

GESTÃO EMPRESARIAL: O DESAFIO DAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS NO SÉCULO XXI

Autores do artigo:

Gilberto de Oliveira Moritz – Administrador. Mestre em Administração e Doutorando em Engenharia de Produção e Sistemas. Professor do Departamento de Ciências da Administração da UFSC.

João Nilo Linhares – Administrador. Mestre em Administração. Professor do Departamento de Ciências da Administração da UFSC.

Introdução

Neste final do Séc. XX e princípio do Séc. XXI, as empresas brasileiras estão enfrentando um ambiente caracterizado pela incerteza, pela inovação tecnológica, pelos novos paradigmas de gestão e por uma impressionante velocidade de mudança nos campos da educação, da informação e do conhecimento.

Poderíamos dizer que, o conceito tradicional de gestão, sustentado, principalmente no modelo Clássico de Taylor e Fayol, já não tem tanta validade dentro deste ambiente de instabilidade e incerteza que vive as organizações brasileiras, provenientes das turbulências dos mercados (aspectos macroeconômicos) e porque não dizer também, da sua dinâmica interna.

Para ajudar os dirigentes das empresas brasileiras a entenderem melhor este quadro de imprevisibilidade, começaremos nossa análise pelo estudo das variáveis que formaram o passado e presente das nossas organizações. E, com base nestas informações vamos tentar traçar e vislumbrar os possíveis cenários futuros que poderão ser moldados à luz deste estudo.

As questões, entre outras, que se colocam para os gestores das organizações no Brasil são: como estarão nossas empresas no futuro? E quais serão os cenários por elas vivenciados?

Este “paper” tem por objetivo tentar responder a estas indagações, procurando analisar a nossa gestão empresarial e os seus desdobramentos no campo da organização, da sociedade e do indivíduo.

Cenários: passado e presente das organizações privadas brasileiras

Diante do contexto de mudanças, estruturais e conjunturais, que estão ocorrendo no mundo, é possível dizer que o Brasil, cuja abertura para o comércio internacional é recente, está vivendo um período de turbulências ambientais, com sérias repercussões em nossas empresas. Organizações de todos os tipos têm se deparado com cenários substancialmente modificados e mais dinâmicos. Não há outra opção a não ser mudar (Handy, 1995). Logo entender esta instabilidade é fundamental para o contexto de qualquer organização que queira sobreviver.

Desenvolver um agudo senso de percepção do ambiente, aliado à compreensão dos mecanismos de mudança interna é fator fundamental para que se possa administrar as organizações em busca de novas possibilidades e potencialidades sócio-econômicas. Diante deste quadro, como as organizações brasileiras chegaram até aqui?

A empresa brasileira, em seu passado recente, pautava sua ação administrativa na gestão familiar, baseada numa forte estrutura burocrática centralizadora e na busca da maximização dos lucros a qualquer preço. Este tipo de gestão se fundamentava no modelo de sistema fechado, estilo Escola Clássica de Administração, e na idéia da absoluta primazia da racionalidade econômica acima de quaisquer outras considerações.

Poderíamos completar estas informações, comentando que a sobrevivência de nossas empresas dependia também do vigor interno de nossas lideranças empresariais e de seu “feeling” sobre o mercado.

Este modelo teve êxito até o final dos anos 80, quando o paradigma mecanicista, reducionista e centralizador, tornou-se obsoleto, em face dos administradores brasileiros passarem a incorporar novos valores estratégicos, originários de novas tecnologias e de novos instrumentos de gestão, para conduzirem as mudanças requeridas pelas nossas empresas.

Infelizmente, os nossos gestores detinham pouco conhecimento do novo mercado competitivo e do novo perfil do consumidor e de seus desejos, decorrentes das transformações ocorridas no início da década de 90, em face da abertura de nossa economia.

No período anterior à abertura econômica, o mercado era o local cativo para onde convergiam produtos e serviços úteis ou não ao consumidor. Portanto, as empresas, eficientes ou não na maneira de produzi-los e vendê-los, desconsideravam, em parte, o consumidor, como cidadão livre, em sua ação de compra.

A partir dos meados da década de 80, com o declínio do regime militar e uma complexa crise se desenvolvendo no mundo, fundamentada na alta dos preços do petróleo e das taxas de juros internacionais, o balanço de pagamentos brasileiro acaba se desequilibrando, estimulando substancialmente o aumento sem precedentes das taxas de inflação.

Por sua vez, o desenvolvimento das organizações nacionais é afetado pela crise e a gestão empresarial entra na década de 80, com um enfoque imediatista, pautada na ausência de planejamento de longo prazo.

E assim, os gestores pautavam pelo exercício rotineiro da improvisação e da criatividade, para superar e suportar os inéditos patamares de 30% e às vezes até 40% de inflação mensal.

Entretanto, com a abertura da economia brasileira, conduzida pelo governo do Presidente Fernando Collor de Melo, em princípios da década de 90, nossas organizações passaram a enfrentar um inédito ambiente competitivo decorrente dos produtos importados de outros países, principalmente da Ásia, fazendo com que novas formas de gestão comesçassem a ser pesquisadas e adaptadas à nossa cultura administrativa de gerenciar os negócios.

Daí porque, a partir desta mudança comercial externa, passamos a vivenciar graves problemas nas empresas, até ser introduzido no Brasil o Plano Real, no governo do Presidente Itamar Franco, que produziu a tão esperada e necessária estabilidade econômica. E assim, após o advento do Plano Real, em 1993, da abertura de nosso mercado, dos intensos processos de privatização, das fusões e incorporações de empresas, os executivos brasileiros passaram cada vez mais a observar os seguintes tópicos em sua ação gerencial cotidiana:

- **No campo macro-econômico** – globalização da economia através de investimentos, produtos, serviços e tecnologia;

- **No campo micro-econômico** – mercados e investimentos muito voláteis e competição cada vez mais acirrada entre as empresas de regiões e de países diferentes (internacionalização dos negócios). Assim é que, estudos recentes do quadro econômico mundial fazem crer que, neste início de Século, a maioria das economias mundiais e suas respectivas organizações farão parte de um mercado interno único (Nadler e Tushman, 1994). Pois, este modelo de economia global considera indispensável a multinacionalização da empresa e da sua gestão, para que estas possam sobreviver e se adaptar ao vertiginoso ambiente de mudanças.
- **No campo das organizações** - o desafio é transformar as empresas de instituições econômicas, dominantes da era industrial para organizações flexíveis e holísticas da nova era do conhecimento, por intermédio do entendimento dos seguintes tópicos:
 - Crescimento e queda extremamente rápida das organizações;
 - Busca constante do conhecimento e do aprendizado contínuo;
 - Criatividade, inovação e flexibilidade nos campos tecnológico, econômico e social;
 - Qualidade e excelência organizacional de gestão, de produtos e serviços;
 - Nova dimensão para com a visão estratégica das empresas: imaginar e criar o ambiente futuro das organizações;
 - Dilema organizacional na nova economia: cultura instalada X novos valores;
 - Desenvolvimento sustentável: ecologia e natureza preservadas;
 - Maior visibilidade das organizações em relação à opinião pública, governo e ambiente.

Logo, todos estes fatores estão sendo objeto de análise na moderna gestão empresarial brasileira, onde esta contextualização do ambiente passou a ser exigida dos empresários e de suas equipes de trabalho. Este esforço gerencial de adaptação aos novos ditames do ambiente é árduo e minucioso, pois se faz necessário selecionar com muita clareza os pontos fortes e fracos de uma empresa (Porter, 1986). Daí porque, a sua identificação permite minimizar os problemas, valorizando as suas qualidades, perante o público externo e interno.

Portanto, ao mesmo tempo em que se exige do gestor brasileiro compreensão dos elementos focados acima, ele, também, tem de procurar entender os principais problemas empresariais.

Por outro lado, esses problemas acabam, de certa forma, inibindo novos empreendimentos e dificultando a gestão das empresas no seu processo de desenvolvimento. Razão pela qual, a citação permite que a sociedade e as organizações nacionais reflitam sobre como poderemos solucioná-los, a fim de transformarmos este país num ambiente de maior equilíbrio econômico e socialmente mais justo e adequado à nossa gente.

Desta forma, cabe destacar os principais problemas que vêm afetando a nossa sociedade, as nossas organizações e os nossos cidadãos:

- - Instabilidade econômica (déficit público, alta taxa de juros, câmbio volátil, bolsas instáveis, ausência de políticas públicas claras, consistentes e de longo prazo, entre outros fatores);
- - Baixo investimento em ciência e tecnologia;
- - Profundos desequilíbrios nos campos social, econômico e regional;

- - Falta de uma adequada matriz logística (infra-estrutura deficiente nos planos rodoviário, portuário, ferroviário e aéreo, impedindo a transferência de pessoas, produtos e serviços com maior velocidade e baixo custo);
- - Matriz energética incompleta (não existe interdependência entre as fontes tradicionais de energia – petróleo, carvão mineral, gás natural, hidrelétrica e energia nuclear – e pouco desenvolvimento em relação às fontes alternativas – energia eólica, solar, biomassa e geotérmica).

Diante deste quadro, a análise constante e a necessidade de levar em consideração os aludidos dados e informações no cotidiano da ação gerencial das empresas brasileiras, reforçam o entendimento de que, cada vez mais, o processo de interdependência ambiental veio para ficar e, quem não se aperceber disto, corre riscos de uma infeliz ação decisória, que pode provocar severos danos às organizações.

Cenários: a gestão empresarial e o futuro das organizações privadas brasileiras

As novas tendências no ambiente das organizações exigem uma postura coerente das empresas com referência à adoção de novas tecnologias, à gestão do conhecimento e à análise de cenários para a tomada de decisão.

Nesse sentido, foram examinados, anteriormente, os elementos que estão contribuindo para o aumento da vulnerabilidade empresarial, decorrentes, sobretudo, dos processos de globalização, da competição mais forte entre as empresas, dos novos paradigmas de gestão, da instabilidade no ambiente dos negócios e dos tradicionais problemas brasileiros. Portanto, todos os elementos mencionados exigindo dos administradores novas estratégias, baseadas na análise de cenários, em busca de maneiras alternativas de criar diferenciais competitivos para as empresas.

E, é nesse contexto que a análise de cenários é apontada como uma ferramenta de alto nível para ajudar a produzir soluções, uma vez que prosseguir com sucesso, em qualquer ramo de atividade, exige antevisão e antecipação aos concorrentes em relação a produtos, serviços e inovação gerencial.

Logo, o artifício de imaginar um cenário para o futuro das organizações, constitui-se num exercício singular de reflexão sobre as observações que fazemos do meio em que estamos inseridos. O início oficial da ALCA – Área de Livre Comércio das Américas, ponto de ruptura em relação a tudo aquilo que aconteceu no passado, está previsto para o ano de 2005, e, com certeza, vai referenciar uma nova forma de gestão nas organizações brasileiras.

Gestão do conhecimento e da inovação tecnológica na organização

Segundo Peter Drucker, este será o século da “sociedade do conhecimento”. Afirma, ainda, o referido autor, que a competitividade de um País ou de um segmento econômico ou de uma empresa estará baseada na sua capacidade de prover este novo conhecimento.

O pesquisador do Medial Lab do MIT, Michael Schrage, comenta na revista Exame de dezembro de 2000, que a inovação é produto do ambiente, e não de um sistema. Como se vê, desenvolve suas idéias, no sentido de interpretar a inovação como algo multidisciplinar, baseado no trabalho coletivo dos indivíduos nas organizações e nos centros de pesquisas. E conclui, afirmando que, cada vez mais, a inovação é resultado de trabalho coletivo das instituições.

Assim, o viés do futuro, na gestão do conhecimento, poderá se dar por meio das comunidades virtuais, embasadas no uso da tecnologia, para induzir a inovação permanente nas empresas. Logo, essas novas tecnologias precisam ser incorporadas imediatamente e usadas com o objetivo de alavancar o progresso das organizações e da sociedade brasileira como um todo.

Assim sendo, há que se afirmar que, a gestão da tecnologia e da inovação, quando bem implantada e operada na organização, poderá aprimorar as competências da empresa, definindo o seu universo de conhecer melhor, para fazer melhor.

A importância da ética na organização

A organização que queira competir no mercado globalizado em que vivemos, terá que manter uma reputação sólida de comportamento ético. É importante que seja inserido em sua estratégia de negócios, atitudes que apóiem objetivos de ordem social, como, por exemplo, a preservação do meio ambiente, aliada à práticas gerenciais, que permitam desenvolver a dinâmica interna da organização num ambiente adequado de qualidade de vida pessoal e profissional.

Robert Srou, em seu livro *Ética Empresarial*, sugere que as empresas precisam ser éticas e transparentes, para resguardar sua imagem, sua reputação, sua marca, perante o mercado consumidor. Assim é que, países que desfrutam de estado de direito, a sociedade civil reúne condições para se mobilizar e retaliar as empresas socialmente irresponsáveis e inidôneas.

Desta forma, cabe sugerir às organizações que os resultados positivos na esfera profissional e empresarial dependem de decisões morais e éticas. Portanto, ter padrões éticos é o melhor caminho para a obtenção de bons negócios a curto e longo prazo.

Por oportuno, merece ser lembrada uma das maiores autoridades mundiais em ética empresarial, professora Laura Nash, da Harvard Business School, quando diz que, a rapidez das mudanças nos negócios, o surgimento de novas tecnologias e a rapidez com que as informações circulam, estão fazendo com os empresários se preocupem cada vez mais com as questões éticas. Pois, nos Estados Unidos, essa preocupação já está presente em 95% das organizações, que criaram seus próprios códigos de ética, como forma de preservar suas imagens.

O papel social na organização

Uma tendência cada vez mais importante a ser considerada pelos gestores das empresas nacionais é a valorização da responsabilidade social. As organizações terão que pensar mais neste seu papel social, deixando de ter como único objetivo a geração do lucro. Segundo o consultor inglês Geoff Lye, as empresas precisam rimar lucro com responsabilidade social e ambiental.

Malcom McIntosh e outros, no livro *Corporate Citizens*, afirmam que o processo de cidadania corporativa não é filantropia, não é escrever um anexo sobre ações comunitárias no relatório financeiro anual. Também, não é uma idéia posterior ao negócio, entregue ao departamento de recursos humanos. É, na verdade, implantar a valorização da cidadania no coração e no planejamento estratégico das empresas.

Daí porque, necessário se faz que as empresas, desde já, reflitam, em especial, sobre as seguintes questões: Qual a amplitude e a natureza da responsabilidade social? Como inserir

o papel social na estratégia da companhia? E como avaliar e medir o grau de participação das empresas neste campo?

Pois, todas essas questões deverão ser respondidas pelos gestores organizacionais brasileiros, levando em consideração que o desenvolvimento deve ser sustentável do ponto de vista ambiental, economicamente viável e promovido com responsabilidade social.

A nova visão de mercado (baseada na segmentação eficiente e visionária) e a organização

Robert Kapos, consultor americano, afirma que: “Existe uma maneira adequada de as empresas pensarem sobre o seu negócio. É raciocinando de *fora para dentro*, isto é, desde a perspectiva de seus clientes, substituindo o tradicional e viciado *de dentro para fora*”.

O que significa dizer que a mudança do modelo mental estratégico tradicional permitirá a localização de oportunidades de crescimento, redefinindo a natureza do negócio e que novas necessidades poderemos atender.

Nos anos 80, a Coca-Cola executou uma importante mudança de gestão de cenários ao introduzir no ambiente dos seus negócios a redefinição de refrigerantes para qualquer líquido consumido pelo ser humano. Esta nova visão permitiu que a empresa saísse de *peixe grande em aquário pequeno*, para *peixe pequeno em aquário grande*, criando enormes oportunidades para crescer e disputar uma fatia cada vez maior desse *novo mercado*.

Em síntese, as empresas bem sucedidas, serão aquelas que conseguirão desfrutar de novos posicionamentos estratégicos, mercê da criatividade e da inovação, muitas vezes inéditos, que possibilitarão as mesmas atuarem com competência no seu ramo e serem referência para a concorrência. Sobreviverá a empresa brasileira que melhor entender esse processo e que souber definir sua visão do futuro, observados os cenários peculiares de cada segmento.

O comércio eletrônico e a organização

A tendência do comércio eletrônico é amadurecer e integrar-se, cada vez mais, com a rotina on-line das organizações e a utilização em maior escala das novas tecnologias originárias do seu crescimento.

Para ilustrar, um estudo da Yankee Group, uma das maiores consultorias mundiais de telecomunicações mostra que só os negócios relacionados ao comércio eletrônico entre empresas no Brasil vão saltar em 2001 de US\$10,9 bilhões para US\$63,5bi em 2005, com um crescimento médio anual de 55%.

A administração pública, também, começa a ver o contribuinte como cliente, pois, graças à internet, o governo ficou ao alcance do mouse: mais serviços, melhor atendimento, mais oportunidades para as organizações negociarem com o mesmo.

Na economia dos bits, o negócio mais visível hoje é sem dúvida a internet. E a Velha e a Nova Economia passarão a disputar, em alguns momentos, os mesmo clientes, numa visão ampliada de concorrência.

O *e-commerce* é uma realidade, que exige uma adaptabilidade das organizações, estruturada no que chamam de Velha Economia, visando conciliar os universos virtuais e reais.

Esta tendência remete a um cenário, onde as vendas por entrega ou *delivery* devem aumentar consideravelmente. Isto se deve não só à internet, mas também à tv a cabo e a

fatores externos, como a violência nas grandes cidades e seu trânsito caótico, que surgem como fatores provocantes do efeito do encasulamento.

Neste cenário, as organizações deverão estar atentas para definir estratégias que satisfaçam aos clientes deste segmento.

Neste sentido, em relação ao futuro, Peter Drucker disse à Revista Exame, nº. 727, de 15 de novembro de 2000, que se o comércio eletrônico representar uma parte substancial dos negócios com os consumidores, terá um grande impacto e obrigará os canais de distribuição existentes a mudar de forma radical. Segue dizendo, ainda, que é muito provável o surgimento de um sistema que use o comércio eletrônico para vender e um local físico para entregar.

O que podemos dizer é que o comércio eletrônico está sendo formatado diariamente, para definir melhor seus predicados, em busca do enlace virtual, ou seja, a venda, com o real, a entrega. É a logística tendo um papel importante nesta fase de crescimento do mercado virtual, mas com inovações surgindo e alterando, a todo o momento, na sua formatação futura.

Conclusão

Como se vê, no que pese expressivo número de gestores atuais seguirem por objetivo apenas as regras já definidas por empresas de sucesso, o futuro recomenda que estas regras tão-somente se limitem a acompanhar as necessidades do mercado. Pois, desta forma, enquanto buscam apenas a sobrevivência, outros gestores, certamente, estarão preocupados em inovar, revolucionando as regras do jogo. Uma vez que, se assim não fizerem, quando, finalmente, se aperceberem da necessidade das alterações, novos concorrentes de sucesso aparecerão no mercado.

Estamos no limiar de um mundo globalizado, de constantes mudanças sociais, e de constantes revoluções tecnológicas.

Neste mundo de mudanças, as empresas revolucionárias terão enormes oportunidades de sucesso. Enquanto, uma empresa conservadora que se que agarre as tradicionais regras de mercado, muito rapidamente verá a sua estratégia ultrapassada e, certamente, estará fadada ao insucesso.

Referências bibliográficas

- Drucker, Peter. *Administrando o Futuro*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- Handy, Charles. *A Era do Paradoxo*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- Moritz, Gilberto de O. *Análise de cenários para tomada de decisão*. Apostila Mimo. Florianópolis: UFSC, 2001.
- Nadler, David A & Tushman, Michael. *Arquitetura Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- Nash, L. Laura. *Good Intentions Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*. (Nova York: 1993).
- Porter, M. E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- Revista Exame, São Paulo: Editora Abril, nº 727 de 15/11/2000.
- Revista HSM Management, São Paulo, nº 18, janeiro-fevereiro de 2000.
- Revista HSM Management, São Paulo, Edição Especial, março-abril de 2000.
- Srouf, Robert H. *Ética Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.