

Gareth R. Jones
Jennifer M. George



Fundamentos da
ADMINISTRAÇÃO
CONTEMPORÂNEA

4^a edição





J77f

Jones, Gareth R.

Fundamentos da administração contemporânea [recurso eletrônico] / Gareth R. Jones, Jennifer M. George ; tradução: Ariovaldo Griesi ; revisão técnica: Gilmar Masiero. – 4. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : AMGH, 2012.

Editado também como livro impresso em 2012.
ISBN 978-85-8055-086-3

1. Administração – Fundamentos. 2. Administração contemporânea. I. George, Jennifer M. II. Título.

CDU 005

Catalogação na publicação: Ana Paula M. Magnus – CRB 10/2052

TI e e-Commerce

Conforme já discutido, outro importante desafio para os administradores é o emprego eficiente dos recursos avançados da TI.⁵¹ Novas tecnologias, como manufatura controlada por computador

e TI baseada na *web*, que associam e capacitam funcionários de novas maneiras, vêm sendo continuamente desenvolvidas. Um exemplo interessante de como a TI está modificando o trabalho de pessoas em todos os níveis organizacionais vem da UPS. Os motoristas da UPS costumavam basear-se em mapas, bloquinhos para anotações e na experiência própria para planejar a rota mais rápida para entregar centenas de encomendas todos os dias. Isso mudou rapidamente após a UPS investir US\$ 700 milhões para desenvolver um sistema computadorizado de otimização de rotas, que todas as noites planeja cada uma das 56 mil rotas que seus motoristas utilizarão no dia seguinte. A eficiência é concretizada, por exemplo, minimizando-se o número de conversões à esquerda, que desperdiçam tanto combustível como tempo. O programa teve um sucesso incrível. Os motoristas da UPS agora percorrem milhões de quilômetros a menos todos os meses, mesmo quando entregam um número maior de encomendas com maior rapidez.

A TI não apenas habilita funcionários individualmente, mas também equipes autogeridas, fornecendo informações importantes e possibilitando interações virtuais ao redor do mundo com o uso da Internet. Uma coordenação global cada vez maior ajuda a melhorar a qualidade e a aumentar o ritmo de inovação. A Microsoft, a Hitachi, a IBM e a maioria das empresas buscam nova TI capaz de ajudá-las a criar vantagem competitiva. A importância da TI é discutida em detalhes no Capítulo 13, e ao longo do livro você encontrará cones alertando quanto a exemplos de como a TI está transformando a maneira como as empresas operam.

O empreendedorismo e a criatividade

empreendedor Um indivíduo que percebe oportunidades e decide como destinar os recursos necessários para produzir bens e serviços novos e melhores.

Empreendedores são indivíduos que percebem oportunidades e decidem como destinar os recursos necessários para produzir bens e serviços novos e melhores. Eles tomam todas as decisões referentes ao planejamento, à organização, à liderança e ao controle necessário para abrir novas empresas. Portanto, são uma im-

tante fonte de criatividade no mundo organizacional. Essas pessoas são os David Filos e Jerry Yangs (fundadores do Yahoo!) do mundo, que fazem fortunas enormes quando seus negócios são bem-sucedidos. Ou então estão entre os milhões de pessoas que começam um novo negócio apenas para perderem dinheiro quando suas empresas vão à falência. Apesar do fato de cerca de 80% das pequenas empresas falirem nos primeiros três a cinco anos, segundo algumas estimativas, verifica-se que 38% dos homens e 50% das mulheres da atual força de trabalho querem abrir seu próprio negócio.⁷⁴

empreendedor social Um indivíduo que busca iniciativas e oportunidades e angaria recursos para resolver problemas e necessidades sociais, de modo a melhorar a sociedade e o bem-estar geral por meio de soluções criativas.



Pequenas empresas

Empreendedores sociais são indivíduos que buscam iniciativas e oportunidades para resolver problemas e necessidades sociais com o intuito de melhorar a sociedade e o bem-estar geral, seja reduzindo a pobreza, diminuindo o analfabetismo, protegendo o meio ambiente ou reduzindo o consumo de drogas.⁷⁵ Os empreendedores sociais procuram angariar recursos para resolver problemas sociais por meio de soluções criativas.⁷⁶

Conforme indicado no quadro “Ética em ação” a seguir, embora os empreendedores sociais normalmente enfrentem dificuldades para levantar fundos que apoiem suas iniciativas, suas opções estão aumentando.

ÉTICA EM AÇÃO

Encontrar financiamento para praticar o bem

Normalmente, os capitalistas de risco que financiam os empreendedores para que estes iniciem seus negócios estão preocupados em obter um bom retorno sobre o investimento, e não estão dispostos a esperar muito para que isso aconteça. Além disso, os bancos esperam que os empreendedores tenham um histórico de sucesso anterior. Para os empreendedores sociais, levantar fundos para sustentar seus novos empreendimentos pode se transformar em um verdadeiro desafio, já que atingir seus objetivos sociais é de fundamental importância. Felizmente, um número cada vez maior de fundos para empreendimentos sociais procura investir em empresas focadas nesses objetivos.⁷⁷

A World of Good, uma empresa recém-aberta na área da baía de São Francisco, cria oportunidades para milhares de produtores dos países em desenvolvimento, levando seus produtos para o mercado consumidor tradicional. Por meio de sua rede com mais de 1,2 mil lojas varejistas, sua linha de produtos de grife (Original Good) e seu novo mercado *online* para produtos *Person-Positive* e *Eco-Positive* (www.worldofgood.com), procuram criar uma rede global de empreendedores do setor informal, alavancados pelo acesso direto a mercados de grande escala e fortalecidos pelo uso de padrões salariais éticos.

Quando Priya Haji, cofundadora e CEO da companhia, procurou inicialmente levantar fundos para seu empreendimento, não pôde se limitar a procurar os bancos tradicionais, que não estavam interessados no investimento pois Haji não tinha um histórico de três anos.⁷⁸ “Para eles, não fazia sentido”, diz ela. “Existe uma demanda criada pelos próprios consumidores por esse tipo de consumo ético, porém

os mercados de títulos de dívida não entendem isso.” Haji então voltou-se para entidades creditícias sociais e, em 2006, chegou a um acordo com três: a RSF Social Finance, a Root Capital e a Shared Interest. Cada uma insiste para que as empresas de carteiras de títulos mantenham suas missões sociais à medida que crescem.⁷⁹ O investimento valeu a pena, pois desde então a empresa dobrou suas receitas a cada ano.



Priya Haji, fundadora da World of Good, Inc.

Quando Charlie Crystle buscou fundos para a Mission Research, um novo empreendimento social do qual foi cofundador e que fornece a empresas sem fins lucrativos softwares para levantamento de fundos, os investidores tradicionais questionaram algumas das práticas da Mission, como fornecer o software de graça para as empresas sem fins lucrativos com orçamentos anuais inferiores a US\$ 25 mil, e até mesmo o fato de ele abrir um negócio focado na venda a empresas sem fins lucrativos acima de tudo.⁸⁰ Crystle era capaz de garantir US\$ 300 mil em financiamento da Underdog Ventures em troca de uma participação de 5% na empresa. Diferentemente de outras empresas de capital de risco, que almejam vender sua participação em novas empresas num prazo

de cinco a sete anos, a Underdog está disposta a esperar de sete a oito anos, e também exige que as empresas nas quais investe obtenham aprovação prévia da Underdog caso queiram mudar sua missão social.⁸¹

Tanto a World of Good como a Mission Research tiveram um crescimento substancial de receitas desde que passaram a receber financiamentos de investidores sociais.⁸² Igualmente importante é o fato de que as empresas também estão atingindo seus objetivos sociais, que são, em primeiro lugar, a principal razão para terem sido fundadas. Como assinala Crystle: “Concentro-me em construir meu negócio e gerar receitas (...) Mas isso não é a razão pela qual me levanto todas as manhãs para ir ao trabalho”⁸³.

Muitos administradores, cientistas e pesquisadores empregados em empresas se envolvem em atividades empreendedoras e compõem uma importante fonte de criatividade da organização. Eles estão envolvidos em inovação, no desenvolvimento de produtos novos e aperfeiçoados, bem como em novas e melhores maneiras de fazê-los. Tais funcionários percebem oportunidades tanto para grandes como para pequenas melhorias nos produtos, e são responsáveis pelo gerenciamento do processo de desenvolvimento. São conhecidos como **empreendedores internos**, termo que distingue esses indivíduos dos empreendedores que começam seus próprios negócios. Porém, em geral, o empreendedorismo sempre envolve tomada de decisão criativa que fornece aos clientes bens e serviços novos ou melhores.

Existe uma relação interessante entre os empreendedores e os empreendedores internos. Muitos gestores com talentos de empreendedorismo interno ficam insatisfeitos caso seus superiores decidam por não apoiar nem financiar ideias para novos produtos e iniciativas de desenvolvimento em que não acreditam. O que fazem os gestores com espírito de empreendedorismo interno que sentem não estar chegando a lugar nenhum? Muitas vezes, decidem deixar as organizações nas quais estão empregados para abrirem suas próprias empresas, com a finalidade de tirar proveito de suas ideias para novos produtos! Ou seja, os empreendedores internos se tornam empreendedores e fundam empresas que muitas vezes concorrem com aquelas onde trabalhavam anteriormente. Para não perder esses funcionários, os altos executivos devem encontrar maneiras de facilitar o espírito empreendedor dos funcionários mais criativos. No restante dessa seção consideraremos questões envolvidas na promoção do empreendedorismo bem-sucedido, tanto nas novas organizações como nas organizações já existentes.

Empreendedorismo e novas empresas

O fato de um número significativo de empreendedores ter sido empreendedores internos frustrados nos dá uma pista sobre as características pessoais dos indivíduos que provavelmente irão abrir um novo negócio e suportarão toda a incerteza e risco associados à condição de empreendedor.

CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES Os empreendedores tendem a possuir um conjunto particular de características de personalidade, conforme discutido no Capítulo 2. Primeiramente, é muito provável que tenham alta pontuação no traço de personalidade *abertura a novas experiências*, significando que estão predispostos a serem originais, abertos a uma ampla gama de estímulos,

empreendedor interno

Um administrador, cientista ou pesquisador que trabalha dentro de uma organização e percebe oportunidades para desenvolver produtos novos ou melhores, bem como melhores maneiras de produzi-los.

audazes e dispostos a correr riscos. Os empreendedores tendem também a ter uma zona de controle interna; acreditam que são responsáveis pelo que acontece com eles e que suas próprias ações determinam importantes resultados, como o sucesso ou o insucesso de um novo negócio. Por outro lado, as pessoas com uma *zona de controle externa* dificilmente deixariam um emprego seguro em uma organização para correr os riscos associados a um novo empreendimento.

Os empreendedores tendem ainda a ter um elevado nível de *autoestima* e se sentirão competentes e capazes de lidar com a maioria das situações – inclusive o estresse e a incerteza que cercam a entrada em um novo empreendimento arriscado. Também tendem a possuir uma elevada *necessidade de realização* e um forte desejo de realizar tarefas desafiadoras e atingir elevados padrões pessoais de excelência.

EMPREENDEDORISMO E ADMINISTRAÇÃO Dado que os empreendedores estão predispostos a atividades um tanto aventurosas e arriscadas, de que modo as pessoas podem se envolver em iniciativas empreendedoras? Uma forma é começar um novo negócio da estaca zero. Tirando proveito da TI moderna, muitas pessoas estão começando negócios individuais. O número total de gente trabalhando em casa ou em pequenos escritórios é superior a 40 milhões, e a cada ano mais de um milhão de novos empreendedores individuais se juntam às fileiras dos mais de 29 milhões de pessoas que trabalham por conta própria.

Quando os empreendedores individuais são bem-sucedidos, normalmente precisam contratar outras pessoas para ajudá-los a dirigir o negócio. Michael Dell, por exemplo, abriu seu negócio de computadores quando ainda era estudante universitário, e em poucas semanas havia contratado várias pessoas para ajudá-lo a montar computadores a partir de componentes que ele comprava de fornecedores. A partir de sua empresa individual surgiu a Dell Computer, atualmente um dos maiores fabricantes mundiais na área.

Alguns empreendedores que abriram um novo negócio tiveram dificuldade em decidir como administrar a organização à medida que ela crescia; **empreendedorismo** não é o mesmo que administração. A administração engloba todas as decisões envolvidas em planejamento, organização, liderança e controle de recursos. Empreendedorismo é perceber uma oportunidade para atender à necessidade de um determinado tipo de cliente e então decidir como encontrar e usar os recursos para criar um produto que atenda a essa necessidade. Depois que um empreendedor produz algo que os clientes querem, o empreendedorismo dá lugar à administração, já que a necessidade premente se torna fornecer o produto de forma eficiente e eficaz. Frequentemente, faltam ao empreendedor fundador da empresa as habilidades, a paciência e a experiência necessárias para se engajar no difícil e desafiador trabalho da administração. Alguns empreendedores acham muito difícil delegar autoridade, pois ficam temerosos em arriscar suas empresas ao deixar que outros a administrem. Como resultado,

ficam sobrecarregados, e a qualidade de suas tomadas de decisão declina. Já para outros empreendedores faltam o conhecimento detalhado necessário para estabelecer tecnologia e sistema de informações de ponta ou para criar procedimentos de gestão das operações, que são vitais para aumentar a eficiência dos sistemas de produção de suas organizações. Portanto, para ser bem-sucedido é necessário fazer mais do que criar um novo produto; um empreendedor precisa contratar administradores capazes de estabelecer um sistema operacional que possibilite que a nova empresa sobreviva e prospere.

empreendedorismo
Destinação de recursos para tirar proveito de uma oportunidade com a intenção de fornecer aos clientes bens e serviços novos ou melhores.



Empreendedores internos são uma importante fonte de criatividade da organização.

Empreendedorismo interno e aprendizagem organizacional

O alto nível de concorrência hoje, particularmente por parte de pequenas e ágeis empresas, torna cada vez mais importante para as grandes organizações já estabelecidas no mercado promover e

incentivar o empreendedorismo interno, a fim de elevar o nível de inovação e da aprendizagem organizacional. Conforme discutido anteriormente, uma organização preparada para a aprendizagem incentiva todos os funcionários a identificar oportunidades e solucionar problemas, possibilitando então que a organização experimente continuamente, melhore e aumente sua capacidade de fornecer aos clientes bens e serviços novos e melhores. Quanto maior for o nível de empreendedorismo interno, maior será o nível de aprendizagem e inovação. Como é possível promover a aprendizagem organizacional e o empreendedorismo interno?

defensor de produto

Um gestor que se “apropria” de um projeto e fornece a liderança e a visão que levam um produto do estágio de concepção até o cliente final.

DEFENSORES DE PRODUTO Uma forma de promover o empreendedorismo interno é incentivar os indivíduos a assumir o papel de **defensor de produto**, um gestor que se “apropria” de um projeto e fornece a liderança e a visão que levam um produto do estágio de concepção até o cliente final. A 3M, famosa por promover o empreendedorismo interno, encoraja todos os seus gestores a se tornar defensores de produto e a identificar ideias para novos produtos. Um defensor de produto se torna responsável pela elaboração de um plano de negócios para o produto. De posse desse plano de negócios, apresenta-se diante de um comitê de desenvolvimento de produtos da 3M, um grupo de executivos seniores que investiga os pontos fortes e fracos do plano para decidir se ele deve ou não ser financiado. Se o plano for aceito, o defensor de produto assume a responsabilidade pelo desenvolvimento dele.

SKUNKWORKS A ideia por trás do papel de defensor de produto é a de que os funcionários que se sentem donos de um projeto tendem a agir como empreendedores externos e a se doar ao máximo para fazer com que o projeto dê certo. Usar *skunkworks* e divisões de novos empreendimentos também pode fortalecer esse sentimento de propriedade. **Skunkworks** é um grupo de empreendedores internos que são deliberadamente separados das atividades normais de uma organização – por exemplo, da cadeia de comando habitual – para que dediquem toda sua atenção ao desenvolvimento de novos produtos. A ideia é que, se essas pessoas forem isoladas, ficarão tão envolvidas com o projeto que o tempo de desenvolvimento será relativamente breve e a qualidade do produto final será aperfeiçoada. O termo *skunkworks* foi criado na Lockheed Corporation, que formou uma equipe de engenheiros projetistas para desenvolver aeronaves especiais, como o avião-espião U2. O segredo com que essa unidade funcionava e a especulação sobre seus objetivos levou os outros a se referirem a ela como “*the skunkworks*”.

skunkworks Um grupo de empreendedores internos que são deliberadamente separados das atividades normais de uma organização para que sejam incentivados a dedicar toda a atenção para o desenvolvimento de novos produtos.

RECOMPENSAS PELA INOVAÇÃO Para incentivar os gestores a suportar a incerteza e o risco associados ao árduo trabalho do empreendedorismo, é necessário associar o desempenho a recompensas. Cada vez mais as empresas recompensam os empreendedores internos com base no resultado do processo de desenvolvimento de produtos. Os empreendedores internos recebem bônus generosos caso seus projetos sejam bem-sucedidos, ou então recebem opções sobre ações que podem torná-los milionários se o produto vender bem. Tanto a Microsoft como a Google, por exemplo, fizeram centenas de seus funcionários multimilionários como resultado das opções sobre ações que receberam como parte de seus pacotes de benefícios. Além de dinheiro, os empreendedores internos bem-sucedidos podem ser promovidos aos altos escalões da empresa. A maioria dos altos executivos da 3M, por exemplo, chegou à direção graças a uma trajetória de empreendedorismo bem-sucedida. As organizações precisam recompensar seus empreendedores internos de forma equânime, para evitar que eles deixem a empresa e se tornem empreendedores externos que venham a formar uma nova empresa concorrente. Não obstante, os empreendedores internos frequentemente fazem isso.



INSIGHT ADMINISTRATIVO

Diferentes maneiras de competir no mercado de refrigerantes

“Coca” e “Pepsi” são nomes conhecidos mundialmente. Juntas, a Coca-Cola e a PepsiCo controlam mais de 70% do mercado mundial de refrigerantes e mais de 75% do mercado norte-americano. Seu sucesso pode ser atribuído às suas estratégias de diferenciação, visando produzir e promover seus produtos – estratégias que as tornaram as mais lucrativas empresas do mundo. Existem várias aspectos em suas estratégias de diferenciação. Primeiramente, elas construíram marcas globais por meio da produção do concentrado que dá aos refrigerantes tipo cola seu sabor característico, mas depois passaram a vender o concentrado sob a forma de xarope a engarrafadores espalhados pelo mundo. Os engarrafadores são responsáveis pela produção e distribuição do refrigerante em si. Eles adicionam ao xarope água artificialmente gaseificada com gás carbônico, embalam a bebida resultante e a distribuem para uso em máquinas de venda automáticas, para supermercados, restaurantes e outros pontos de venda. Os engarrafadores também devem assinar um contrato exclusivo que os proíbe de engarrafar ou distribuir os produtos de concorrentes no ramo de refrigerantes. Isso cria uma barreira à entrada que ajuda a impedir que novas empresas entrem no setor.



A Cott divulga o fato de que qualquer varejista pode colocar o nome de sua empresa (por exemplo, “Sam’s Cola”) em seu refrigerante tipo cola genérico.

Em segundo lugar, a Coca-Cola e a PepsiCo cobram dos engarrafadores um *preço mais alto* pelo xarope; elas então investem grande parte dos lucros em propaganda para construir e manter o reconhecimento da marca. O dinheiro gasto em propaganda (em 2007, cada uma gastou mais de US\$ 600 milhões) para desenvolver uma marca mundial ajuda essas empresas a diferenciar seus produtos, de modo que os consumidores provavelmente comprem uma Coca ou uma Pepsi em vez de um refrigerante tipo cola menos conhecido. Além disso, a fidelidade à marca permite que ambas as empresas cobrem um preço extra ou comparativamente alto por aquilo que é, no final das contas, simplesmente água colorida com aromatizante.

Entretanto, na última década, o ambiente mundial do setor de refrigerantes passou por uma grande mudança graças a Gerald Pencer, um empreendedor canadense com uma nova estratégia para concorrer com essas importantes empresas adeptas da diferenciação. Sua estratégia foi produzir um refrigerante tipo cola, de alta qualidade e preço baixo, fabricado e engarrafado pela Cott Corporation – empresa da qual era CEO na época –, mas vendê-lo com a marca privada dos principais varejistas, como Walmart (a marca Sam’s Cola) e redes de supermercados como Kroger (a marca Big K), driblando assim os engarrafadores. Pencer pôde implementar sua estratégia de *baixo custo focada* e cobrar um preço baixo pelos refrigerantes, pois não precisava gastar nada com publicidade (os varejistas faziam isso), e também porque os refrigerantes da Cott eram distribuídos pelas redes de lojas e varejistas, que usavam seus próprios e eficientes sistemas de distribuição nacional, como o sistema de distribuição nacional com o uso de caminhões desenvolvido pela gigante Walmart. Os varejistas estavam dispostos a fazer isso, pois os refrigerantes de baixo custo da Cott possibilitavam que auferissem muito mais lucro do que vendendo Coca ou Pepsi. Ao mesmo tempo, os produtos construíam a imagem da marca própria.

Pencer implementou o seu plano primeiro no Canadá e depois o expandiu rapidamente por todos os Estados Unidos, à medida que a demanda dos varejistas pelos produtos da Cott foi aumentando. Passou então a abastecer o mercado internacional oferecendo-se para vender concentrado de refrigerantes a varejistas globais a preços mais baixos do que a Coca-Cola e a PepsiCo. Em 2004, a Cott era o maior fornecedor mundial de refrigerantes gaseificados com marcas próprias dos varejistas.²⁹ Possui instalações industriais no Canadá, nos Estados Unidos e no Reino Unido, além

de uma planta industrial para concentrado de xarope em Columbus (Geórgia), que abastecem a maioria dos armazéns, empórios, redes de lojas de conveniência e locais de grande exposição desses países. Note, entretanto, que apesar de a Cott ser o fornecedor líder de refrigerantes com marcas próprias dos varejistas, continua concentrada em sua estratégia de baixo custo. A empresa não faz nenhuma tentativa de concorrer com a Coca e a Pepsi, empresas que seguem estratégias de diferenciação e cujas marcas dominam o mercado mundial de refrigerantes.

Cada vez mais as pequenas empresas estão encontrando maior facilidade para seguir uma estratégia focada e competir com sucesso ao lado de empresas grandes, poderosas, diferenciadas e de baixo custo; isso se deve à evolução na área de TI, que reduz custos e permite que alcancem e atraiam clientes. Ao criar um *site* para e-Commerce, milhares de pequenas empresas especializadas têm sido capazes de encontrar um nicho lucrativo para combater empresas não virtuais. A Zara, fabricante espanhol de roupas cujas vendas dispararam nos últimos anos, é um excelente exemplo de como uma pequena empresa não virtual pode usar a TI para seguir uma estratégia focada e concorrer no mercado mundial.³⁰ Ela conseguiu se posicionar como líder no segmento de moda, buscando menores custos e praticando preços baixos, ao contrário das lojas que seguem a estratégia de diferenciação, como Gucci, Dior e Armani, utilizando TI às suas necessidades específicas. A Zara desenvolveu TI que lhe permite administrar seus processos de projeto e produção, de forma que minimiza o nível dos estoques – o maior custo ao qual um varejista de roupas está sujeito. Entretanto, a TI da empresa também dá a seus estilistas *feedback* instantâneo sobre que roupas estão tendo boa aceitação e em quais países, obtendo vantagem competitiva a partir da diferenciação. Mais especificamente, consegue fabricar mais de um determinado tipo de vestido ou *tailleur* para atender aos clientes, consegue decidir que roupa deve ser vendida em sua rede de lojas em rápida expansão pelo mundo e também consegue modificar constantemente o *mix* de roupas que oferece aos clientes, para que estes estejam em sintonia com a moda atual – tudo isso a baixo custo.

A TI da Zara permite que gerencie de forma mais eficiente a interface entre suas operações de projeto e produção. A Zara leva apenas cinco semanas para desenhar uma nova coleção e depois uma semana para fabricá-la; grifes como Chanel e Armani, por exemplo, podem levar seis ou mais meses para desenharem uma coleção e depois mais três meses para disponibilizá-la nas lojas.³¹ Esse curto prazo para lançar suas roupas no mercado dá à Zara grande flexibilidade e permite que reaja prontamente às rápidas mudanças do mercado da moda, cujas tendências podem mudar várias vezes em um ano. Devido ao curto ciclo produção-vendas e a uma moda *just-in-time*, a Zara oferece coleções a preços relativamente baixos e ainda assim aufera lucros superiores a qualquer participante do setor.³²

A Zara tem sido capaz de seguir uma estratégia focada que ao mesmo tempo é de baixo custo e diferenciada, pois desenvolveu muitos tipos de pontos fortes em funções como projeto de moda, *marketing* e TI, e todas resultaram em vantagem competitiva. Elaborar estratégias funcionais que reforcem a estratégia de negócios e aumentem a vantagem competitiva é uma tarefa vital para qualquer administrador. Discutiremos essa importante questão no próximo capítulo. Primeiramente, precisamos subir um nível na escala de planejamento e examinarmos como a estratégia corporativa ajuda uma organização a alcançar sua missão e objetivos.



Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.