolo é uma empresa brasileira líder mundial na fabricação de carrocerias de ônibus, com sede em Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul. Foi fundada em 6 de agosto de 1949, sob a denominação Nicola & Cia. Ltda. Em 1968 passou a chamar-se Marcopolo, até 1971, quando passou a denominar-se Marcopolo S.A. Carrocerias e Ônibus. Desde 1992 denomina-se Marcopolo S.A. Possui fábricas nos seguintes países: Brasil, Portugal (exemplo: na zona industrial de Eiras, em Coimbra), Argentina, México, Colômbia e África do Sul. Atua no mercado com marcas próprias como Marcopolo e Ciferal, além da marca Volare, em parceria com a Agrale, com a qual atua na produção de ônibus de pequeno porte.



Figura 13.4: Modelo de carroceria da empresa Marcopolo S.A.

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Marcopolo>.



Figura 13.5: Marcopolo Paradiso GVI 1800 Double-decker.

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Marcopolo>.

Lições sobre as campeãs ocultas

Muitos acadêmicos e profissionais de negócios acreditam que o modelo perfeito a ser seguido é o das grandes corporações, e o livro de Simon (1996) procura demonstrar justamente o contrário. Muitas das melhores empresas do mundo, em termos competitivos, são ocultas, amplamente desconhecidas. A ideia de que a aprendizagem vai das grandes às pequenas empresas está ultrapassada. Ressalte-se, porém, que, em alguns mercados, as grandes empresas possuem certas capacidades essenciais de que as pequenas não dispõem.

O autor encontrou em outros países muitas campeãs ocultas com características semelhantes às alemãs, o que o levou a formular algumas conclusões aplicáveis às empresas campeãs ocultas de todo o mundo:

- as pequenas empresas adaptam-se melhor e mais rapidamente aos ambientes em mutação;
- o risco de se tornar uma representação exata de onde a empresa está inserida, isto é, um "clone" da sociedade como um todo, aumenta com o tamanho de uma empresa;
- certos mercados gigantescos, que exigem grandes recursos, serão sempre dominados pelas grandes companhias;
- permanecer pequena e focada em um negócio original é uma opção estratégica;
- uma pequena unidade de negócios "esquecida" em uma grande corporação pode ser altamente atrativa para uma pequena empresa orientada a um nicho de mercado;
- a liderança oculta não depende do tamanho do mercado;
- as campeãs ocultas são mais semelhantes de um país para outro do que em relação às grandes empresas dentro de seus próprios países;
- as campeãs ocultas são investimentos atraentes, principalmente pela valorização a longo prazo das ações;
- o especialista determinado geralmente supera o generalista.

A lição final é que as campeãs ocultas trilham seus próprios caminhos e possuem uma única fórmula de sucesso – o bom-senso – que, apesar de simples, não é fácil de ser alcançada.

CONCLUSÃO

As estratégias organizacionais são definidas pelos principais dirigentes e controladores das empresas. Suas atividades são conhecidas como governança corporativa, e elas frequentemente determinam se as empresas irão permanecer no mercado, se terão sucesso e, o mais importante de tudo, se irão ser empresas com nome em destaque ou promoverão o desenvolvimento mesmo sem o conhecimento do grande público.

Tomar essas decisões é o encargo principal dos conselhos de administração, e seu comportamento ético e responsável deverá balizar a atuação dos membros, estabelecendo o comprometimento da organização com a sustentabilidade e o desenvolvimento continuado do ambiente onde a empresa estiver instalada.

As diversas empresas citadas nos livros *Feitas para vencer* e *Feitas para durar* são exemplos que devem ser conhecidos por sua atuação e estratégias bem-sucedidas. Como os livros são de origem americana, algumas dessas empresas podem ser desconhecidas dos consumidores brasileiros. Para se familiarizar com essas organizações, as empresas e seus respectivos endereços na internet estão listados no **Quadro 13.2** para que você possa buscar, se achar necessário, mais informações sobre cada uma delas para saber que produto elas comercializam e como encontrá-las na rede mundial de *sites* e organizações.

Você deve encontrar essas informações com facilidade a partir dos endereços eletrônicos, usando ferramentas de busca ou outras formas de identificar organizações e empresas na rede mundial de computadores porque todas as empresas são líderes nos seus respectivos segmentos. Não deve ser suficiente conhecer o produto ou serviço que elas comercializam, porém devemos nos familiarizar com outras informações sobre as mesmas para identificar oportunidades de emprego, desenvolvimento econômico e social que porventura promovam, bem como as ações relacionadas à sustentabilidade e internacionalização de cada uma delas.

Quadro 13.2: Listas das empresas citadas nos livros *Empresas feitas para vencer* e *Feitas para durar*

Empresa	Produtos e serviços	Endereço eletrônico
3M	Materiais e tecnologia para escritórios	solutions.3m.com.br
American Express	Cartões pessoais e corporativos	www.americanexpress.com/br
Boeing	Montadora de aviões	www.boeing.com
Citicorp	Serviços bancários	www.citibank.com
Ford	Montadora de veículos automotores	www.ford.com.br
General Electric	Infraestrutura de energia, tecnologia e outros	www.ge.com.br
Hewlett-Packard	Computadores e impressoras, serviços etc.	welcome.hp.com/country/br
IBM	Produtos e serviços tecnológicos para empresas	www.ibm.com/br/pt/
Johnson&Johnson	Produtos e serviços farmacêuticos e de saúde	www.jnjbrasil.com.br/
Marriot	Serviços de hotelaria	www.marriott.com.br
Merck	Produtos e pesquisa do setor farmacêutico e químico	www.merck.com.br/pt/
Motorola	Produtos de telecomunicações	www.motorola.com.br
Nordstrom	Vestuário, calçados e acessórios	www.nordstrom.com
Philip Morris	Indústria de tabaco e cigarros	www.philipmorrisinternational.com/br/
Procter & Gamble	Alimentos, produtos de higiene e limpeza, farmacêuticos e outros	www.procter.com.br
Sony	Equipamentos eletrônicos	www.sony.com.br
Wal-Mart	Varejo de produtos em geral	www.walmart.com.br
Walt Disney	Entretenimento	www.disney.com.br
Abbott	Produtos farmacêuticos e nutricionais	www.abbottbrasil.com.br
Circuit City	Varejo de produtos eletrônicos e de informática	www.circuit.com
Fannie Mae	Serviços financeiros de garantia de hipotecas	www.fanniemae.com
Gillette	Produtos para barbear	www.gillette.com.br
Kimberly Clarck	Produtos para cuidados com crianças e bebês	www.kimberly-clarck.com.br
Kroger	Rede de supermercados	www.kroger.com
Nucor	Aços e produtos siderúrgicos	www.nucor.com
Pitney Bowes	Gerenciamento postal e de documentos	www.pitneybowes.com.br
Walgreens	Produtos farmacêuticos e de saúde	www.walgreens.com
Well Fargo	Serviços financeiros e bancários	www.wellsfargo.com

Atividade Final

Analise o caso da empresa Marcopolo, citado anteriormente. Trata-se de uma empresa brasileira de sucesso criada há mais de cinquenta anos e que poderia figurar entre as empresas "feitas para durar" ou "feitas para vencer". Entre algumas outras empresas brasileiras de sucesso semelhantes, poderíamos citar a Ambev, a Embraer, o grupo Votorantim, o Banco Itaú, a Natura, a Aracruz, o grupo Pão de Açúcar etc. Você concorda que essas empresas apresentam característica similares às empresas americanas citadas nos livros de Collins (2006) e Porras (2007)? Que características são essas, segundo suas próprias observações ao término desta aula?

Resposta Comentada

Seguramente, todas as empresas brasileiras citadas (Ambev, Embraer, Grupo Votorantim, Banco Itaú, Natura, Aracruz e Pão de Açúcar) são líderes em seus respectivos setores, são empresas globais, seguem o modelo das MAADs (utilizam metas audaciosas, arriscadas e desafiadoras) e têm sido constantemente citadas na mídia como exemplos a serem seguidos. O Banco Itaú é, no momento, o maior banco brasileiro em número de ativos; a Ambev é a maior produtora de cerveja do mundo; a Natura é um dos melhores exemplos de gestão da sustentabilidade no país, com destaque internacional, entre outras características notáveis das empresas brasileiras.

Governança corporativa é um tema recorrente na mídia devido aos escândalos corporativos divulgados no final do século XX. Trata-se do conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada. O conselho de administração das empresas deveria dirigir e controlar essas ações. É, também, a maneira como os conselhos de administração definem as estratégias e promovem a sua execução controlada com base em comportamento ético e atendendo a todos os *stakeholders* de uma organização. A definição das estratégias organizacionais, muitas vezes baseada em princípios não transparentes ou pouco claros, promoveu a reação de diversas comunidades, tanto ecológicas como organizacionais, com o fim de promover e difundir práticas e comportamentos éticos nos negócios em qualquer ambiente. O modelo anglo-americano de governança tem sido promovido como o padrão global.

Casos reais de empresas com bons resultados em governança corporativa são apresentados em livros de administração estratégica retratando pesquisas conduzidas durante as últimas décadas nos Estados Unidos e na Europa.

James Collins e Jerry Porras são dois desses pesquisadores que escreveram livros apresentando práticas bem-sucedidas de empresas visionárias e com exemplos de empresas com destaque internacional.

As seguintes empresas foram citadas por Collins e Porras na primeira pesquisa: 3M, American Express, Boeing, Citicorp, Ford, General Electric, Hewlett-Packard, IBM, Johnson & Johnson, Marriot, Merck, Motorola, Nordstrom, Phillip Morris, Procter & Gamble (P&G), Sony, Wal-Mart e Walt Disney.

Na segunda pesquisa, foram selecionadas onze empresas *superstars*: Abbott, Circuit City, Fannie Mae, Gillette, Kimberly-Clark, Kroger, Nucor, Phillip Morris, Pitney Bowes, Walgreens e Wells Fargo.

Hermann Simon, consultor de empresas, ex-professor de economia da Universidade de Mainz, Alemanha, publicou um livro com o objetivo de apresentar as 500 maiores empresas, líderes de seus respectivos setores e que, não obstante, permaneciam desconhecidas do grande público. São empresas que detêm participações expressivas no mercado mundial e que não são conhecidas do grande público.

INFORMAÇÕES SOBRE A PRÓXIMA AULA

Na próxima aula, você aprenderá mais sobre empresas de classe mundial como as que atingem o sucesso duradouro pelas ações corretas de seus conselhos de administração. Até lá!

Criar e administrar a mudança: empresas de classe mundial

AULA

14

Meta da aula

Apresentar as características de uma empresa de classe mundial preparada para gerenciar mudança organizacional.

Esperamos que, ao final desta aula, você seja capaz de:



identificar as características das empresas de classe mundial;



identificar objetivos estratégicos seguidos por empresas de classe mundial;



reconhecer as principais práticas promovidas pelos autores expoentes do mundo empresarial.

INTRODUÇÃO

As empresas do mundo moderno devem estar preparadas para competir no mercado globalizado. Mesmo pequenas empresas podem ser competitivas em nível internacional e toda organização do século XXI deveria estar preparada para exportar, inovar, organizar-se de maneira sustentável e ser reconhecida como uma empresa de classe mundial.

Para isso, é necessário aplicar as melhores técnicas, as mais recentes descobertas e utilizar a tecnologia em tão larga escala quanto for possível dentro das atividades que precisa desenvolver para produzir com eficácia ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento das pessoas sob sua influência – os *stakeholders* no sentido amplo.

Ao longo do século XX, diversas teorias ou modelos organizacionais foram criados ou citados como mais efetivos. As escolas da administração ensinadas nos cursos de Teoria Geral de Administração (TGA) mostram os diferentes exemplos apresentados durante os últimos cem anos de como se pode trabalhar de maneira eficaz entendendo a organização e a proposta de trabalho, incluindo o desenvolvimento da tecnologia, das pessoas e dos processos.

A Escola da Administração Científica deu lugar ao modelo da Escola das Relações Humanas, rapidamente substituída pela Escola Sociotécnica, depois pelos Modelos Contingenciais, na década de 1980 pelo Movimento da Qualidade e as atuais Organizações de Aprendizagem. Todas elas mostram como os padrões e a perspectiva empresarial foram sendo estabelecidos ao longo do século XX, até as modernas empresas que, hoje, devem se apresentar como sendo de classe mundial, adaptadas a constantes mudanças e gerenciando a inovação, ao mesmo tempo que incentivam essa característica.

Vamos, portanto, analisar o que são organizações de classe mundial e como ser inovador num ambiente em constante mudança e rápido desenvolvimento como nunca visto antes na história da humanidade.

TORNAR-SE EMPRESA DE CLASSE MUNDIAL

Para entender o que é uma empresa de classe mundial, vamos primeiro identificar como as melhores empresas se comportam e que resultados apresentam em sua performance.

Avalie as características apresentadas na **Tabela 14.1** e a variação sugerida em cada uma delas.

Tabela 14.1: Variação das características das empresas de melhor resultado mundial

Característica em análise	Variação
Aumento da qualidade	100 a 1.000 vezes
Diminuição de custos	30 a 50%
Aumento da produtividade	2 a 4 vezes
Redução do tempo de entrega	5 a 10 vezes
Diminuição do tempo de desenvolvimento de um novo produto	30 a 60%

Fonte: Bateman; Snell (2007, p. 589).

Pense na vantagem obtida por uma empresa que consegue executar um planejamento em sua estrutura de produção ou nos resultados ou em sua efetividade de forma a conseguir uma dessas variáveis citadas na **Tabela 14.1**. Agora pense em quão forte ficará no mercado uma empresa que conseguir, dentro de seu planejamento, alcançar pelo menos duas dessas variáveis. O que se tornaria uma empresa que conseguisse desenvolver e executar um planejamento estratégico que alcançasse todas essas variáveis? Essa empresa se tornaria uma organização de classe mundial. Isso quer dizer que ela seria uma das melhores do mundo em seu setor. As empresas ditas de classe mundial têm apresentado todas essas características.

Todo administrador deve querer que sua empresa seja de classe mundial. Apesar de muitos acreditarem ser quase impossível, ou utópico, a realização de metas tão audaciosas, arriscadas e desafiadoras (você se lembra do que é MAAD, citada na Aula 13?) alguns acreditam e alcançam esse objetivo. Isso porque esta é uma meta essencial para a sobrevivência e o sucesso de uma organização no mundo empresarial de hoje, que é intensamente competitivo.

Bateman e Snell descrevem as empresas de classe mundial da seguinte forma:

As empresas de classe mundial criam produtos de alto valor e obtêm lucros superiores a longo prazo. Demolem os métodos obsoletos e os sistemas e culturas do passado que impediram seu progresso competitivo, aplicando estratégias competitivas, estruturas, processos e administração de recursos humanos organizacionais que são mais eficazes. O resultado é uma organização capaz de competir com sucesso numa base global (2007, p. 589).

As grandes empresas têm fortes valores essenciais nos quais acreditam profundamente. Elas são conduzidas por metas desafiadoras. Mudam continuamente, demonstram ser empresas que procuram progresso via adaptabilidade, experimentação, tentativa e erro, mentalidade empreendedora, ação rápida e, por fim, responsividade. Seus principais objetivos não são superar concorrentes, mas sim superar a si próprias.

No **Quadro 14.1**, a seguir, são apresentadas algumas das ideologias essenciais de grandes empresas de classe mundial, segundo Collins e Porras (2007).

Quadro 14.1: Características de empresas de classe mundial

3M	Inovação: "Você não deve matar a idéia de um novo produto" Integridade absoluta Respeito pela iniciativa individual e crescimento pessoal Tolerância com erros honestos Qualidade e confiabilidade do produto "Nosso verdadeiro negócio é resolver problemas"
American Express	Serviço heroico ao cliente Confiabilidade mundial nos serviços Estímulo à iniciativa individual
Boeing	Estar na vanguarda da aeronáutica: ser pioneira Lidar com desafios e riscos Segurança e qualidade do produto Negócio íntegro e ético "Comer, respirar e dormir o mundo da aeronáutica"
Sony	Experimentar o prazer total que advém do avanço, da explicação e da inovação da tecnologia que beneficia o público em geral Elevar a cultura japonesa e o <i>status</i> nacional Ser pioneira – não seguindo os outros, mas fazendo o impossível Respeitar e incentivar a capacidade e a criatividade de cada indivíduo
Wal-Mart	"Existimos para disponibilizar valores para nossos clientes" – tornar suas vidas melhores via preços mais baixos e seleção maior. Tudo o mais é secundário Nadar vertente acima. Apostar na sabedoria convencional Estar em parceria com os empregados Trabalhar com paixão, compromisso e entusiasmo Manter-se enxuta Perseguir metas cada vez mais altas
Walt Disney	Não é permitido o cinismo Atenção fanática à coerência e aos detalhes Progresso contínuo via criatividade, sonhos e imaginação Controle e imaginação fanáticos da imagem "mágica" da Disney "Levar felicidade a milhões" e celebrar, promover e promulgar os "valores americanos sadios"

Fonte: Collins; Porras (2007).

Atividade 1



A transformação na General Electric

Jack Welch Jr. foi nomeado presidente do conselho e CEO da General Electric em 1981, cargo que ocupou até sua aposentadoria no início do século XXI. Se o exercício do cargo foi caracterizado por constantes mudanças estratégicas e organizacionais na empresa. Entre as iniciativas que promoveu no decurso de seu comando à frente da organização, estão:

1. Mudança no formato do portfólio comercial: Welch decidiu que a empresa deveria ser líder ou, no máximo, vice-líder em cada campo de atuação.
2. Mudança do planejamento estratégico: Welch diminuiu a burocracia do planejamento estratégico, reduzindo drasticamente a documentação e os intermediários entre o planejamento e a execução de cada objetivo programado.
3. Redução de camadas: Welch reduziu o número de gerentes intermediários, delegando autoridade para os gerentes e removendo as diversas camadas hierárquicas de nove para quatro níveis.
4. Redução de pessoal: Welch reduziu os diversos níveis de comando e, assim, reduziu o pessoal empregado, exigindo produtividade dos agentes corporativos. As vendas dobraram na GE, entre 1980 e 1990, enquanto os empregados foram reduzidos em 25%.
5. Valores: liderança na opinião de Welch sempre foi estabelecer compromisso com valores e princípios elevados, entre os quais estavam incluídos o compromisso, o empreendedorismo, a excelência, a franqueza e a comunicação aberta.

Que características das empresas de classe mundial estão expressas nas informações sobre a General Electric durante o comando exercido por Jack Welch?

Resposta Comentada

Entre as características mostradas inicialmente nas empresas de classe mundial estão: o aumento da qualidade, conseguido por Jack Welch ao reduzir o pessoal e os níveis hierárquicos ao mesmo tempo que aumentava a produtividade; a diminuição dos custos, resultado óbvio dessa redução de pessoas e de níveis hierárquicos; o aumento da produtividade, como foi informado, e os valores estabelecidos pelo CEO durante mais de vinte anos seguidos.

A tirania do "ou"

No mundo corporativo, nem tudo tem que ser apresentado como uma dicotomia irreversível. Collins e Porras (2007) explicam que essa idéia é enganosa e mostram que muitas organizações vivem a crença de que as coisas têm de ser A ou B e não podem ser ambos. Especialmente com relação aos objetivos, as empresas supõem que apenas um objetivo e não o outro pode ser conquistado.

Muitas empresas e indivíduos são atormentados por essa idéia. Crenças comuns de que você deve escolher entre mudança ou estabilidade, ser conservador ou ousado, ter controle e coerência ou liberdade criativa, sair-se bem a curto prazo ou investir no futuro, planejar metodicamente ou ser oportunista, criar riqueza para o acionista ou ser bom para o mundo, ser pragmático ou idealista. Tais crenças agem como um bloqueio, fazendo com que somente um dos objetivos possa ser realmente alcançado, invalidando alternativas que disponibilizem soluções mútuas e validando as restritivas. Na verdade, empresas de classe mundial mostram que é possível prover lucro para os acionistas e ser socialmente responsável.

A genialidade do "e"

Em contraposição à tirania do "ou", a empresa deve estabelecer a capacidade de perseguir objetivos múltiplos de uma só vez.

É o contraste absoluto da tirania do "ou", da importância de oferecer múltiplos valores competitivos aos clientes, de exercer todas as funções administrativas, de conciliar a inflexível lógica comercial com a ética, de liderar ou outorgar poder, entre outros.

Bateman e Snell (2007, p. 591) apresentam uma lista dessas características da genialidade do "e":

- Finalidade além do lucro *e* busca pragmática do lucro.
- Valores essenciais relativamente fixos *e* de mudanças vigorosas e movimento.
- Conservadorismo com os valores essenciais *e* passos comerciais ousados.
- Visão e direção claras *e* experimentação.
- Metas desafiantes *e* progresso incremental.

- Controle baseado em valores e liberdade operacional.
- Pensamento a longo prazo e investimento e demanda de resultados a curto prazo.
- Pensamento visionário, futurista e execução básica diária.

Atividade 2



O Senhor Enrolado mais uma vez entrou em contato com você para pedir nova consultoria em seus empreendimentos. Desta vez ele adquiriu o controle acionário de um fabricante de eletrodomésticos, que já é uma marca de renome nacional. O Senhor Enrolado pede que você explique que características ou objetivos de um planejamento estratégico podem tornar a sua nova empresa uma organização de classe mundial, identificando alguns objetivos que ele deve escolher para alavancar a produção e o sucesso da nova atividade.

Comentário

Você pode ter escolhido qualquer dos exemplos citados anteriormente entre as empresas de classe mundial como modelos a serem seguidos. Por exemplo, confiabilidade e qualidade do produto, como faz a 3M, atendimento heroico ao cliente, como faz a American Express, ser pioneiro, como faz a Sony, permanecer enxuto, como faz a Wal-Mart etc. Ao escolher objetivos e metas audaciosas de outras empresas bem-sucedidas, você estará recorrendo ao benchmarking, que é copiar estratégias bem-sucedidas de outras empresas. Fazer benchmarking não é errado, pelo contrário. As melhores empresas copiam os modelos de sucesso das empresas que mais se destacam. O diferencial das melhores organizações reside justamente no fato de que, apesar de a concorrência copiar suas estratégias, continuam inovando constantemente. Você deve lembrar que para a empresa tornar-se de classe mundial, ela precisa tornar-se a melhor do mundo no que faz; que a empresa deve agir em busca de um futuro sustentável; que a empresa deve buscar ser gerida somente com a genialidade do "e" na escolha de seus múltiplos objetivos.

SUCESSO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

O livro *Sucesso made in Brasil*, de Martin Escobari e Donald Sull, publicado pela editora Campus em 2004, mostra estratégias de negócios vencedoras em ambientes turbulentos, tendo como pano de fundo a volátil economia brasileira da década de 1990. Foram estudadas dez empresas locais e identificadas as respostas destas às frequentes ameaças e oportunidades do período. As similaridades das respostas e as diferenças para as rivais setoriais permitiram a elaboração de um conjunto de princípios de gestão para um ambiente turbulento.



Figura 14.1: Capa do livro *Sucesso made in Brasil*.

Fonte: <http://www.americanas.com.br/AcomProd/1472/129589>

Para contextualizar, é preciso fazer uma rápida retrospectiva da última década. O Brasil é apontado, há muito tempo, como um país de grande potencial econômico, mas tem esbarrado na síndrome de "surto de prosperidade". No início dos anos 1990, passamos pelo congelamento de liquidez e abertura econômica do governo Collor, despencamos de uma inflação de 47% para 3% com o Plano Real, quando se estabeleceu uma política de câmbio administrado, aceleramos o programa de privatizações durante o governo Fernando Henrique e, por fim, em 1999, mudamos para um regime de câmbio flutuante. Externamente, a década foi pródiga em crises financeiras (mexicana, asiática, russa e argentina)

que contribuíram fortemente para a volatilidade na economia brasileira (taxas de juros, de crescimento, de inflação e de câmbio).

Quanto ao processo de seleção de empresas a serem estudadas, os autores (i) partiram de uma lista inicial de 700 companhias, (ii) refinaram a amostra por desempenho financeiro no período, (iii) reduziram-na de acordo com a visão de especialistas até, por fim, (iv) de uma lista de trinta escolherem as dez mais fortes em alguns quesitos-chave como internacionalização, pioneirismo, *market-share*, indicadores financeiros, entre outros.

Finalmente, as empresas denominadas "made in Brasil" foram: Ambev, Embraer, grupo Votorantim, Banco Itaú, Natura, Promom, ALL, Aracruz, Pão de Açúcar e Sabó. Nas análises, foram entrevistados executivos (média de 15 em cada) e estudados o desempenho econômico e financeiro durante a década de 1990, além dos desafios específicos enfrentados pelos respectivos setores.

A Embraer

A Embraer tem uma história recheada de períodos de turbulência, contudo, a empresa é um exemplo raro de sucesso do governo brasileiro na implementação de uma política de longo prazo. Sua criação foi precedida de investimentos em instituições de apoio, que incluíam de institutos tecnológicos a fabricantes de componentes. Após sua fundação em 1969, com recursos estatais, a Embraer viveu uma fase prolongada de bons negócios até 1988, impulsionada, sobretudo, pela exportação dos seus aviões turboélices para empresas de aviação regional e pela execução de projetos e produção de aviões militares.

Como consequência da piora das condições socioeconômicas e mudanças geopolíticas ao final de década de 1980 e início dos anos 1990, com redução na demanda por viagens e cancelamento de encomendas, assim como redução em gastos com defesa, a Embraer ficou numa situação financeira complicada, culminando com sua privatização em 1994. Com a nova administração, a empresa cancelou projetos de aviões turboélices e focou no desenvolvimento de seu primeiro avião comercial a jato, considerado o programa de salvação da empresa. Essa foi uma verdadeira oportunidade de ouro e, a despeito da concorrência intensa, a venda desses jatos regionais tornou a empresa novamente lucrativa.

Aproveitando o momento de estabilidade e uma boa geração de caixa, a empresa fortaleceu sua posição para colher oportunidades futuras e começou a se preparar para ameaças de "morte súbita" (falência inesperada). Nesse período (1997, 2000), caracterizado como um período de "Espera Ativa", a Embraer aumentou a eficiência das operações e estocou recursos financeiros para montar um escudo de capital. A empresa também identificou e administrou os riscos, procurando novos parceiros de risco. Outro aspecto fortalecido foi a flexibilidade interna, com a redução de níveis hierárquicos e o estabelecimento de uma estrutura matricial onde predominavam equipes de projetos. A força de trabalho teve seu perfil alterado, por meio da substituição de funcionários antigos por mais novos, incentivos financeiros e investimentos em treinamento.

Paralelamente, a Embraer também monitorava cuidadosamente as situações de emergência e com isso acabou identificando nova oportunidade de ouro: um enorme hiato na demanda de jatos na faixa de 70 a 110 assentos. Para aproveitar essa nova oportunidade, a Embraer fortaleceu suas parcerias, buscando fornecedores de subsistemas completos ao invés de componentes. O sucesso nesse segmento é um exemplo de ruptura de tecnologia, ao levar uma nova proposta de valor, desafiando concorrentes maiores.

Em relação à concorrência, a Embraer se mostrou muito mais preparada quando enfrentou uma nova ameaça de morte súbita com os ataques terroristas de 2001. Apesar dos cancelamentos de pedidos e redução das encomendas, a empresa utilizou as reservas financeiras para suportar a elevação de estoques e utilizou sua flexibilidade para reduzir operações e seu quadro de funcionários. Alguns concorrentes, com elevado grau de endividamento, tiveram grandes dificuldades, havendo inclusive casos de falência.

A Embraer, portanto, é um notável exemplo de uma empresa que soube superar as ameaças de morte súbita, aproveitar tempestivamente suas oportunidades de ouro e utilizar uma política de espera ativa consciente para se fortalecer nos períodos de calma.

A AMBEV

A Antarctica e a Brahma foram as duas maiores cervejarias do Brasil por mais de um século, competindo "cabeça com cabeça", até a fusão que criou a Ambev, a quinta maior cervejaria do mundo, que passou a controlar 75% do mercado brasileiro de cerveja. Nesse processo, os acionistas da Brahma ficaram com 80% das ações da nova companhia, isto porque a Brahma esteve sempre à frente da Antarctica quanto às melhorias operacionais.

A "execução competitiva" é uma abordagem que descreve o processo de iniciar e conquistar melhorias operacionais mais rapidamente que os concorrentes, enfatizando a velocidade de execução e a agilidade de mudança como forma de estabelecer vantagem competitiva em relação ao concorrente mais lento na adoção e implantação de melhorias.

Essa foi a tônica da Brahma, depois que teve seu controle assumido pelo Grupo Garantia, com várias ações sendo tomadas no sentido de alcançar uma melhoria das operações. Muito embora a Antarctica tenha buscado as mesmas ações de melhorias, isso ocorreu tardiamente em relação à sua principal concorrente e também não com o mesmo grau de eficiência na implementação.

Entre as ações de melhoria que levaram a Brahma a uma vantagem competitiva em relação à Antarctica, destacaram-se:

- (i) a racionalização de fábricas e modernização das plantas: a partir de 1989 a Brahma começou a investir na modernização e construção de fábricas de classe mundial. Essa ação foi seguida pela Antarctica somente dois anos depois;
- (ii) a melhoria da distribuição: em 1991, a Brahma iniciou a reestruturação da sua rede de distribuição, consolidando seus distribuidores e profissionalizando sua cadeia. Em contrapartida, a Antarctica não foi tão eficiente na consolidação de seus distribuidores;
- (iii) os cortes de pessoal: entre 1993 e 1995, a Brahma cortou 30% do quadro de funcionários, levando as vendas por empregado mais do que duplicarem. Um ano depois a Antarctica fez o mesmo, porém com cortes de 12%.

Um segundo corte ocorreu ao final da década, mas não foi suficiente para atingir os mesmos níveis de receita por funcionário que a Brahma atingira;

(iv) as reduções de custo: com a estabilidade decorrente do Plano Real, as ineficiências de custos não mais podiam ser repassadas ao consumidor. A Brahma estabeleceu metas agressivas de redução de custos, alcançando queda real de 10% por hectolitro em 1995. Por outro lado, a Antarctica registrou uma elevação de 32% nos custos de 1994 a 1996, só implementando um corte drástico de custos neste ano;

(v) reforço à segunda marca: em resposta ao crescimento de marcas menores, a Brahma, a partir de 1994, intensificou o investimento na sua marca alternativa, a Skol. Como resultado, essa marca ganhou 11% de participação entre 1994 e 2000. A Antarctica foi mais lenta, lançando sua segunda marca, a Bavaria, somente em 1996. Nos três anos seguintes, a Bavaria conquistou meros 5% do mercado.

Conforme verificado, Brahma e Antarctica tinham estratégias semelhantes, contudo a diferença se deu no fato de a Brahma estar alguns anos à frente nas iniciativas e ter sido mais eficiente na execução. Com a guerra de preços no período de 1997-1999, a Antarctica apresentou um elevado patamar de endividamento, ficando sem defesas para enfrentar a ameaça de morte súbita decorrente da desvalorização cambial de 1999. Com isso, a Brahma se valeu da sua sólida situação financeira para aproveitar uma oportunidade de ouro e se fundir à Antarctica em condições extremamente favoráveis aos seus acionistas.

MUDANÇA ORGANIZACIONAL

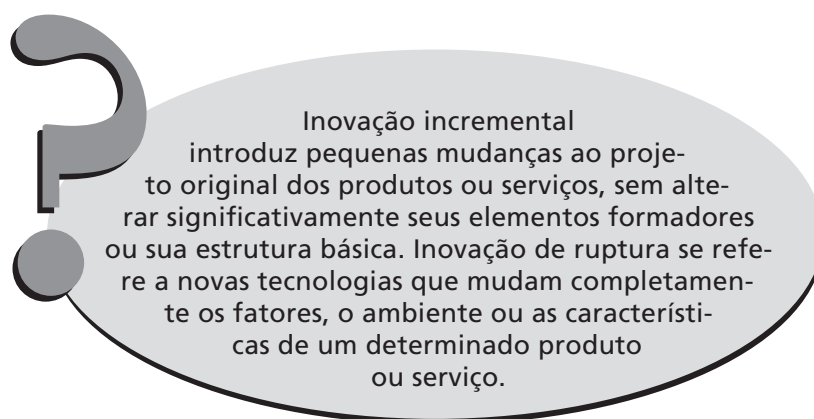
Esses dois exemplos brasileiros, da Embraer e da Ambev, mostram de maneira clara que as empresas podem se tornar um sucesso promovendo um adequado planejamento e gestão estratégicos mesmo apesar de momentos de crise e instabilidade econômica. Promover o desenvolvimento organizacional é uma aplicação sistêmica do conhecimento da ciência comportamental para desenvolver, aprimorar e reforçar

estratégias, estruturas e processos que levem à eficácia organizacional (BATEMAN; SNELL, 2007). Ao longo das aulas desta disciplina, você foi apresentado aos diversos modelos e conceitos que podem levar à eficácia organizacional, culminando com os exemplos de empresas de sucesso no Brasil e no mundo. O termo "sistêmico", utilizado na frase de Bateman e Snell, significa que o desenvolvimento da organização não se restringe ao aperfeiçoamento da tecnologia e das operações, mas se trata de uma abordagem mais ampla da mudança da organização, das unidades e das pessoas.

O foco da estratégia está em promover mudanças constantes, baseada em inovação e criatividade, característica que somente as pessoas possuem, uma vez que as máquinas e a tecnologia não são naturalmente criativas, mas retratam a genialidade de seus idealizadores.

Administrando a mudança tecnológica

Christensen (2001) apresenta explicações sobre por que boas empresas, mesmo mantendo sua antena competitiva ligada, ouvindo os clientes e investindo agressivamente em novas tecnologias, perderam sua liderança no mercado quando se confrontaram com mudanças tecnológicas de ruptura e incrementais na estrutura do mercado. O autor conta como evitar um destino semelhante usando as lições de sucesso e fracasso de companhias líderes. *O dilema da inovação*, seu livro mais conhecido, apresenta um conjunto de regras para capitalizar o fenômeno da inovação de ruptura ou incremental.



Mesmo as empresas mais bem gerenciadas estão sujeitas a serem sobrepujadas devido a inovações. Tal fato ocorre principalmente porque os gerentes não entendem ou não tentam combater as forças presentes na dinâmica da inovação tecnológica. Assim, para melhor ilustrar os conceitos e princípios explicados nessa situação, o livro *O dilema da inovação*, de Clayton Christensen (2001), aborda um caso hipotético de como uma montadora poderia gerenciar um potencial produto de ruptura: o carro com motor elétrico. A popularização ou a efetiva distribuição de um carro elétrico poderia significar o fechamento de todas as montadoras existentes, razão por que essa nova tecnologia pode ser entendida como uma ameaça às empresas atuais.

A suposição de que essa nova tecnologia permitiria levar as empresas existentes ao fracasso precisa ser estudada em detalhes para se chegar a um resultado sobre como combater ou como incorporar o novo sistema. O primeiro passo é identificar se o carro elétrico pode realmente se tornar um produto de ruptura. Para tanto, é necessário verificar as trajetórias de *performance* demandadas e supridas pela tecnologia. Os principais requerimentos funcionais de automóveis referem-se à autonomia mínima de rodagem e à velocidade de aceleração de 0 a 100 km/h. Verifica-se que tais requisitos têm trajetórias estáveis ao longo do tempo devido a limitações impostas por leis. Por outro lado, os carros elétricos têm níveis respeitáveis de autonomia (em média de 50 a 80 milhas) e aceleração (de 0 a 60 milhas/h em 20 segundos), além de taxas de aumento de *performance* de 2% a 4% ao ano. Conclui-se que a tecnologia é uma ameaça real à indústria automobilística.

O segundo passo, dada a impossibilidade atual de a tecnologia concorrer no mercado convencional, é encontrar um mercado alternativo adequado que valorize um carro de menor autonomia e menor velocidade. Entretanto, não é possível prever *a priori* qual será esse mercado. Por isso a empresa deve adotar uma postura de aprendizado na empreitada. Pode-se direcionar o produto inicialmente para certos públicos, como adolescentes, ou para serviços em cidades de alto tráfego, porém a empresa deve estar preparada para reorientar o produto conforme a prática observada.



Figura 14.2: Capa do livro *O dilema da inovação*, de Clayton M. Christensen.

Fonte: <http://www.temporeal.com.br/produtos.php?id=165267>

Os carros elétricos desenvolvidos devem entrar em mercados diferentes e menos exigentes nas dimensões convencionais de escolha, por isso eles devem ser simples, confiáveis e convenientes. Por outro lado, devem também ser feitos em plataformas facilmente modificáveis e ter baixo custo.

Obstáculos como o desenvolvimento de uma bateria adequada são mais bem enfrentados por empresas pioneiras que conseguem explorar economicamente esses produtos de ruptura em mercados de menor valor. Após alcançar os níveis de *performance* originais, os produtos passam a ser competitivos nos mercados de maior valor como o automobilístico convencional, alterando suas bases competitivas.

Para alcançar os resultados, deve surgir uma organização autônoma que pudesse criar cultura e estrutura compatíveis à experimentação inerente ao desenvolvimento de um produto de ruptura, que se motivasse com os desafios menores enfrentados e que pudesse criar um novo modelo de negócios mais adequado à proposta do carro elétrico.

Tipos de mudanças estratégicas

Não existe uma única maneira de se encaminhar mudanças organizacionais. Embora sejam apresentados dois tipos básicos de mudança (incremental e de ruptura) no livro de Clayton Christensen (2001), podemos verificar que o gerenciamento típico de mudanças, embora seja incremental, envolve naturalmente várias outras abordagens.

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2005), é necessário analisar o escopo e a natureza da mudança, o que permite se chegar a um modelo de quatro abordagens simples que mostram como a mudança se desenvolve e é implementada nas empresas.

O Quadro 14.2 mostra esse modelo das quatro abordagens da mudança organizacional, identificando sua natureza e seu escopo.

Quadro 14.2: Tipos de mudança

Natureza/ escopo	Realinhamento	Transformação
Incremental	Adaptação	Evolução
Ruptura	Reconstrução	Revolução

Fonte: Adaptado de Johnson; Scholes; Whittington (2005, p. 542).

Adaptação é o modelo de mudança mais comum, pois ocorre de maneira incremental e acomoda o novo paradigma dentro dos parâmetros existentes, enquanto a reconstrução, decorrente de uma ruptura inicial, promove mudanças repentinas, muda profundamente o paradigma existente e é muito suscetível à resistência exatamente por essas características que promovem desorientação e introduzem novas tecnologias muitas vezes desconhecidas. A reconstrução exige treinamento de toda a equipe antes de sua introdução e criação de novas tecnologias.

A evolução, embora seja incremental, tem caráter mais profundo e, em geral, acontece depois de longo período de tempo, quando as pessoas se adaptam aos poucos e promovem treinamento em diversas fases e etapas elementares antes de mostrar a clara diferença de paradigma na estrutura e no modelo existente. O crescimento natural e o desenvolvimento de uma empresa normalmente acontecem por evolução, enquanto as fusões e aquisições, na maioria das vezes, promovem uma revolução.

A revolução é o tipo mais traumático e que mais promove a resistência dos colaboradores por ser caracterizada pela ruptura e por escopo aprofundado nos elementos e condições existentes nos produtos ou serviços considerados.

Não existe uma fórmula perfeita para a gestão da mudança. O sucesso depende do contexto e da maneira como as pessoas promovem a mudança, sendo muitas vezes uma necessidade absoluta de determinada organização para se manter no mercado.

Gerenciando a mudança

As pessoas não mudam seu estilo, comportamento ou suas atitudes naturalmente ou sem esforço. É necessário motivar as pessoas para aceitar a mudança e se envolver em novos projetos e modelos. As razões para se resistir às mudanças são variadas e de diferentes fontes. Em geral, podemos dizer que os principais fatores de resistência à mudança se devem a:

- a. inércia: as pessoas não gostam de mudar seu *status quo* devido, principalmente, à insegurança e à expectativa negativa em relação ao desconhecido;
- b. identificação do momento oportuno: muitas pessoas acreditam que o momento não é adequado à promoção de mudanças, especialmente por fatores similares aos já apontados com relação à inércia;
- c. surpresa: se a mudança for repentina, naturalmente as pessoas tendem ao reflexo de resistir a qualquer novidade;
- d. pressão dos pares: grupos bastante unidos podem criar resistências à mudança, especialmente em casos de ruptura que podem gerar insegurança ou expectativa negativa diante do desconhecido;
- e. interesse próprio: a maioria das pessoas está sempre mais preocupada com seu interesse pessoal em detrimento dos interesses coletivos;

f. mau entendimento: se uma nova proposta não é bem explicada ou geral mau entendimento por parte das pessoas, haverá uma natural resistência até que todas as características, vantagens e desvantagens sejam perfeitamente esclarecidas.

Abordagens para se obter colaboração diante de mudanças

Um administrador pode tentar impor uma mudança em sua organização, porém a melhor atitude será a de buscar obter colaboração por parte das pessoas envolvidas de maneira a se chegar a ter aliados em vez de pessoas resistentes à implantação de novos modelos ou tecnologias de qualquer natureza, conforme ensinam Bateman e Snell (2007).

As principais estratégias para se obter colaboração diante de mudanças podem ser:

1. educação e comunicação eficientes;
2. participação e envolvimento;
3. facilitação e suporte;
4. negociação e recompensa;
5. manipulação e cooptação;
6. coação explícita ou implícita.

Atividade 3

John Frances Welch Jr. nascido em 19 de novembro de 1935, bacharel, mestre e Ph.D. em Engenharia Química, é um executivo americano que fez carreira na General Electric, onde se tornou o principal executivo em 1981. Fechou e desativou unidades, além de ter comprado outras companhias. Em sua gestão, de 1981 a 2004, o valor de mercado da companhia saltou de 14 bilhões para 410 bilhões de dólares. Escreveu vários livros com sugestões de como obter sucesso na vida executiva. Atualmente, Welch escreve artigos e colunas em diversos jornais e revistas do mundo todo. No Brasil, a revista *Exame* publica em cada número uma seção assinada por Jack Welch juntamente com a esposa Suzy Welch. Na edição 955 dessa revista, publicada em 4 de novembro de 2009, a seção de Jack Welch é dedicada a apresentar quatro princípios para a mudança organizacional. O autor explica que as quatro práticas para introduzir, criar e promover a mudança organizacional são:



1. associar o projeto de mudança a um propósito ou meta bem definidos; 2. contratar e promover quem acredita no projeto da empresa e põe a mão na massa, sendo agente ativo na produção da mudança; 3. livrar-se dos inimigos da mudança, mesmo que seu desempenho seja satisfatório, isto é, se um colaborador for resistente a mudanças, deve ser demitido mesmo se for um empregado produtivo em suas funções; 4. ficar atento às calamidades, porque as flutuações econômicas são cíclicas e sempre haverá altos e baixos no decorrer do tempo.

Associe os princípios da mudança organizacional, descritos antes, e os conceitos apresentados por Clayton Christensen (2001), por Johnson, Scholes e Whittington (2005) e Bateman e Snell (2007) referentes à mudança organizacional, identificando o principal aspecto sugerido por Jack Welch que encontra respaldo nos demais autores.

Resposta Comentada

Os princípios apresentados por Welch se referem especialmente às pessoas, mostrando que a resistência às mudanças, conforme apresentado por Bateman e Snell, são os fatores primordiais a serem considerados pelos executivos. Como explicam Johnson, Scholes e Whittington, dependendo do tipo de mudança a ser levada a efeito, maior pode ser a necessidade de se observar com atenção os princípios sugeridos por Welch a fim de não comprometer a mudança necessária para manter o sucesso organizacional e a produtividade crescente.

A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

A estratégia do oceano azul foi um termo cunhado pelos autores Kim e Mauborgne (2005) para caracterizar a necessidade de as empresas irem além da competição. Para conquistar novas oportunidades de crescimento e de lucro, elas também precisam criar seus oceanos azuis. Os oceanos azuis abrangem todos os setores não existentes hoje. É o espaço de mercado desconhecido. Caracterizam-se por espaços inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo. Em vez de retalhar a demanda existente – não raro em processo de encolhimento – e de copiar os concorrentes, a estratégia do oceano azul se concentra em aumentar a demanda e romper as fronteiras da competição em curso.

Os autores constatam ainda que as empresas, em sua trajetória, promovem orientações inteligentes, e outras nem tanto... Para melhorar a consistência de seu sucesso, precisam estudar suas ações que fizeram diferença positiva e aprender a repeti-las de maneira sistemática, ou seja, fazer movimentos estratégicos e inteligentes. Esse modelo de mudança organizacional é que os autores abordam em seu livro, sugerindo que o movimento estratégico mais importante é criar oceanos azuis.

As empresas concorrem umas com as outras numa competição acirrada em busca de crescimento sustentável e lucrativo. Elas lutam por vantagens competitivas, disputam fatias de mercado e batalham por diferenciação. Contudo, nos mercados de hoje, aglomerados de concorrentes, a competição direta por resultados é, sobretudo, um "oceano vermelho" de rivais que disputam um potencial decrescente de lucro. Kim e Mauborgne (2005) sustentam que, embora a maioria das empresas concorra nesses oceanos vermelhos, torna-se cada vez menor a probabilidade de que a estratégia convencional gere crescimento lucrativo no futuro. Esses autores argumentam ainda que no futuro as empresas dominantes alcançarão o sucesso não combatendo os concorrentes, mas desbravando "oceanos azuis" de espaços de mercado inexplorados, com grande potencial de crescimento. Esses movimentos estratégicos – denominados "inovação de valor" – agregam grandes saltos em valor, tanto para a empresa quanto para os clientes.

Dessa forma, para que as empresas se mantenham competitivas e lucrativas, elas deverão ter a capacidade de se reinventar, de superar desafios e de criar valor único e sustentável para seus clientes, numa relação **GANHA-GANHA**. Para Churchill e Peter (2000), as empresas devem considerar não só o valor que seus produtos e serviços oferecem, mas também se eles oferecem valor superior em relação aos produtos e serviços dos concorrentes. Se isso não acontecer e não houver nenhuma estratégia disponível para corrigir a situação, a organização pode ter dificuldade para sobreviver no longo prazo.

GANHA-GANHA

Relação que é o modelo de negociação no qual ambos os negociadores garantem vantagens para suas organizações.

Assim, a estratégia do oceano azul desafia as empresas a transpor as barreiras do oceano vermelho da competição sangrenta, mediante a criação de espaços de mercado inexplorados que tornem a concorrência irrelevante. Em vez de retaliar a demanda existente – não raro em processo de encolhimento – e de copiar os concorrentes, a estratégia do oceano azul se concentra em aumentar a demanda e em romper as fronteiras da competição em curso (KIM; MAUBORGNE, 2005).

A estratégia de criação de oceanos azuis pode ser aplicada em qualquer modelo de gestão, inclusive no modelo brasileiro. Os autores ressaltam que sua aplicação independe do porte ou do segmento em que a empresa atua, já que o sucesso é definido pela maneira como a empresa desenvolve essa estratégia.

O mercado consumidor brasileiro, assim como os demais mercados globais, é marcado pela oferta crescente de produtos e serviços. Por conseguinte, o que irá manter a empresa à frente de seus concorrentes será a criação de valor superior aos seus clientes. É nesse contexto que a estratégia do oceano azul torna-se aplicável ao modelo de gestão brasileira, fato explicado em grande parte devido às transformações que vêm ocorrendo nesse mercado desde a década de 1960.

CONCLUSÃO

Empresas de classe mundial são exemplos de organizações que desenvolvem estratégias de sucesso porque escolhem objetivos e metas audaciosos, arriscados e desafiadores. Essas metas e objetivos são implementados por meio de mudanças organizacionais que transformam o ambiente, os produtos ou serviços acompanhando o movimento constante da sociedade na promoção de um futuro estável, mais produtivo e justo para todos os grupos.

O acompanhamento de empresas de sucesso, em suas fusões, aquisições e desenvolvimento, nos permite identificar exemplos de sucesso na aplicação de estratégias organizacionais eficazes.

Atividade Final

O Senhor Enrolado está promovendo mudanças organizacionais em suas empresas e fez o seguinte discurso para os acionistas, posteriormente divulgado por comunicação interna a todos os colaboradores:



"Em minha primeira reunião com os diretores, fizemos uma avaliação muito realista. Ninguém pode fazer sua própria interpretação do que está errado e empurrar isso para as pessoas, você precisa mostrar a elas um espelho. Eu anotei os comentários

que os gerentes tinham feito dois anos atrás sobre a companhia e também o que os clientes disseram sobre nós. Confrontando a opinião dos clientes com as declarações dos diretores, os gerentes aceitaram a verdade.

A partir dessa concepção, as pessoas estabeleceram metas e objetivos a serem alcançados para nos tornarmos líderes mundiais em nosso setor. O processo de fazer gera o progresso. Ao longo de nossa trajetória, mostramos o que havia sido criado e até onde chegaríamos para atingir os objetivos. Pude ver a luz nos olhos de todos ao mostrar isso. Nossa equipe executiva precisa de um sentido de propriedade na companhia.

Muitos empreendimentos de propriedade do governo chinês enfrentam um desafio especial e nossa empresa na China vivenciou isso de perto. Os diretores das empresas chinesas não podem receber ações das organizações onde trabalham. Nós assumimos uma postura não tradicional e reformamos nossa estrutura de propriedade para fazer da empresa uma organização que reparte seus lucros distribuindo ações entre seus dirigentes e equipe executiva.

Esses executivos precisam de reconhecimento e incentivo. Gerentes de nível intermediário querem se tornar gerentes seniores e por isso respondem com rapidez às mudanças e desafios implementados. Estabelecemos padrões muito altos de desempenho que foram prontamente atendidos com resposta produtiva e coerente. Os funcionários de linha precisam de sentido de estabilidade. Se assumem responsabilidade e são conscientes, eles ganham bônus previsíveis. Também associamos o desempenho da equipe ao desempenho da companhia ou da unidade. Da mesma forma associamos o desempenho individual ao desempenho da equipe. O efeito é que permitimos que o sucesso seja aplaudido, mas que o desempenho ruim não é tolerado."

Considere o discurso do Senhor Enrolado e identifique os pontos que mostram que ele incentiva a mudança organizacional e motiva seus executivos, seguindo os princípios e atitudes dos maiores líderes internacionais que comprovadamente promoveram mudanças efetivas e bem-sucedidas em suas organizações.

Comentário

Ao analisar os conceitos sobre mudança organizacional apresentados nesta aula, você deve ter encontrado vários elementos que coincidem que o discurso do Senhor Enrolado. Alguns dos pontos mais fáceis de serem identificados podem ser vistos na quadro a seguir.

Frase do discurso do Senhor Enrolado	Princípio de sucesso apresentado
Ninguém pode fazer sua própria interpretação do que está errado e empurrar isso para as pessoas, você precisa mostrar a elas um espelho.	Evitar ao máximo as resistências à mudança, como citado por Jack Welch.
Eu anotei os comentários que os gerentes tinham feito há dois anos atrás sobre a companhia e também o que os clientes disseram sobre nós. Confrontando a opinião dos clientes com as declarações dos diretores, os gerentes aceitaram a verdade.	Participação e envolvimento como citado por Bateman e Snell (2007).

A partir dessa concepção, as pessoas estabeleceram metas e objetivos a serem alcançados para nos tornarmos líderes mundiais em nosso setor. O processo de fazer gera o progresso.

Metas desafiantes e progresso incremental citado por Bateman e Snell (2007).

Nossa equipe executiva precisa de um sentido de propriedade na companhia. Muitos empreendimentos de propriedade do governo chinês enfrentam um desafio especial e nossa empresa na China vivenciou isso de perto. Os diretores das empresas chinesas não podem receber ações das organizações onde trabalham. Nós assumimos uma postura não tradicional e reformamos nossa estrutura de propriedade para fazer da empresa uma organização que reparte seus lucros distribuindo ações entre seus dirigentes e equipe executiva.

Valores elevados como citado por Jack Welch e controle baseado em valores e liberdade operacional como citado por Bateman e Snell (2007).

Esses executivos precisam de reconhecimento e incentivo. Gerentes de nível intermediário querem se tornar gerentes seniores e por isso respondem com rapidez às mudanças e desafios implementados.

Adaptado de Johnson, Scholes e Whittington (2005).

Motivação e rapidez para apresentar resultados positivos.

Estabelecemos padrões muito altos de desempenho que foram prontamente atendidos com resposta produtiva e coerente.

Controle baseado em valores e liberdade operacional como citado por Bateman e Snell (2007).

Os funcionários de linha precisam de sentido de estabilidade. Se assumem responsabilidade e são conscientes, eles ganham bônus previsíveis. Também associamos o desempenho da equipe ao desempenho da companhia ou da unidade. Da mesma forma associamos o desempenho individual ao desempenho da equipe.

Negociação e recompensa citados por Bateman e Snell (2007).

O efeito é que permitimos que o sucesso seja aplaudido, mas que o desempenho ruim não é tolerado.

Livrar-se dos inimigos da mudança, como citado por Jack Welch (2009).

RESUMO

As empresas do mundo moderno devem estar preparadas para competir no mercado globalizado. Mesmo pequenas empresas podem ser competitivas em nível internacional, podendo ser reconhecidas como empresas de classe mundial. Empresas de classe mundial criam produtos de alto valor e obtêm lucros superiores a longo prazo. Elas diminuem os custos e aumentam significativamente a qualidade de seus produtos e serviços, bem como a produtividade de seus colaboradores.

O foco da estratégia para se atingir o modelo de empresa de classe mundial está em promover mudanças constantes, com base em inovação e criatividade, característica que somente as pessoas possuem.

As pessoas costumam ser naturalmente resistentes à mudança, principalmente porque existe inércia e falta a identificação do momento oportuno. Geralmente, as pessoas não gostam de surpresas, ocorrendo pressão dos pares. A mudança conflita com interesses pessoais e pode ocorrer mau entendimento da situação.

Para se obter colaboração diante de mudanças, é necessário educação e comunicação eficientes; participação e envolvimento; facilitação e suporte; negociação e recompensa; manipulação e cooptação; além de coação explícita ou implícita.

As empresas concorrem umas com as outras em competição acirrada e disputam fatias de mercado em "oceanos vermelhos" de rivais que disputam um potencial decrescente de lucro. Embora a maioria das empresas concorra nesses oceanos vermelhos, torna-se cada vez menor a probabilidade de que a estratégia convencional gere crescimento lucrativo no futuro. No futuro, as empresas dominantes alcançarão o sucesso não combatendo os concorrentes, mas desbravando "oceanos azuis" de espaços de mercado inexplorados, com grande potencial de crescimento em movimentos estratégicos denominados "inovação de valor".

O que irá manter a empresa à frente de seus concorrentes será a criação de valor superior aos seus clientes, promovendo mudanças efetivas onde a estratégia do oceano azul torna-se aplicável.

Planejamento e Gestão Estratégicos

Referências

Aula 8

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: novo cenário competitivo*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006. 673 p.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 415 p.

SCHERMERHORN, John R. *Administração: em módulos interativos*. Rio de Janeiro: LTC, 2008. 387 p.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. *Administração estratégica*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008, 668 p.

Aula 9

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo*. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007. 695 p.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: novo cenário competitivo*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 673 p.

BRASIL Escola. *Qual a diferença entre PIB e PNB?*. Disponível em: <<http://www.brasilescola.com/economia/qual-diferenca-entre-pib-pnb.htm>>. Acesso em: 18 maio 2009.

COOPERACAO economica da Asia e do Pacifico. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Cooperacao_Economica_da_Asia_e_do_Pacifico>. Acesso em: 18 maio 2009.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 415 p.

IBM. Disponível em: <<http://www.ibm.com/br>>. Acesso em: 18 maio 2009.

INVESTIMENTO estrangeiro direto. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Investimento_estrangeiro_direto>. Acesso em: 18 maio 2009.

JOHNSON, Gerry et al. *Explorando a estratégia corporativa*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. 800 p.

LISTA de países por PIB (Paridade do Poder de Compra). In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_países_por_PIB_\(Paridade_do_Poder_de_Compra\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_países_por_PIB_(Paridade_do_Poder_de_Compra))>. Acesso em: 18 maio 2009.

LISTA de países por PIB nominal. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_países_por_PIB_nominal>. Acesso em: 18 maio 2009.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. *Administração estratégica*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008, 668 p.

Aula 10

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: novo cenário competitivo*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 673 p.

_____. *Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo*. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007. 695 p.

DAN Bricklin. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Dan_Bricklin>. Acesso em: 25 set. 2009.

DE MASI, Domenico. *O ócio criativo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2001. 336 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

HAMEL, Gary. *Dez princípios de revolução*. HSM Management, São Paulo, n. 6, p. 100-108, jan./ fev. 1998.

HITT, Michael A; IRELAND, R; Duane, HOSKISSON. Robert E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 415 p.

INCUBADORA de empresas. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Incubadora_de_empresas>. Acesso em: 25 set. 2009.

Q.I: a escola de educação profissional. Apostila de Simulação Gerencial. Disponível em: <<http://www.escolaqi.com.br/professor/downloads/download283.doc>>. Acesso em: 18 set. 2009.

RS4E: road show for entrepreneurship. O que é empreendedorismo?. Disponível em: <http://www.rs4e.com/portal/FAQ_empreendedorismo>. Acesso em: 17 set. 2009.

Aula 11

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: novo cenário competitivo*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. *Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo*. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende*. São Paulo: Best-Seller, 1998.

_____. *A dança das mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Aula 12

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: novo cenário competitivo*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Portal do SERPRO. UNISERPRO. *A cor da pobreza: indicadores de desigualdades raciais: a questão racial, pobreza e emprego no Brasil*. Disponível em: <<https://moodle.ead.serpro.gov.br/mod/book/view.php?id=303&chapterid=184>>. Acesso em: 17 set 2009.

PAIM, Maria Cristina Chimelo; STREY, Marlene Neves. *Marcas da violência de gênero contra a mulher no contexto esportivo*. Lecturas: EF e deportes: revista digital, Buenos Aires, ano 11, n. 103, dez. 2006. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd103/genero.htm>>. Acesso em: 29 set. 2009.

RIO DE JANEIRO (Estado). Secretaria de Educação. Por trás de uma grande mulher, ela mesma. Disponível em: <<http://www.conexaoprofessor.rj.gov.br/temas-especiais-27.asp>>. Acesso em: 17 set. 2009.

Aula 13

COLLINS, Jim. *Empresas feitas para vencer*. Rio de Janeiro: Campus, 2006. 396 p.

_____. ; PORRAS, J. L. *Feitas para durar*. Rio de Janeiro: Rocco, 2007. 408 p.

DEMB, A.; NEUBAUER, F. F. *The corporate board*. New York: Oxford, 1992. 187 p.

GAMEZ, Milton. *A farra do bônus e a meritocracia*. Isto é dinheiro: a revista semanal de negócios. Disponível em: <<http://www.terra.com.br/istoedinheiro/edicoes/617/artigo145635-1.htm>>. Acesso em: 18 nov. 2009.

GOVERNANÇA corporativa. WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Governança_corporativa>. Acesso em: 18 nov. 2009.

HILB, Martin. *A nova governança corporativa: ferramentas bem sucedidas para conselho de administração*. São Paulo: Saint Paul, 2009. 219 p.

KRAUTER, Elizabeth; SOUSA, Almir Ferreira de; LUPORINI, Carlos Eduardo de Mori. Uma contribuição para a previsão de solvência das empresas. Finanças. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/67.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2009.

PETERS, Thomas. Thomas Peters (1942). WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Thomas_Peters\(1942\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Thomas_Peters(1942))>. Acesso em: 18 nov. 2009.

PETROS: DICIONÁRIO: S. Disponível em: <http://www.petros.com.br/petrossite/Download/dicionario/Dicionario_S.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2009.

SIMON, Hermann. Hidden Champions. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 262 p.

Aula 14

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: liderança e cooperação no mundo competitivo*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006, 673 p.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: novo cenário competitivo*. 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007, 695 p.

CHISTENSEN, Clayton M. *O dilema da inovação: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo: Makron Books, 2001, 261 p.

CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2005.

COLLINS, J.; PORRAS, J. L. *Feitas para durar*. Rio de Janeiro: Rocco, 2007, 408 p.

JOHNSON, Gery; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. *Explorando a estratégia competitiva: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. *A estratégia do oceano azul*. Rio de Janeiro: Campos/Elsevier, 2005.

ISBN 978-85-7648-646-6



9 788576 486466



UENF
Universidade Estadual
do Norte Fluminense



Universidade Federal Fluminense



Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro



**GOVERNO DO
Rio de Janeiro**

SECRETARIA DE
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



Ministério
da Educação

