

SIDNEI BAPTISTA DA SILVA

**ENFOQUE DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA GLOBALIZADA**

Faculdade da Aldeia de Carapicuíba  
Carapicuíba  
2010

SIDNEI BAPTISTA DA SILVA

## **ENFOQUE DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA GLOBALIZADA**

Trabalho apresentado a Faculdade da Aldeia de Carapicuíba – FALC como exigência do curso de Administração de Empresas, na disciplina de Teoria Geral da Administração tendo como orientador o Professor Paulo Costa.

Faculdade da Aldeia de Carapicuíba  
Carapicuíba  
2010

***“Aprendi que todos querem viver no topo da montanha, mas, toda a felicidade esta durante a subida”.***

***Autor Desconhecido***

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	1
2. ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO.....	2
3. OS PAPÉIS DOS ADMINISTRADORES.....	3
3.1 PAPÉIS INTERPESSOAIS.....	3
3.1.1 SÍMBOLO .....	3
3.1.2 LIDER.....	3
3.1.3 ELEMENTO DE LIGAÇÃO .....	3
3.2 PAPÉIS INFORMACIONAIS .....	3
3.2.1 COLETOR.....	3
3.2.2 DISSEMINADOR.....	4
3.2.3 PORTA-VOZ .....	4
3.3 PAPÉIS DECISÓRIOS .....	4
3.3.1 ENTREPRENEUR.....	4
3.3.2 SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS .....	4
3.3.3 ALOCADOR DE RECURSOS .....	4
3.3.4 NEGOCIADOR.....	4
4. DESAFIO DA ADMINISTRAÇÃO.....	6
5. A NECESSIDADE DE VISÃO .....	7
5.1 A NECESSIDADE DA ÉTICA.....	7
5.2 ÉTICA.....	7
5.3 A NECESSIDADE DE DIVERSIDADE CULTURAL .....	7
5.4 A NECESSIDADE DE TREINAMENTO .....	8
6. TEORIAS MODERNAS DE GESTÃO .....	9
6.1 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS.....	9
6.2 PRESSUPOSTOS DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVO.....	9
6.2.1 MUDANÇAS AMBIENTAIS .....	9
6.2.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS .....	9
6.2.3 CRIAÇÃO DE OPORTUNIDADES.....	9
6.2.4 DESENVOLVIMENTO PESSOAL.....	9

6.2.5 DESCENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA .....	10
6.2.6 MULTIPLICIDADE DE OBJETIVOS.....	10
6.2.7 AUTOCONTROLE.....	10
7. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	10
7.1 AS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS (UENs).....	11
8. ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA.....	12
9. ADMINISTRAÇÃO JAPONESA .....	12
9.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO JAPONESA .....	13
9.1.1 ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA.....	13
9.1.2 PREVALENCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATEGICO.....	13
9.1.3 VISÃO SISTEMA .....	13
9.1.4 SUPREMACIA DO COLETIVO .....	13
9.1.5 BUSCA DA QUALIDADE TOTAL.....	13
9.1.6 PRODUTIVIDADE .....	13
9.1.7 FLEXIBILIDADE .....	13
9.1.8 RECURSOS HUMANOS.....	14
9.1.9 TECNOLOGIA E PADRONIZAÇÃO.....	14
9.1.10 MANUTENÇÃO E ARRUMAÇÃO .....	14
9.1.11 LIMPEZA E ARRUMAÇÃO .....	14
9.1.12 RELAÇÃO COM FORNECEDORES E DISTRIBUIDORES .....	14
9.1.13 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	14
10. BENCHMARKING .....	15
11. LEARNING ORGANIZATIONS.....	16
12. ESTRATÉGIAS EMERGENTES DE GESTÃO .....	17
12.1 VISÃO HOLÍSTICA .....	17
12.2 ADMINISTRAÇÃO EMPREENDEDORA (ENTREPRENEUR).....	17
12.3. ADMINISTRAÇÃO VIRTUAL .....	18
12.4 EXEMPLO TOYOTA CITY .....	19

13. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL .....	20
13.1 RACIOCÍNIO ESTRATÉGICO .....	22
13.2 ARTICULANDO O RACIOCÍNIO ESTRATÉGICO .....	24
13.3 ALAVANCAGEM ESTRATÉGICA.....	25
13.4 O MÁXIMO DA ESTRATÉGIA .....	25
14. BIBLIOGRAFIA .....	27

## 1. INTRODUÇÃO

Durante a maior parte de nossas vidas, somos membros de alguma organização: uma faculdade, uma equipe de esporte, um grupo de música ou teatro, uma organização religiosa ou cívica, uma das forças armadas ou uma empresa. Algumas organizações como o exército e as grandes corporações, são estruturadas de modo muito formal. Outras, como um time de basquete da vizinhança, têm uma estrutura mais informal. Mas todas as organizações, formais ou informais, têm vários elementos em comum.

Esse trabalho foi realizado com a intenção de focar a administração moderna globalizada, mostrando os campos mais complexos da moderna teoria geral da administração, envolvendo diversos conceitos, técnicas e conteúdos filosóficos-doutrinários.

De maneira abrangente, administração moderna é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre as organizações.

Essa definição tem diversas implicações que afetam diretamente as empresas globalizadas.

## 2. ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO

**Organização:** duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos. Talvez o mais óbvio desses elementos básicos seja um objetivo ou uma finalidade. O objetivo pode variar - vencer um campeonato, divertir uma platéia, vender um produto -, mas sem objetivo, nenhuma organização teria razão de existir. Além disso, todas as organizações têm algum programa ou método para alcançar seus objetivos. Tal programa pode envolver o treinamento de habilidades no esporte, ensaiarem certo número de vezes antes de cada apresentação, fabricar e anunciar um produto. Sem algum plano, é provável que nenhuma organização seja muito eficaz. As organizações também devem adquirir e destinar os recursos necessários para alcançar seus objetivos - uma quadra de esportes ou uma sala para ensaios devem estar disponíveis; deve-se orçar o dinheiro para fazer frente aos salários. Todas as organizações são compostas por pessoas e dependem de outras organizações para obter os recursos de que precisam - um time não pode jogar sem os equipamentos necessários; os fabricantes devem manter contato com os fornecedores. Finalmente, todas as organizações têm líderes ou administradores com a responsabilidade de ajudá-las a alcançar seus objetivos. Esses líderes - um treinador, um maestro, um executivo de vendas - podem ser mais óbvios em algumas organizações do que em outras, mas, sem uma administração eficaz, é provável que a organização fracasse.

**Administração:** processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos.



## 3. OS PAPÉIS DOS ADMINISTRADORES

Nossa definição operacional descreve os administradores como planejadores, organizadores, líderes e controladores das organizações. Na verdade todo administrador - desde o diretor de programas de um clube universitários ao principal executivo de uma multinacional - assume uma variedade muito maior de papéis para levar a organização a seus objetivos estabelecidos.

### 3.1 Papéis Interpessoais

**3.1.1 Símbolo.** Como símbolo, o dirigente realiza tarefas cerimoniais como chefe da unidade: saudando visitantes, comparecendo a casamentos de subordinados, levando clientes para almoçar. De modo mais importante, os administradores são símbolos que personificam tanto para os membros da sua organização quanto para os observadores externos, os sucessos e os fracassos da organização.

**3.1.2 Líder.** Como os administradores trabalham com - e através de - outras pessoas, são responsáveis tanto pelos atos dos subordinados quanto pelos próprios. De fato, o sucesso ou fracasso dos subordinados é medida direta de seu próprio sucesso ou fracasso.

**3.1.3 Elemento de Ligação.** Como os políticos, os administradores devem aprender a trabalhar com todas as pessoas, de dentro ou de fora da organização, que possam ajudá-los a alcançar os objetivos organizacionais. Todos os administradores eficazes "fazem política", no sentido de que desenvolvem redes de obrigações mútuas com outros administradores da organização. Também pode construir ou entrar para alianças e coalizões. Os administradores utilizam esses relacionamentos visando obter apoio para suas propostas ou decisões, e para obter cooperação na realização de várias atividades.

## **3.2 Papéis Informacionais**

**3.2.1 Coletor.** Os dirigentes buscam constantemente informações úteis, tanto dentro como fora da organização. Eles fazem perguntas aos subordinados e coletam informações não-solicitadas, geralmente através de sua rede de contatos. O papel de coletor freqüentemente faz dos administradores os membros mais bem informados de seus grupos.

**3.2.2 Disseminador.** Nesse papel, os dirigentes distribuem aos subordinados informações importantes. Parte dessa informação vem de reuniões de equipe e de memorandos, mas parte dela é baseada na análise e na interpretação dos fatos feita pelo dirigente.

**3.2.3 Porta-Voz.** Os dirigentes também transmitem informações para pessoas que estão fora de sua unidade de trabalho. Manter os superiores bem informados é um aspecto importante deste papel.

## **3.3 Papéis Decisórios**

**3.3.1 Entrepreneur.** Os dirigentes tentam melhorar suas unidades. Quando, por exemplo, têm ou tomam conhecimento de uma boa idéia, os administradores podem dar início a um projeto de desenvolvimento para torná-la realidade. Neste papel, eles iniciam o processo de mudança por vontade própria.

**3.3.2 Solucionador de Problemas.** Nenhuma organização funciona bem o tempo inteiro. Praticamente não há limite para o número e o tipo de problemas que podem ocorrer, desde dificuldades financeiras até greves ou queda de lucros. Espera-se que os dirigentes surjam com soluções para os problemas difíceis e que as implementem - ainda que à custa de decisões impopulares.

**3.3.3 Alocador de Recursos.** Todo dirigente enfrenta uma variedade de objetivos, problemas e necessidades da organização - e todos eles competem por seu tempo e seus recursos (tanto humanos quanto materiais). Com esses

recursos são sempre limitados, cada dirigente deve alcançar um equilíbrio entre vários objetivos e necessidades.

**3.3.4 Negociador.** Os dirigentes passam boa parte de seu tempo negociando porque apenas eles têm o conhecimento e a autoridade exigidos por este papel. Algumas dessas negociações envolvem organizações externas. Um presidente de empresa, por exemplo, pode ter de lidar com uma firma de consultoria; um chefe de produção pode negociar um contrato com o fornecedor.

Os dirigentes também negociam dentro da organização. As pessoas que trabalham para uma mesma organização discordam freqüentemente sobre os objetivos ou sobre os modos mais eficazes de alcançá-los. Disputas não-resolvidas podem baixar o moral e a produtividade, e até mesmo afastar empregados competentes. Por esse motivo, os dirigentes devem assumir o papel de mediador e negociar compromissos quando acontecem disputas. Resolver discussões requer habilidade e tato; negociadores desajeitados podem frustrar-se ao descobrir que apenas tornaram as coisas piores.

## **4. O DESAFIO DA ADMINISTRAÇÃO**

Ser um gerente eficaz é, na melhor das circunstâncias, trabalhoso, mas os administradores de hoje em dia enfrentam desafios especiais. Um dos maiores é a competição por parte de companhias estrangeiras - todas elas dedicadas a trazer produtos de qualidade para consumidores cada vez mais exigentes em todo o mundo. Seus dirigentes precisam pensar além das preocupações locais ou nacionais e tentar visualizar sua posição na economia internacional.

O desafio da competição internacional tem levado administradores e trabalhadores a procurar novos meios de aumentar a produtividade - o montante de produto de qualidade que cada empregado produz. Em consequência disso, muitos administradores estão repensando o relacionamento chefe-subordinado e procurando novos meios para aproveitar os talentos e os recursos de cada empregado.

Para enfrentar esses desafios, os administradores eficazes precisam de visão, precisam de ética, precisam respeitar a diversidade cultural e precisam de treinamento sólido.

## **5. A NECESSIDADE DE VISÃO**

Neste e em outros cursos você ouvirá falar das ferramentas da management science - modelos matemáticos que ajudam os administradores a analisar situações e a tomar decisões. Essas ferramentas são valiosíssimas para ajudar os administradores a analisar dados, mas elas têm limitações. Por exemplo, induzem-nos a visões de curto prazo de problemas que requerem soluções a longo prazo. Assim, os administradores eficazes precisam às vezes deixar de lado os mapas financeiros e ouvir os que estão ao redor. Precisam reconhecer e até mesmo dar boas vindas às mudanças, tentando prever os problemas antes que aconteçam e, ainda mais importante, tentando ver como a mudança cria oportunidades de crescimento e de expansão. Para fazer isso, os administradores precisam ser flexíveis e desenvolver uma visão - uma visão ampla de sua empresa, dos objetivos da mesma, e do que deve ser feito para alcançá-los. À medida que você aprender mais sobre administração, irá encontrar centenas de administradores perspicazes - desde Henry Ford, da Ford Motor Company, a Fred Smith, da Federal Express - que enxergaram além do que é, e viram o que poderia ser, e com isso remodelaram nosso mundo.

### **5.1 A Necessidade de Ética**

Nossa crescente preocupação com a poluição industrial é apenas uma das coisas a lembrar que os administradores inevitavelmente provocam vantagens e desvantagens independentemente do que façam ou deixem de fazer. Assim, os administradores devem se preocupar com valores e ética.

**5.2 Ética:** Estudo dos direitos e de quem é - ou deveria ser - beneficiado ou prejudicado por uma ação.

### **5.3 A Necessidade de Diversidade Cultural**

A preocupação ética com o tratamento justo e equitativo dado aos empregados reflete o forte compromisso de nossa cultura com a igualdade de oportunidades. Também reflete uma boa administração, já que, à medida que aumentam as pressões competitivas da economia internacional, as

organizações devem recorrer aos trabalhadores mais talentosos - independente de diferenças raciais, culturais ou sexuais.

#### **5.4 A Necessidade de Treinamento**

Em sua maioria, os bons administradores são feitos, não nascem prontos. Isto é, as habilidades administrativas podem e são aprendidas por pessoas de todas as origens. Entretanto, J. Sterling Livingston sugere que os administradores bem-sucedidos costumam possuir as seguintes qualidades:

1. A necessidade de administrar. Somente pessoas que queiram influenciar o desempenho de outras, e que sintam prazer com isso, têm probabilidade de se tornarem administradores eficazes.
2. A necessidade de poder. Os bons administradores têm uma necessidade saudável de influenciar os outros. Para isso, contam com seu conhecimento e com sua habilidade superior, mais do que com a autoridade de suas posições.
3. A capacidade de empatia. Os administradores eficazes também conseguem compreender e lidar com as reações emocionais, freqüentemente contidas, das outras pessoas, para conseguir sua cooperação.

## 6. TEORIAS MODERNAS DE GESTÃO

### Os novos paradigmas da administração

#### 6.1 Administração por objetivos

Origem, na década de 1950 os valores sócio-econômicos passavam por grandes reformulações. Após as privações e dificuldades de consumo impostas pela Segunda Guerra Mundial, as pessoas passaram a ver no consumo sua possibilidade de auto-realização. A filosofia materialista da época estimulava a produção em massa e o desenvolvimento de novas formas de comunicação. A difusão da televisão acirrava a competição entre os produtos e incentivava a cultura do consumismo.

No mundo empresarial as organizações buscavam se adaptar aos novos tempos. Em meio à turbulência do ambiente, Peter Drucker lançou em 1954 um livro denominado A Prática da Administração de Empresas. Nessa obra delineava os princípios do que viria a constituir o enfoque da Administração por Objetivos - APO, também conhecida como gestão por objetivos.

#### 6.2 Pressupostos da Administração por objetivos:

**6.2.1 Mudanças ambientais:** impõem novos requisitos não só às organizações as também aos gestores.

**6.2.2 Definição dos objetivos:** todos devem conhecer os objetivos e a organização deve ter claramente definidos sua área de atuação e o que pretende alcançar no futuro, considerando os pontos fortes e fracos da empresa e as circunstâncias favoráveis e desfavoráveis existentes no mercado.

**6.2.3 Criação de oportunidades:** a empresa deve estabelecer objetivos que expressem o que é desejável atingir, ao invés de simplesmente se acomodar ao que é possível.

**6.2.4 Desenvolvimento pessoal:** a empresa deve ser capaz de produzir mais e melhor do que os recursos que a compõem, sendo maior do que a soma das suas partes. Para transformar recursos em empresa, é preciso ampliá-los. Os únicos recursos passíveis de ampliação são os humanos.

**6.2.5 Descentralização administrativa:** para melhor aproveitamento dessa técnica, diversos tópicos devem ser considerados, tais como: formação de equipes capazes de assumir as tarefas especificadas, criação de formas de controle dos resultados, correta distribuição de responsabilidades.

**6.2.6 Multiplicidade de objetivos:** a maior dificuldade não está no estabelecimento dos objetivos, mas na determinação de como serão medidos e avaliados. Ao invés de se estabelecer uma meta macro, o ideal é o estabelecimento de metas passo a passo.

**6.2.7 Autocontrole:** uma das grandes vantagens da adm. por objetivos é permitir ao administrador controlar seu próprio desempenho.

## **7. Administração Estratégica**

A estratégia começou a ocupar espaço no mundo empresarial em meados dos anos 60, em resposta à obsolescência dos tradicionais planejamentos a médio e longo prazos e à dificuldade de esses instrumentos se adaptarem a um ambiente turbulento. A partir da década de 80 o enfoque do planejamento estratégico ganhou amplitude, profundidade e complexidade, dando origem à administração estratégica.

A administração estratégica tem como objetivo máximo o desenvolvimento de valores da corporação, sua capacitação gerencial, suas responsabilidades como organização inseridas na sociedade e seus sistemas administrativos que interligam o processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional, em todos os níveis hierárquicos, tanto entre os diversos negócios quanto entre as diferentes linhas de autoridade funcional. Ou seja, a adm. estratégica vai além de um processo sistemático de análise de informações, pois procura capacitar as pessoas a pensar estrategicamente, alcançando uma mudança de comportamento dos decisores.

### **7.1 As unidades estratégicas de negócios (UENs)**

Esse modelo de gestão empresarial é delineado a partir da definição das áreas estratégicas de negócios, as quais representam os mercados atuais e



potenciais atrativos para a empresa. Para gerir estas áreas de negócios foram concebidas unidades com um significativo grau de autonomia e produtos ou serviços perfeitamente identificados com o ás áreas estratégicas de negócios.

A unidades de negócios são relativamente independentes e possuem características próprias para negociação e aproveitamento das oportunidades que se apresentam no mercado. Vários critérios podem ser utilizados para a formação das UENs, como por exemplo, linha de produção, localização geográfica, tipo de cliente ou tecnologia aplicada.

Podemos dizer que cada UENs terá seus próprio objetivos, linhas de produtos ou serviços, competição, clientes, ameaças e oportunidades.

Em termos de estrutura organizacional ou da hierarquia das decisões da empresa e independentemente do grau de autonomia formalizado para os gestores das unidades, as UENs estão subordinadas a uma administração corporativa que define as linhas básicas de atuação, as políticas e as diretrizes administrativas para cada uma, além de exercer a coordenação do trabalho que envolve a corporação como um todo e gerenciar a operação das áreas de apoio que podem ser acionadas pelas UENs quando necessário.

Como vantagens da estruturação em UENs são:

- A focalização numa área de negócio específica em que à empresa atua;
- A melhoria no seu controle;
- A aproximação do negócio ao mercado.

Como principal desvantagem:

- A dificuldade de definir quais atividades de suporte devem se manter centralizadas no nível corporativo para alcançar economias de escala e quais atividades de suporte deve ser descentralizadas nas UENs.

## **8. Administração participativa**

A participação dos funcionários nas decisões da empresa, em maior ou menor escala, vem sendo uma constante em uma série de modelos de gestão pós-tayloristas. A democratização das relações sociais, o desenvolvimento de uma consciência de classe trabalhista, a elevação do nível educacional, a

complexidade das empresas modernas, a velocidade vertiginosa de mudanças e a intensificação das comunicações são algumas das razões que justificam a adoção de um maior grau de envolvimento dos funcionários na gestão das empresas.

Participação consiste basicamente na criação de oportunidades para que as pessoas influenciem decisões que as afetarão. Participação é um caso especial de delegação, na qual o subordinado obtém maior controle, maior liberdade de escolha em relação às suas próprias responsabilidades.

A administração participativa é uma filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas, aprimora a satisfação e a motivação no trabalho, contribui para melhor desempenho e a competitividade das organizações.

Esse modelo prevê também a participação dos funcionários nos lucros da empresa.

Tem-se chegado a um ponto em que se sabe que a participação não é uma fórmula mágica, mas que requer um trabalho paciente. Nenhuma das formas de participação que foram aplicadas até agora resolveu completamente os problemas. É muito provável que esses problemas, como tantos outros de relações humanas, nunca sejam resolvidos de forma definitiva. Mais importante que buscar soluções totais é reconhecer que se trata de um processo prolongado de aprendizagem, cuja primeira etapa é aprender a aprender.

## **9. Administração Japonesa**

A administração japonesa nasceu no chão de fábrica, nos setores operacionais da manufatura, com a filosofia básica de evitar qualquer tipo de desperdício (muda) e de promover o melhoramento contínuo (kaizen). Com esta filosofia, agregada a permanente busca de conhecimentos e tecnologias avançadas de produção e aliados ao favorecimento da política econômica, os produtos japoneses alcançaram um diferencial competitivo no mercado internacional.

O sistema de produção japonês, tal como é estruturado atualmente, surgiu nos vinte e cinco anos seguintes à Segunda Guerra Mundial, na Toyota Motor Co. Seu maior idealizador foi o engenheiro Taiichi Ohno. Daí decorreu duas outras

denominações de método: Sistema Toyota de Produção ou Ohnoísmo. São características desse método:

- **Just-in-time** - sincronização do fluxo de produção, com fornecedores.
- **Kanban** - sistema de informação visual, que aciona e controla produção.
- **Muda** - busca da eliminação total de qualquer tipo de desperdício.
- **Kaizen** - busca do melhoramento contínuo.

## **9.1 Características gerais da Administração Japonesa**

**9.1.1 Administração participativa:** A administração japonesa se baseia na forma participativa de gestão.

**9.1.2 Prevalência do planejamento estratégico:** A falta de planejamento desperdiça mão-de-obra, recursos materiais e tempo, elevando os custos de produção, gerando perdas de mercado e desemprego.

**9.1.3 Visão sistêmica:** A empresa é um sistema, pressupondo o conhecimento das inter-relações de seus diversos componentes.

**9.1.4 Supremacia do coletivo:** O coletivo prevalece sobre o individual, o ser humano, visto como o bem mais valioso das organizações.

### **9.1.5 Busca da qualidade total**

**9.1.6 Produtividade:** O aumento da produtividade é um dos objetivos de qualquer organização.

**9.1.7 Flexibilidade:** Racionalização do espaço, equipamentos de utilidade geral e vetassem, layout celular, nivelamento e seqüenciamento da produção em pequenos lotes, redução de estoques, quadro de trabalhadores qualificados e flexíveis.

**9.1.8 Recursos humanos:** A ênfase é no trabalho em grupo, na cooperação, no aproveitamento da potencialidade humana.

**9.1.9 Tecnologia e padronização:** Busca-se harmonia entre o homem, a máquina e o processo.

**9.1.10 Manutenção e arrumação:** Os operadores são responsáveis pela manutenção básica, dispendo de enorme autonomia para interromper um processo errado.

**9.1.11 Limpeza e arrumação:** São de responsabilidade de todos.

**9.1.12 Relação com fornecedores e distribuidores:** relação de apoio técnico e financeiro, cooperação e confiança.

**9.1.13 Cultura organizacional:** Procura-se estabelecer um clima de confiança e responsabilidade, baseado no respeito à hierarquia, na participação das pessoas no desenvolvimento da tarefa, nas decisões consensuais e na harmonia das relações.

## 10. BENCHMARKING

Sua primeira aplicação enquanto técnica ocorreu na Xerox Corporation, nos Estados Unidos, em 1979. Em função da mudança no ambiente e na corporação, o centro de custos de logística e distribuição da empresa teve de encontrar uma forma de aprimorar seu desempenho. Um programa de benchmarking foi então elaborado, para fornecer aos gerentes dados acerca do desempenho e dos custos das diversas funções da Xerox, comparados aos de seus maiores concorrentes.

O benchmarking defende o preceito de que ninguém é melhor em tudo. Sendo assim, detectar e copiar o que cada empresa tem de melhor significa economizar tempo, dinheiro e trabalho. A comparação externa permite à administração estabelecer novos objetivos e perceber como realizá-los. A empresa estuda o que seus concorrentes fazem, para compreender o que é crítico em seu próprio desempenho. Na medida em que as empresas copiam umas das outras e aprimoram o que foi copiado, passam a ser melhores do que as originais. A partir de então são cada vez mais copiadas e superadas, em um processo cumulativo.

O Benchmarking pode ser:

- Interno: compara funções semelhantes dentro da empresa.
- Competitivo: compara as funções da empresa com as de seus concorrentes.
- Funcional: analisa como as atividades semelhantes são desempenhadas em diferentes indústrias.

## 11. LEARNING ORGANIZATIONS

As learning organizations são organizações aprendizes, capazes de se renovar e inovar continuamente.

A proposta das learning organizations não defende a criação de um novo modelo de gestão. Na verdade, o conceito se baseia no resgate de uma premissa básica: a do aprendizado pela experiência. A busca de uma cultura que valorize e promova a aprendizagem contínua é uma realidade. Ela é função da crescente complexidade das operações da empresa, em um ambiente de mudança contínua a velocidades crescentes. Admite-se que a capacidade de aprendizagem organizacional será um fator diferenciador para manutenção da competitividade do negócio numa economia globalizada.

Entretanto, não se trata de uma nova teoria. Direta ou indiretamente a aprendizagem é abordada através de vários enfoques na área da administração, por exemplo, quando se trata de administração participativa, trabalho em equipe, liderança, cultura organizacional. Mesmo a teoria da didática do ensino é adaptável ao ambiente organizacional, ainda que não seja este seu objetivo principal. Porém, a learning organizations tem o mérito de enfatizar os fatores de sucesso das empresas que conseguirão avançar para o terceiro milênio.

## **12. ESTRATÉGIAS EMERGENTES DE GESTÃO**

### **12.1 Visão holística**

A globalização política e econômica, por exemplo, significa na prática a globalização das oportunidades e dos problemas também. É a realidade refletida nestes dois aspectos que exige a aplicação da teoria sistêmica no confronto dos fatos. O enfoque sistêmico é mais do que um modelo estruturado de ampla aplicação em todas as ciências; ele exige dos indivíduos uma nova forma de pensar, uma nova visão do mundo, que lhes permitirá perceber com todos os sentidos a unicidade de si mesmos e de tudo que os cerca.

A administração holística não constitui um modelo inovador de administração. Podemos até argumentar que a visão holística da organização é uma filosofia de vida, onde o mundo das idéias deveria acompanhar a realidade vivenciada nas atividades e dificuldades diárias da administração de um negócio. Ela propõe uma integração de conceitos defendidos por outros modelos de administração, como: a valorização da intuição preconizada pelo modelo japonês; o desenvolvimento pessoal defendida pela administração por objetivos e a interação valorizada pelo Desenvolvimento Organizacional (DO). Por outro lado, estes modelos repousam sobre a teoria sistêmica que remonta aos anos 50, sendo natural que o modelo de administração holística integre conceitos desses modelos.

### **12.2 Administração empreendedora (Entrepreneur)**

O termo entrepreneur foi cunhado por volta de 1800 pelo economista francês Jean-Baptiste Say, para identificar o indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada de maior rendimento.

Segundo Peter Drucker, o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade. Ele cria algo novo, algo

diferente, ele muda ou transforma valores, não restringindo o seu empreendimento a instituições exclusivamente econômicas. Ele é capaz de conviver com os riscos e incertezas envolvidos nas decisões. Ele inova. Contudo, seu espírito empreendedor não é uma característica de personalidade. Qualquer indivíduo que tenha à frente uma decisão a tomar pode aprender e se comportar de forma empreendedora.

A inovação sistemática é o resultado de uma administração empreendedora que segue algumas diretrizes e práticas: a organização deve ser receptiva à inovação; a mensuração sistemática de desempenho é necessária, ou no mínimo uma apreciação; a empresa deve ter práticas coerentes com a estrutura organizacional, em termos de recursos humanos, remuneração, incentivos e recompensas que estimulem a busca de inovações.

Entrepreneurship é a ação do empreendedor na construção de um negócio e que pode ser entendida segundo alguns aspectos básicos praticados rotineiramente por esses indivíduos. O empreendedor é aquele que conquista um pedaço do mercado de grandes empresas complacentes, burocratizadas, com falta de ação inovadora, emperradas por um gerenciamento profissional que não manteve vivo o espírito empreendedor, através do aperfeiçoamento de suas práticas e fundamentos. O espírito empreendedor seria então o grande responsável pela criação e prosperidade de negócios de sucesso.

O empreendedor é percebido como um indivíduo com um profundo senso de missão a cumprir, definindo esta missão através de quais produtos fornecerá e para quais mercados. Ele trata seus funcionários como colaboradores conseguem transmitir o senso de missão conquistando a dedicação de cada um para a obtenção dos resultados. Os fundamentos da empresa empreendedora são mais simples, práticas, básicas e implantadas com obsessão.

### **12.3 Administração virtual**

A corporação virtual se propõe a responder às pressões geradas pela crescente conscientização e exigência dos consumidores e pelo acirramento da



concorrência em todos os níveis da economia, através de respostas mais ágeis, maior eficiência, flexibilidade e redução de custos.

A corporação virtual seria uma versão mais acabada de uma aliança estratégica onde o trânsito de informações ocorresse em tempo real, permitindo seu compartilhamento, e conseqüentemente, possibilitando respostas mais rápidas às oportunidades do mercado. Nesse caso, ao contrário das fusões, aquisições ou joint ventures, a corporação virtual poderia até não existir fisicamente, pois não se trata necessariamente de construir uma nova empresa, mas de somar capacidades e conhecimentos para que diferentes empresas desenvolvam um determinado trabalho conjunto.

#### **12.4 Ex: TOYOTA CITY**

Com o aumento nos custos de venda de automóveis, a Toyota começou uma mudança gradual para revendas no Japão. A primeira coisa que um cliente japonês encontra ao entrar em uma loja de revenda é um terminal de computador onde todas as informações do comprador são cadastradas ou atualizadas. A seguir o sistema sugere os modelos mais adequados às necessidades da família, inclusive os preços, além de informações a respeito de seguros, financiamento e até condições de estacionamento. Os carros podem ser encomendados sobre medida e entregues em questão de dias. Este sistema é parte integrante do sistema de informações gerais da empresa, que inclui o gerenciamento dos suprimentos e da fabricação. Ou seja, consumidor, fabricante e os diversos fornecedores comunicam-se on line, eliminando diversas perdas no sistema, tais como tempo de espera, estoques, capital de giro. Toyota City não é um caso isolado. Trata-se de uma empresa inserida em um ambiente onde o governo, além do simples reconhecimento do poder da informação, está comprometido com a implantação de um projeto nacional de comunicações, como o alicerce para o desenvolvimento no século XXI.

## 13. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Desde há muitos anos atrás grandes organizações, começaram a perder posição no mercado, notadamente a partir dos anos 70, onde a perda de domínio das megas organizações basicamente americanas ficou fortemente evidenciada. O que aconteceu?

Os executivos foram inundados por uma avalanche de novos conceitos em administração e esperava-se que cada um deles alavancaria a organização.

Mas resultado foi bem diferente do esperado, pois faltou o raciocínio estratégico na maioria dessas organizações onde foram incapazes de diferenciar estratégico de operacional.

O que observamos nessas ultimas décadas foi o envolvimento das empresas com técnicas administrativas operacionais, visando tornar a empresa mais competitiva, tais como:

- Gerenciamento da qualidade total;
- Kaizen;
- Kan-Ban;
- Reengenharia;
- Sistemas de informação;
- Benchmarking;
- Downsizing;
- Terceirização;
- Etc.

Essa visão míope causou a perda de oportunidades novas como, exemplo a KODAK que deveria ter sido a primeira empresa enxergar as oportunidades da produção de imagens digitais, foi sacudida pela SONY que lançou a primeira câmara digital.

GE e a SIEMENS, poderosas empresas no setor de eletrônica avançada, foi surpreendida por uma novata chamada International Business Machines, que por sua vez foi surpreendida pela visão de um aluno de Harvard que atende pelo nome de Bill Gates, que abandonou a escola por acreditar primeiramente

na potencialidade dos micros computadores e da necessidade de software para elas.

A estratégia ganha ainda mais importância atualmente com a ocorrência das macromudanças que terão efeitos significativos em todas as empresas nas próximas duas décadas. Essas mudanças incluem a queda do muro de Berlim, o colapso do comunismo, a democratização do Leste Europeu e da América Latina, a propagação de mercados livres em todo o mundo, incluindo China, o envelhecimento da população nos EUA, Europa e Japão e tendência inversa na Ásia, México e América do Sul. A última vez que ocorreram mudanças dessa grandeza foi após a Segunda Guerra Mundial.

A mudança, como todos sabem, pode trazer grandes oportunidades e grandes ameaças para as empresas. As empresas que irão prosperar e superar seus concorrentes nas duas próximas décadas será aquelas que conseguirem superar seus concorrentes na maneira de pensar estrategicamente e não pela capacidade operacional. A empresa vencedora no futuro será capaz de elaborar uma estratégia singular que conceda à empresa uma vantagem diferenciada.

***“Uma estratégia vencedora precisa ser diferenciada”***

A melhor posição competitiva é aquela que não se tem concorrentes. Essa posição só pode ser alcançada não fazendo o jogo dos seus concorrentes, mas formulando e implementando uma estratégia diferenciada que mude as regras do jogo a seu favor.

Quem progride nos negócios não é aquele que tenta superar os concorrentes pela capacidade operacional com força muscular, mas pela capacidade de raciocínio usando energia mental.

Ex: As três principais redes de televisão dos EUA a CBS, NBC e ABC, sempre dividiram irmanamente o mercado, disputando o primeiro lugar com pequenas margens de diferença, até que surge a CNN com uma estratégia diferenciada com transmissão a cabo e via satélite, em vez de programação variada como as concorrentes lançaram mão de noticiário, em vez de atuar em âmbito nacional, atua internacionalmente e com isso é hoje a maior e mais lucrativa emissora dos EUA.

A experiência mostra que se você não é líder, nunca deve jogar segundo as regras determinadas pelo líder. Ou, então certamente, acabará perdendo.

Não tente superar o concorrente em suas áreas de excelência ou capacidades estratégicas. O líder entende melhor as regras, ele as elaborou. O líder pode impô-las com maior eficácia; ele tem mais recursos do que você. E o líder irá esmagá-lo.

A melhor abordagem é criar uma estratégia diferenciada para mudar as regras do jogo. Mudando as regras do jogo, você neutraliza e paralisa o líder.

### **13.1 Raciocínio Estratégico**

É o tipo de raciocínio que ocorre na mente do presidente, o estrategista, para modelar e definir o perfil estratégico futuro da organização.

É algo diferente de planejamento estratégico e planejamento operacional. Na verdade, raciocínio estratégico é a estrutura para os planos estratégico e operacional.

É o tipo de raciocínio que procura determinar o que a empresa deve ser. O planejamento operacional e o estratégico nos ajuda a chegar lá. Uma empresa quando fortemente preparada e focada para operação sem estratégias (visão) claras podem ser comparadas a Cristóvão Colombo:

- Quando ele partiu, não sabia para onde ia.
- Quando chegou, não sabia onde estava.
- Quando voltou, não sabia dizer onde esteve.
- Ele foi e voltou três vezes em sete anos, isso significa que Colombo era muito competente operacionalmente.

Na implementação do plano estratégico na empresa, deveremos transmitir a visão a todos da organização de modo, que o processo contamine a todos.

Assim, as perguntas mais importantes que a gerência deve fazer e responder, para modelar o perfil que empresa quer ter ao longo do tempo, são:

- Que produtos nós oferecemos? Mas, principalmente, quais produtos nós não oferecemos?

- A quais grupos de clientes nós oferecemos esses produtos? Mas, principalmente, a quais grupos nós não oferecemos?
- Quais segmentos de mercado buscamos? Mas, mais importante, quais segmentos de mercado não buscamos?
- Quais áreas geográficas atuamos? Mas, mais importante, quais áreas não atuamos?

O resultado de um sólido processo de raciocínio estratégico deve produzir um perfil muito claro não só dos tipos de produtos, clientes, segmentos de mercado e área geográfica a que se propõe a estratégia do negócio que receberá ênfase, mas também, e até mais importante, os tipos de produtos e tudo mais que não se propõe e, assim, não receber ênfase no futuro.

Mas como determinar quais são os principais componentes que orientam a estratégia e, portanto as decisões gerenciais quanto ao que enfatizar?

Toda organização, descobrimos, é composta por dez áreas estratégicas importantes:

1. Conceito de produto/serviço: Vincula seu negócio a um único produto. (Ind. Automobilística).
2. Tipo de usuário/ cliente: Ancora seus negócios em torno de uma categoria específica de usuário. (Revista Playboy)
3. Tipo/ categoria de mercado: Muito parecido com o ultimo, porém orientada a uma categoria de mercado descritível. (Disney)
4. Capacidade de produção/ capacitação: Busca-se o máximo que possam comportar em termos de produção, evitando-se ociosidade produtiva. (Ind. Gráfica)
5. Tecnologia/ Know-how: Tem capacidade de aperfeiçoar ou adquirir tecnologias complementares, buscando aplicações no mercado para uso dessas tecnologias. (3M, Sony)
6. Método de vendas/ marketing: Possuem uma forma singular de obter um pedido de seu cliente. (Avon)
7. Métodos de distribuição: São orientadas a levar seus produtos ou serviços a onde seu publico alvo estiver. (TV a cabo)

8. Recursos naturais: Quando sua sobrevivência depende da natureza. (Ind. Petrolífera e Ind. Mineração)
9. Tamanho/ crescimento: Todas as decisões são tomadas com vistas ao crescimento. (Partidos Políticos / Org. Religiosas)
10. Retorno/ lucro: As decisões são tomadas face ao retorno que representará. (Conglomerados / GE)

Apesar de todas estarem presentes nas empresas, somente uma é a força propulsora da organização e caberá a gerência determinar.

### **13.2 Articulando o raciocínio estratégico**

No mundo empresarial, temos assistido um grande número de empresas elaborando declarações de missão ou de visão, infelizmente esses esforços muitas vezes tem se mostrado inócuos, pois falta um processo estruturado para ajudá-los.

Ex.1: A missão é fornecer produtos e serviços de qualidade e valor competitivo superiores, obter sólido crescimento nas vendas e na receita, obter elevado retorno sobre o patrimônio e capital necessário para abastecer nosso crescimento e ter pessoas que contribuam com desempenho superior em todos os níveis.

Por que chamaríamos tal declaração inócua? Formam um consenso, contêm palavras que soam bem...

No entanto, o que precisamos em uma declaração dessas é aumentar valor acionário... fazendo o que? Oferecendo quais produtos? Vendendo para quais clientes? Concentrando-se em quais segmentos de mercado? Atendendo quais mercados geográficos?

Sem respostas, como se pode esperar que alguém aloque recursos adequadamente e escolha as oportunidades adequadas?

Ex. 2: A nossa estratégia é alavancar nosso know-how na formulação e fabricação de compostos baseados em "....."

Nós buscaremos oportunidades de crescimento e aplicações de nicho em segmentos de mercados para os quais possamos projetar artigos de consumo diferenciados de valor agregado.

Nós nos concentraremos em áreas geográficas com crescente demanda nas quais possamos oferecer suporte técnico superior.

### **13.3 Alavancagem Estratégica**

Entender qual componente da empresa é seu âmago estratégico e quais são as capacidades estratégicas das empresas é algo que aumentará muito a capacidade de obter sucesso. Abrirá também outras oportunidades em áreas de produto/mercados não afins, que são estrategicamente sadias porque se apoiam no âmago estratégico e nas áreas de excelência da empresa.

A HONDA em 1991 anunciou o desenvolvimento de um novo motor de automóvel que possui os padrões de emissão que serão exigidos na Califórnia em 1999, sem necessidade de qualquer alteração na gasolina. Quanto tempo você acha que será preciso para a Honda introduzir essa tecnologia nos cortadores de grama, motosserras, motocicletas e tratores? Imediato, por quê? Simplesmente porque a posição competitiva de cada uma dessas unidades de negócio será realçada recorrendo a essa capacidade corporativa.

Alavancagem estratégica significa mudar a equação que diz  $1+1 = 2$  para  $1+1 = 3$  às vezes 4 ou 5. As decisões que afetam apenas um produto, um grupo de cliente ou uma área geográfica mantêm a organização em seu rumo. Para crescer mais rápido do que a concorrência é preciso tomar decisões e fazer investimentos que promovam a competitividade de múltiplos produtos, múltiplos clientes e múltiplos mercados geográficos - simultaneamente.

Outra empresa que entende bem isso é a DISNEY, que inicia a alavancagem com o lançamento de um personagem, produz um filme animado, personagem na Disneylândia, bonecos em parques, apresentação do filme em sua rede a cabo, licencia o personagem e finalmente vende a versão do filme em vídeo.

### **13.4 O Máximo da Estratégia: Controle da Arena de Competição**

As regras da concorrência ditam que alguém irá crescer em detrimento de outro, porém nem sempre, pois se você estiver atuando em um mercado em crescimento podemos acreditar que existirá espaço para todos, mas a pergunta é até quando?

Assim se a empresa decide crescer e entrar nessa arena de competição deverá estar preparada.

A abordagem de alguns gurus de que a melhor tática é atacar os pontos fracos concorrência pode não ser a melhor delas, podemos pensar também como o general Patton.

- "Eu estudei o inimigo durante toda a minha vida. Li as autobiografias de seus generais e de seus líderes. Li até os filósofos em que acreditavam e ouvi a música deles. Estudei detalhadamente cada uma de suas batalhas. Sei exatamente como reagirão sob qualquer conjunto determinado de circunstância. E ele não tem a menor idéia do que eu farei. Então quando chegar a hora vou lhes dar uma surra dos diabos."

**Regra 1:** Controle "Arena de Competição"

A marca de uma estratégia de sucesso é aquela que permite que você controle, ou pelo menos influencie os termos da atuação competitiva.

**Regra 2:** Identifique quais concorrentes sua estratégia irá atrair.

**Regra 3:** Preveja a estratégia futura de cada concorrente potencial.

**Regra 4:** Crie perfis competitivos.

Agora você pode prever onde cada concorrente irá colocar maior e menor ênfase em suas atitudes. Ex.: Embora a TOYOTA e a HONDA estejam na indústria automobilística, cada uma reagirá de maneira bem diferente sob um conjunto de circunstâncias semelhantes, porque cada uma está seguindo uma estratégia que apresenta uma força propulsora diferente. "A Toyota quer tornar-se" a maior empresa de automóveis do mundo", enquanto a força propulsora da Honda é sua tecnologia de motores.

**Regra 5:** Gerencie a estratégia do concorrente.

**Regra 6:** Neutralize a estratégia do concorrente.

**Regra 7:** Escolha seus concorrentes não permita que eles o escolham.

Concluimos que abordagem do general Patton, é a que tem mais consistência nessa visão, na verdade esse conceito é ainda mais antigo, o general Sun Tzu escreveu no século IV que "o que é de importância suprema na guerra é atacar a estratégia do inimigo".

A melhor forma de neutralizar o âmago estratégico de um concorrente é mudar as regras do jogo.



## 14. BIBLIOGRAFIA

1. BARRETO, Ranieri Muricy. PADUA NETO, Antonio de. Participação nos Lucros e Resultados
2. BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. 1. Ed. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
3. CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. 3a. ed., São Paulo: Makron Books, 1994.
4. CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
5. COSTA, Sérgio Amad. A Política das Novas Relações Trabalhistas, por uma Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 1997.
6. DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento Humano no Trabalho: Uma Abordagem Psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.
7. MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Além da Hierarquia. São Paulo: Atlas, 1995.
8. MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2a. ed., São Paulo: Atlas, 2000.
9. ROSA, Fernanda Della. Participação nos lucros ou resultados: A grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos da empresa. São Paulo: Atlas, 2000.
10. [www.decisionwarehouse.com.br/institucional/business.htm](http://www.decisionwarehouse.com.br/institucional/business.htm)
11. [www.conhecimentoempresarial.com.br/define\\_bi.htm](http://www.conhecimentoempresarial.com.br/define_bi.htm)
12. [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)