



10 anos

GESTÃO EMPRESARIAL

Coletânea Pós-Graduação Universidade La Salle



GESTÃO EMPRESARIAL

Organizadores: Pedro Faccio De Conto e Robinson Henrique Scholz

UNIVERSIDADE LA SALLE

Reitor

Prof. Dr. Paulo Fossatti - Fsc

Vice-Reitor, Pró-Reitor de Pós-grad.,
Pesq. e Extensão e Pró-Reitor de Graduação

Prof. Dr. Cledes Casagrande - Fsc

Pró-Reitor de Administração

Vitor Benites

PRODUÇÃO DE CONTEÚDO

Coordenador de Produção

Prof. Dr. Jonas Rodrigues Saraiva

Equipe de Produção de Conteúdo

Alexandre Briczinski de Almeida

Anderson Cordova Nunes

Arthur Menezes de Jesus

Bruno Giordani Faccio

Daniele Balbinot

Érika Konrath Toldo

Fabio Adriano Teixeira dos Santos

Gabriel Esteves de Castro

Guilherme P. Rovadoschi

Ingrid Rais da Silva

João Henrique Mattos dos Santos

Jorge Fabiano Mendez

Nathália N. dos Santos

Patrícia Menna Barreto

Sidnei Menezes Martins

Tiago Konrath Araujo

Projeto Gráfico, Editoração, Revisão e Produção
Equipe de Produção de Conteúdo Universidade La Salle - Canoas, RS

1ª Edição – Coletânea Pós

Atualizada em:
Dezembro de 2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G393

Gestão empresarial [recurso eletrônico] / organizadores: Pedro Faccio de Conto e Robinson Henrique Scholz. – Dados eletrônicos. – Canoas, RS : Universidade La Salle, 2021. – (Coletânea Pós-Graduação Universidade La Salle)

Livro eletrônico.

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

Modo de acesso: <<http://www.unilasalle.edu.br/pos/canoas>>.

ISBN 978-65-89486-43-5

1. Administração de empresas. 2. Gestão empresarial. 3. Administração contemporânea. 4. Marketing. 5. Inovação. 6. Liderança. 7. Gestão estratégica. 8. Gestão de projetos. 9. Negociação. 10. Processo decisório. 11. Controladoria. 12. Qualidade de vida no trabalho. 13. Criatividade nos negócios. I. Conto, Pedro Faccio de. II. Scholz, Robinson Henrique. III. Série.

CDU: 658.012.4

Bibliotecário responsável: Samarone Guedes Silveira - CRB 10/1418

© 2021 por Universidade La Salle

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer meio, eletrônico ou mecânico (fotocópia, gravação), ou qualquer tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização por escrito da Universidade La Salle.



Universidade La Salle Canoas | Av. Victor Barreto, 2288 | Canoas - RS
CEP: 92010-000 | 0800 541 8500 | eadproducao@unilasalle.edu.br

Apresentando os Organizadores

Pedro Faccio De Conto

Doutorando em Administração / Marketing pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Mestre em Relações Internacionais pela University of Westminster (UK) e Bacharel em Administração: Hab. Comércio Exterior pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Atualmente é Professor da área de Gestão e Negócios e Assessor Acadêmico de Extensão e Pós-Graduação Lato Sensu da Universidade La Salle. Sua experiência de mercado contempla atividades inerentes às áreas de planejamento estratégico, gestão mercadológica, comércio internacional, logística internacional, pesquisa de mercado e marketing digital.

Robinson Henrique Scholz

Doutor em Ciências Sociais pela Universidade do Rio dos Sinos. Mestre em Ciências Sociais e Bacharel em Administração: Hab. Recursos Humanos ambos pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Especialista em Docência Universitária na Contemporaneidade, pela Universidade de Caxias de Sul. Está em estágio pós-doutoral no PPG Memória Social e Bens Culturais na Universidade La Salle. Atualmente é professor no Instituto Federal de São Paulo, Campus Tupã, SP e professor convidado na área de Gestão e Negócios da Universidade La Salle. Tem experiência na área de administração e gestão social, atuando principalmente nos seguintes temas: economia solidária, administração, sociologia, cultura, autogestão, memória social, gestão de pessoas, liderança e gestão socioambiental.

Apresentação da Coletânea

O caráter dinâmico, mutável e incerto dos mercados na atualidade faz com que os gestores e as gestoras de modelos organizações diversos precisem frequentemente rever suas práticas e seus entendimentos acerca do mundo. E tal premissa parece ser verdadeira não apenas para as empresas pequenas ou emergentes, mas também para as organizações mais tradicionais e, aparentemente, já consolidadas.

Em um contexto marcado pelo rápido desenvolvimento e propagação das tecnologias de comunicação e de informação, organizações de todos os portes e finalidades encontram-se em intensa concorrência e adaptabilidade. Portanto, é preciso a busca pela atualização profissional qualificada, e é justamente isso que o MBA em Gestão Empresarial da La Salle Business School se destina a oferecer a alunos e alunas dos mais diversos *backgrounds* profissionais. A proposta deste curso, como um todo, é a de apresentar e discutir modelos contemporâneos, instrumentos e processos de gestão, buscando sua aplicabilidade nas organizações. Além disso, busca-se desenvolver a visão estratégica nos participantes, formando gestores comprometidos com práticas que focalizem o crescimento organizacional e a vantagem competitiva, e que sejam capazes de inspirar pessoas.

Este livro, na forma de uma coletânea de e-books do curso, reúne 10 capítulos, os quais versam sobre as principais temáticas da gestão empresarial contemporânea. De modo específico, entendemos que, a partir da leitura do Capítulo 1, denominado de **Gestão Contemporânea**, do Prof. Pedro De Conto, você refletirá sobre diversos dos desafios encontrados por gestoras e gestores na atualidade. A partir das mudanças ambientais destacadas, ficará evidente a necessidade de pensarmos em uma nova forma de gerir. Diante do atual contexto de incertezas e rápidas mudanças, talvez alguns modelos de gestão organizacional e de gestão estratégica mais “clássicos” não mais façam sentido neste século XXI. Já na sequência, o Capítulo 2 (**Gestão de Marketing**), elaborado pela Profa. Cristiane Duarte de Arruda, contextualiza as principais fases do Marketing, do “1.0” até o chamado “4.0”. Nesse meio tempo, a leitura nos faz refletir sobre posicionamento mercadológico e o composto de marketing, ferramentas que, assim como o Plano de Marketing, abordado na sequência, são indispensáveis aos gestores na contemporaneidade, visando a sustentabilidade do negócio.

No Capítulo 3, correspondente à disciplina de **Liderança e Administração de Equipes no Contexto da Inovação**, o qual foi escrito pela Profa. Alessandra Rodrigues Gonzaga, você encontrará reflexões importantes acerca das competências e habilidades necessárias à liderança empresarial pautada pela inovação, principalmente as *soft skills*. Considerando como pano de fundo um contexto organizacional de rápidas mudanças, este texto também aborda o processo de formação de equipes sinérgicas e verdadeiramente inovadoras nos ambientes de negócios. Na sequência, o Capítulo 4 (**Gestão Estratégica e Competitividade**), nos convida a debater a relevância do planejamento estratégico e da gestão estratégica, bem como conhecer as principais ferramentas e modelos para uma prática gerencial que vise o futuro e lide, na medida do possível, com todas as incertezas do ambiente externo à organização.

Na sequência, o Capítulo 5, **Gestão de Projetos**, elaborado pelo prof. Thiago Regal, o qual orienta que os projetos encontram-se vinculados aos mais diferentes objetivos organizacionais. Neste texto, o leitor encontrará subsídios para pensar diferentes aspectos dos projetos e programas, o gerenciamento de cada área e suas características, no sentido de geri-los de modo assertivo. Mais adiante, o Capítulo 6, cujo tema é **Negociação e Processo Decisório**, do Prof. Marcelo do Carmo Rodrigues, versa sobre o processo decisório a nível organizacional de forma ampla, incluindo-se, aí, reflexões sobre aquelas negociações realizadas com os mais diversos *stakeholders* da organização. Neste capítulo, o leitor encontrará, também, um apanhado sobre as principais técnicas e estratégias de negociação, além de reflexões no que tange ao contexto da gestão dos conflitos que ocorrem a nível organizacional.

Nossa coletânea segue com o texto relativo à disciplina de **Controladoria Estratégica**, disposta no Capítulo 7. Aqui, os Profs. Juliano Lautert e Carlos Fernando De Conto, explicam o papel e a relevância da Controladoria para a gestão empresarial e indicam que esta importante função deve estar plenamente articulada com as demais funções organizacionais para a maximização do desempenho da empresa. No Capítulo 8, logo em seguida, o Prof. Robinson Henrique Scholz nos convida a refletir sobre a **Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho** e nos indica a importância de repensarmos não só as condições físicas do ambiente corporativo, mas também aquelas relacionadas a questões sociais e emocionais dos trabalhadores. Neste texto, entendemos que são diversas as práticas de QVT que os gestores têm à sua disposição para valorizar o desenvolvimento humano e maximizar os resultados do negócio, tendo em vista que a QVT é uma estratégia que também pode gerar vantagem competitiva à organização.

O Capítulo 9 desta coletânea, da Profa. Caroline Bucker, identifica o **Design Thinking para Empreendedorismo e Inovação** enquanto metodologia diferenciada e inovadora na gestão empresarial. A partir das principais premissas do *design thinking*, gestores e gestoras são desafiados a colocarem o ser humano no centro do processo de

concepção inovadora de produtos e serviços, enquanto entendem que esta metodologia pode ser aplicada à diversos dos segmentos de mercado. Por fim, o Capítulo 10 que fecha esta coletânea, intitulado **Jogos de Negócios**, é estruturado pelos Profs. Eduardo Bugallo de Araújo e Maurício Tagliari, relaciona-se à disciplina de mesmo nome, a qual ocorre tipicamente em ambiente de laboratório e aplica diversas temáticas estudadas ao longo do curso. Neste último texto, de modo mais específico, o leitor encontrará subsídios para compreender as premissas das simulações empresariais, refletirá sobre a análise de cenários para a tomada de decisões, e conhecerá as principais teorias que interpretam o processo decisório nas organizações.

De modo amplo, entendemos que a proposta do curso integra uma visão interdisciplinar da gestão empresarial. Além disso, mais do que simplesmente disponibilizar conhecimentos e modelos teóricos, os capítulos aqui apresentados se destinam a produzir enriquecimento intelectual e prático, em linhas com os principais desafios e oportunidades para a gestão empresarial na contemporaneidade. A partir desta visão sistêmica das organizações, almeja-se facilitar a solução de problemas, estimular o espírito de liderança, impulsionar práticas inovação e desenvolver uma postura empreendedora preocupada com as questões socioambientais contemporâneas.

Desejamos boa leitura e bons estudos a você!

Sumário

CAPÍTULO 1

Gestão Contemporânea	13
Apresentando o Autor	14
O que Veremos Neste Capítulo?	14
1.1 Introdução	15
2.1 Gestão Tradicional e Gestão Contemporânea	16
2.1.1 Gestão da Qualidade	18
2.1.2 Gestão do Conhecimento	19
3.1 Estratégia, Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica	21
4.1 Liderança	24
4.1.1 Liderança Contemporânea e os Conflitos de Interesses.....	24
4.1.2 Tendências Para a Prática da Liderança.....	25
5.1 Mudança e Gestão da Mudança	26
6.1 Considerações Finais	28
Referências Bibliográficas	29

CAPÍTULO 2

Gestão de Marketing	31
Apresentando a Autora	32
O que Veremos Neste Capítulo?	32
1.1 Contextualização Sobre o Marketing	33
2.1 Os Desafios do Composto de Marketing na Atualidade	36
3.1 Plano de Marketing e as Estratégias	40
3.1.1 O Processo Estratégico de Formulação, Implementação e Controle do Plano de Marketing.....	42
3.1.2 Análise do Ambiente Externo e Análise Interna da Organização.....	45
3.1.3 Alinhamento de Objetivos e a Definição de Estratégias Competitivas.....	47
Referências Bibliográficas	49

CAPÍTULO 3

Liderança e Administração de Equipes no Contexto da Inovação	51
Apresentando a Autora	52
O que Veremos Neste Capítulo?	52
1.1 Introdução	53
2.1 Inovação e Mudança	56
2.1.1 Inovação e Adaptabilidade.....	57
2.1.2 Transição Para uma Cultura de Inovação	59
3.1 Liderança Para Inovação	60
3.1.1 Perspectiva Comportamental da Liderança.....	61
4.1 Formação de Equipes Inovadoras	62
4.1.1 Desenvolvimento de Equipes de Trabalho	64
Referências Bibliográficas	68

CAPÍTULO 4

Gestão Estratégica e Competitividade	69
Apresentando o Autor	70
O que Veremos Neste Capítulo?.....	70
1.1 Introdução	71
2.1 Dimensões da Estratégia Organizacional	72
2.1.1 Origens e Evolução da Estratégia Organizacional.....	72
2.1.2 A Recorrente Importância do Planejamento Estratégico.....	73
2.1.3 Formulação de Estratégias e a Ideia do Triângulo Estratégico.....	76
2.1.4 Construção de Objetivos Estratégicos	77
2.1.5 Vantagem Competitiva	79
2.1.6 Posicionamento Estratégico	81
2.1.6.1 Estratégias de Nível de Negócio	82
2.1.6.2 Estratégias Corporativas	84
3.1 Ferramentas de Gestão e de Melhoria dos Processos Internos.....	87
4.1 Considerações	90
Referências Bibliográficas	91

CAPÍTULO 5

Gestão de Projetos	93
Apresentando o Autor	94
O que Veremos Neste Capítulo?.....	94
1.1 Introdução ao Gerenciamento de Projetos	95
1.1.1 O que é um Projeto?.....	95
2.1 Estratégia Organizacional e Valor de Negócio.....	96
3.1 Elementos de um Projeto bem-Sucedido.....	97
4.1 Os Domínios do Gerenciamento de Projetos	98
5.1 O Guia PMBOK®	100
6.1 Ciclos de Vida em Projetos	101
7.1 Os Grupos de Processo	104
8.1 As Áreas de Conhecimento	106
9.1 Considerações Finais	112
Referências Bibliográficas	113

CAPÍTULO 6

Negociação e Processo Decisório.....	115
Apresentando o Autor	116
O que Veremos Neste Capítulo?.....	116
1.1 Introdução	117
1.1.1 Como Preparar a Organização Para Esse Novo Cenário?	118
2.1 Tomada de Decisão	119
2.1.1 Métodos Racionais de Tomada de Decisão	119
2.1.2 Métodos Naturalistas.....	122
2.1.3 Uso de Modelos Dinâmicos e Multicritério	124
2.1.4 A Contribuição da Tecnologia de Informação	125
3.1 Negociação.....	128
3.1.1 Objetivos e Estratégias de Negociação.....	129
3.1.2 Etapas do Processo de Negociação.....	131
3.1.3 Lidando com o Fator Humano	133
Referências Bibliográficas	134

CAPÍTULO 7

Controladoria Estratégica.....	135
Apresentando os Autores	136
O que Veremos Neste Capítulo?.....	136
1.1 Introdução	137
2.1 Conceitos.....	138
2.1.1 Pensamento Estratégico e Estratégia	138
2.1.2 Controladoria Estratégica	139
2.1.3 A Origem da Controladoria	140
3.1 Elaboração e Análise de Demonstrativos e Orçamentos Empresariais	140
3.1.1 Os Passos de Elaboração e Análise de Orçamentos Empresariais	142
3.1.1.1 Orçamentos com Base nos Dados Gerenciais da Organização:.....	142
3.1.1.2 Orçamento com Base nas Premissas Adotadas Pela Organização:	143
4.1 Análise de Indicadores de Desempenho Empresarial	148
4.1.1 Indicadores Financeiros.....	150
4.1.2 Indicadores de Atividade.....	152
4.1.3 Exemplo Prático.....	154
5.1 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	156
6.1 Considerações Finais	159
Referências Bibliográficas	160

CAPÍTULO 8

Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho	163
Apresentando o Autor	164
O que Veremos Neste Capítulo?.....	164
1.1 Introdução	165
2.1 Fundamentos Teóricos da QVT	167
3.1 Perspectivas Contemporâneas da QVT	170
Referências Bibliográficas	177

CAPÍTULO 9

Design Thinking Para Empreendedorismo e Inovação.....	179
Apresentando a Autora.....	180
O que Veremos Neste Capítulo?.....	180
1.1 Introdução.....	181
2.1 O Conceito de Design Thinking.....	181
2.1.1 O Desenvolvimento da Metodologia.....	183
2.1.2 As Fases do Design Thinking.....	185
2.1.3 A Empatia.....	185
2.1.3.1 Mapa de Empatia.....	185
2.1.3.2 Personas.....	186
2.1.3.3 Jornada do Usuário.....	186
2.1.4 O Problema.....	186
2.1.5 Ideação Criativa.....	186
2.1.6 A Prototipagem.....	187
3.1 Design Thinking Para a Gestão Empresarial.....	188
3.1.1 A Motivação da Ação.....	191
3.1.2 A Autodeterminação.....	191
4.1 Considerações Finais.....	193
Referências Bibliográficas.....	194

CAPÍTULO 10

Jogos de Negócios.....	195
Apresentando os Autores.....	196
O que Veremos Neste Capítulo?.....	196
1.1 Introdução.....	197
2.1 Origem dos Jogos de Negócios.....	197
3.1 Teoria dos Jogos de Negócios.....	200
4.1 Análise de Cenários Para Tomada de Decisão.....	203
5.1 Processo Decisório.....	204
5.1.1 Teoria Racional.....	204
5.1.2 Teoria da Racionalidade Limitada.....	205
5.1.3 Teoria Naturalista.....	207
5.1.4 Teoria <i>Garbage Can</i>	208
Referências Bibliográficas.....	209



CAPÍTULO 1

Gestão Contemporânea

A La Salle Business foi criada em novembro de 2011. Neste mesmo ano, ocorreu a primeira experiência Internacional de estudos da Pós-graduação *Lato Sensu*. Desde a sua criação, mais de 150 alunos já fizeram algum tipo de imersão internacional com o apoio da nossa Escola de Negócios.

Apresentando o autor

Pedro Faccio de Conto

Doutorando em Administração / Marketing pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Mestre em Relações Internacionais pela University of Westminster (Reino Unido) e Bacharel em Administração: Hab. Comércio Exterior pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Atualmente é professor da área de Gestão e Negócios da Universidade La Salle, coordenador de cursos de Pós-Graduação Lato Sensu junto à La Salle Business School e pesquisador do Grupo de Pesquisa em Tecnologia Social, Inovação e Desenvolvimento (TESSIDO - Universidade La Salle). Sua experiência de mercado contempla atividades inerentes às áreas de planejamento estratégico, gestão mercadológica, comércio internacional, logística internacional, pesquisa de mercado e marketing digital.

O que veremos neste Capítulo?

No atual contexto de globalização dos mercados e das tecnologias, cada vez maiores são as incertezas e os desafios enfrentados pelas empresas. Por isso, as organizações precisam estar preparadas para responder às demandas dos consumidores de forma rápida e precisa. Nesse contexto, o presente artigo traz uma reflexão acerca de alguns dos principais tópicos relacionados à gestão das organizações na atualidade. Serão apresentados alguns modelos relevantes de gestão organizacional e de gestão estratégica, além de tópicos relacionados à liderança no contexto da mudança e da resolução de conflitos de interesses.

1.1 Introdução

A globalização das tecnologias e dos mercados parece um processo sem volta. Por conta disso, clientes e consumidores estão cada vez mais bem informados e mais exigentes. Há, nesse contexto, cada vez mais empresas surgindo e oferecendo à sociedade produtos e serviços que entram em competição pela preferência desses clientes e consumidores.

Ao mesmo tempo, mudanças em aspectos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e ambientais criam também um ambiente de **alta instabilidade**, e é nesse contexto que organizações precisam aprender (ou reaprender) a funcionar. Faz-se necessário, portanto, que seus dirigentes e gestores revejam conceitos e práticas antigos, os quais talvez não mais funcionem em um ambiente tão dinâmico quanto o de hoje. As organizações, de modo geral, precisam desenvolver habilidades de adaptação e de mudança, a fim de transformarem incertezas e desafios do ambiente externo em oportunidades.

Este texto, tomando como base tal ambiente de incertezas e de mudanças, visa abordar algumas questões fundamentais aos gestores das organizações na atualidade. Primeiramente, falaremos sobre os desafios de **administrar organizações em um contexto de incertezas**, além de dois dos modelos de gestão bastante relevantes na atualidade: a gestão da qualidade e a do conhecimento. Em seguida, abordaremos a **estratégia** e a **gestão estratégica**, tópicos imprescindíveis para o gestor contemporâneo. Na sequência, falaremos sobre **liderança** no âmbito da gestão atual, sugerindo que é crescente a relevância da figura do líder para conduzir mudanças e atenuar eventuais conflitos de interesses. Além disso, trataremos de forma breve sobre a chamada **gestão da mudança**, e veremos as orientações para que os gestores criem uma verdadeira cultura da mudança nas organizações.

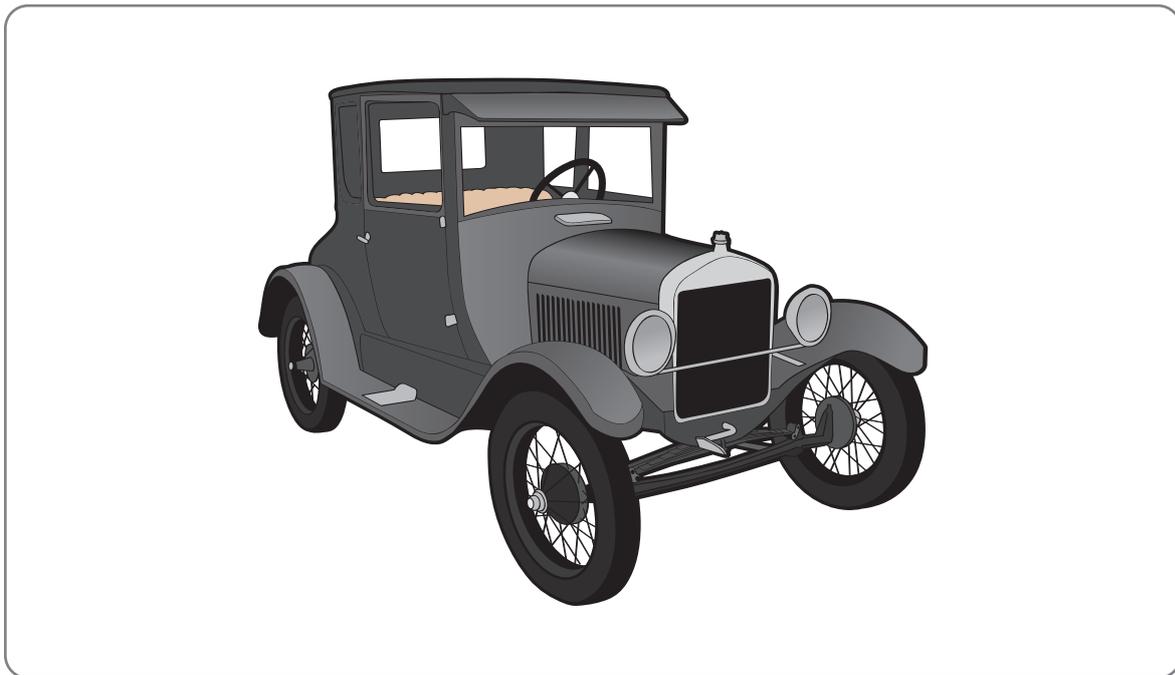
2.1 Gestão Tradicional e Gestão Contemporânea

As organizações, essas interessantes unidades sociais que se utilizam de uma série de recursos para realizarem objetivos diversos, operaram em ambientes de relativa estabilidade por muito tempo. No início do século XX, por exemplo, as empresas ofereciam produtos bastante padronizados e sua principal preocupação era o aumento da eficiência produtiva. Ou seja, as empresas buscavam maneiras de produzir em quantidade cada vez maior um tipo restrito de itens, e os consumidores é que deveriam adaptar-se ao que era ofertado.

Já pensou em uma vida assim?

A Ford e seu modelo “Ford-T” exemplificam bem essa realidade.

Figura 1 – Ford modelo Ford-T.



Fonte: 123rf.com.

A Ford foi fundada no início do século XX e, desde seu surgimento, buscou desenvolver e produzir um carro simples e padronizado que pudesse atender às necessidades dos consumidores da época, que eram básicas. Entre 1908 e 1909, ela consolidou a produção do seu “Modelo T”. Dessa forma, trabalhadores cada vez mais

especializados em tarefas limitadas produziam peças padronizadas e intercambiáveis, que resultavam em veículos padronizados (LACOMBE, 2009; MAXIMIANO, 2015). Ainda assim, esses veículos atendiam às necessidades e demandas dos consumidores da época, deslumbrados com a chance de comprar um carro confiável a um preço razoável.

A partir do fim da Segunda Guerra Mundial, muitas organizações passaram a crescer enormemente e tornaram-se multinacionais, isso porque elas passaram a desenvolver e fornecer produtos e serviços relacionados às próprias guerras, e a demanda estava em franco crescimento. Ao passo que surgiam instituições como as Nações Unidas, uma ideia de integração entre os países do globo teve início. Com o fim da Guerra Fria, o processo de globalização se intensificou e a integração global, via intercâmbio crescente de economias, tecnologias e culturas, passou a permitir que o mundo fosse agora bombardeado por uma quantidade nunca antes vista de **produtos e serviços**.

No nosso século XXI, a globalização impulsiona a inovação tecnológica, os meios de comunicação, o comércio entre as nações e refina as demandas das pessoas, que cada vez estão mais bem informadas e, por isso, mais exigentes.

As organizações devem operar levando em conta as expectativas de uma série de *stakeholders* (partes interessadas), como clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas, o governo, os órgãos reguladores e a sociedade como um todo. Nesse sentido, o **gestor contemporâneo** lida diariamente com uma realidade bastante complexa, afinal, não é fácil satisfazer aos objetivos distintos de todas essas partes interessadas na organização.

Para melhor responderem a esse ambiente tão complexo, as organizações devem adotar, hoje em dia, uma postura proativa, ou seja, atuar para influenciar as mudanças dos mercados e da sociedade, e não apenas acompanhar essas mudanças de forma passiva (WOOD JÚNIOR, 2009). Nessa lógica, é de grande importância a atuação de um gestor igualmente proativo, que consiga, na medida do possível, prever e lidar com as mudanças que impactam o funcionamento da organização.

No intuito de melhor lidar com todos esses novos desafios da gestão, é importante que os gestores compreendam alguns modelos que buscam responder melhor a esses anseios dos novos tempos. A seguir, trataremos de dois deles: Gestão da Qualidade e Gestão do Conhecimento.

2.1.1 Gestão da Qualidade

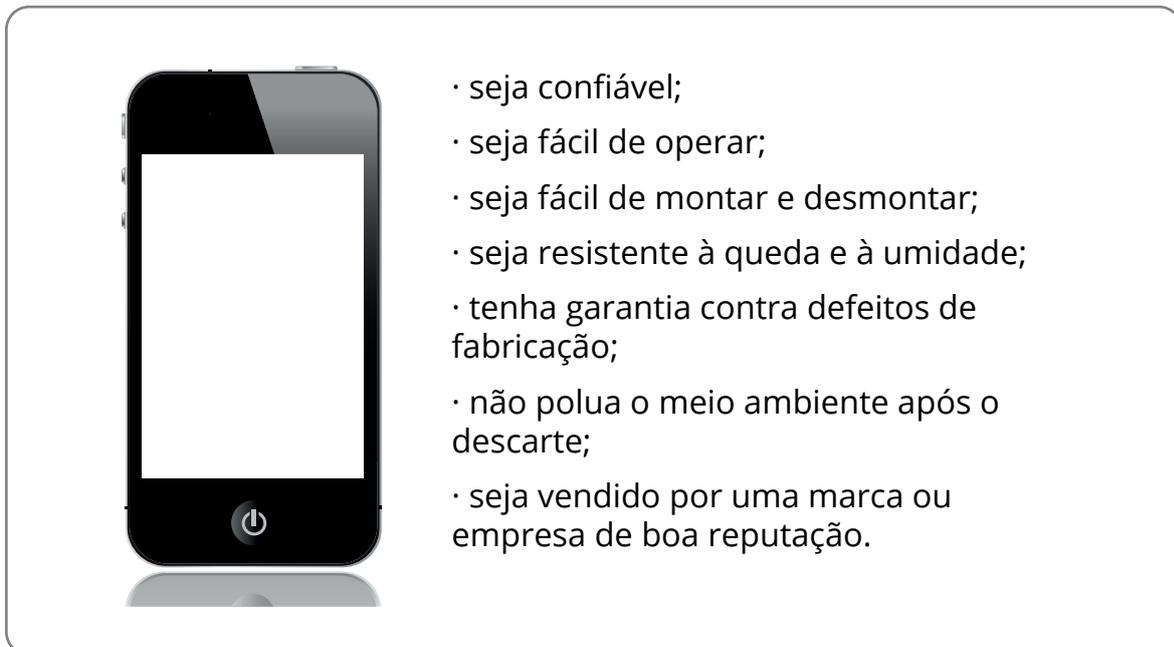
Qualidade representa muito mais do que a noção de que um produto ou serviço é bom. Para Lacombe (2009, p. 255), qualidade diz respeito a “todas as propriedades ou características de um produto ou serviço relacionadas à sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos que o utilizam”. Nesse sentido, entendemos que qualidade tem a ver com a **busca pela satisfação plena dos consumidores**.

Na prática, a ideia ampla de qualidade perfaz uma série de atributos inerentes aos produtos e serviços ofertados. Desempenho, facilidade de uso, confiabilidade, disponibilidade, durabilidade, conformidade (produto executado conforme o projeto), facilidade de instalação, estética, assistência técnica, impacto no meio ambiente, ergonomia e valor atrelado à marca são alguns deles (CARPINETTI, 2012). Todos eles, tomados em conjunto, compõem a noção contemporânea de qualidade.

É fundamental, portanto, que as organizações contemporâneas conheçam aquilo que os clientes de fato valorizam quando da aquisição de um produto ou serviço. Afinal, se pensarmos bem, são os próprios clientes que hoje ditam o nível de qualidade a ser oferecido pelas organizações.

Se pegarmos o exemplo de um telefone celular, as pessoas podem desejar que ele:

Figura 2 – Exemplo de gestão da qualidade.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Não é à toa, portanto, que diversas organizações bem-sucedidas realizam gestão da qualidade na busca pela satisfação de seus clientes.

Autores como Joseph Juran, William Deming e Kaoru Ishikawa, entre outros, contribuíram para consolidar a gestão pela qualidade por meio de alguns preceitos fundamentais, como fazer certo da primeira vez, garantir a participação de todos os envolvidos na organização e promover a Gestão da Qualidade Total (ARAÚJO, 2011; CORRÊA; CORRÊA, 2012).

O termo **Gestão da Qualidade Total** (GQT, ou ainda TQM, do inglês *Total Quality Management*) representa todo um sistema de gestão que busca qualidade em todas as atividades e áreas de atuação de uma organização, desde o projeto até a assistência ao cliente final. Para gerir uma organização com base na GQT, os gestores devem abdicar de insumos de baixa qualidade, contar com colaboradores treinados e engajados, estabelecer metas desafiadoras, acompanhar de perto as atividades dos seus fornecedores e ter foco constante nas necessidades dos clientes (JONES; GEORGE, 2008; LACOMBE, 2009; KWASNICKA, 2012).

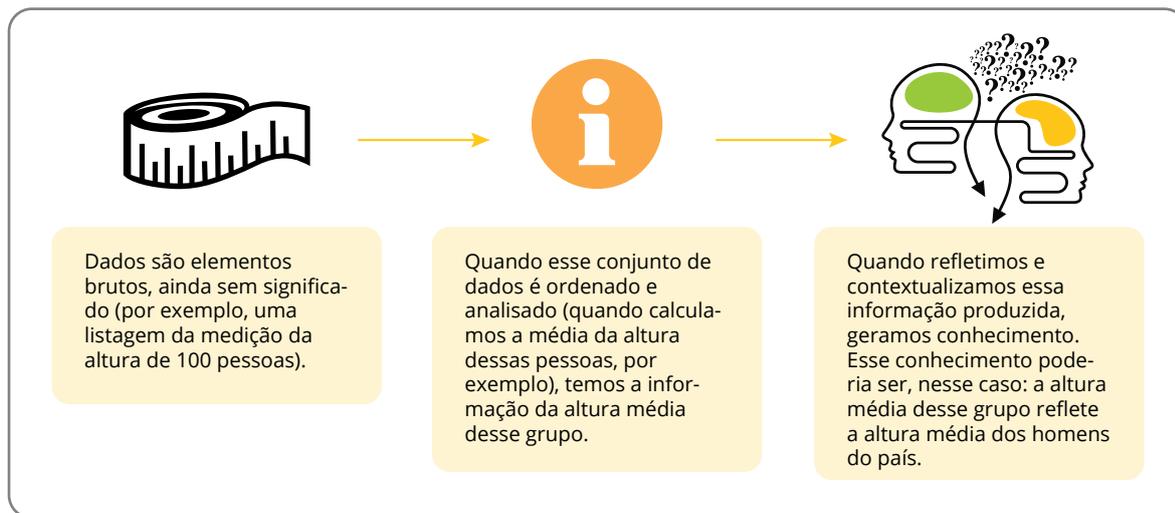
Ainda que a história da qualidade seja longa, é certo que as discussões acerca da gestão da qualidade estão longe do fim. Em um mundo altamente dinâmico, no qual consumidores estão cada vez mais informados e exigentes, as empresas devem estar atentas aos anseios e desejos dos clientes e dos mercados como um todo para oferecerem apenas produtos e serviços com altos níveis de aceitação e qualidade.

2.1.2 Gestão do Conhecimento

O rápido desenvolvimento das formas de comunicação gera e espalha pelo mundo uma quantidade enorme de informações.

No âmbito organizacional, não é diferente. As organizações e as pessoas que fazem parte delas convivem diariamente com uma quantidade muito grande de informação, e acreditamos que organizações baseadas em conhecimento identificam e usam o conhecimento coletivo e as competências de seus integrantes como base para vantagens competitivas em seus segmentos de atuação (GONÇALO; BORGES, 2010).

Figura 3 – Dados, informação e conhecimento.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Perceba que, na prática, **os dados viram informação e a informação vira conhecimento.**

O conhecimento organizacional carrega consigo uma mistura de experiências e valores da organização e das pessoas que fazem parte dela. Ele representa tudo aquilo que os colaboradores estão aptos a realizar (ALVARENGA NETO, 2008). Nesse sentido, a gestão do conhecimento permite não só resolver problemas no âmbito organizacional, mas também ajuda a antecipá-los. O conhecimento consolidado nas empresas tende também a facilitar e impulsionar suas operações de *marketing*, gerando produtos e serviços inovadores (LACOMBE, 2009; ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2010).

O conhecimento pode ser tanto explícito quanto tácito. O **conhecimento tácito é mais subjetivo**, e circula na organização por meio de ideias e conceitos não registrados ou formalizados. Ele se origina das experiências e das interações das pessoas; assim, é mais difícil de ser comunicado ou padronizado. O **conhecimento explícito, por sua vez, é acessível por meio de registros escritos** (livros, manuais, documentos) ou mesmo gráficos (figuras, tabelas, diagramas). Dessa forma, o conhecimento explícito é muito mais claro e direto do que o tácito, e, portanto, pode ser mais facilmente comunicável e padronizável (LACOMBE, 2009).

Toda organização que pratica a gestão do conhecimento deve gerenciar a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. É nesse processo que as organizações de fato produzem conhecimento importantíssimo para aquisição de posterior vantagem competitiva (LACOMBE, 2009; ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2010). Esse processo de **sistematização e formalização do conhecimento organizacional** permite que todos os integrantes de todos os níveis da organização possam acessar o conhecimento gerado e, posteriormente, absorvê-lo para o

aprimoramento de suas atividades. Além disso, é essencial que as organizações encorajem os colaboradores a trocar informações, conhecimento e sugestões acerca dos recursos e produtos ou serviços, bem como consolidem caminhos internos por meio dos quais o conhecimento seja gerado, formalizado e comunicado (ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2010). Os gestores de organizações baseadas em conhecimento precisam, por fim, realizar suas atividades de modo a transformar conhecimento em algo útil e produtivo (GONÇALO; BORGES, 2010).

Sendo o conhecimento um dos recursos organizacionais mais valiosos, não é surpreendente que os colaboradores com mais conhecimento sejam, muitas vezes, no que diz respeito ao indivíduo, aqueles mais valorizados. Com relação ao coletivo, fala-se muito na gestão do capital intelectual, que perfaz uma espécie de somatório do conhecimento individual de todos os participantes de uma dada organização (LACOMBE, 2009). Trata-se certamente de um ativo intangível de grande importância – talvez o mais importante – para as organizações contemporâneas. Afinal de contas, o valor de muitas empresas hoje está muito mais relacionado ao seu capital intelectual do que ao conjunto de seus outros recursos (por exemplo: físicos ou financeiros). Exemplo desse raciocínio é encontrado em empresas como Facebook ou Instagram, que empregam poucas pessoas em comparação a grandes indústrias e têm valor de mercado superior.

3.1 Estratégia, Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica

Estratégia é um termo utilizado nos mais variados contextos da vida social – muitas vezes de forma equivocada. Autores como Cruz e Myczkowski (2016), Oliveira (2016), Maximiano (2011) e Camargo e Dias (2003) remetem as origens da estratégia aos escritos do autor Sun Tzu no século V-VI a.C., especialmente aqueles encontrados em seu livro “A Arte da Guerra”. A palavra estratégia em si é de origem grega e significa “a arte do general”. Na verdade, esse raciocínio “da guerra” é facilmente transferível à realidade da competição entre as organizações.

Estratégia é um exercício de **enxergar o futuro da organização a partir do presente**, ou, em outras palavras, uma “viagem de ida e volta entre presente e futuro” (OLIVEIRA, 2016, p. 43). Para Tavares (2010), a teoria sobre estratégia aplicada às organizações passou por três grandes momentos. Antigamente, em um mundo ainda relativamente estável e previsível, priorizava-se muito a realização de um planejamento financeiro. Posteriormente, e com as crescentes instabilidade e mutabilidade dos ambientes, surgiu a preocupação com o planejamento a longo prazo, que, por sua vez, deu lugar ao **planejamento estratégico**.

O planejamento estratégico é uma atividade organizacional de longo prazo que questiona todas as ações de uma organização, revendo o estágio no qual ela se situa hoje e o estágio no qual ela pretende estar no futuro. Assim, essa técnica considera todo o ambiente interno à organização e busca protegê-la da grande instabilidade do ambiente externo, sendo uma ferramenta gerencial que tem contribuído muito para o sucesso de diversas organizações (OLIVEIRA, 2012).

Apesar da sua grande relevância, alguns autores defendem que, atualmente, os gestores deveriam pensar além do planejamento estratégico e abraçar a ideia da **gestão estratégica**, o que configura um quarto momento nessa trajetória da estratégia. Entendemos a gestão estratégica como um processo que envolve toda a organização e visa seu crescimento e sobrevivência por meio da adaptação frequente da sua estratégia e de sua estrutura, o que possibilita que a organização se antecipe e também reaja às mudanças (COSTA, 2008). Esse processo permite que a organização reúna o plano estratégico e a sua implementação no mesmo processo, garantindo que os mais diversos níveis da organização participem da implementação da estratégia e que a organização não descuide da sua competitividade e mantenha o foco no mercado (TAVARES, 2010).

Figura 4 – Significado de estratégia, planejamento estratégico e gestão estratégica.



Uma das ferramentas mais reconhecidas para uma gestão eficiente e efetiva da estratégia organizacional é o **Balanced Scorecard (BSC)**. O BSC surgiu nos anos 1990, quando se sentia que os indicadores econômicos e financeiros não mais serviam para ilustrar bem o desempenho de uma organização. O BSC promove o uso de diversos indicadores não financeiros (por exemplo: rotatividade dos colaboradores, satisfação dos clientes, responsabilidade social e ambiental, *market share*) e não demorou para que seu uso se ampliasse e a ferramenta se tornasse aplicável à gestão estratégica da organização (COSTA, 2007; AGUILERA; LAZARINI, 2009; TAVARES, 2010).

O BSC também ganhou notoriedade ao buscar traduzir a missão (razão de ser da organização) e suas estratégias em um conjunto de medidas balanceadas de desempenho, que, tomadas em conjunto, auxiliam na gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 2011). Na realidade, dentro das suas quatro perspectivas (Financeira, Mercado e Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento), podem ser desenvolvidos indicadores relativos às mais variadas atividades organizacionais, o que contribui para que a estratégia antes formulada agora seja desdobrada e implementada por todos os níveis e tarefas da organização.

Na prática, o BSC é apenas uma das diversas ferramentas disponíveis aos gestores para implementarem e controlarem estratégias organizacionais. Tavares (2010, p. 34) comenta que “não existe uma forma única de abordar a gestão estratégica”, e que a gestão estratégica “deve ser adequada à peculiaridade de cada organização”. As discussões acerca de gestão estratégica estão longe do esgotamento, e o processo prático de formular, adotar, implementar e controlar uma ou mais estratégias em uma organização contemporânea sempre carregará consigo risco, mas também aprendizado.

4.1 Liderança

Difícilmente uma organização terá sucesso sem a atuação de um grande **líder** (LACOMBE, 2009; MAXIMIANO, 2011). As intensas mudanças evidenciadas nos ambientes interno e externo às organizações têm reforçado ainda mais a relevância da atuação desse profissional, especialmente para influenciar e conduzir organizações em processos de mudança.

A liderança é normalmente estudada dentro da “função direção”, que se refere aos modos pelos quais os administradores se relacionam com seus subordinados. Entretanto, administrador e líder não são sinônimos. Em tese, o gestor goza de autoridade formal, foca mais no presente, e lida com estruturas e sistemas da organização no intuito de maximizar a eficiência e os resultados. O líder, em contrapartida, vislumbra o futuro, desafia o *status quo*, é mais flexível, e inspira e motiva as pessoas no intuito de atingir os objetivos estratégicos da organização (LACOMBE, 2009; TOLFO, 2010; KWASNICKA, 2012).

Atualmente, a diferença entre líder e administrador torna-se cada vez mais clara e fundamental, especialmente quando novas formas de estruturação do trabalho têm demandado líderes com competências bem particulares. A atuação do líder tem se tornado imprescindível para conduzir processos de adaptação e mudança organizacional. Em um mundo de alta competição, os líderes, por meio de suas práticas, podem criar uma interface de motivação dos colaboradores para que estes atinjam mais altos níveis de eficiência, produtividade e excelência no atendimento às necessidades dos clientes. Ainda assim, essa tarefa não é sempre fácil, visto que, em diversas ocasiões, os colaboradores possuem interesses e prioridades distintos em relação às vontades das organizações.

4.1.1 Liderança Contemporânea e os Conflitos de Interesses

É certo que algumas pessoas podem apresentar objetivos comuns com aqueles relacionados ao sucesso da organização. Entretanto, de modo geral, os “objetivos ou pontos de vista individuais estão acima dos organizacionais” (SIN OIH YU, 2011, p. 132). Para o mesmo autor, no momento da contratação, as organizações já buscam profissionais que saibam conciliar seus próprios interesses com aqueles das instituições contratantes.

Quando decide participar de uma organização (ou seja, tornar-se um funcionário ou colaborador), o indivíduo abre mão de algum grau de liberdade e concorda, em maior ou menor grau, a moldar-se aos preceitos da instituição. Ainda assim, os colaboradores, de maneira geral, buscam valorização, crescimento pessoal e profissional, remuneração

adequada e oportunidades de treinamento. As organizações, por sua vez, tendem a buscar crescimento, aumento do faturamento, inovação, reconhecimento e melhora de sua imagem. Na realidade, o conflito de expectativas entre pessoas e organização sempre acontecerá, e sempre haverá espaço para contestação, uma vez que expectativas de ambas as partes nunca são totalmente completas (WOOD JÚNIOR, 2009).

Para Sin Oih Yu (2011), conflitos de interesses são comuns. Desde que os interesses das pessoas em questão não se sobressaiam àqueles da organização, é possível que esta última tenha sucesso, se conseguir conciliar os interesses diversos. Nesse contexto, um dos papéis mais importantes do líder na atualidade é o de “mediador” desse confronto. Por meio da construção de valores e significados que pessoas e organizações possam compartilhar, a performance da organização tende a ser bastante positiva (WOOD JÚNIOR, 2009).

Peter Senge, autor que deu origem à teoria das “organizações que aprendem”, listou cinco princípios (ou “disciplinas”) que formaram a base do estudo da aprendizagem organizacional. Uma dessas disciplinas refere-se à **construção de uma visão compartilhada** (JONES; GEORGE, 2008; ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2010; FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2011). A visão compartilhada representa o entusiasmo que as pessoas têm por participarem de determinada organização e por aprenderem de forma contínua dentro dela. Para Lacombe e Heilborn (2015, p. 504), a visão compartilhada é “uma prática que envolve as habilidades de descobrir ‘imagens de futuro’ compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em vez de mera aceitação”. Ela permite conectar as pessoas por intermédio de aspirações em comum, e isso tende a criar um foco e uma energia muito grandes, não apenas em nível individual, mas também de grupo (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2011).

A fim de conciliar os interesses de indivíduos e organizações, é recomendável que os líderes façam com que os colaboradores entendam que todas as atividades organizacionais – mesmo aquelas que parecem mínimas e insignificantes – são importantes e estão interconectadas, que as pessoas tenham liberdade de expressão e de troca de ideias, e que trabalhem juntas de modo a partilhar da visão da organização (CHIAVENATO, 2016).

4.1.2 Tendências Para a Prática da Liderança

Acreditamos que a figura do líder tende a ser cada vez mais vista como a de um **facilitador**. Nesse sentido, deseja-se que o líder habilite os seus comandados a realizarem, juntos, tarefas que dificilmente conseguiriam sozinhos. O exercício contemporâneo da liderança passa por conhecer, de forma sólida, a missão, a visão e objetivos da organização, ter a capacidade de realizar avaliação e prover *feedbacks*, e buscar aprendizado constante (TOLFO, 2010).

Merece também destaque a relação do líder com a do *coach*. O *coach*, assim como um treinador de uma equipe esportiva, busca influenciar o comportamento e o desenvolvimento dos seus orientados. Para Oliveira (2015), *coaching* é a atividade de aconselhamento entre o *coach* e o *coachee* (pessoa que está recebendo o processo de *coaching*), e visa o desenvolvimento pessoal e/ou profissional deste indivíduo. Surge também a crescente importância da atuação do *coaching* externo, profissional que pode, dentre outras atribuições, atuar no desenvolvimento de lideranças, em especial junto a executivos e membros da alta direção, no intuito de impulsionar o desenvolvimento de gestores para que se tornem verdadeiros líderes e levem suas empresas na direção do sucesso (BARBIERI, 2013).

Igual atenção tem recebido a ideia da liderança como “administração de sentido”. Essa lógica promove que os líderes sejam capazes de dar (ou reconfigurar) sentido ou significado àquelas atividades que as pessoas realizam na organização. Dessa forma, os líderes também transmitem aos demais colaboradores a visão da organização (BERGAMINI, 2009).

5.1 Mudança e Gestão da Mudança

As organizações variam muito em termos de tamanho, atividade e finalidade. Ainda assim, todas elas, hoje, operam em ambientes mais mutáveis e dinâmicos do que as organizações que as antecederam. Foi-se o tempo no qual as organizações operavam com previsibilidade em ambientes tranquilos e estáveis. Atualmente, parece que a **única certeza é a mudança**.

O problema é que mudar não é fácil. Mudança, ao contrastar o velho com o novo, muitas vezes causa incômodo, faz rever hábitos e crenças, gera incerteza e conflito, questiona o *status quo*. Colaboradores, frente à possibilidade de mudanças, podem ficar desconfortáveis e inseguros. Por exemplo, a implantação de um novo *software* pode fazer com que os colaboradores de uma empresa não se sintam aptos a operá-lo, assim como a expansão da empresa poderia envolver a construção de uma nova sede em outro bairro e fazer com que as pessoas tenham que adaptar suas rotinas de transporte.

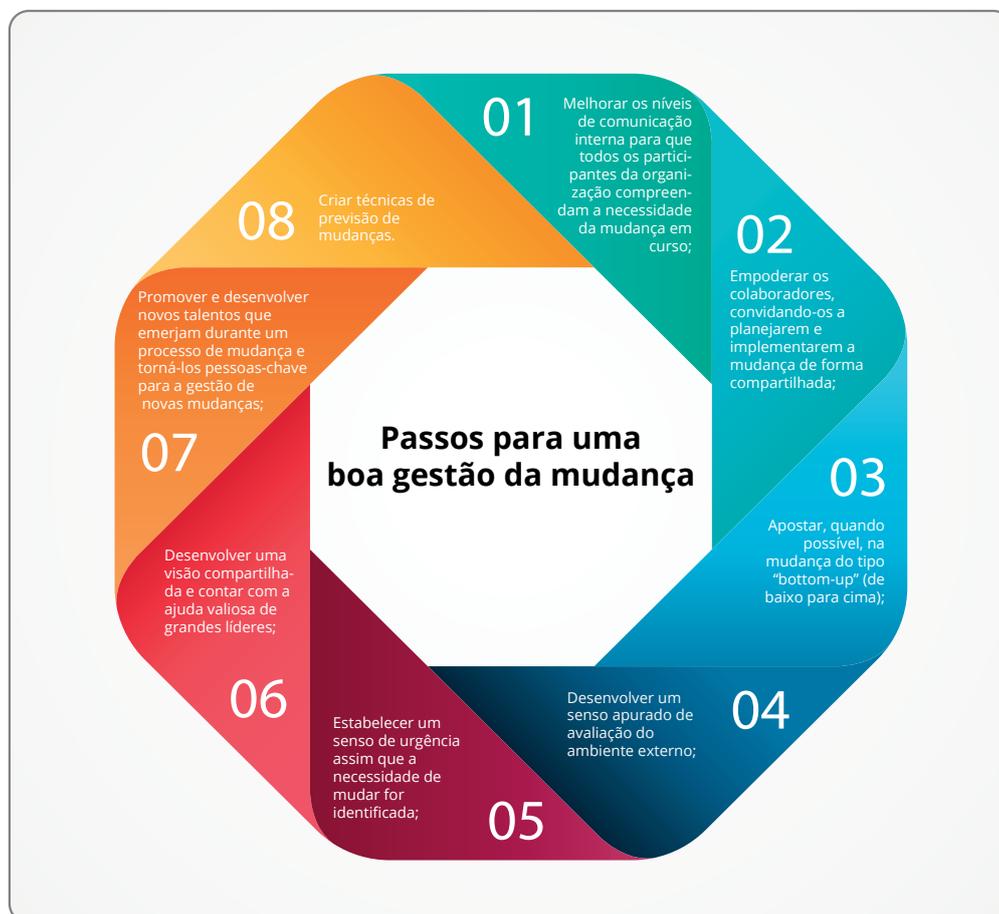
Ainda assim, a mudança busca fins válidos. É um processo que muda a situação atual na busca por mais eficiência. Para Jones e George (2008, p. 401), mudança organizacional é “o movimento de uma organização, que se distancia de seu atual estado e encaminha-se para um futuro desejado, de modo a aumentar sua eficiência e efetividade”.

A **gestão da mudança** está bastante relacionada com a atividade de controle, que é parte essencial do trabalho de todo administrador. Isso porque, por meio do controle, os gestores medem não apenas o desempenho de processos e pessoas, mas da organização como um todo. Esse controle organizacional tipicamente é feito por meio do acompanhamento de indicadores diversos, como satisfação dos clientes, nível de desperdício, volume de custos, faturamento, percentual de lucro, rotatividade dos funcionários, *market share*, entre outros. Lembre-se de que a ferramenta *Balanced Scorecard*, que você conheceu neste texto, auxilia no controle organizacional por meio de indicadores.

Na prática, organizações de sucesso controlam e mudam ao mesmo tempo. Empresas como a Netflix ou a Amazon, por exemplo, estão frequentemente renovando ou adaptando seu *mix* de produtos e serviços, ao mesmo tempo que praticam gestão tradicional, isto é, cuidam da eficiência de suas atividades que mudam menos.

Para que os gestores de hoje preparem melhor suas organizações para uma boa gestão da mudança, eles devem, segundo Jones e George (2008), Wood Júnior (2009) e Chiavenato (2014b):

Figura 5 – Passos para uma boa gestão da mudança.



Fonte: Elaborada pelo autor.

A estrutura e a cultura de uma organização são condições importantes para o sucesso de um processo de mudança. **Organizações de estrutura mecânica** – aquelas mais rígidas e engessadas, com muitas regras, pouca autonomia para as pessoas e centralização das decisões – tendem a dificultar tanto a implementação de mudanças quanto o reconhecimento da necessidade de mudar. Em contrapartida, as chamadas **organizações orgânicas** – que descentralizam as decisões, proporcionam mais liberdade e flexibilidade aos colaboradores, usam menos regras e têm menos burocracia, são estruturadas de forma mais horizontal e estimulam o espírito de equipe – tendem a ser mais ágeis para contemplar e implementar mudanças importantes (JONES; GEORGE, 2008; CHIAVENATO, 2014a).

Alguns autores acreditam que as organizações do tipo mecânico funcionam melhor em ambientes estáveis e previsíveis e sofrem menos influências externas (políticas, sociais, econômicas, entre outras), ao passo que as estruturas orgânicas serviriam melhor a ambientes mais mutáveis e instáveis.

Por quanto tempo mais haverá ambientes ou mesmo negócios estáveis? Aliás, será que alguma empresa no mundo ainda opera em um ambiente de tranquilidade?

O certo é que parece não haver alternativa à mudança. Mudar é um imperativo nos dias turbulentos de hoje. Não é à toa que as organizações mais bem-sucedidas da atualidade são aquelas que concebem a ideia da mudança e permitem-se mudar sempre que necessário.

6.1 Considerações Finais

Na conjuntura atual, não é mais possível administrar organizações com a mentalidade das épocas mais tranquilas. Hoje, o gestor contemporâneo precisa levar em conta que a imprevisibilidade dos eventos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e ambientais pede por uma renovação nas práticas de gestão.

A tendência é que a organização do futuro esteja cada vez mais orientada a seus clientes e, assim, não descuide da qualidade e gereencie adequadamente o seu conhecimento e o seu capital intelectual para agir de forma proativa frente à concorrência. Mais do que isso, a organização ideal levará cada vez mais em conta as expectativas mútuas dos diversos *stakeholders*, e penderá para a estrutura orgânica em vez da mecânica, pois assim poderá adaptar-se melhor. Nesse contexto, deverá crescer a importância da atuação de líderes como motivadores, treinadores e propagadores da missão da organização.

Referências Bibliográficas

AGUILERA, J. C.; LAZARINI, L. C. **Gestão Estratégica de Mudanças Corporativas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

BARBIERI, U. F. **Gestão de Pessoas nas Organizações: a Aprendizagem da Liderança e da Inovação**. São Paulo: Atlas, 2013.

BAUER, R. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CAMARGO, M. A. de. DIAS, A. T. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 1, jan./mar. 2003.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2016.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014a.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2014b.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

COSTA, E. A. da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

CRUZ, S. MYCZKOWSKI, M. H. B. **Estratégia Empresarial – sua empresa vai precisar de uma**. In: DELBONI, C. **Gestão Empresarial Contemporânea**. Jundiaí: Paco, 2016, cap. 4, p. 57-64.

ESCRIVÃO FILHO, E. PERUSSI FILHO, S. (Org.). **Teorias da administração: introdução ao estudo do trabalho do administrador**. São Paulo: Saraiva, 2010.

FLEURY, M. T. L. OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimentos e competências**. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

GODOY, J. M. T. de. O mundo fabril nas concepções de Taylor, Fayol e Ford. **Revista Esboços**, Florianópolis, v. 17, n. 24, p. 37-70, dez. 2010.

GONÇALO, C. R. BORGES, M. de L. A Gestão do Conhecimento Organizacional In: BITENCOURT, C. et al. **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Administração contemporânea**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2001.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2012.

LACOMBE, F. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LACOMBE, F. HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. 3. edição. São Paulo: Saraiva, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. 2. ed. revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, A. J. G. de. Planejamento – um processo constante e dinâmico nas organizações. In: DELBONI, C. **Gestão Empresarial Contemporânea**. Jundiá: Paco. 2016. p. 41-56.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Coaching, mentoring e counseling: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SIN OIH YU, A. (Coord.). **Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2011.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TOLFO, S. da R. Diferentes Abordagens no Estudo da Liderança. In: BITENCOURT, C. et al. **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WOOD JR., T. (Coord.). **Mudança organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. A. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.



CAPÍTULO 2

Gestão de Marketing

Em 2015, alunos do MBA em Gestão de Projetos da La Salle Business School foram premiados junto ao PMI (*Project Management Institute*). No ano seguinte, foi a vez do MBA em Inovação em Design de Serviços, este premiado no 6^a Prêmio Bornancini de Design.

Apresentando a autora

Cristiane Duarte de Arruda

Mestre em Administração. Pesquisadora na Linha de Sustentabilidade em Organizações. Especialista em Marketing. Graduação em Administração de Empresas. Professora do Curso de Marketing na Universidade La Salle de Canoas/RS. Docente em cursos de Pós-Graduação/MBA. Avaliadora/revisora *ad hoc* da RACE – Revista de Administração, Contabilidade (Qualis B2) em Administração, Contabilidade e Turismo. Consultora na área de Marketing.

O que veremos neste Capítulo?

Em um cenário marcado pela competitividade e ambientes cada vez mais complexos, o marketing transcende sua área e perpassa todas as demais, requerendo o conhecimento e o aprimoramento de técnicas de gestão. Nesta disciplina, estudaremos os aspectos que colaboram para o desenvolvimento da gestão de marketing a partir da visão sistêmica e do raciocínio estratégico/tático. Abordaremos o processo de formulação, implementação e controle do plano de marketing para o alinhamento dos objetivos organizacionais tendo, por consequências, o destaque da organização no mercado e o êxito empresarial.

1.1 Contextualização Sobre o Marketing

O marketing pode ser definido como a capacidade de compreender e, por consequência, atender às necessidades e aos desejos do público-alvo de determinada organização. Ele objetiva o estudo do mercado e seu conceito tem passado por profundas transformações, especialmente após o ano 2000, com o advento da economia mais globalizada.

O marketing nos últimos anos passou por três principais fases: Marketing 1.0, 2.0 e 3.0. Inicialmente, com a padronização dos produtos por causa da Revolução Industrial, o marketing teve como foco o produto, e, por conseguinte, o objetivo da venda, ou seja, na rentabilidade em escala para atender a um mercado de massa. Essa fase Marketing 1.0 é a inicial, em que os produtos eram considerados pouco robustos. Conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p.3), o Modelo T, de Henry Ford, o qual dizia que o carro poderia ser de qualquer cor, desde que fosse preto, traduzia a essência da estratégia do Marketing 1.0.

Em seguida, com o surgimento de novos competidores e uma conjuntura de mercado marcada pela “era da informação”, houve a necessidade de mudança de foco; agora, não mais se centrava no produto, mas no consumidor. Essa fase ficou conhecida como Marketing 2.0. Nesse momento, a preocupação estava em buscar a satisfação dos clientes e a retenção dos consumidores; com o advento das novas tecnologias, foi possível fortalecer as estratégias de relacionamento com o cliente. Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 4) na fase do Marketing 2.0 “os consumidores estão em melhor situação porque suas necessidades e desejos estão sendo atendidos”.

Esse modelo sustentou-se até o momento em que novamente o mercado passou a ser impactado por outra significativa transformação, impulsionada por uma nova onda tecnológica (considerada mais sofisticada, mais avançada e acessível) e pela era da colaboração. Tal momento é conhecido como Marketing 3.0 e seu objetivo principal é tornar o mundo um lugar melhor; sua essência é ligada aos valores organizacionais.

Nessa nova perspectiva, o consumidor passa a ser visto não apenas como mero comprador, mas, sim, como ser humano pleno, dotado de coração, mente e espírito. Esse consumidor é considerado mais bem informado e, por isso, mais exigente. Outra mudança proporcionada pelo contexto do Marketing 3.0 é que as empresas passaram a assumir responsabilidades principalmente nos âmbitos social e ambiental. De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 4), “cada vez mais os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num

mundo melhor”. Ainda conforme os autores, as empresas que praticam o Marketing 3.0 acabam contribuindo em termos de missões, visões e valores oferecendo soluções para os problemas da sociedade.

Devemos ter a compreensão de que esse amadurecimento do Marketing 1.0 para o 2.0 e, posteriormente, para o 3.0 não significa que todas as empresas o tenham acompanhado, pois ainda podemos encontrar as que atuam na perspectiva do Marketing 1.0. É importante sabermos que, em virtude de o Marketing estar voltado para o mercado, ele acaba mudando seus aspectos de ordem conceitual, assim como seu foco. O quadro a seguir resume a evolução do Marketing compreendendo as três respectivas fases:

Quadro 1 – Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0.

	MARKETING 1.0: CENTRADO NO PRODUTO	MARKETING 2.0: VOLTADO PARA O CONSUMIDOR	MARKETING 3.0: VOLTADO PARA OS VALORES
Objetivo	Vender produtos/ serviços	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Como compradores de massa, com necessidades físicas	Como consumidores inteligentes, dotados de coração e mente	Como seres humanos plenos, dotados de coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Com foco no desenvolvimento de produto	Com foco na diferenciação (produtos e serviços)	Com foco nos valores
Diretrizes de marketing da empresa	Com base na especificação do produto	Com base no posicionamento do produto e da empresa	Com base na missão, visão e nos valores organizacionais (identidade estratégica organizacional)
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um para um	Relacionamento um para um	Colaboração de um para muitos

Fonte: Adaptado de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010).

Novamente com vistas às transformações do mercado, estamos vivenciando a fase do Marketing 4.0. Sua essência está no marketing digital, sendo considerado uma consequência natural do Marketing 3.0. De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), acredita-se que a convergência da tecnologia levará à convergência entre o marketing digital e o marketing tradicional. Em razão da alta tecnologia, as pessoas desejam um contato próximo e, quanto mais sociais somos, mais desejamos que as coisas sejam feitas à nossa medida.

Ainda conforme os autores, o marketing deve adaptar-se às mudanças do consumidor em detrimento da economia digital. Portanto, o marketing digital utiliza-se do marketing convencional adaptado aos meios digitais como forma de conquistar e fidelizar clientes, bem como vender e aumentar *market share*.

Para Chaffey (2014), o marketing digital é considerado mais um campo relacionado com o *e-commerce*, usado cada vez mais por agências especializadas em *e-marketing*. Dentro do marketing digital, insere-se o marketing de atração, também conhecido como “*inbound marketing*”, que objetiva “ser encontrado no mundo on-line, em vez de interromper clientes com as ações tradicionais para obter deles a atenção para seus anúncios, *websites*, produtos e assim por diante” (STRAUSS; FROST, 2011, p. 13). Podemos entender então que a principal diferença entre o marketing tradicional (chamado de *outbound marketing*) para o *inbound marketing* é o fato de que, neste último, **quem procura pela empresa é o cliente**.

Figura 1 – Possibilidades da estratégia de *inbound marketing* nas empresas.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Nesse sentido, percebemos que há a necessidade de criar uma nova forma de fazer a gestão de marketing e, por consequência, negócios. Sabemos que há negócios ruindo e, em contrapartida, outros surgindo. Vamos acompanhar outro exemplo: tempos atrás, um concorrente de um hotel poderia ser considerado outro hotel de igual proporção ou outra forma de hospitalidade indireta. Hoje, sabemos que a maior rede de hospedagem do mundo sequer possui um quarto: o Airbnb é considerado um serviço *on-line* comunitário inovador que possibilita que pessoas anunciem e façam suas reservas de acomodações/formas de hospedagem por meio de um aplicativo/site.

Essa realidade é fruto do momento em que vivemos, marcado por uma concorrência contextualizada em novos formatos. Não adianta batermos de frente, pois são modelos de negócios que vieram para facilitar essencialmente a vida do consumidor e outros mais surgirão e nos obrigarão a rever a forma como fazemos marketing.

Percebemos, assim, a importância de estarmos em sintonia com o mercado para entendermos que o marketing e suas estratégias mudam constantemente. É necessário então fazermos o seguinte questionamento: quais são os desafios que você enxerga quanto à formulação das estratégias de marketing para as empresas na conjuntura atual?

2.1 Os Desafios do Composto de Marketing na Atualidade

Conforme vimos na seção 1, uma das transformações no ambiente empresarial nos últimos anos deve-se ao aumento do nível de competitividade, que ocasionou significativas mudanças na maneira de as empresas gerirem o marketing. Por conta disso, o seu composto de marketing, conhecido como os “4 Ps”, idealizado por McCarthy em 1960, também sofreu alterações, ou melhor, foram agregadas novas variáveis.

A seguir, vamos rever o composto de marketing de McCarthy, que envolve quatro elementos: Produto (*Product*), Preço (*Price*), Praça ou Ponto de Venda (*Place*) e Promoção (*Promotion*). Nesse contexto, apresentamos as principais variáveis de marketing dentro da perspectiva de cada P, conforme o quadro a seguir:

Quadro 2 – Os quatro Ps do *Mix de Marketing*.

VARIÁVEIS DO <i>MIX</i> DE MARKETING: 4 PS	
Produto	Variedade Qualidade <i>Design</i> Características Nome da marca Embalagem Tamanhos Serviços Garantias Devoluções
Preço	Preço de lista Descontos Bonificações Prazo de pagamento Condições de financiamento
Praça (Ponto de Venda)	Canais Cobertura Sortimentos Locais Estoque Transporte
Promoção	Promoção de vendas Propaganda Força de vendas Relações públicas Marketing direto

Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 24).

Além dos 4 Ps tradicionais, há autores que incluem mais “Ps”; por exemplo, há os 7 Ps que se aplicam a serviços: Pessoas, Processos e *Physical Evidences* (evidências físicas). Contudo, o modelo 4 Ps é considerado a essência da estratégia de marketing, pois os “Ps” são trabalhados de maneira coordenada para proporcionar a obtenção dos melhores resultados organizacionais. Percebemos que, na atualidade, os “Ps” também passaram por mudança. A exemplo disso, o P de Produto teve que se adaptar à nova lógica de mercado: **produtos cada vez mais sustentáveis e inovadores**.

É por isso que vemos várias empresas aderirem a essa perspectiva; é o caso da Natura, que se destaca já há algum tempo pelo seu pioneirismo no Brasil com a prática de utilização de refil para o reaproveitamento de embalagens. Essa empresa emprega, desse modo, um modelo de produção sustentável com base no fornecimento responsável

de ingredientes naturais. A Natura também tem a particularidade de realizar trabalhos com as comunidades locais, incentivando a inovação ecológica na cadeia produtiva. As atuais linhas SOU e Ekos, por exemplo, demonstram como materializar nas submarcas os conceitos do consumo consciente e também de valorizar a sociobiodiversidade de nosso país. Já quanto ao P de **Preço**, percebe-se que está cada vez mais direcionado à política do preço justo, havendo a necessidade de buscar diferenciais de competitividade. Neste aspecto, aumenta a importância das pesquisas de precificação, bem como a utilização de estratégias de monitoramento de preços da concorrência. Os consumidores estão cada vez mais sensíveis ao preço e pesquisando melhores alternativas, ainda mais em momentos em que a economia se encontra em recessão. Portanto, o preço deve ser justificável, pois a competitividade por preço ultrapassa as fronteiras geográficas. O grande desafio passa a oferecer valor em vez de preço (dica: pesquise mais sobre as diferenças entre vender valor e vender preço).

Quanto ao P de **Praça ou Ponto de Venda**, o desafio do marketing na atualidade é gerir em tempos em que a oferta de produtos sai do modelo tradicional e passa a encontrar novos canais de comercialização. Podemos empregar novamente aqui o exemplo da Natura: a marca iniciou seu modelo de negócios com a comercialização e a distribuição de produtos por meio de suas revistas e “consultoras de beleza”, optando por esse modelo em vez de lojas próprias. Já o Boticário optou pelo sistema de *franchising*. O que percebemos agora é um movimento em que a Natura também migra para lojas físicas, assim como o Boticário atualmente disponibiliza revistas para vendas. Ambas estão também fortemente no *e-commerce* em uma tendência de atuar em multicanais.

O desafio, no momento, é estar acessível e disponível ao consumidor. O rápido crescimento do acesso à internet, especialmente com o ambiente mobile por meio do uso de dispositivos móveis (celulares, tablets), tem representado uma crescente tendência na forma de as empresas estabelecerem a relação venda x compra.

O *e-commerce* já é realidade para várias empresas; as que não o utilizam passam a estudar sua viabilidade, já que ele amplia consideravelmente seu poder de abrangência e atuação no mercado. Para Chaffey (2014), o *e-commerce* não se restringe somente à compra e venda de produtos, pois inclui a pré e a pós-venda durante sua cadeia de suprimentos. Ainda deve considerar todas as transações mediadas eletronicamente entre uma organização e qualquer terceiro com o qual ela venha a relacionar-se.

Portanto, identificamos que os consumidores de hoje têm comportamento diferente dos de tempos atrás; não é que o consumidor tenha mudado, o que mudou foram os recursos que agora o consumidor tem à disposição, pois ele pode optar pela compra tanto em lojas físicas quanto *on-line*. Além disso, pelo modelo *e-commerce*, é possível visualizar rapidamente a busca do produto desejado, preços, condições de

pagamento e informações técnicas sobre o produto, gerando, assim, mais comodidade. Muitas empresas estão aderindo ao *e-commerce* como mais um canal de venda. Algumas, inclusive, já nasceram no próprio modelo *e-commerce*, por exemplo, a Amazon.

Sobre o P de **Promoção**, talvez esse seja um dos Ps que tiveram maior impacto em razão da maneira como foi transformado o modo de anunciarmos e divulgarmos produtos, como já mencionamos na seção 1, por conta da onda tecnológica e do crescente acesso à internet. A forma de fazer propaganda mudou e as plataformas tradicionais de anúncios conhecidas no ambiente *off-line* (televisão, rádio, jornais, revistas, fôlderes, entre outras) estão cedendo aos encantos da mídia digital *on-line*.

É importante mencionar que tanto a mídia *off-line* quanto a *on-line* acabam complementando-se e que tudo depende do propósito e dos objetivos de comunicação em que deve ser utilizada a mídia considerada mais indicada para o contexto. As redes sociais, como Facebook, Instagram, Twitter, YouTube e outras, ganham cada vez mais espaço na forma de comunicar, divulgar e promover marcas, produtos e serviços. Também representam um excelente custo x benefício se comparadas com as mídias tradicionais.

O fortalecimento da utilização desse recurso de mídia deve-se, essencialmente, ao fato de que cada vez mais o consumidor está menos disposto e exposto à mídia tradicional. Passa mais tempo na frente do computador e de dispositivos móveis do que da televisão aberta, por exemplo, o que representa a necessidade de repensar as estratégias de comunicação. Podemos acompanhar o raciocínio de Strauss e Frost (2011, p. 11) a respeito disso:

A tecnologia apenas abre novas janelas de oportunidades. Os profissionais de marketing criam produtos inéditos e populares que são potencializados pelas tecnologias da web 2.0. [...] E com uma nova tecnologia, esse contexto promove oportunidades e desafios para profissionais de marketing [...].

Para esses autores, há um fenômeno de transferência do poder das empresas para os indivíduos. Quem está no controle agora é o consumidor que, com um simples comentário, pode fortalecer ou enfraquecer marcas e produtos. Conforme Kotler e Kotler (2013, p. 57):

[...] a mensagem monologal do vendedor, transmitida pela propaganda, é cada vez menos persuasiva no processo de compra. As preferências de marca dos clientes serão influenciadas cada vez mais por outros clientes e por informações *on-line* facilmente acessíveis.

Esse poder fica expresso ao recomendar e avaliar produtos, possibilitando que se comunique, em apenas um clique, com milhares de pessoas em diferentes ambientes virtuais.

Diante do que vimos sobre a *Web*, cabe reforçar a ideia de que há um espaço crescente das Relações Públicas (RP), as quais se apresentam em diferentes formatos frente a este meio. Assim, o avanço cultural e tecnológico proporcionado pela internet faz com que estes profissionais busquem adaptar-se ao novo contexto no processo de interação e comunicação entre a empresa e seus públicos.

3.1 Plano de Marketing e as Estratégias

O planejamento é uma das primeiras funções de um gestor, pois nele concebemos a realidade da empresa e seus objetivos no presente e traçamos as ações que pretendemos atingir no futuro. Segundo Ambrósio (2012), há três níveis de planejamento, conforme figura a seguir:

Figura 2 – Níveis de planejamento.



Fonte: Ambrósio (2012, p. 15).

O **planejamento estratégico**, conforme Ambrósio (2012, p. 15), “consiste em objetivos maiores da empresa, das estratégias a serem adotadas para se alcançarem esses objetivos e na definição das fontes de recursos”. Segundo o autor, o planejamento é materializado na forma de um plano estratégico, ou seja, um documento que contém questões genéricas e de longo prazo, sendo elaborado pelo presidente ou por diretores da organização.

Já o **planejamento tático** está dentro do planejamento estratégico de uma organização, ou seja, ele deve ser desenvolvido de maneira integrada ao plano estratégico. Envolve uma unidade da organização, podendo ser um departamento ou uma divisão. No planejamento tático, o planejador preocupa-se com a interpretação do planejamento estratégico, trazendo-o o mais próximo possível da realidade do mercado por meio de planos específicos para cada departamento/divisão, ou planos táticos.

Esses planos táticos traduzem-se em planos de marketing, financeiros, produção/ operações, gestão de pessoas, entre outros. Normalmente, os planos táticos fixam-se dentro do prazo de um ano, considerado de médio prazo. A responsabilidade pela elaboração desses planos geralmente é dos gerentes de departamento/divisão ou de produtos. Porém, poderá depender das características organizacionais, bem como dos envolvidos (AMBRÓSIO, 2012).

Quanto à definição de plano de marketing, “é o documento que resume o planejamento, ou seja, é o processo de intenso raciocínio e coordenação de pessoas, recursos financeiros e materiais cujo foco é a verdadeira satisfação do consumidor” (AMBRÓSIO, 2012, p. 13). Para desenvolver um bom plano de marketing, é necessário que a empresa conheça muito bem o seu mercado de atuação, seu público-alvo e domine bem o processo, pois as decisões que serão tomadas no plano de ação influenciarão em todos os aspectos. Pretende-se, com a elaboração de um plano de marketing, a redução de riscos, levando um produto ou serviço ao sucesso.

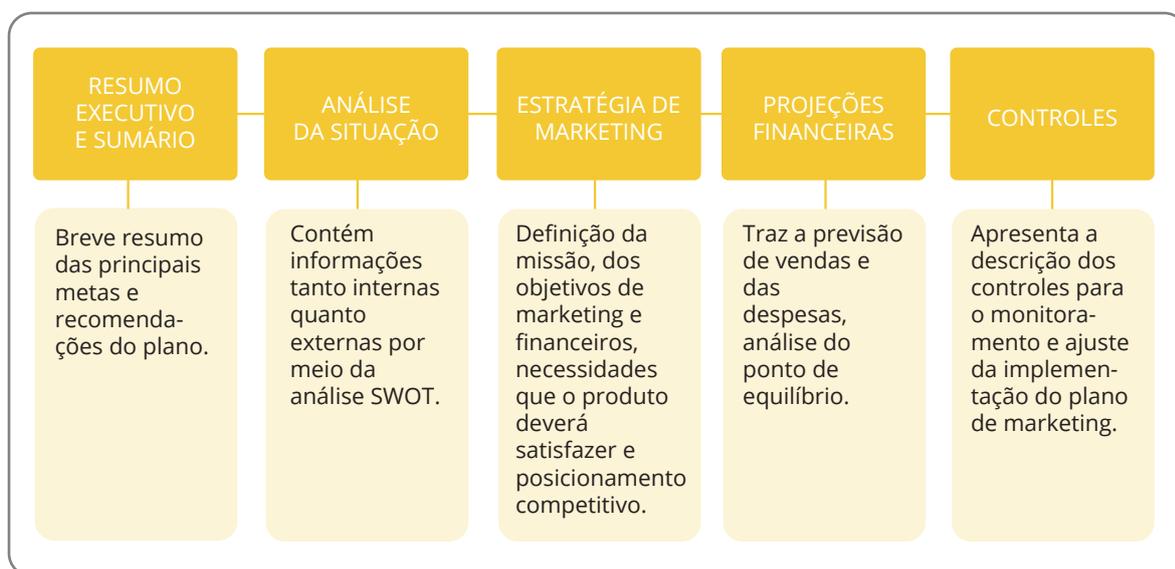
Sobre o **planejamento operacional**, este visa o curto prazo, que se inicia no planejamento tático e materializa-se sob a forma de procedimentos, orçamentos e programas, entre outros aspectos que cuidam da rotina, assegurando a execução das tarefas e operações.

Como vimos, há inúmeras metodologias e conteúdos de planos de marketing; desse modo, cada planejador deverá adotar o plano que julgar mais completo e adequado para a realidade da empresa. Esses planos podem também ser classificados em **planos anuais de marketing e planos de lançamento de novos produtos**. Em razão da relevância do marketing digital, conforme já apontado, atualmente, também torna-se necessário o desenvolvimento do plano de **marketing digital**.

3.1.1 O Processo Estratégico de Formulação, Implementação e Controle do Plano de Marketing

Como já observamos no início desta seção, o planejamento de marketing deriva do planejamento estratégico por meio do documento chamado **plano de marketing**. Kotler e Keller (2012) sugerem que o plano de marketing tenha cinco seções principais: resumo executivo e sumário, análise da situação, estratégia de marketing, projeções financeiras e controles, conforme figura a seguir:

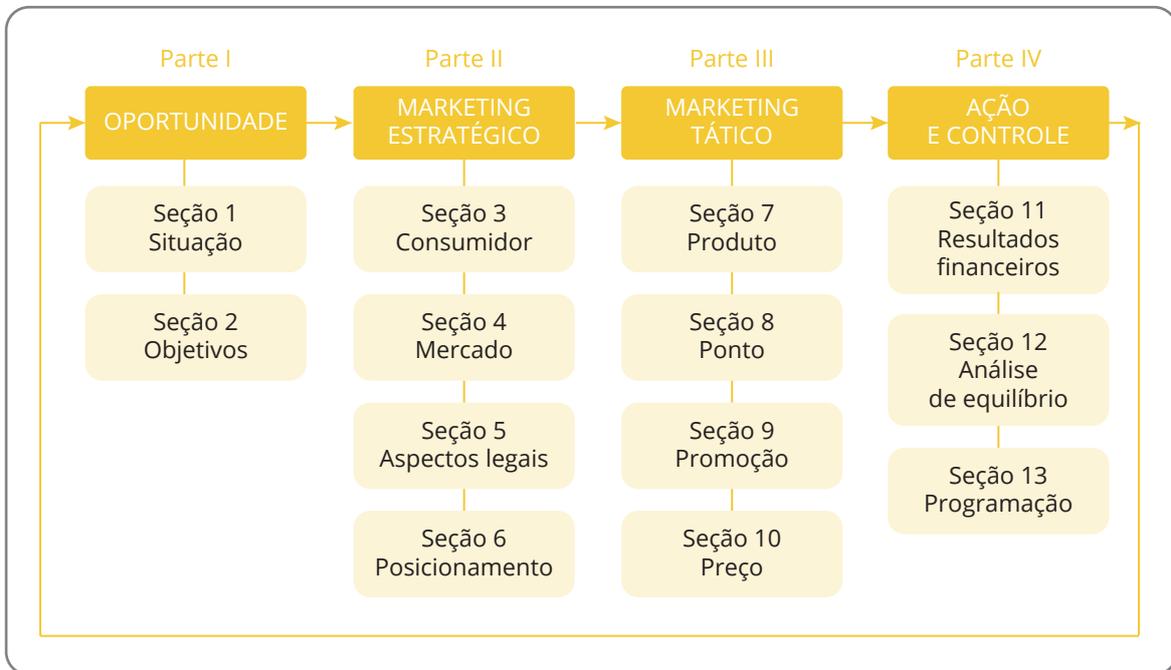
Figura 3 – Roteiro do Plano de Marketing segundo Kotler e Keller (2012).



Fonte: Adaptada de Kotler e Keller (2012).

Já Ambrósio (2012) sugere que o plano de marketing contenha as seções a seguir:

Figura 4 – Roteiro do Plano de Marketing segundo Ambrósio (2012).



Fonte: Ambrósio (2012, p. 28).

De acordo com o autor, na **Parte I**, “Oportunidade”, devemos deixar claros a situação e os objetivos pretendidos, indicando a integração do plano de marketing ao plano estratégico organizacional. Lembramos que um objetivo é algo pretendido em determinado período, configurando-se em uma oportunidade. Esses objetivos irão se desdobrar em metas. Para Ambrósio (2012), os objetivos de marketing possuem as características a seguir:

Figura 5 – Marketing e as características.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Na **Parte II**, temos o “Marketing Estratégico”, que tratará do levantamento de informações que necessitam ser precisas e corretas. “Esta fase é a essência do marketing estratégico, em que se estuda o mercado, ambiente onde o plano atuará” (AMBRÓSIO, 2012, p. 59). Incluem-se as estratégias relacionadas ao consumidor, mercado, aspectos legais e posicionamento. O Marketing Estratégico é visto pelo autor como o mais trabalhoso de todo o plano por considerar mais complexa a obtenção de informações adequadas e confiáveis.

Na **Parte III**, vemos o “Marketing Tático”, que liga o posicionamento à ação. Nele, são tratadas as estratégias para os 4Ps. “Não se pode esquecer que um posicionamento se transforma em realidade não somente por meio da comunicação (P de Promoção), mas pela interação entre os 4Ps e o C de Consumidor” (AMBRÓSIO, 2013, p. 81).

Na **Parte IV**, o autor apresenta “Ação e Controle” do plano, reunindo as informações necessárias para a tomada de decisão e a implementação da ação definida e o controle. Essa parte do plano engloba os resultados financeiros, a análise de equilíbrio e a programação. Os **resultados financeiros** são sintetizados em um quadro demonstrativo composto pelos itens: hipóteses econômicas, parâmetros do produto, demonstração de lucros e perdas e análise de retorno sobre o investimento. Já a **análise de equilíbrio** reunirá os aspectos positivos e negativos do plano. Objetiva permitir o início da ação, oferecendo uma abordagem mais qualitativa, ao passo que a seção de resultados financeiros é mais quantitativa. Por fim, a **programação** constitui-se no resultado de todo o processo de planejamento estratégico e tático, ou seja, é a parte operacional do planejamento de marketing. É aqui que as coisas começam a acontecer, pois nessa seção estão inclusas todas as informações necessárias para que as ações decididas no plano possam ser colocadas em prática.

3.1.2 Análise do Ambiente Externo e Análise Interna da Organização

Para realizar um plano de marketing, um dos primeiros passos necessários é a **análise do ambiente organizacional**. Para tanto, frequentemente utilizamos a Matriz SWOT (iniciais derivadas do inglês que significam *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*), que se refere a Forças e Fraquezas (estudo do ambiente interno) e Oportunidades e Ameaças (estudo do ambiente externo). Essa ferramenta de gestão é considerada de fácil desenvolvimento e simples, sendo ainda muito utilizada e de grande relevância para traçar o planejamento estratégico organizacional.

Todas as empresas precisam preparar uma análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) para avaliar a situação vigente. A intenção é analisar cada elemento não só em termos absolutos, mas também em relação aos principais concorrentes. Assim, mesmo que mantenha a qualidade a 95%, a empresa não desfruta de vantagem competitiva se o principal concorrente mantiver a 98% – e os clientes preferem esse nível de qualidade mais alto. (KOTLER; KOTLER, 2013, p. 4).

As Forças e Fraquezas estão relacionadas diretamente aos aspectos internos da organização. Por isso, é necessário que conheçamos muito bem a realidade da organização, descartando qualquer hipótese fundamentada em “achismos”. Para Kotler

e Kotler (2013), as empresas apresentam um conjunto de capacidades, podendo situar-se em quatro níveis: superior, bom, médio e deficiente quanto à concorrência. Denomina-se **Força** quando essa capacidade se encaixa no nível superior ou bom, e espera-se que a empresa a utilize competitivamente. Caso essa capacidade seja considerada deficiente, temos uma **Fraqueza**. As Forças e Fraquezas, ainda conforme os autores, apresentam-se caracterizadas em quatro áreas.

- **Marketing:** participação no mercado, satisfação e retenção de clientes, qualidade de produtos e serviços, eficácia na distribuição, eficácias das promoções, entre outros.
- **Finanças:** custo ou disponibilidade de capital, geração de caixa e estabilidade financeira.
- **Fabricação:** instalações, economias de escala, capacidade, força de trabalho qualificada, entre outros.
- **Organização:** liderança visionária e capaz, empregados dedicados, orientação empreendedora e flexibilidade ou responsividade.

Considerando o que vimos e refletindo com o que temos por aí no mercado, devemos nos perguntar: quais **Oportunidades** e **Ameaças** identificamos no ambiente externo que podem influenciar o desempenho da empresa?

Desse modo, visando monitorar o mercado e os acontecimentos oriundos tanto do ambiente interno quanto externo, apresenta-se o Sistema de Informação de Marketing (SIM). O SIM, por fornecer importantes informações para os gestores de marketing, é considerado uma ferramenta de apoio na gestão, garantindo que o processo de tomada de decisão em marketing ocorra de maneira mais assertiva, conseqüentemente, reduzindo o grau de incerteza e riscos. Conforme Las Casas (2013), “[...] eles utilizam essas informações com o objetivo de desempenhar as suas atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar”. Ainda de acordo com o autor, tanto informações internas quanto externas são necessárias para acompanhar os resultados e monitorar a evolução das mudanças do mercado para então ajustá-las aos planos.

O desafio atual para os profissionais envolvidos com o SIM é o de filtrar as informações relevantes vindas de diferentes direções e fontes, muito mais do que obtê-las da forma tradicional de tempos atrás, quase limitadas à mídia impressa. [...] Hoje, tornou-se comum um termo, o *data mining*, ou seja, uma mineração de dados em que os interessados vão atrás de dados armazenados, comparando-os, cruzando-os e identificam do várias informações disponíveis nos sistemas. (LAS CASAS, 2013, p. 125)

Por isso, é importante mencionar que a Inteligência de Mercado, também conhecida como *Business Intelligence (BI)*, colabora muito para o processo de pesquisa, pois transforma dados brutos – a exemplo do mercado, concorrentes e comportamento de consumo – em relevantes informações.

3.1.3 Alinhamento de Objetivos e a Definição de Estratégias Competitivas

Sabemos que as estratégias diferem de empresa para empresa. Porém, elas sempre devem estar alinhadas ao planejamento estratégico global da organização, ou seja, em sintonia com sua missão, visão e seus valores. Para Las Casas (2013), após a realização da análise ambiental e da determinação dos objetivos, o passo seguinte é a decisão da estratégia de marketing. Vamos acompanhar o raciocínio do autor:

A determinação do mercado-alvo é um dos primeiros passos para uma estratégia bem-sucedida. Geralmente, os estrategistas já têm uma noção do mercado-alvo que querem atingir e, portanto, preparam um composto de marketing objetivando determinado grupo de pessoas. (LAS CASAS, 2013, p. 91).

Ainda conforme o autor, é com base na análise ambiental que podemos identificar um novo nicho ou segmento em crescimento para a empresa atuar. Em outro momento, torna-se conveniente a realização de uma pesquisa mais detalhada para identificar os consumidores em potencial. Após a determinação do público-alvo pretendido, torna-se necessário definir o posicionamento de mercado. A empresa então definirá qual será sua **vantagem competitiva**.

Para Porter (1990, p. 143), a vantagem competitiva caracteriza-se como “[...] o valor que uma empresa tem condições de criar para seus compradores”. Já a estratégia competitiva busca estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria (PORTER, 1986).

Na literatura, encontramos vários os autores que se dedicam a estudar a área estratégica; entre eles, citamos Porter (1986), que formulou três principais estratégias competitivas.

- a. **Estratégia de liderança em custos:** consiste na redução de custos em todos os setores da empresa, garantindo uma vantagem competitiva com base nos custos. Uma posição de baixo custo pode representar para a empresa retorno acima da média, mesmo com a presença de significativas forças competitivas.

- b. **Estratégia de diferenciação:** consiste em diferenciar produtos/serviços de modo que possam ser considerados únicos no segmento em que empresa atua. Desse modo, passa a agregar valor tanto para produtos/serviços quanto para a empresa.
- c. **Estratégia de enfoque:** busca estabelecer foco em determinado público, grupo de compradores, segmento de linha de produtos ou mercado geográfico, objetivando adquirir resultados acima da média, de modo que possa atender muito bem ao alvo determinado.

Figura 6 – Estratégias Competitivas.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Portanto, os objetivos alinham-se conforme a escolha de atuação estratégica competitiva adotada pela organização, para assim atingir de maneira profícua o que foi estabelecido no plano de marketing.

Referências Bibliográficas

AMBRÓSIO, V. **Plano de marketing**: um roteiro para a ação. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

CHAFFEY, D. **Gestão de e-business e e-commerce**: estratégia, implementação e prática. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2014.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**: mudança do tradicional para o digital. Lisboa: Conjuntura Actual Lisboa, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P.; KOTLER, M. **Marketing de crescimento**: 8 estratégias para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2013.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

STRAUSS, J.; FROST, R. **E-marketing**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2012.



CAPÍTULO 3

Liderança e Administração de Equipes no Contexto da Inovação

As aulas dos cursos de Pós-graduação *Lato Sensu* na modalidade EaD tiveram início em maio de 2018. Até meados de 2021, período de edição desta coletânea, mais de mil alunos, das mais diferentes partes do Brasil, já formaram-se especialistas pela Universidade La Salle nesta modalidade.

Apresentando a autora

Alessandra Rodrigues Gonzaga

Doutoranda em Gestão de Pessoas (Escola de Administração UFRGS), Mestre em Psicologia Clínica (Unisinos) e Especialista em Medição e Desenvolvimento de Inteligência Emocional. É certificada pelo método MSCEIT (Salovey, Caruso e Mayer, 2002 - *Yale University*) e pelo método ESCI (Goleman & Boyatzis, 2008, Hay Group), Especialista em Comunicação Social (Universidade de Navarra), MBA em Gestão Empresarial (Unisinos), Bacharel em Comunicação Social (UFRGS). Associada ao *Emotional Intelligence Training and Research Institute* (EITRI) desde 2012, certificada em diversas ferramentas de aprendizagem de Inteligência Emocional e coaching executivo. Autora dos livros: *Conexões Inteligentes: Como gerenciar as emoções no trabalho e na vida pessoal* e *A Voz do Self: Meu Encontro com Jung*, ambos pela editora AGE.

Atualmente é professora da Faculdade Senac Porto Alegre (FSPOA) desde 2013, nas disciplinas de Ética, Cidadania e Sustentabilidade, Tópicos Especiais em Marketing e Foco Diagnóstico Empresarial. Em cursos de especialização é professora do MBA de Gestão Estratégica de Pessoas, Competências e *Coaching* (FSG), MBA em Gestão de Pessoas (Faculdade São Judas Tadeu) e MBA em Gestão de Pessoas e Liderança *Coach* da La Salle Business School. Desenvolve pesquisa científica em parceria com professores da Escola de Administração da FGV SP, coordenando a aplicação do teste de inteligência emocional MSCEIT em universitários de Administração.

O que veremos neste Capítulo?

As empresas que atuam em ambientes de inovação são dinâmicas, assumem riscos e necessitam, ao mesmo tempo, promover a competição e a colaboração. Isso exige um novo conjunto de competências de lideranças tanto para tarefas de alto nível, administração das estratégias e operações, quanto para administração e desenvolvimento de pessoas e equipes. Nesta disciplina, compreenderemos a essência desse novo contexto organizacional, exploraremos competências de liderança e exemplificaremos abordagens modernas para gestão de equipes de alta capacidade e desempenho.

1.1 Introdução

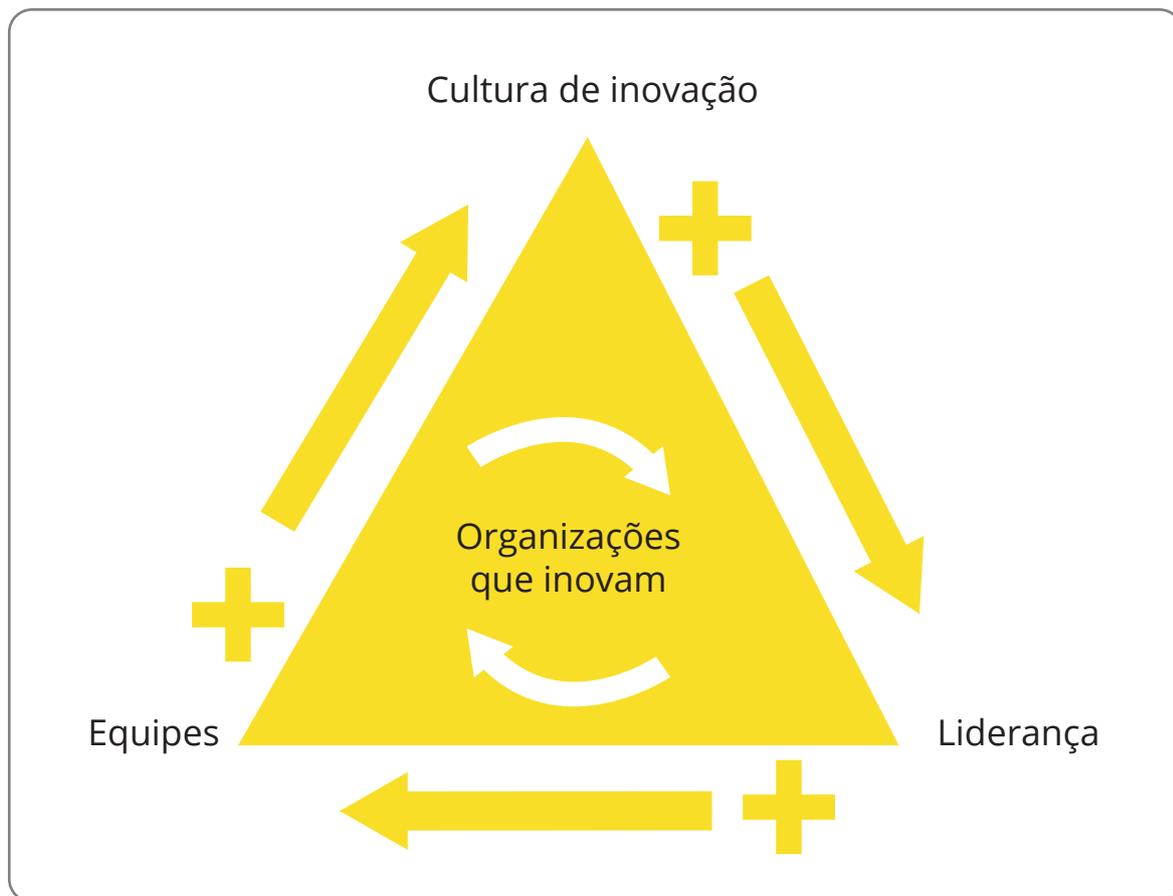
Nos tempos de alta complexidade e mudança que vivemos, o interesse pela inovação tem se ampliado consideravelmente, já que ela contribui para uma maior vantagem competitiva às organizações e até mesmo para uma maior sustentabilidade dos negócios.

Empresas inovadoras são as que se adaptam melhor às oscilações nos ambientes em que estão inseridas, a partir da absorção e implementação das informações e do bom desempenho das equipes de trabalho (MACHADO; VASCONCELLOS, 2007). A busca por soluções de maneira fluida e dinâmica, assim como o compartilhamento e desenvolvimento de novas ideias, constitui-se em uma “cultura de inovação”, que faz parte das organizações que inovam, passando a permear o sistema de liderança e a forma de atuação das equipes de trabalho.

Em um ambiente inovador, as decisões são descentralizadas e as adequações a processos de trabalho podem vir de uma maior proximidade do centro de comando da empresa ou, mais frequentemente, de áreas e unidades não vinculadas às principais lideranças, por uma valorização das pessoas que permeia todos os níveis e especialidades da organização. Da mesma forma, a cultura da inovação promove uma melhor integração entre as diferentes gerações de pessoas, podendo as contribuições virem dos mais jovens ou de equipes multifuncionais, a partir do estímulo concedido pela liderança e profissionais seniores (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014).

Considerando-se esse contexto, o objetivo desta disciplina é compreender como a liderança é parte integrante da cultura de inovação, a partir da atuação nas equipes de trabalho e da disseminação de uma certa “forma de atuar” que estimula a criatividade e a contribuição coletiva. Dessa forma, a disciplina aborda três temas que se integram e se complementam: Cultura de Inovação, Liderança e Equipes, conforme estruturado na Figura 1, que nos mostra o contexto da cultura inovadora. Para que possa haver inovação na empresa, é necessário que haja: 1) uma cultura de inovação, ou seja, um conjunto de valores coletivos e práticas que favoreçam novas ideias, flexibilidade, engajamento pela mudança; 2) liderança flexível em todos os níveis hierárquicos, com alta capacidade de análise crítica, a partir de amplo acesso a informações sobre o negócio e com facilidade na tomada de decisão; 3) equipes coesas, que possam desenvolver a criatividade e tenham suporte da liderança para proposição e execução de novos projetos. Essas três áreas formam a base para os módulos dessa disciplina.

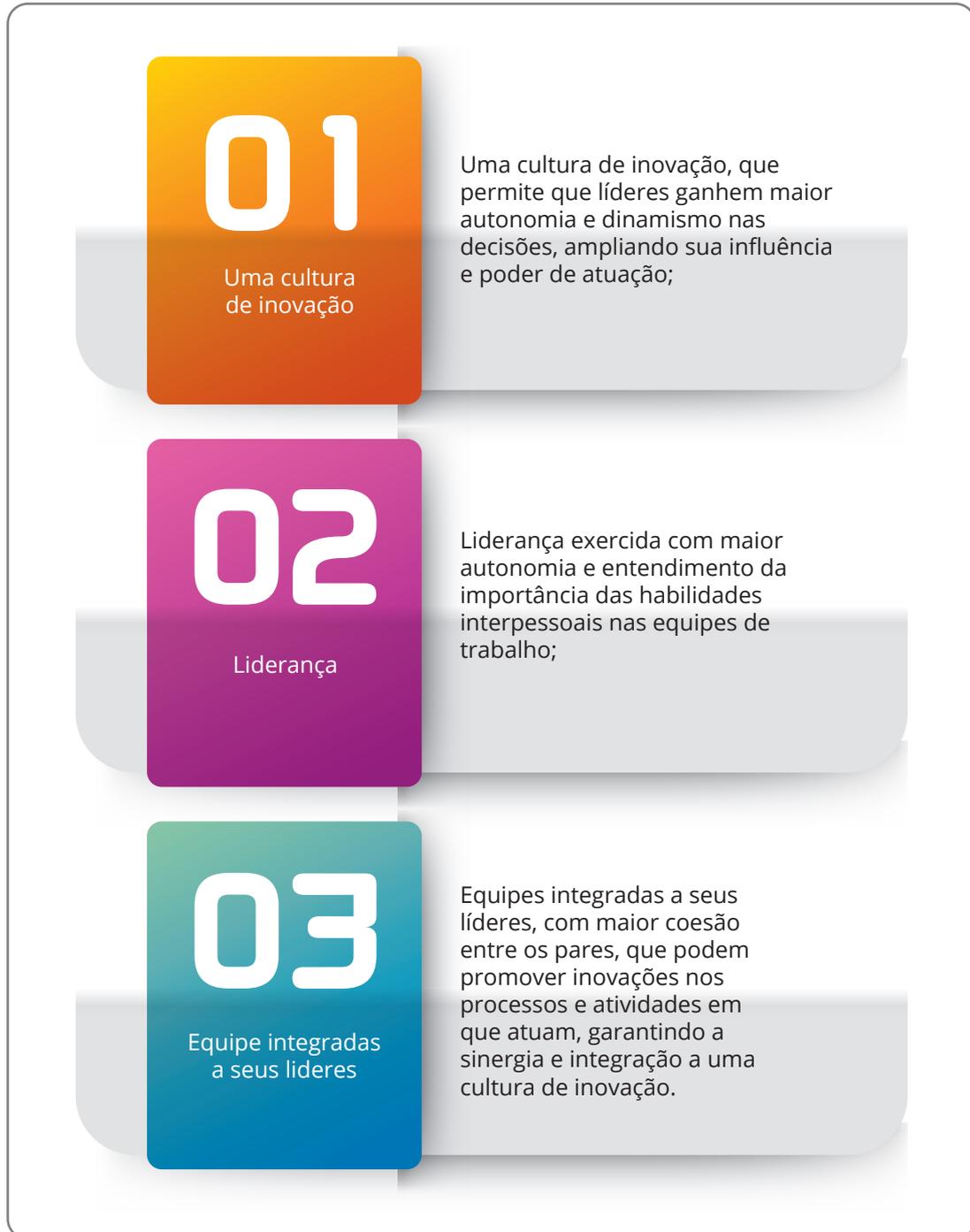
Figura 1 – Triangulação das organizações que inovam.



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

A triangulação proposta na Figura 1, o contexto da cultura inovadora, quando inter-relacionada de forma positiva, permite a liderança de equipes em um contexto de inovação, a partir de:

Figura 2 – Contexto da cultura inovadora.



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

De forma a compreender os diferentes elementos do contexto de inovação, nosso estudo está organizado em três capítulos: 1) Inovação e mudança, em que se compreendem diferentes ajustes necessários para a adaptação das empresas em um ambiente competitivo; 2) Liderança para a inovação, em que se exploram tipos de líderes e características comportamentais de líderes no contexto da inovação; e 3) Equipes que inovam, que aborda características do grupo de trabalho e inter-relação com a liderança em organizações inovadoras.

Vamos iniciar o nosso estudo?

2.1 Inovação e Mudança

As organizações da atualidade lidam com diversos desafios, a partir de um novo ambiente externo de negócios que traz a globalização (com novos concorrentes no mercado a todo momento), avanços tecnológicos, diversidade da força de trabalho, mudanças nas relações de trabalho e maior interatividade, pelo uso das redes sociais, por parte de funcionários, clientes e demais partes interessadas. A adaptação a esse complexo ambiente externo é fundamental para que as empresas possam crescer e se manter competitivas. Concorda?

Em um mundo em que a única certeza é a mudança, a sensação de que “ameaças” podem chegar a todo momento pode invadir as pessoas, influenciando no ambiente interno da organização, o que tornam necessárias estratégias de adaptação que envolvam indivíduos e grupos de trabalho. A adaptabilidade das pessoas, promovida pelas lideranças organizacionais, permite que ciclos contínuos de mudança favoreçam a inovação de processos, produtos e procedimentos de trabalho (APEKEY; MCSORLEY; SIRIWARDENA, 2011). Os ciclos de mudança podem ocorrer a partir de modificações das mais diversas, desde alterações em partes específicas de processos de trabalho, contratações de pessoal em funções-chave, até parcerias com organizações em redes de negócios, ou seja, sempre que houver um aprendizado ou uma “nova forma de atuar” que impacte na organização do trabalho.

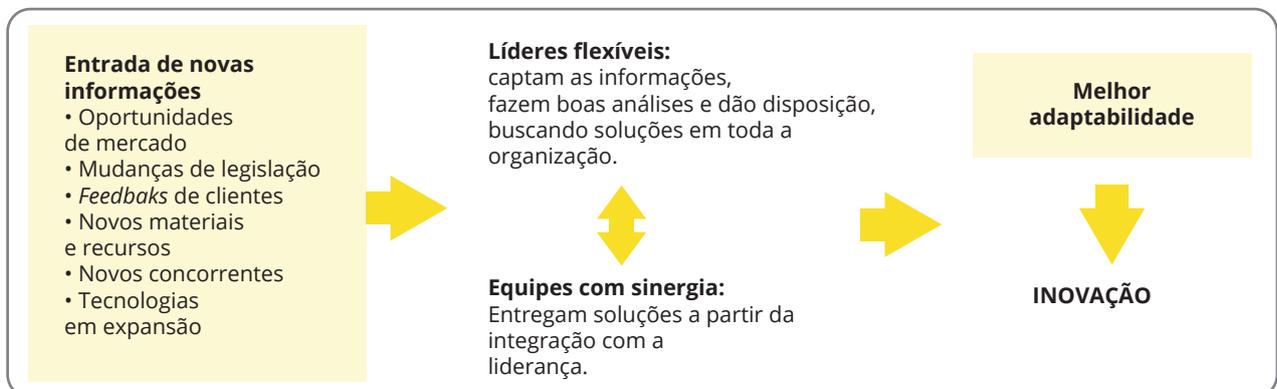
Inovar implica estar aberto às novidades e assumir riscos calculados. Para que se compreenda como isso pode se transformar em uma “cultura de inovação”, é importante verificar que existem valores coletivos vinculados a esse contexto organizacional. Entre esses valores, presentes tanto na perspectiva dos indivíduos e lideranças como dos grupos e áreas de trabalho, destacam-se: a) abertura ao novo, b) disposição ao risco calculado, c) flexibilidade na busca de soluções e d) disposição ao *feedback* e oportunidades de melhoria, os quais trataremos na seção sobre estilos de liderança e valores organizacionais. A possibilidade de adaptar-se a novos contextos – e a relação disso com a inovação – é a próxima seção de nosso estudo.

2.1.1 Inovação e Adaptabilidade

Empresas que atuam em cenários de maior mudança tecnológica, turbulência política ou com modificações significativas na abertura de competição precisam ser mais adaptáveis e, portanto, necessitam desenvolver a inovação com mais frequência em suas relações de trabalho. Uma melhor adaptabilidade implica *reagir rapidamente* às situações de mudança, o que depende de uma combinação entre boas informações, alta flexibilidade e capacidade de análise da liderança e sinergia das equipes, como pode ser visto na figura a seguir.

Se alguma das condições para melhor adaptabilidade não ocorre, há uma falha no processo que acaba por *impedir a inovação*. A Tabela 1 apresenta algumas falhas no processo de adaptação que ocorreram em empresas conhecidas, a partir de situações no ambiente externo que não tiveram rápida resposta e acabaram levando a prejuízos em desempenho e ameaça à sustentabilidade dos negócios.

Figura 3 – Condições para melhor adaptabilidade.



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

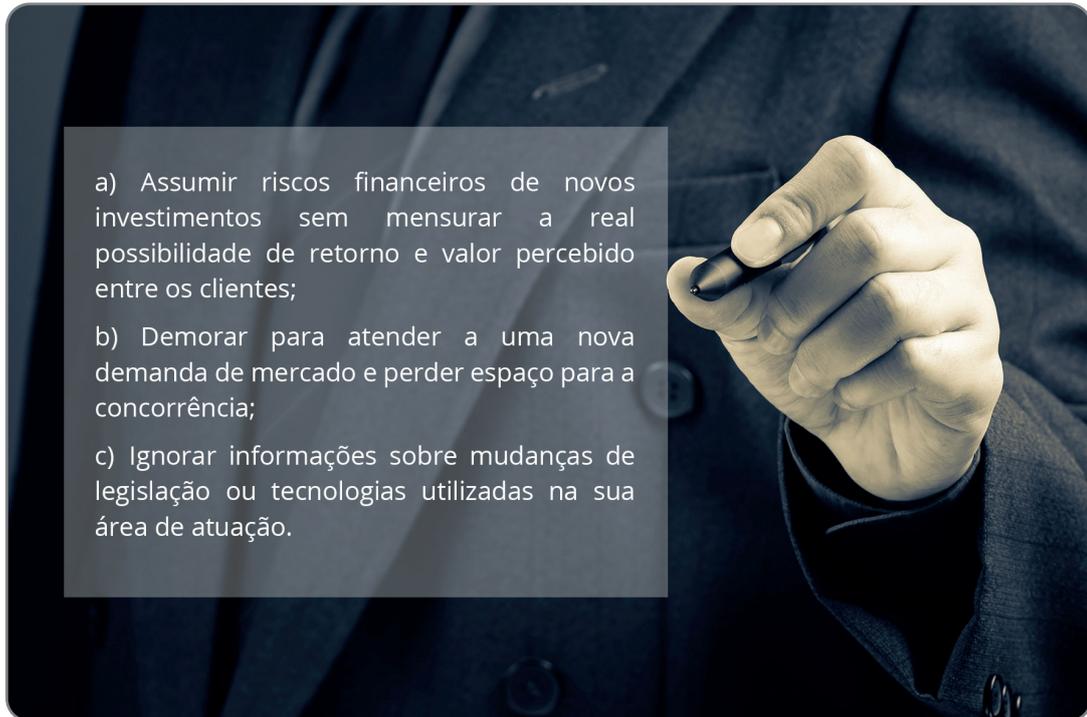
Tabela 1 – Não inovação: *cases* de falhas na adaptação de empresas.

	AT & T	PHILIPS
Situação	Mudanças na legislação permitem ampliação de rede a cabo (EUA).	A expansão no mercado de <i>videogames</i> atraiu a empresa, que decidiu criar um produto concorrente ao Sega ou Nintendo.
Resposta da empresa	Empresa lança plano nacional de cabeamento, que é muito oneroso, o que acaba aumentando muito o custo dos serviços e diminuindo a qualidade ofertada (pelo uso de material mais barato).	Foram dedicados bilhões de dólares em pesquisa para criação de um produto que combinasse televisão, vídeo, música e aparelho de <i>videogame</i> , o CD-I.
Falha na adaptação	Perda da oportunidade de um novo mercado por falha na previsão de custos e precificação dos novos serviços.	O novo jogo era pelo menos duas vezes mais caro que a concorrência e tinha 30 minutos de instrução para ser usado. Clientes não viam valor no “combo” oferecido.
Pós não inovação	A AT&T perdeu o mercado de banda larga e ainda busca colocação para venda de telefonia associada à internet.	Por oferecer o novo desconsiderando seus clientes, a Philips perdeu mais de 1 bilhão com o produto CD-I.

Fonte: Adaptada de Yukl e Lepsinger (2004).

Perceba que, nos exemplos das empresas multinacionais AT & T e Philips descritos na Tabela 1, por vezes as empresas falham no processo adaptativo de mudanças, o que trava o processo de inovação e pode ameaçar a sustentabilidade dos negócios. Veja a seguir alguns exemplos de falhas mais comuns:

Figura 4: Falhas mais comuns na adaptação de empresas.



- a) Assumir riscos financeiros de novos investimentos sem mensurar a real possibilidade de retorno e valor percebido entre os clientes;
- b) Demorar para atender a uma nova demanda de mercado e perder espaço para a concorrência;
- c) Ignorar informações sobre mudanças de legislação ou tecnologias utilizadas na sua área de atuação.

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

2.1.2 Transição Para uma Cultura de Inovação

A adoção de uma cultura de inovação implica que as melhorias, dificuldades e mudanças sejam comunicadas rápida e objetivamente, à medida que acontecerem. Isso implica envolver a organização inteira nas atualizações de processos de trabalho, tanto noticiando o que ocorre em nível estratégico como também as alterações em divisões menores, para que se compreenda progressivamente a dinâmica de aumento na velocidade das mudanças, ampliando-se a sinergia do ambiente interno e a cooperação entre as áreas (BARBIERI, 2013).

Empresas que constroem uma cultura de inovação envolvem diferentes áreas para contribuição de ideias, saindo da perspectiva de que apenas áreas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) ou marketing podem contribuir. Ou seja, ideias inovadoras sobre produtos e serviços podem surgir de qualquer área – como marketing, produção ou recursos humanos – e qualquer nível hierárquico.

Ainda que algumas ideias sejam rejeitadas, elas também precisam ter disposição e quem as concebeu precisa saber o que houve, para que se mantenha o incentivo a novas proposições. É importante também manter o foco nas necessidades do cliente, visto que muitas falhas em adaptação surgem da falta de entendimento e visão de mercado por parte de quem conduz a inovação.

Outras características em relação ao ambiente e organização de trabalho também contribuem para a inovação, entre as quais: maior opção de espaços de convivência, que propiciem colaboração entre áreas, rotinas de trabalho alternativas, que considerem *home office*, *webconference* e produções ao ar livre; uso de iluminação natural e até mesmo disponibilidade de alimentação saudável, como é o caso de empresas como Google, Netflix e outras, consideradas exemplos de cultura inovadora.

No próximo tópico, vamos tratar das contribuições da liderança para inovação, compreendendo os estilos de líder mais adequados a organizações que decidem inovar.

3.1 Liderança para Inovação

Existe uma tendência em ver a inovação como melhorias associadas a produtos e serviços, o que pode deixar despercebido o trabalho das lideranças para que isso ocorra. Os estudiosos de liderança apresentam uma lista de atributos que os líderes precisam ter, de forma a garantir maior efetividade em suas ações e, conseqüentemente, melhor desempenho das equipes que estão sob sua orientação e coordenação. Entre os atributos necessários, podemos destacar curiosidade, ousadia, visão de futuro, iniciativa, integridade e proatividade. Para a promoção de uma cultura de inovação, destacam-se atributos ligados à gestão de equipes, como incentivo à comunicação, positividade, saber valorizar a diferença e a sinergia entre as pessoas (BARBIERI, 2013).

Nesse sentido, a inovação se estende às relações interpessoais, razão pela qual está vinculada a competências específicas de liderança e à forma como os líderes buscam e dispõem informações sobre o mercado em que estão inseridos (YUKL; LEPSINGER, 2004).

Trazendo outra dimensão de virtudes do líder, Cortella (2015) apresenta a ideia de um líder *espiritualizado*, capaz de ver o outro com respeito, não como um estranho. Por meio dessa relação é que o mundo do trabalho pode ter fruição e ser também alegria, não mais “castigo”, como era anteriormente.

Essa maior valorização do líder a partir de seus atributos pessoais, comportamentais e de personalidade já foi contestada por diversos autores, entre os quais Drucker (1999), que compreende ser a característica fundamental do líder o conhecimento em gestão e negócios, assim como o fato de ter seguidores voluntários, que surgem além da disposição imposta por sua posição hierárquica na organização.

3.1.1 Perspectiva Comportamental da Liderança

Na busca por uma conciliação entre proposições sobre liderança mais ligadas a questões interpessoais ou mais voltadas a competências gerenciais, destaca-se a *perspectiva comportamental* da liderança, uma das teorias mais conhecidas na área. Segundo essa perspectiva, os líderes dividem-se entre os que são mais orientados para as pessoas ou mais orientados para as tarefas, conforme você pode ver na Tabela 2. Esses dois tipos de líderes (de pessoas ou de tarefas) têm características específicas, ganhando mais a organização que pode combinar esses estilos. Verifique na tabela a seguir estas características:

Tabela 2 – Liderança para pessoas ou tarefas.

LÍDERES ORIENTADOS PARA PESSOAS	LÍDERES ORIENTADOS PARA TAREFAS
Ouvem seus funcionários com facilidade;	Estabelecem procedimentos de trabalho bem definidos;
Proporcionam <i>feedback</i> sobre comportamentos, mais que sobre atividades em si;	Avaliam a qualidade do trabalho, mais do que a forma como foi entregue;
Consideram as diferentes necessidades dos funcionários;	Planejam futuras atividades com facilidade;
Promovem um clima organizacional agradável.	Delegam trabalhos e responsabilidades.

Fonte: Adaptada de McShane e Von Glinow (2014).

Dessa forma, tanto líderes *orientados para tarefas* quanto líderes *orientados para pessoas* podem promover e facilitar a inovação e são fundamentais para a melhoria do desempenho de equipes e de toda a organização. Aparentemente, uma cultura de inovação ocorre quando as lideranças são capazes de combinar essas orientações e focar alternadamente em pessoas e tarefas, de forma que o trabalho das equipes passe por ciclos contínuos de evolução.

Assim, pelo o que compreendemos até aqui, os processos adaptativos dependem de *incentivo à mudança* por parte dos líderes, o que pode também ser lido como *abertura ao novo* e disposição para *compartilhar ideias* no espaço de trabalho. A relação entre as habilidades interpessoais de grupos de trabalho é o próximo tópico a ser estudado.

4.1 Formação de Equipes Inovadoras

O processo de interação é que determina o desenvolvimento das relações interpessoais. Havendo simpatia e afinidade entre os integrantes de uma equipe, haverá também um aumento na colaboração e troca de ideias. Por outro lado, havendo rejeição nestas relações, a tendência é também haver um aumento nos ruídos de comunicação, o que leva a conflitos (MOSCOVICI, 2011).

Se o grupo tem dificuldades na interação, ainda que as competências técnicas dos integrantes sejam excelentes, a produtividade da equipe tende a cair. Ou seja, mesmo profissionais especialistas em suas áreas podem render muito abaixo da capacidade, a partir do grupo e da situação de trabalho em que estão inseridos (MOSCOVICI, 2011).

As figuras a seguir (5 e 6) esquematizam o funcionamento de uma possível espiral positiva e suas consequências, iniciando pela chegada do indivíduo ao grupo e finalizando com a entrega das tarefas deste. A sinergia entre os indivíduos dos grupos promove uma “espiral positiva” na interação, que leva a ganhos de produtividade e desempenho.

Para compreender como ocorre a sinergia, é importante considerar o que desencadeia a espiral positiva: 1) quando um indivíduo chega a um grupo de trabalho, ele traz consigo conhecimentos, crenças, valores e estilos de vida que antecedem seu reconhecimento e percepção do que ocorre nas interações; 2) quando as diferenças de perfil pessoal são bem percebidas, isso permite que haja maior “simpatia” entre os integrantes e, conseqüentemente, uma melhor troca de informações, ideias e opiniões (comunicação); 3) a maneira com que diferenças são percebidas e tratadas pelo grupo interfere no clima da equipe, ou seja, na fluidez do processo de interação; 4) por último, a boa interação permite que o grupo tenha melhor capacidade de entrega de suas tarefas, o que leva a um ganho de desempenho.

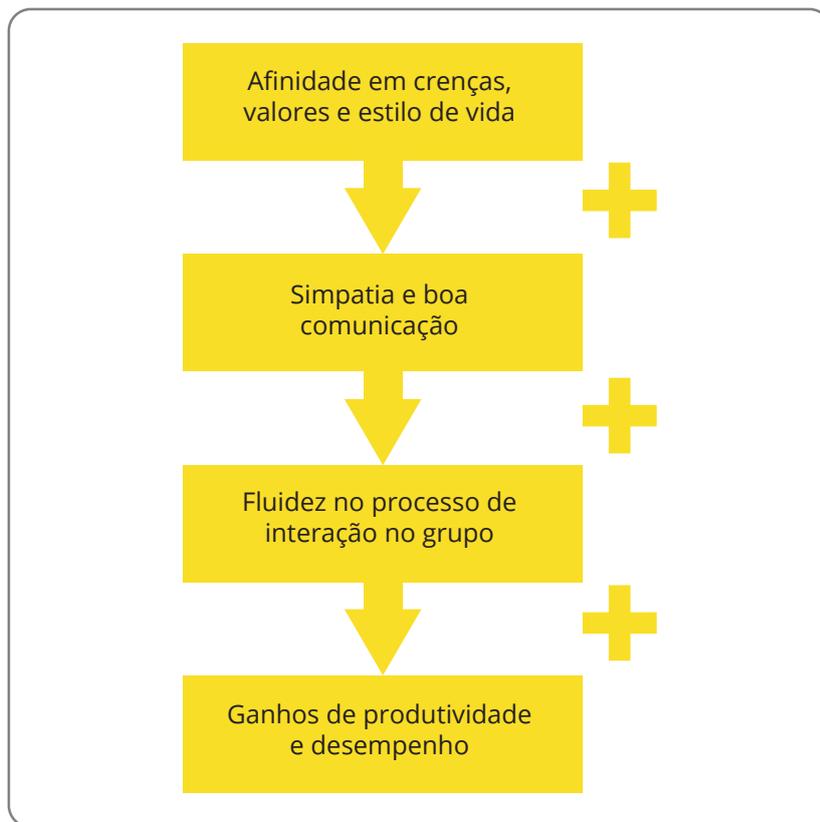
Figura 5 – Sinergia.



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

É a partir desse contexto que se diz que o processo de interação do grupo depende de uma melhor comunicação e sinergia entre os integrantes.

Figura 6 – Espiral positiva da interação do grupo.



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

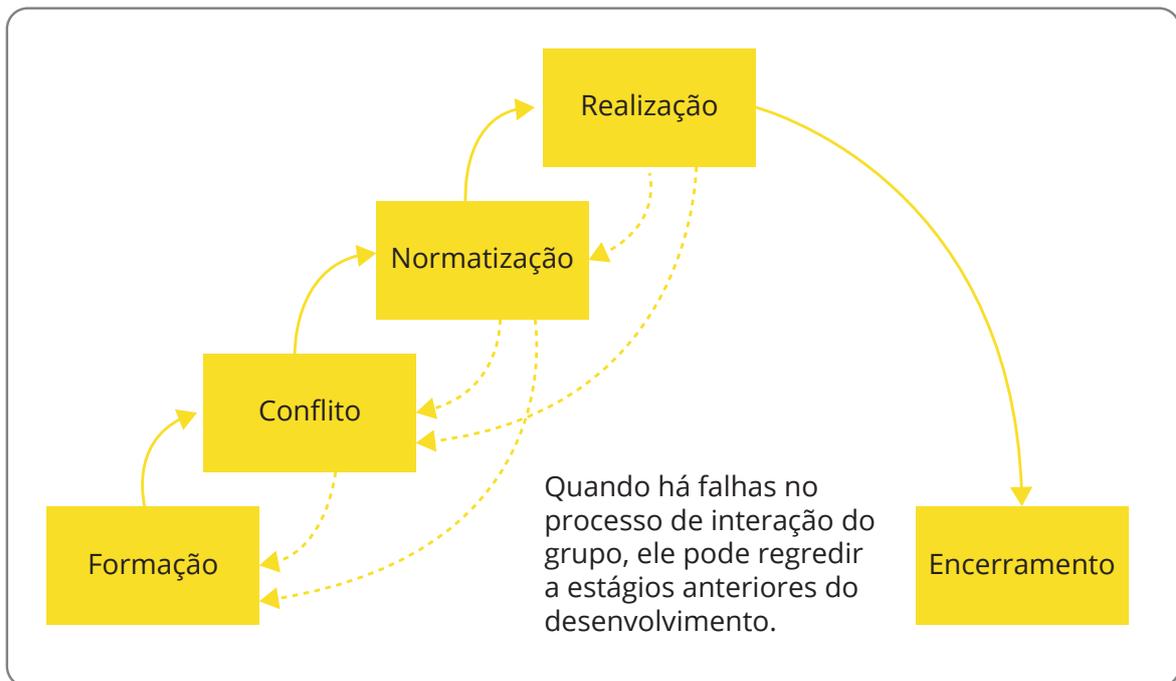
Infelizmente, uma espiral negativa também pode ocorrer e pode-se dizer que é mais frequente, especialmente em ambientes organizacionais agressivos ou que não permitem uma boa formação de equipes. Nesse caso, os indivíduos do grupo antipatizam uns com os outros e passam também a ter problemas na comunicação e conflitos. A perda de sinergia leva a sucessivas perdas de colaboração e produtividade. Para que a espiral de desempenho seja positiva, é fundamental uma maior atenção, por parte das lideranças, das dinâmicas de interação, que são subjetivas e próprias da combinação de indivíduos que forma cada grupo e um melhor conhecimento sobre os processos de formação e desenvolvimento de equipes (MOSCOVICI, 2011).

4.1.1 Desenvolvimento de Equipes de Trabalho

Antes de agirem como uma equipe, os grupos de pessoas passam por vários estágios de trabalho. Quando compõem de fato uma equipe, as pessoas conhecem suas funções em relação aos demais, assim como “o jeito certo” de realizar as tarefas. Especialmente em equipes menores, com até dez pessoas, o maior tempo e a melhor qualidade na interação contribuem para o estabelecimento de rotinas de trabalho e a eficácia do grupo no cumprimento das tarefas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Um conhecido modelo de desenvolvimento de equipes, citado por diversos autores da área de Comportamento Organizacional, foi desenvolvido nos anos 1970 por Tuckman e Jensen, recentemente interpretado por McShane e Von Glinow (2014) e adaptado para nosso estudo na Figura 7.

Figura 7 – Etapas de desenvolvimento de uma equipe.



Fonte: Adaptada de McShane e Von Glinow (2014).

Para que se possa compreender os diferentes estágios de desenvolvimento da equipe, é importante estabelecer o que ocorre em cada um deles e de que forma podem ser melhor executados, para que se passe mais tranquila e brevemente ao estágio seguinte.

O estágio de formação é o início de toda atividade em grupo, quando ainda não está composta a equipe de trabalho. Nesse momento, podem existir sentimentos de ansiedade e incerteza, já que os papéis (funções) dos indivíduos ainda não estão definidos. Esse é um período de validação de percepções entre os integrantes, quando todos avaliam os benefícios da possibilidade de atuarem em conjunto. Nesse momento inicial, as pessoas tendem a ter maior *conformidade à liderança*, por isso, é recomendado que o líder estabeleça a direção e propósito do trabalho a ser realizado, da forma mais transparente possível, definindo também procedimentos para o trabalho em conjunto. Para Robbins, Judge e Sobral (2011), esse estágio só estará concluído quando os membros começarem a pensar em si mesmos como parte do grupo.

O estágio 2, que chamamos de Conflito, é referido pelos autores como fase de confusão, tormenta ou ataque. Em comum, existe o fato de que, após uma primeira configuração da equipe, é esperado que as pessoas estabeleçam suas opiniões, apresentem-se possíveis líderes (inclusive negativos) e ocorram conflitos interacionais. A extensão e o tipo de crise nesse grupo dependem da urgência do que há para ser realizado e do bom estabelecimento de procedimentos da fase anterior, assim como do direcionamento dado pela liderança. Se continuar enfrentando dificuldade, a partir de sucessivos confrontos, a equipe pode não avançar e perder sinergia, conseqüentemente perdendo produtividade. No entanto, se puder sair desse estágio, estará clara a liderança estabelecida e será possível finalmente a atenção às tarefas a serem realizadas.

O estágio 3, de Normatização, ocorre quando a equipe experimenta o sentimento de coesão. As regras primeiramente trazidas agora são totalmente absorvidas e validadas pelo estilo de trabalhar da equipe. Nesse estágio, os indivíduos passam a ter um senso de “identidade” em relação aos demais, aumentando espaço para a troca de informações e compartilhamento de ideias. Abre-se a confiança para que a equipe chegue ao último estágio. Nesse momento, o líder deve utilizar suas competências, reconhecer o trabalho de integrantes mais ativos e estimular os membros a trabalhar de forma colaborativa.

O estágio 4, da Realização, é a meta de toda equipe de trabalho, por isso também chamado de fase de Desempenho. A partir desse momento, a equipe consegue atuar com processos e procedimentos estruturados. Também os conflitos, caso surjam, podem ser mais eficientemente manejados. Os integrantes já ganharam confiança na atuação em conjunto, então, podem contribuir de forma livre e construtiva. Nessa fase, a liderança deve incentivar e sustentar a cooperação, defendendo o time quando algo der errado, monitorando dificuldades sem exposição dos indivíduos ou preferências que possam configurar alianças e comemorando conquistas coletivas. Chegar a essa fase requer flexibilidade e adaptabilidade de todos, podendo o grupo regredir a fases anteriores sempre que houver uma troca de integrantes ou de lideranças.

É possível ainda que a equipe chegue ao quinto e último estágio, em que não há mais possibilidade de desenvolvimento conjunto e está previsto o encerramento das atividades. Quando isso ocorre, as pessoas deixam de dar atenção às atividades que executavam e passam a focar em novas tarefas (em outros times em formação) ou em manter os relacionamentos profissionais que puderam construir durante o desenvolvimento da equipe.

A tabela a seguir resume as principais recomendações à liderança em cada fase de desenvolvimento de uma equipe, de forma a ampliar sua sinergia e produtividade.

Tabela 3 – Papel da liderança nos diferentes estágios de uma equipe.

ESTÁGIO DA EQUIPE	PAPEL DA LIDERANÇA
Formação	<ul style="list-style-type: none"> Definir propósito da equipe; Estabelecer função de cada integrante; Elencar comportamentos desejáveis.
Conflito	<ul style="list-style-type: none"> Validar comportamentos desejáveis; Neutralizar indivíduos negativos, salientando conquistas e contornando ansiedades; Permitir que as pessoas construam procedimentos de trabalho, desde que atendendo ao propósito da equipe; Validar funções estabelecidas e propósito da equipe, estabelecidos no estágio de formação.
Normatização	<ul style="list-style-type: none"> Usar competências interpessoais (líder) e ampliar possibilidades de ação do grupo; Reconhecer indivíduos que estejam atuando a partir de comportamentos desejáveis; Estimular troca de informações e construção colaborativa.
Realização	<ul style="list-style-type: none"> Sustentar a cooperação dos integrantes, permitindo maior autonomia e independência; Suportar e proteger o grupo de ataques externos; Valorizar conquistas coletivas, ampliando possibilidades de exposição de bons exemplos.
Encerramento	<ul style="list-style-type: none"> Garantir a segurança do que foi construído pela equipe; Permitir que as pessoas saiam do trabalho compreendendo o que foi realizado, estabelecendo uma data de finalização.

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Para melhor envolvimento da equipe nas mudanças de seus processos de trabalho e mesmo para trazer novos entendimentos ao desenvolvimento do grupo, é recomendado que os líderes promovam rodadas de *feedback*, ou seja, devolutivas sobre o *desempenho coletivo da equipe de trabalho*. Se os comentários forem a respeito de oportunidade de melhoria ou mesmo evoluções específicas de indivíduos da equipe, devem ser realizados em reuniões em separado, evitando exposição das pessoas, novos conflitos ou competitividade entre os integrantes do grupo de trabalho.

De acordo com Robbins (2005, p. 411), quatro são as recomendações para que se faça uma boa medição do desempenho de equipes:

1. Vincular os resultados da equipe às metas da organização;
2. Conhecer as necessidades do cliente e fazer delas indicadores de desempenho para equipe (ex.: prazo de entrega, qualidade);
3. Medir desempenho da equipe e também dos indivíduos, com *feedbacks* em momentos diferentes para cada tipo de medição;
4. Treinar a equipe para o desenho dos próprios indicadores de desempenho.

Referências Bibliográficas

APEKEY, T. A.; MCSORLEY, G. T. M.; SIRIWARDENA, A. N. Room for improvement? Leadership, innovation culture and uptake of quality improvement methods in general practice. **Journal of Evaluation in Clinical Practice**, v. 17, n. 2, p. 311-318, 2011.

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico**. São Paulo: Atlas, 2013.

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: a aprendizagem da liderança e da inovação**. São Paulo: Atlas, 2013.

BRUNO-FARIA, M. de F.; FONSECA, M. V. de A. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **Rev. Adm. Contemp.** Curitiba, v. 18, n. 4, p. 372-396, ago. 2014.

CORTELLA, M. S. **Qual é a tua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

DRUCKER, P. Lições de liderança de meus mentores. Cap. 1. *In* HESSELBEIN, Frances; COHEN, P. **De Líder para Líder: Artigos da prestigiosa revista leader to Leader to Leader da Drucker Foundation**. São Paulo: Futura, 1999.

MACHADO, D. D. P. N.; VASCONCELLOS, M. A. Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente? **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 4, p. 15-31, dez. 2007.

MCSHANE, S.; VON GLINOW, M. **Comportamento Organizacional: conhecimento emergente, realidade global**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 20. ed., rev. e ampl. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2011.

YUKL, G.; LEPSINGER, R. **Flexible leadership: creating value by balancing multiple challenges and choices**. Hoboken: Jossey-Bass, 2014.



CAPÍTULO 4

Gestão Estratégica e Competitividade

Em 2020, a La Salle Business School deu lançamento o Papo Business, um evento em série que trata de temáticas relacionadas ao empreendedorismo. O primeiro episódio da série, mediado pelo professor Hugo Breda (MBA em Gestão de Vendas e Negociação), contou com um bate-papo com Tiago Schmitz, fundador da empresa Charlie Brownie.

Apresentando o autor

Pedro Faccio De Conto

Doutorando em Administração / Marketing pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Mestre em Relações Internacionais pela University of Westminster (Reino Unido) e Bacharel em Administração: Hab. Comércio Exterior pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Atualmente é professor da área de Gestão e Negócios da Universidade La Salle, coordenador de cursos de Pós-Graduação Lato Sensu junto à La Salle Business School e pesquisador do Grupo de Pesquisa em Tecnologia Social, Inovação e Desenvolvimento (TESSIDO - Universidade La Salle). Sua experiência de mercado contempla atividades inerentes às áreas de planejamento estratégico, gestão mercadológica, comércio internacional, logística internacional, pesquisa de mercado e marketing digital.

O que veremos neste Capítulo?

As dinâmicas do século XXI promovem o acirramento da competição entre as empresas. Assim, cresce a relevância do estudo aprofundado de temas como estratégia e competitividade organizacional. Este artigo, inicialmente, aborda estratégia como um todo – suas origens, evolução e aplicabilidades. Em seguida, uma dimensão mais prática é apresentada, na qual são citadas as ferramentas mais reconhecidas de gestão organizacional, que colaboram para a formulação de diferenciais competitivos e para a adoção de um posicionamento de mercado que melhor responda aos desafios diante da concorrência.

1.1 Introdução

É notável que o século XXI é testemunha de níveis nunca antes vistos de incerteza para o funcionamento das organizações. Nesse ambiente turbulento e facilmente mutável, cresce também o acirramento da competição entre empresas que disputam a atenção (e a fidelidade) dos consumidores, estes cada vez mais bem informados e exigentes. Nesse contexto, é fundamental que os gestores contemporâneos reflitam sobre as formas mais adequadas de posicionarem suas organizações frente a todos esses desafios.

A fim de trazer à tona temas importantes, como gestão da estratégia e posicionamento estratégico, e algumas das mais relevantes ferramentas de gestão à disposição dos administradores, este artigo foi dividido em duas seções principais, além desta introdução. A primeira (e mais extensa) delas versa sobre estratégia, suas origens e aplicabilidades, e discute os principais movimentos estratégicos que as empresas têm adotado. Em seguida, são apresentadas e contextualizadas algumas renomadas ferramentas para a gestão organizacional, que contribuem – muito – para a melhoria constante das atividades internas de uma organização e que, de quebra, podem proporcionar o aumento da sua competitividade.

2.1 Dimensões da Estratégia Organizacional

Nesta primeira e mais ampla seção do artigo, vamos contextualizar diversas dimensões da estratégia organizacional. Abordaremos sua origem e evolução, refletiremos sobre a importância do planejamento estratégico, contemplaremos maneiras de formular estratégias e definir objetivos estratégicos e, não menos importante, discutiremos maneiras de posicionar organizações estrategicamente na busca por vantagem competitiva.

2.1.1 Origens e Evolução da Estratégia Organizacional

Estratégia, originalmente, representa “a arte do general”, ou seja, a arte de conduzir exércitos adequadamente rumo à vitória. Nas empresas, estratégia diz respeito à arte de utilizar de forma apropriada os escassos recursos organizacionais para fazer bom uso das oportunidades identificáveis (OLIVEIRA, 2014).

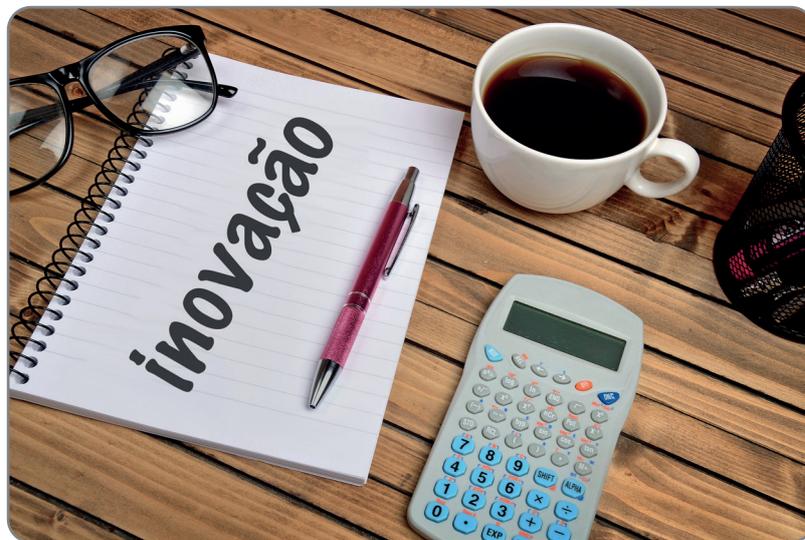
Atualmente, entendemos que as estratégias respondem pelo estabelecimento dos caminhos que deverão ser seguidos para que a empresa atinja seus objetivos. Para isso, é fundamental que os gestores e demais responsáveis pelas organizações estejam a par do que acontece no ambiente interno e também no ambiente externo, a fim de que, então, sejam capazes de melhor definir e trilhar esses caminhos (CERTO; PETER, 2010; BARNEY; HESTERLY, 2011; OLIVEIRA, 2014).

Müller (2013) comenta que o mundo dos negócios e o ambiente no qual as empresas operam têm evoluído drasticamente. Enquanto, na época da produção em massa, a preocupação primordial das empresas era com a eficiência produtiva, nos dias atuais as organizações perseguem novas tecnologias, acompanham de perto as atitudes dos clientes e preocupam-se com questões de responsabilidade social.

Atualmente, no intuito de melhor exercer esse papel de “general empresarial”, ou seja, praticar estratégia de forma mais eficiente e assertiva, é interessante que o executivo estrategista apresente algumas características pontuais, por exemplo, atitude interativa frente às questões estratégicas, capacidade de gerenciar as turbulências internas e externas, foco constante em inovação, capacidade administrativa, autocontrole e capacidade de estabelecer prioridades e tomar decisões difíceis (OLIVEIRA, 2014). Uma vez que tenha desenvolvido ou adquirido tais habilidades, os responsáveis estarão mais habilitados a conduzir as empresas na direção do sucesso.

Com o aumento da velocidade das transformações ambientais e da própria complexidade do ambiente, cresce a necessidade de gerir empresas de forma estratégica. **Gestão estratégica** é aqui entendida como um processo abrangente, que engloba toda a organização, e faz com que ela adapte constantemente sua estratégia e sua estrutura às intensas mudanças do ambiente (COSTA, 2007). Na prática, uma maneira de se gerir empresas de forma estratégica é mediante a adoção de um sólido planejamento estratégico. A seguir, vamos ver como ocorre o planejamento estratégico?

Figura 1 – Gestão estratégica e inovação.



Fonte: 123RF.

2.1.2 A Recorrente Importância do Planejamento Estratégico

Planejar significa antecipar, e é atividade essencial a diretores, executivos e demais responsáveis pelas organizações. Ao planejar, as organizações ficam menos expostas às incertezas. Se pensarmos bem, o mesmo acontece com as pessoas de modo geral quando se programam para uma viagem, não é mesmo? Ao unirmos planejamento e estratégia, ou seja, ao tratarmos de planejamento estratégico, estamos fazendo referência a um processo que permite que as organizações se protejam das mudanças, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, e aproveitem eventuais oportunidades futuras. Para Müller (2013), o planejamento estratégico não se propõe a prever o futuro, mas, sim, a auxiliar a empresa a se preparar para não ser surpreendida com as incertezas desse futuro.

O processo de planejamento estratégico é constituído por diversas etapas interligadas, que, de maneira abrangente, fazem a organização questionar a sua situação presente e futura (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011; CERTO; PETER, 2010). Normalmente, esse processo se inicia com a análise do ambiente externo e do ambiente interno. Em seguida, as variáveis mais importantes identificadas são cruzadas e ponderadas, em um exercício comumente conhecido como matriz SWOT ou matriz de análise estratégica. Com base nessa reflexão, ocorre a formulação e formalização das possíveis ações estratégicas, seguidas da sua implementação e controle. A tabela a seguir busca apresentar, de forma sintética, as principais etapas de um típico processo de planejamento estratégico.

Tabela 1 – Etapas do planejamento estratégico.

ETAPA	EVENTO
1 – Análise do ambiente interno	Identificação e avaliação das variáveis controláveis (internas) da organização, ou seja, os pontos fortes e fracos que a empresa tem em relação aos seus principais competidores. Variáveis de desempenho superior são consideradas forças , e as desvantagens internas da empresa em relação aos concorrentes configuram fraquezas . Há muitos exemplos de potenciais forças e fraquezas em uma organização: qualidade dos produtos ou serviços ofertados, eficiência produtiva, tempo de resposta ao mercado, parcerias com fornecedores, atualização tecnológica dos equipamentos, solidez financeira, reputação no mercado, entre outros. Dependendo de quão bem ou quão mal a organização desempenhe tal atividade, ela pode ser considerada tanto força (ponto positivo) quanto fraqueza (ponto negativo).
2 – Análise do ambiente externo	Identificação e avaliação do contexto no qual a organização está inserida. Compreende a análise do macroambiente (variáveis políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legais), bem como a análise da concorrência (ameaça de novos entrantes, intensidade da rivalidade entre os competidores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de barganha dos clientes e poder de barganha dos fornecedores). Na análise do ambiente externo, a organização identifica todas as ameaças e oportunidades importantes e relacionadas ao seu futuro competitivo. Ameaças são aspectos externos negativos que podem pôr em risco a competitividade da empresa, como, por exemplo, a criação de novos impostos ou mesmo a indisponibilidade de mão de obra. Já oportunidades são aspectos externos positivos que podem potencializar a competitividade da empresa, como, por exemplo, o surgimento de novas linhas de financiamento empresarial ou o aumento do poder de compra da população.

ETAPA	EVENTO
3 – Formulação de estratégias	A matriz SWOT, assim chamada por representar as palavras do inglês “ <i>strengths</i> ” (forças), “ <i>weaknesses</i> ” (fraquezas), “ <i>opportunities</i> ” (oportunidades) e “ <i>threats</i> ” (ameaças), é uma ferramenta ainda bastante usada na prática estratégica. Ela consolida e correlaciona as variáveis dos ambientes interno e externo anteriormente levantadas e propicia algumas reflexões, por exemplo: “Há oportunidades no mercado que a empresa não está apta a aproveitar por conta de suas fraquezas?”; “Há outras que a organização pode aproveitar graças às suas forças?”; “Há ameaças que podem impactar a empresa devido a vulnerabilidades trazidas pelas fraquezas internas?”; “Há ameaças que serão facilmente atenuadas graças às forças internas?”. Com base nessas e em outras reflexões, diversas ações estratégicas podem ser formuladas e eventualmente implementadas. Há também outras ferramentas disponíveis aos gestores para a formulação de estratégias, como, por exemplo, a lógica do “triângulo estratégico”, referida na sequência deste texto.
4 – Implementação das estratégias	Implementar significa colocar em execução ou em prática. Nesta etapa, os responsáveis pelos níveis hierárquicos mais superiores (CEOs, diretores, presidentes ou mesmo gerentes) detalham a estratégia formulada para que ela seja compreendida e incorporada pelos demais membros da organização. Normalmente, as estratégias são desdobradas em planos táticos e, em seguida, em planos operacionais.
5 – Controle das estratégias	Acompanhamento e avaliação dos resultados do planejamento estratégico, ou seja, a organização analisa se as estratégias estão sendo implementadas conforme o planejado e se estão gerando os resultados esperados.

Fonte: Adaptada de Kwasnicka (2012), Chiavenato (2010), Wright, Kroll e Parnell (2011) e Certo e Peter (2010).

Vale ainda lembrar que, em um típico processo de planejamento estratégico, também ocorre em paralelo a (re)formulação das declarações de missão, visão e valores. Para Maximiano (2011), a declaração de **missão** indica quem são os clientes de uma empresa e em que negócio ela atua, ao mesmo tempo em que

estabelece a utilidade da empresa no mercado e para seus clientes. Já a **visão** representa as aspirações e desejos da organização e identifica como a empresa quer estar e ser vista no futuro (OLIVEIRA, 2014). Além da missão e da visão, toda organização tem, mesmo que de forma implícita, uma série de **valores**, que são crenças e parâmetros que orientam o comportamento de todos os colaboradores (CHIAVENATO, 2010).

A formalização (ou revisão) desses direcionadores estratégicos é parte importante do processo de planejamento estratégico, visto que esta etapa reflete a ideia de autoconhecimento organizacional, ou seja, qual a razão de existir da empresa, como ela enxerga seu próprio futuro e quais são os princípios que a guiarão nessa trajetória.

Andrade (2016) concorda que o confronto entre os ambientes interno e externo da organização é o que permite que sejam formuladas estratégias adequadas à situação e às aspirações da empresa. Há, também, uma forma alternativa de confrontar os dois ambientes e contemplar ações estratégicas: trata-se da análise do triângulo estratégico, que você verá a seguir.

2.1.3 Formulação de Estratégias e a Ideia do Triângulo Estratégico

Costa (2007) propõe a ideia de um **triângulo estratégico**, formado por três vértices: (1) o propósito da organização – o que ela quer ser; (2) o ambiente externo – o que ela pode fazer; (3) a capacitação – o que ela sabe fazer. No centro desse triângulo, estão as estratégias, ou seja, aquilo que a organização de fato **vai fazer**.

De forma resumida, a análise do triângulo estratégico sugere que uma nova estratégia deve ser avaliada quanto à situação dos três vértices. Se for condizente com todos os três, pode ser adotada e implementada. Mas nem sempre isso acontece: muitas vezes um ou mais vértices podem estar em conflito com a estratégia. Por exemplo, imagine um cenário no qual um restaurante que preza pelo atendimento personalizado e pela alta qualidade dos seus produtos busque o aumento de seu faturamento por meio de vendas pela internet e *delivery*. Neste processo, a empresa percebe que não mais poderá garantir a qualidade dos produtos entregues no novo sistema, visto que eles chegam à casa do cliente com sabor e aspecto diferentes daqueles itens comercializados no local original. Neste caso, embora a capacitação (habilidade para produzir os produtos) e o ambiente externo (tendência de aumento das compras *online*) estejam favoráveis, há um conflito significativo com o propósito da empresa (o compromisso de entregar produtos de alta qualidade). Assim, entendemos que se, a capacitação for insuficiente para atender a uma estratégia proposta, se a estratégia proposta esbarrar em ameaças do ambiente externo ou mesmo se a estratégia proposta entrar em conflito com o propósito da organização, ela somente deve ser adotada se os benefícios almejados superarem em muito os riscos, os custos e a demora acarretados pelo ajuste da situação de um ou mais dos vértices do triângulo, seja via capacitação interna, adequação ao ambiente externo ou revisão da missão ou visão (COSTA, 2007).

Uma vez que as variáveis internas e externas são ponderadas e as estratégias são devidamente formuladas, é essencial que as organizações elaborem uma série de objetivos estratégicos, até mesmo no intuito de reunir forças, motivar a equipe e acompanhar o andamento das estratégias escolhidas.

Figura 2 – Triângulo estratégico.



Fonte: 123RF

2.1.4 Construção de Objetivos Estratégicos

Após definir (ou revisar) a missão e visão da empresa, bem como formular e implementar as estratégias, as organizações precisam estabelecer alguns objetivos estratégicos específicos. Objetivos são situações futuras desejadas que orientam o uso de recursos e a concentração de esforços (ANDRADE, 2016). As organizações, por sua natureza bastante diversa, possuem diversos tipos de objetivos e para diversos fins. De acordo com Certo e Peter (2010), os executivos devem formular e utilizar os objetivos para orientar a tomada de decisão, aumentar a eficiência operacional e avaliar o desempenho dos colaboradores.

Como um meio adequado de formular objetivos organizacionais, tanto Certo e Peter (2010) quanto Andrade (2016) apresentam a abordagem de Peter Drucker, o qual argumenta que os objetivos de uma organização devem ser divididos em oito áreas-chave:

1. Posicionamento de mercado: como a organização pretende estar em relação aos seus concorrentes. Para isso, a empresa precisa primeiramente entender bem quem são os seus clientes, o que eles compram, onde se localizam, o que valorizam e do que carecem.
2. Inovação: mudanças feitas no aprimoramento das operações e na condução do negócio como um todo. Aqui, precisamos responder à seguinte questão: “quais os objetivos da empresa no que se refere à inovação?” Por exemplo: lançar novos produtos/serviços, modificar a oferta existente, passar a utilizar um insumo exclusivo, passar a atuar em outros canais de distribuição, entre outros.
3. Produtividade: quantidade de produtos/serviços em relação aos recursos utilizados, sejam eles humanos, financeiros, físicos, tecnológicos, entre outros. Toda organização, *a priori*, busca ser cada vez mais produtiva e deve traçar objetivos neste sentido.
4. Níveis de recursos (financeiros e materiais): muitas organizações elaboram objetivos a respeito da quantidade a ser mantida destes recursos, por exemplo, quantidade de material em estoque, volume de dinheiro em caixa, entre outros.
5. Lucratividade: obtenção de receitas maiores do que as despesas, e é objetivo essencial de toda empresa. Para Peter Drucker, o lucro simboliza um teste definitivo para a organização, pois ele pode garantir sua efetividade.
6. Atuação e desenvolvimento de administradores: é muito importante criar objetivos para o desenvolvimento e aprendizado contínuo dos principais executivos, visto que são os principais responsáveis pelas decisões estratégicas que orientarão o rumo da organização.
7. Desempenho e atitudes dos colaboradores: igualmente importante é criar objetivos pontuais para o desenvolvimento e acompanhamento das atitudes dos colaboradores, uma vez que as pessoas constituem a base do funcionamento e razão do sucesso de qualquer organização.
8. Responsabilidade social (e ambiental): assunto bastante atual, que sugere que a criação de objetivos nessa esfera é essencial. Ao criar e cumprir objetivos de responsabilidade social, a organização se permite crescer ao mesmo tempo em que respeita a sociedade ao seu redor e também o meio ambiente.

Figura 3 – Oito áreas-chave dos objetivos organizacionais.



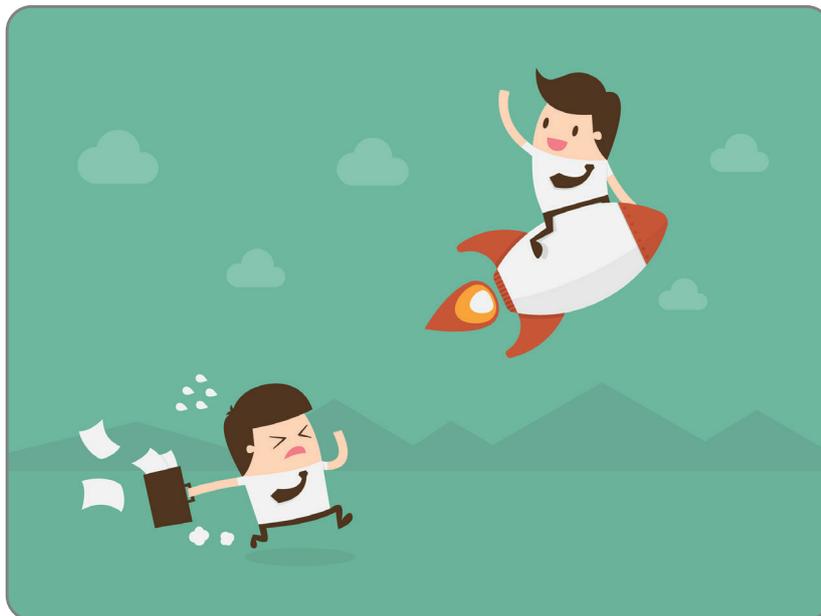
Fonte: 123RF

Wright, Kroll e Parnell (2011) comentam que elaborar objetivos estratégicos para uma organização não é das tarefas mais simples. Trata-se, na verdade, de uma atividade complexa, visto que são muitos os *stakeholders* (partes interessadas) que atualmente interagem com as organizações e dependem delas. Assim, os objetivos formulados internamente precisam conciliar todos esses desejos conflitantes.

2.1.5 Vantagem Competitiva

Seja qual for a maneira pela qual as organizações e seus executivos formulem e implementem suas estratégias, uma coisa é certa: a principal motivação para se pensar em estratégia e, conseqüentemente, para se adotar uma, é a busca pela obtenção de uma **vantagem competitiva** sobre os concorrentes. Para Oliveira (2014, p. 82, grifo do autor), vantagem competitiva é “aquele **algo mais** que identifica os produtos e serviços, bem como os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de maneira diferenciada, em relação aos seus concorrentes”.

Figura 4 – Vantagem competitiva.



Fonte: 123RF.

Nesse sentido, Maximiano (2011) destaca que a qualidade dos produtos e serviços ofertados, o domínio de recursos específicos (como tecnologia, capital ou matéria-prima), um eficiente sistema de produção e mesmo uma boa imagem externa podem ser fontes de vantagem competitiva. Na prática, o principal indicativo de que uma empresa possui uma vantagem competitiva sustentável é justamente o fato de que um grande número de consumidores opta por seus produtos e serviços, o que lhe garante a obtenção de resultados financeiros melhores do que os de seus concorrentes (GAMBLE; THOMPSON JÚNIOR, 2013).

Para satisfazerem a esses consumidores de forma constante e destacarem-se frente aos concorrentes, as empresas precisam adotar algum posicionamento. A renomada empresa americana Apple, por exemplo, posiciona-se por meio de diferenciação e tem conquistado uma gama de clientes fiéis. Diferenciação, aliás, é apenas uma das possibilidades. A seção a seguir aborda as possibilidades de posicionamento estratégico e, em seguida, classifica e discute as possibilidades estratégicas que as organizações têm para posicionarem-se na busca pela tão almejada vantagem competitiva.

2.1.6 Posicionamento Estratégico

Posicionamento estratégico diz respeito ao modo pelo qual a organização se posiciona frente aos demais competidores. Esse movimento envolve, por exemplo, a análise das condições do mercado e das estratégias e ações dos próprios competidores (PORTER, 2004; ANDRADE, 2016).

A literatura especializada revela uma série de abordagens de posicionamento estratégico. Para simplificar, vamos diferenciar aqui as alternativas estratégicas em dois grandes grupos: estratégias de nível de negócio e estratégias corporativas. Já com base em Bulgacov et al. (2007) e Wright, Kroll e Parnell (2011), também podemos considerar que as estratégias se dividem em **estratégias de nível de negócio, estratégias corporativas e estratégias funcionais**. As estratégias funcionais respondem pelo alinhamento interno dos dois tipos de estratégias anteriores e contemplam planos de ação específicos para as diversas áreas da organização – produção, logística, marketing, recursos humanos, entre outros (BULGACOV et al., 2007; CERTO; PETER, 2010).

Figura 5 – Estratégia e posicionamento estratégico.



Fonte: 123RF.

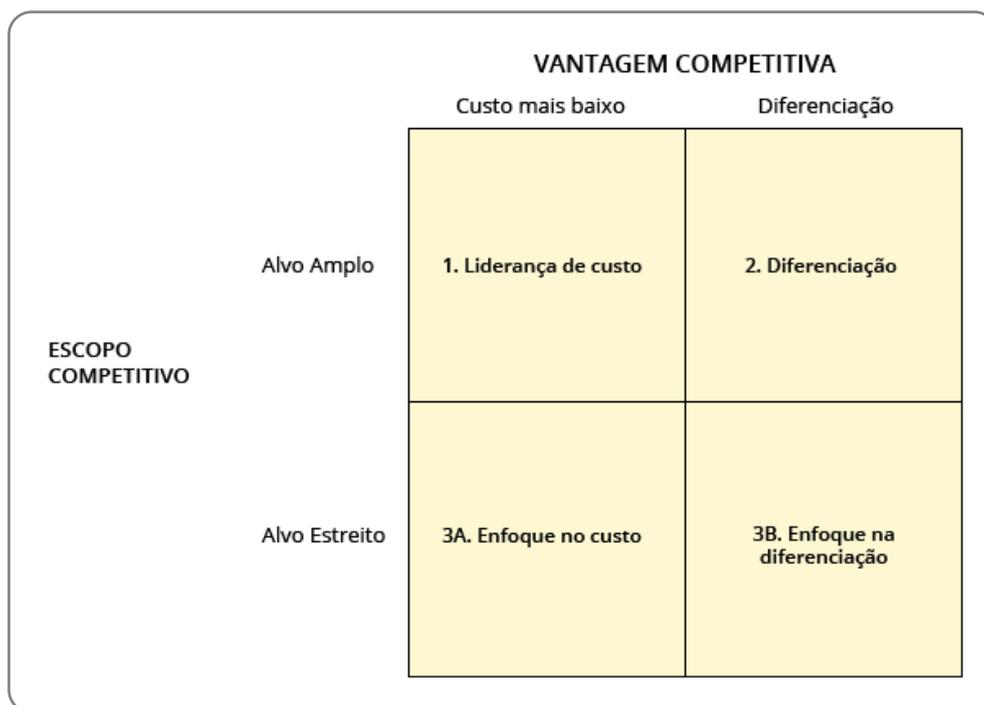
Ainda que todos os tipos de estratégia sejam importantes na constituição de vantagens competitivas internas, neste texto daremos ênfase às estratégias de nível de negócio e às estratégias corporativas, que são aquelas que de fato mais respondem pelo posicionamento competitivo de uma organização.

2.1.6.1 Estratégias de Nível de Negócio

Estratégias de nível de negócio, também comumente chamadas de estratégias competitivas ou estratégias de mercado, são aquelas que dizem respeito à atuação de uma empresa em um setor (ou negócio) em particular. De forma prática, são as estratégias que buscam responder à seguinte questão: de que forma competiremos em nosso setor?

Mesmo que novas abordagens tenham surgido, as chamadas estratégias genéricas de Porter (1989; 2004) ainda são de grande relevância para o estudo do posicionamento estratégico de um negócio. Segundo o autor, toda empresa deve, obrigatoriamente, adotar uma das três estratégias genéricas possíveis: liderança de custo, diferenciação e enfoque. A escolha por uma delas passa pela definição de que tipo de vantagem competitiva se almeja e qual o escopo de atuação da empresa. A figura a seguir resume essas ideias.

Figura 6 – Estratégias genéricas de Porter.



Fonte: Porter (1989, p. 10).

Com base na figura anterior, percebemos que, com a estratégia de **liderança de custo**, a organização procura obter e manter um custo mais baixo que o dos competidores e decide por um escopo amplo, ou seja, atua no mercado como um todo e busca todos os clientes possíveis (PORTER, 1989). Por meio desse posicionamento, a empresa busca continuamente a redução de custos sem sacrificar o nível de qualidade aceitável de seus produtos e/ou serviços. Em outras palavras, oferece um bom produto básico

com qualidade aceitável e variedade limitada. Essa estratégia é mais indicada se, por exemplo, a concorrência por preços do setor for acirrada e as diferenças de marca para marca não tiverem muita importância para os consumidores. Existe, contudo, o risco de que empresas rivais copiem os métodos de contenção de custos e que as empresas adotantes dessa estratégia, uma vez obcecadas pela redução de custos, esqueçam-se de outros atributos importantes no atendimento aos clientes.

Pela estratégia de **diferenciação**, a empresa também objetiva atender ao mercado como um todo (escopo amplo), mas, para isso, desenvolve e apresenta atributos diferenciadores em seus produtos e/ou serviços. Os clientes, assim, podem usufruir de mais benefícios (tanto tangíveis quanto intangíveis) em comparação àqueles itens normalmente ofertados pelas organizações que adotam a estratégia de baixo custo (GAMBLE; THOMPSON JÚNIOR, 2013). Na prática, qualquer coisa que uma empresa possa fazer para criar valor para os compradores representa uma potencial diferenciação (durabilidade, cor, customização, garantia estendida, desempenho superior, entre outros). Naturalmente, por investir mais para diferenciar seus produtos, tende a cobrar um preço mais elevado. Essa estratégia funciona melhor em ambientes de mercado nos quais as necessidades dos compradores e os usos dos itens sejam diversos. Quanto aos riscos, destaca-se o fato de que, frequentemente, muitos consumidores podem passar a não mais acharem interessantes os atributos diferenciadores (PORTER, 1989).

Já a terceira estratégia genérica sugerida na figura anterior é a estratégia de **enfoque** (ou foco). Com elas, as empresas decidem racionalmente não atender ao mercado como um todo (escopo restrito), mas, sim, apenas aos desejos e às necessidades particulares de um pequeno grupo de compradores em um determinado setor (um nicho). De acordo com Certo e Peter (2010), empresas adotam essa estratégia porque acreditam que podem servir o segmento de mercado de forma mais adequada do que aquelas que atuam com um escopo mais amplo. Além disso, é importante que o nicho de mercado seja grande o suficiente para ser rentável e que não seja crucial para os concorrentes que atuam no escopo mais amplo. Na prática, um nicho pode ser definido por requisitos especializados na utilização do produto ou por atributos especiais do produto que apelam apenas para os membros do nicho em foco (por exemplo, produtos para a prática de esportes de inverno ou alimentos para intolerantes a glúten). Com efeito, a estratégia de enfoque recorre à prática de custos mais baixos ou diferenciação dentro do nicho escolhido. É o que a figura anterior propôs com as estratégias 3A e 3B. Sobre os riscos, destaca-se a chance de que o nicho escolhido se torne tão atraente que passe a ser “invadido” por novos concorrentes ou mesmo concorrentes que antes atuavam apenas no escopo mais amplo, o que pode diminuir o potencial de lucros da empresa que adota esse posicionamento.

2.1.6.2 Estratégias Corporativas

Muitas vezes, uma organização decide não atuar apenas em um setor ou com um só negócio. Dependendo das condições, ameaças e oportunidades do mercado, a concentração em apenas um setor pode ser arriscada. Há também ocasiões em que empresas vislumbram possibilidades de grande crescimento e, assim, decidem por operar com base em suas próprias capacidades e recursos ou então adquirem concorrentes, fundem-se com outras empresas, estabelecem alianças com antigos competidores. São dessas amplas e importantes decisões que tratam as estratégias corporativas.

Também chamadas de estratégias de grande abrangência, as estratégias corporativas representam decisões bastante amplas para uma organização, como a definição das suas fronteiras de atuação e a determinação dos seus investimentos de diversificação. Em outras palavras, são as estratégias que respondem a questões como: “Em que mercado ou negócios atuaremos?”; “Devemos estar presentes em mais de um setor?”; “Que produtos/serviços ofereceremos?”.

De modo geral, o crescimento é o objetivo comum da maioria das organizações. Cedo ou tarde, toda empresa buscará crescer, especialmente quando possuir recursos ou identificar oportunidades que lhe permitam aumentar sua participação de mercado. Assim, neste texto daremos maior ênfase às chamadas estratégias corporativas de **crescimento**, com base na tipologia proposta por Wright, Kroll e Parnell (2011). A seguir, discutiremos de forma breve seis dessas estratégias, todas muito importantes: (1) crescimento interno; (2) integração horizontal; (3) integração vertical; (4) diversificação; (5) fusão; (6) *joint-ventures*. Cada uma delas, com respectivos exemplos, é apresentada na tabela a seguir.

Tabela 2 – Estratégias corporativas de crescimento.

ESTRATÉGIA CORPORATIVA	DEFINIÇÃO	EXEMPLO RECENTE
Crescimento interno (ou “orgânico”)	É o crescimento buscado com base nos recursos próprios de uma organização. Promove o aumento da capacidade produtiva e da força de trabalho e, assim, visa à ampliação do volume de vendas e da participação de mercado. Dessa forma, obtém-se maior controle sobre eficiência, qualidade, imagem institucional e filosofia.	Rede americana Starbucks, que vem planejando cuidadosamente sua expansão baseada em recursos próprios e sem contar com a abertura de franquias.
Integração horizontal (ou “aquisição”)	É a ampliação do portfólio da empresa por meio da aquisição de um ou mais de seus concorrentes diretos. Resulta na expansão das operações já existentes e proporciona o aumento da participação de mercado e o incremento do poder de barganha frente a fornecedores e clientes. Serve também como uma forma relativamente rápida de se “invadir” novos mercados, já que a organização adquirente não necessitará se envolver, por exemplo, em prospecções ou licenciamentos para a realização de novas atividades.	Google, que adquiriu o aplicativo Waze (que concorria com o seu Google Maps), e Grupo Telefonica, que comprou a GVT no Brasil.
Integração vertical	Consiste em adicionar fases ao processo produtivo de uma empresa, aumentando, assim, o número de produtos ou processos que ela controla (que eram até então realizados por terceiros). Dessa forma, a empresa passa a administrar um conjunto de operações que pode ir da produção da matéria-prima à distribuição ao consumidor final. A integração vertical pode ser progressiva (na direção do consumidor final) ou regressiva (na direção das fontes de suprimento).	Faber-Castell, que passou a cultivar suas próprias árvores para ser sua própria fornecedora de madeira (integração vertical regressiva); e editora Saraiva, que abriu lojas físicas para venda de livros ao consumidor final (integração vertical progressiva).
Diversificação	Uma organização diversificada é aquela que opera em múltiplos setores ou ambientes de mercado diferentes. Muitas organizações buscam esta estratégia quando percebem que o setor no qual o negócio se enquadra atualmente está estagnado e/ou quando podem fazer uso de seus recursos (digamos, uma marca forte) e capacidades para competir também em outros setores. A aquisição de outras empresas de setores diferentes permite o estabelecimento de uma posição mais sólida no mercado.	Unilever, detentora de diversas operações e marcas em segmentos distintos. Desse modo, incrementa sua capacidade competitiva, dilui riscos e obtém um desempenho global maior do que a soma de seus negócios independentes.

(Continua)

(Continuação)

ESTRATÉGIA CORPORATIVA	DEFINIÇÃO	EXEMPLO RECENTE
Fusão	É uma estratégia de crescimento por meio da qual duas ou mais empresas se combinam voluntariamente no intuito de formar uma nova. Na prática, a nova organização criada tende a usufruir ganhos de escala e eliminação de funções duplicadas, aumento do poder de barganha junto a fornecedores e clientes e aumento rápido da participação de mercado.	Itaú e Unibanco (que formaram o Itaú-Unibanco), LAN Chile e TAM (que constituíram a LATAM) e Lojas Americanas e Submarino (que, embora agora formem uma nova empresa, optaram por manter suas marcas originais).
<i>Joint-venture</i>	Trata-se de uma aliança estratégica (ou parceria) firmada entre duas ou mais empresas com um determinado fim. Normalmente, refere-se à busca de uma oportunidade que seja muito arriscada, custosa ou complexa para uma das empresas de forma isolada. Uma <i>joint-venture</i> promove a partilha de custos e riscos, assim como a divisão dos eventuais resultados financeiros.	Midea Carrier, que é uma joint venture formada entre a empresa chinesa Midea e a estadunidense Carrier. Produz no Brasil itens que são também exportados para Argentina e Chile.

Fonte: Adaptada de Wright, Kroll e Parnell (2011), Gamble e Thompson Júnior (2013), Barney e Hesterly (2011), Zilber e Piekny (2005), Klotzle (2002) e Silva (1997).

Para além do crescimento corporativo, cabe também destacar que, e por mais inusitado que isso pareça, as empresas muitas vezes optam por não crescer ou até mesmo buscam uma redução do seu tamanho. Entram aí as chamadas estratégias de estabilidade ou de redução.

A estratégia de **estabilidade**, que configura a manutenção das operações atuais de uma empresa (sem definição de objetivos de crescimento), é muito interessante se, por exemplo, surgirem temores de que uma eventual expansão possa gerar perda de qualidade e piora na imagem corporativa e no atendimento aos clientes, advindos da diminuição de controle. Muitas empresas também decidem racionalmente não crescer quando há recessão econômica, mudanças observáveis nos hábitos dos consumidores ou mesmo alterações nas normas da competição – como aquelas que acontecem por intermédio de novas leis ou decretos.

Há ainda cenários mais delicados, nos quais o desempenho global da empresa está abaixo do esperado ou mesmo quando fatores internos, como a má gestão dos recursos organizacionais ou eventuais conflitos pessoais pela sucessão, ofereçam riscos ao futuro competitivo da empresa. Nesse caso, pode-se adotar uma estratégia de **redução**, como liquidar ou vender uma de suas unidades de negócio (ANDRADE, 2016; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011).

Atualmente, a grande instabilidade e imprevisibilidade do ambiente externo tem mudado um pouco o entendimento sobre a real fonte de vantagem competitiva. Para Bulgacov et al. (2007), há uma crescente valorização dos fatores internos à organização. No intuito de contemplarmos maneiras de se ganhar competitividade internamente, a próxima seção aborda algumas das mais importantes ferramentas que o gestor tem à sua disposição para promover a melhoria das atividades organizacionais.

3.1 Ferramentas de Gestão e de Melhoria dos Processos Internos

Para muitos autores e gestores, há um entendimento de que a capacidade competitiva de uma organização é mais dependente de fatores internos (e controláveis) do que das dinâmicas de mercado ou elementos do ambiente externo de forma geral.

Ao longo das últimas décadas, diversas ferramentas de gestão foram desenvolvidas no intuito de ajudarem os gestores a resolverem problemas e tomarem decisões. De forma geral, o processo de melhoria contínua das atividades internas da organização se baseia no uso sistemático de algumas técnicas e ferramentas consolidadas pela ciência, e não simplesmente no “achismo” ou na “tentativa e erro” (CARPINETTI, 2016; MAXIMIANO, 2011). A tabela seguinte lista e contextualiza, de forma breve, essas principais ferramentas.

Tabela 3 – Principais ferramentas de gestão e de melhoria contínua.

FERRAMENTA	O QUE É?	APLICABILIDADE
Programa 5S	Teve origem no Japão, onde foram consolidadas as práticas de gestão da qualidade. Os chamados 5S constituem premissa para outras ferramentas da qualidade e promovem um cuidado básico (mas essencial) com a ordem, a limpeza e a autodisciplina. São os cinco 5S: <i>Seiri</i> (senso de utilização), <i>Seiton</i> (senso de arrumação), <i>Seiso</i> (senso de limpeza), <i>Seiketsu</i> (senso de saúde e higiene) e <i>Shitsuke</i> (senso de autodisciplina).	Diversos tipos de organizações e seus departamentos. Foco em manter a ordem, a limpeza e a disciplina.
Diagrama de causa e efeito	É uma representação gráfica das possíveis causas de um determinado problema (ou efeito visível). As causas identificadas são então desdobradas em causas adjacentes e, muitas vezes, agrupadas. O diagrama ajuda a explicar como vários fatores podem ser comuns a um problema e estar relacionados entre si. Por seu aspecto gráfico, é comumente chamado de “diagrama de espinha de peixe”.	Bastante útil na identificação da causa fundamental de um problema e na formulação de ações corretivas que venham a lidar com a causa principal.

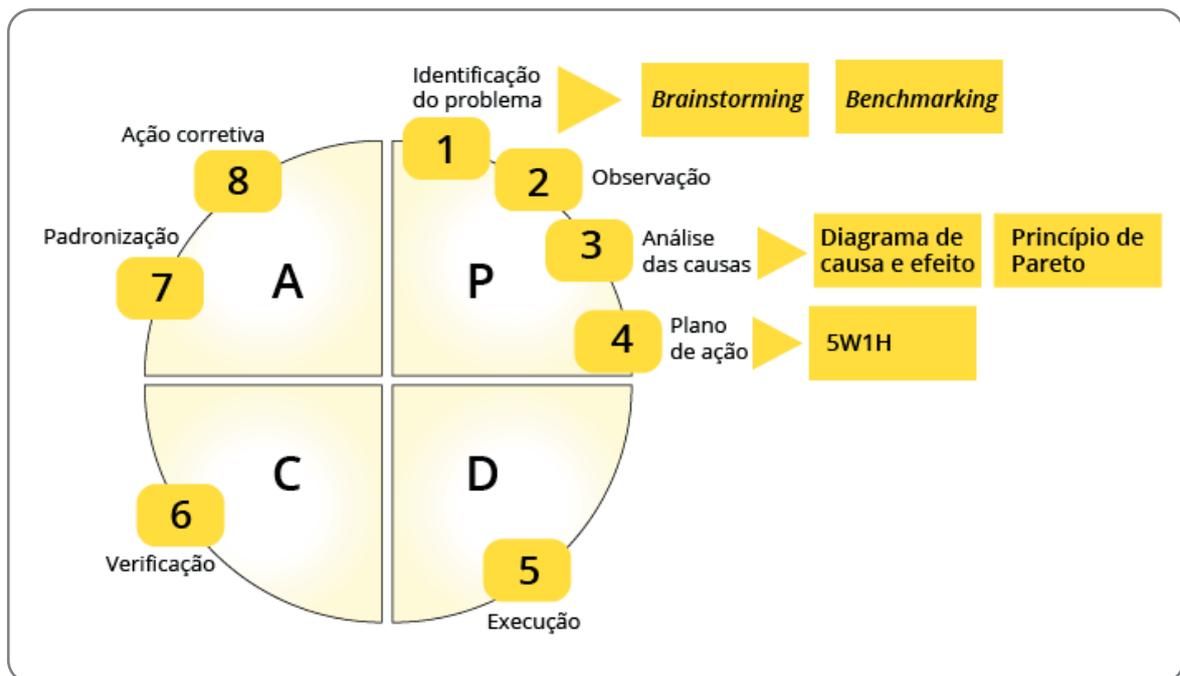
(Continua)

(Continua)

FERRAMENTA	O QUE É?	APLICABILIDADE
Princípio (ou Análise) de Pareto	Defende que a maioria dos efeitos (problemas) depende de um número reduzido de causas. Assim, ao identificarmos poucas (mas importantes) causas, teríamos a capacidade de contemplar e resolver a maioria dos problemas. É também chamado de “princípio 80/20”, pois sugere que 80% de todos os problemas derivam de apenas 20% das causas.	Auxilia na identificação e resolução de problemas, facilitando a visualização das causas mais significativas de problemas diversos.
Ciclo PDCA	Divulgado na década de 1950 e ainda bastante relevante na busca pela melhoria contínua das atividades organizacionais (e da competitividade). O acrônimo PDCA significa, do inglês, <i>Plan</i> (planejar), <i>Do</i> (executar), <i>Check</i> (verificar) e <i>Action</i> (ação, que remete a ação corretiva).	Útil não apenas na gestão de atividades rotineiras, mas também na gestão estratégica (identificação e planejamento da melhoria e avaliação do processo estratégico).
MASP (Método de Análise e Solução de Problemas)	É uma versão ampliada e mais detalhada do PDCA. Contempla oito etapas: (1) identificação do problema; (2) observação cuidadosa do problema identificado; (3) análise das principais causas do problema; (4) elaboração de um plano de ação para eliminar ou minimizar os problemas identificados e suas causas; (5) execução (ou seja, a implementação do plano de ação); (6) verificação dos resultados; (7) padronização e incorporação das ações implementadas na rotina; (8) conclusão e registro das ações corretivas.	Usado para a melhoria contínua de diversas atividades organizacionais. Por sua abrangência, pode até mesmo contemplar outras ferramentas de melhoria contínua.
<i>Brainstorming</i>	Do inglês: “ <i>brain</i> ” (cérebro, mente) e “ <i>storm</i> ” (tempestade). Promove, de fato, uma “tempestade de ideias”. Permite que, em um mesmo local, pessoas diferentes exponham suas próprias opiniões e pontos de vista sem julgamentos.	Auxilia na tomada de decisão e na solução de diversos problemas da organização, uma vez que gera uma lista abrangente de variáveis e possibilidades.
<i>Benchmarking</i>	Promove uma comparação sistemática entre aquilo que a organização está praticando e o que os líderes de mercado estão fazendo a respeito de qualquer atividade organizacional, seja ela relacionada a processos internos, produtos ou serviços.	Serve como fonte de ideias para a resolução de problemas e tende a ser mais eficaz se a situação problemática não envolver informações confidenciais.
5W1H	Lista tarefas a serem executadas de forma objetiva e organizada, auxiliando na implementação. A sigla representa as iniciais de seis termos em inglês: “ <i>What</i> ” (O que fazer?), “ <i>Why</i> ” (Por que fazer?), “ <i>Where</i> ” (Onde fazer?), “ <i>When</i> ” (Quando fazer?), “ <i>Who</i> ” (Quem é o responsável?) e “ <i>How</i> ” (Como fazer?). Pode ser facilmente diagramada em formato de tabela.	Muito útil na etapa de construção do plano de ação que considere a ideia ampla de melhoria contínua e o MASP. Deve ficar visível a toda a equipe para que o acompanhamento das ações propostas seja adequado.

Na prática, é possível combinarmos algumas dessas ferramentas de gestão de forma bastante útil. A figura a seguir toma como base o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) com suas oito etapas e sugere que outras ferramentas – como *brainstorming*, *benchmarking*, diagrama de causa e efeito, princípio de Pareto e 5W1H – podem ser utilizadas sob a lógica da melhoria contínua e, conseqüentemente, na busca pelo aumento da competitividade organizacional.

Figura 7 – Integração das ferramentas de gestão e melhoria contínua com base no MASP.



Fonte: Adaptada de Biagio (2015).

4.1 Considerações

Em tempos marcados pelas rápidas mudanças tecnológicas e pela crescente complexidade do ambiente no qual as empresas funcionam, é essencial que os responsáveis pelas organizações repensem suas práticas e não descuidem do que acontece no ambiente externo – seja na sociedade, na economia, na política, nas discussões sobre meio ambiente, entre outras esferas. Para lidar melhor com a intensa competitividade dos mercados, pensar estrategicamente e adotar um posicionamento coerente são práticas fundamentais na busca por vantagem competitiva e pela contínua satisfação e fidelização dos clientes. Em paralelo, é possível que os gestores combinem algumas ferramentas de gestão e de melhoria contínua com grande utilidade, sempre no intuito de melhorar as atividades rotineiras da organização e sistematizar a implementação de novas ações, garantindo maior competitividade.

Referências Bibliográficas

- ANDRADE, A. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BIAGIO, L. A. **Como administrar a produção**. Barueri: Manole, 2015.
- BULGACOV, S. et al. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CAMPOS, A.; BARSANO, P. R. **Administração: guia prático e didático**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2016.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Anhanguera, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri: Manole, 2014.
- COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo, Saraiva, 2007.
- GAMBLE, J. E.; THOMPSON JÚNIOR, A. A. **Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.
- KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **RAC**, v. 6, n. 1, p. 85-104, jan./abr. 2002. Disponível em: <http://gg.gg/vm4va>. Acesso em: 12 set. 2017.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- LOBO, R. N. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Érica, 2010.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MÜLLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2013.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- PORTER, M. E. **Estratégica competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SILVA, W. R. Terceirização versus integração vertical: teoria e prática. **Relatório de Pesquisa nº 14/1997**, Núcleo de Pesquisas e Publicações da EAESP/FGV/NPP, 1997. Disponível em: <http://gg.gg/vm4ve>. Acesso em: 21 set. 2017.

SIN OIH YU, A. (Coord.) **Tomada de decisão nas organizações**: uma visão multidisciplinar. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ZILBER, M. A.; PIEKNY, E. E. Estratégia de fusões e aquisições: eficácia na expansão das plataformas de produtos em empresas de autopeças. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 9, n. 3, jul./set. 2005. Disponível em: <http://gg.gg/vm4vh>. Acesso em: 13 set. 2017.



10 anos

CAPÍTULO 5

Gestão de Projetos

Ao longo destes 10 anos, diversas foram as ações realizadas pela Business School com instituições e profissionais de destaque. Dentre elas, destacamos as imersões realizadas pela Sociedade Brasileira de Coaching junto ao MBA em Coaching e Gestão de Pessoas, a aula inaugural da Pós-graduação que contou com participação do atleta Paulão do time brasileiro de vôlei, e a aula que uma turma do MBA em Gestão Empresarial teve no estádio Arena do Grêmio.

Apresentando o autor

Thiago Regal

É especialista em implementação de estratégias organizacionais e gerenciamento de projetos. É engenheiro eletricista formado pela UFRGS, com mestrado em Engenharia cursado na UFRGS e na *Westfälische Wilhelms-Universität Münster*, na Alemanha. Atualmente é doutorando na UFRGS. Possui experiência no gerenciamento de portfólios, programas e projetos complexos, tendo trabalhado com grandes empresas como Dell, AGCO, Petrobras, Odebrecht, Usina de Belo Monte - Norte Energia, RG Estaleiros, entre outros. Entre 2015 e 2016, foi presidente do PMI-RS (*Project Management Institute – Capítulo RS*), período no qual o capítulo recebeu os prêmios *PMI Chapter of the Year 2015 (Category II) Award* e o *Chapter Innovation Program Award*. Foi um dos primeiros profissionais do mundo a receber a certificação internacional PfMP® (*Portfolio Management Professional*) do PMI Global, e ajudou a criar a primeira versão dessa certificação. Atualmente é membro do PfMP® *panel review* – um grupo internacional de especialistas que avalia candidatos a esta certificação em todo o mundo, além de participar das atualizações dos guias de gerenciamento de portfólio e OPM do PMI Global. Atua como consultor em gerenciamento de projetos organizacional (www.regalconsulting.com.br), com grande expertise em ferramentas de implementação de estratégias, escritórios de projeto (PMO), gerenciamento de portfólio, gerenciamento de riscos, treinamentos e outras áreas relacionadas. É professor de pós-graduação em gerenciamento de projetos em diversas instituições. Em 2015, graduou-se no *PMI Leadership Institute Master Class*, um programa de desenvolvimento de líderes do PMI *Global* que envolve líderes voluntários de várias partes do mundo. É palestrante e divulgador do gerenciamento de projetos e dos resultados que ele pode trazer para diferentes áreas de negócio.

O que veremos neste Capítulo?

Projetos são esforços temporários empreendidos com a finalidade de produzir serviços, produtos ou resultados exclusivos. São formas de atender às mais diversas necessidades de uma organização, tais como melhorias de processo, desenvolvimento de novos produtos, fusões e aquisições, expansão de mercado e outras. Realizar projetos de forma adequada inclui o uso de ferramentas, técnicas e habilidades que permitam que os benefícios esperados sejam atingidos enquanto as restrições de custo, tempo, qualidade, escopo e outras são atendidas, mesmo em situações de incerteza e escassez de recursos.

1.1 Introdução ao Gerenciamento de Projetos

Da reforma de uma casa à ida do homem a Marte, passando pela construção de uma nova fábrica ou a criação de um medicamento que pode salvar a vida de milhares de pessoas, em tudo isso há um elemento comum: trata-se de resultados obtidos pela execução de projetos. Projetos trazem novas capacidades e benefícios para a organização que não podem ser obtidos de outra forma. É fundamental para uma empresa ser capaz de realizar os seus objetivos estratégicos. Por isso, ser capaz de fazer bons projetos é fundamental para praticamente qualquer empreendimento humano. Neste artigo, vamos examinar os principais conceitos envolvidos no gerenciamento de projetos, descrevendo as boas práticas documentadas pelo Guia PMBOK® (*Project Management Book of Knowledge*), do Project Management Institute, referência internacional na área.

1.1.1 O que é um Projeto?

Segundo o Guia (PMI, 2014, p. 3), um projeto tem a seguinte definição: “Projeto é um esforço temporário, cujo objetivo é criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

Vamos analisar os diversos aspectos dessa definição? Um esforço pode ser visto como a aplicação de recursos de uma organização. Tais recursos podem ser financeiros, mas em geral são também de outras naturezas, como tempo, recursos humanos, uso de equipamentos e bens e de conhecimento. Quanto ao aspecto temporário, é inerente a todo projeto possuir uma data de início, uma duração determinada e, portanto, uma data de término. Ao aplicar recursos durante determinado período de tempo, a organização possui a expectativa de obter um resultado, produto ou serviço por meio da execução do projeto.

É importante compreender a diferença entre projetos e operações. Enquanto projetos possuem um caráter temporário cujo resultado é exclusivo, operações são atividades executadas de forma continuada, produzindo resultados não exclusivos, ou seja, que são repetidos diversas vezes e possuem características semelhantes. Tomemos por exemplo uma linha de produção, como mostrado na Figura 1, que nos mostra o exemplo de operação, uma linha de produção cujo funcionamento é contínuo e produz uma grande quantidade de produtos não exclusivos. Enquanto o funcionamento de uma linha de produção pode ser considerado como operação, a sua implantação deve ser tratada como um projeto, pois é temporário (há um prazo para a linha de produção estar efetivamente implantada) e produz um resultado exclusivo, ou seja, a própria linha em funcionamento.

Figura 1 – Exemplo de Operação, uma Linha de Produção.



Fonte: 123RF (2020).

2.1 Estratégia Organizacional e Valor de Negócio

Todo projeto existe para ajudar uma organização a cumprir um objetivo relacionado ao seu negócio. Por exemplo, considere uma organização que possua entre os seus objetivos estratégicos a expansão para três novos mercados em um período de três anos. É natural que um projeto para introdução de um produto em um novo mercado seja realizado (marketing, criação da cadeia logística, desenvolvimento de distribuidores e outras ações).

Portanto, é essencial que os projetos sejam claramente relacionados aos objetivos estratégicos da organização. Projetos são, na realidade, meios utilizados para a concretização de estratégias de negócio definidas pelas organizações. Um bom planejamento estratégico é elemento essencial para a excelência em gerenciamento de projetos (KERZNER, 2016).

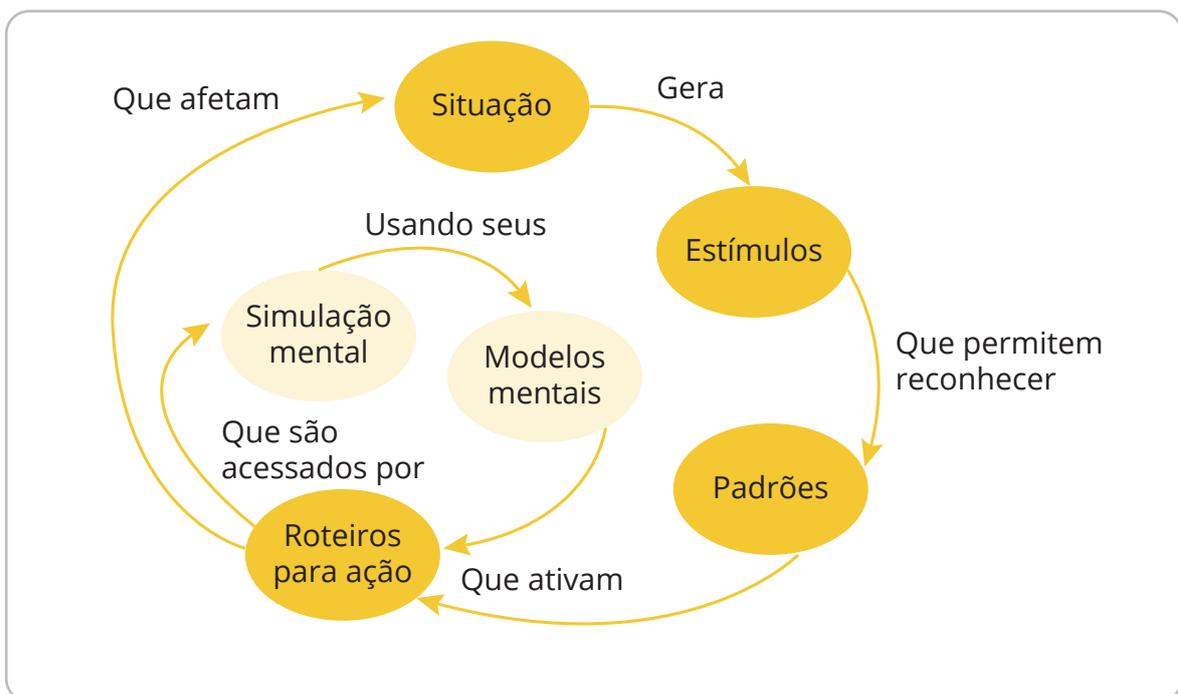
Outro conceito importante é o valor de negócio. Esse é um conceito único para cada organização, pois leva em consideração as suas características específicas, descritas no planejamento estratégico. Valor de negócio pode ser exemplificado por meio de itens tangíveis (como ativos monetários, ativos fixos, patrimônio dos acionistas e instalações) ou de itens intangíveis (como reputação, reconhecimento de marca e benefício público). É possível gerar valor de negócio por meio da gestão eficaz de operações contínuas,

como uma linha de produção em uma indústria ou a execução das rotinas contábeis mensais em um departamento de contabilidade. Entretanto, melhorias na capacidade da geração de valor de negócio são, em geral, obtidas por meio da execução de projetos alinhados com o planejamento estratégico.

3.1 Elementos de um Projeto bem-Sucedido

Um elemento crucial para considerar um projeto bem-sucedido é o quanto de valor de negócio ele foi capaz de gerar. Entretanto, outros aspectos devem ser considerados. Projetos são geralmente executados em contextos ditos restritivos, com prazos determinados, ou um montante máximo de recursos a serem empregados ou, ainda, critérios de qualidade estabelecidos. Dessa forma, o sucesso em um projeto é obtido na medida em que o valor de negócio é atingido (e.g.: o aumento do número de mercados nos quais a organização está presente) e que as restrições são respeitadas (o projeto terminou no prazo, com o custo esperado, dentro dos requisitos de qualidade, entre outras), como mostrado na Figura 2, que representa que o sucesso em um projeto depende do atendimento das restrições e da geração dos benefícios. Segundo Kerzner e Saladis (2011), o sucesso não é necessariamente alcançado apenas se os parâmetros da restrição tripla (prazo, custo e escopo) são atendidos.

Figura 2 – O sucesso em projetos é obtido por meio do atendimento das restrições e dos benefícios gerados (valor de negócio).



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

4.1 Os Domínios do Gerenciamento de Projetos

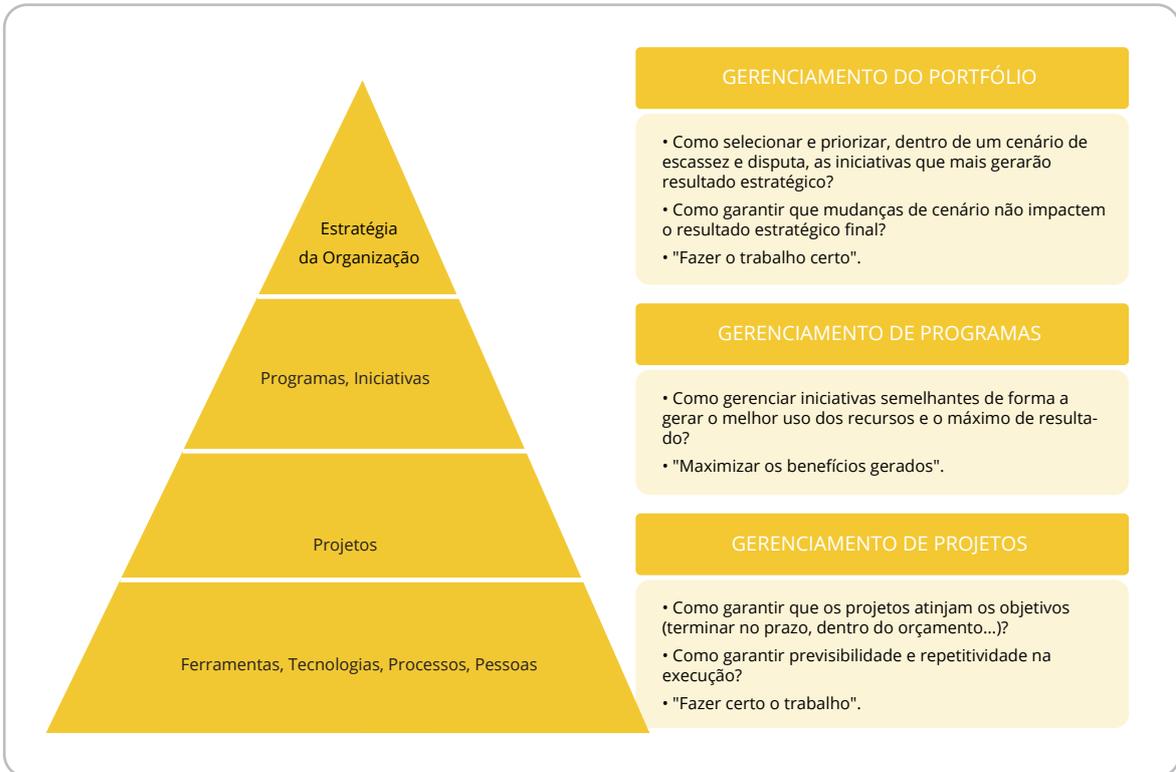
O conceito de projeto foi apresentado no início deste texto. Entretanto, há outros dois conceitos importantes dentro do gerenciamento de projetos que você estudará agora: programas e portfólios.

Programa é um conjunto de projetos que possuem alguma relação entre si e cujo gerenciamento em conjunto gera algum benefício que não seria atingido ao se gerenciar os diversos projetos separadamente. Por exemplo, ao decidir criar um novo modelo de *smartphone*, uma companhia deverá criar um projeto para cada um dos componentes do aparelho (como a tela, o processador, o sistema operacional, a bateria e outros). Além desses diversos projetos, outros relacionados ao desenvolvimento da cadeia de fornecedores e ao marketing do produto podem existir. Pode ser interessante gerenciar esses diversos projetos relacionados (todos possuem o mesmo fim: criar um novo modelo de *smartphone*) de forma integrada, buscando uma melhor integração entre os diversos projetos ou um melhor uso dos recursos, por exemplo. Dessa forma, decide-se gerenciar os diversos projetos de maneira integrada para gerar benefícios, como melhor sincronização entre projetos com dependências entre si, melhor uso dos recursos compartilhados entre os diversos projetos, entre outros.

Portfólios são conjuntos de programas, projetos e operações cujo objetivo é possuir o maior alinhamento possível com a estratégia organizacional, de forma a ser capaz de gerar a maior quantidade possível de valor de negócio dentro de uma exposição ao risco aceitável. Ou seja, a organização escolhe o conjunto de projetos, programas e outras iniciativas que mais facilmente a ajudarão a realizar os seus objetivos estratégicos, sempre considerando uma exposição ao risco aceitável para a organização. Enquanto o gerenciamento de programas está focado na geração de benefícios, o gerenciamento de portfólios está focado na seleção, priorização e execução das melhores alternativas, de forma a melhorar a capacidade da organização de executar a sua estratégia em ambientes de incerteza e escassez de recursos.

A Figura 3 mostra os três domínios do gerenciamento de projetos.

Figura 3 – Os três domínios do gerenciamento de projetos.



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Os programas são compostos por projetos e subprojetos. Portfólios podem ser compostos por programas, projetos, operações e até subportfólios, como exemplificado na Figura 4.

Figura 4 – Exemplo de estrutura de um portfólio.



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

O gerente de projetos é o profissional que aplica conhecimentos, técnicas e habilidades em atividades desenvolvidas no decorrer do projeto, para que os objetivos sejam atingidos. Da mesma forma, existem profissionais, chamados gerentes de programa ou gerentes de portfólio, que atuam de forma a garantir que os seus respectivos programas ou portfólios produzam o resultado esperado.

5.1 O Guia PMBOK®

O Guia PMBOK® é um padrão, produzido pelo Project Management Institute, que identifica um conjunto de conhecimentos amplamente qualificados como boas práticas pelos profissionais da área. Ele não descreve todo o conhecimento existente na área nem todas as práticas que possam gerar bons resultados em projetos. É, contudo, um esforço colaborativo de profissionais do mundo inteiro para difundir conhecimento e aumentar o profissionalismo na área. O Guia PMBOK® não pode ser considerado uma metodologia, uma vez que descreve o que deve ser feito sem, contudo, detalhar como deve ser feito.

Na versão atual (5ª Edição), o Guia PMBOK® contém 47 processos, que são organizados em cinco grupos de processos e fazem parte de 10 diferentes áreas de conhecimento.

Os grupos de processos descritos pelo Guia PMBOK® são os seguintes:

Quadro 1 – Grupos de processos descritos pelo Guia PMBOK.

Grupo de processos de iniciação;
Grupo de processos de planejamento;
Grupo de processos de execução;
Grupo de processos de monitoramento e controle;
Grupo de processos de encerramento.

Fonte: Adaptado de PMI (2014).

As áreas de conhecimento descritas pelo Guia PMBOK® são as seguintes:

Quadro 2 – Grupos de processos descritos pelo Guia PMBOK.

Gerenciamento da integração;
Gerenciamento do escopo;
Gerenciamento do tempo;
Gerenciamento dos custos;
Gerenciamento das aquisições;
Gerenciamento da qualidade;
Gerenciamento dos riscos;
Gerenciamento dos recursos humanos;
Gerenciamento da comunicação;
Gerenciamento das partes interessadas.

Fonte: Adaptado de PMI (2014).

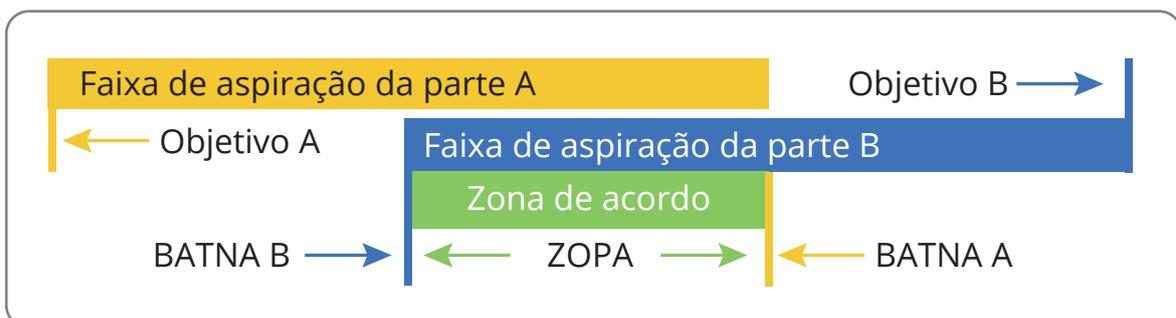
6.1 Ciclos de Vida em Projetos

Todo projeto deve ser estruturado por meio de um conjunto de fases pelas quais ele passa, o qual chamamos de ciclo de vida. Esse ciclo depende da área de aplicação e das necessidades da organização e pode ser:

- uma sequência contínua;
- conduzido por meio de planos específicos;
- direcionado pelas necessidades de mudanças.

A Figura 5 mostra um exemplo de ciclo de vida de um projeto.

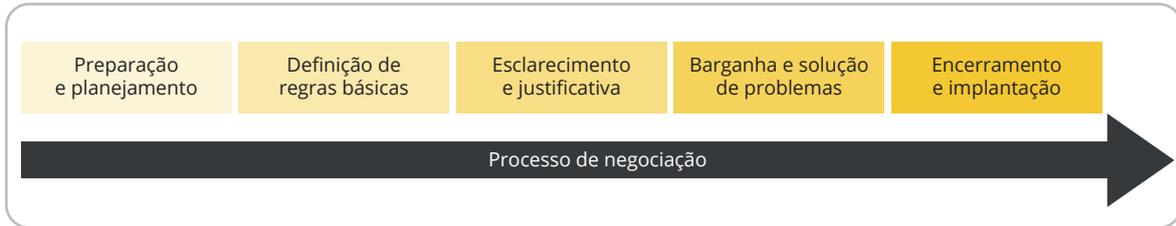
Figura 5 – Exemplo de ciclo de vida de projeto.



Fonte: Adaptada de PMI (2014).

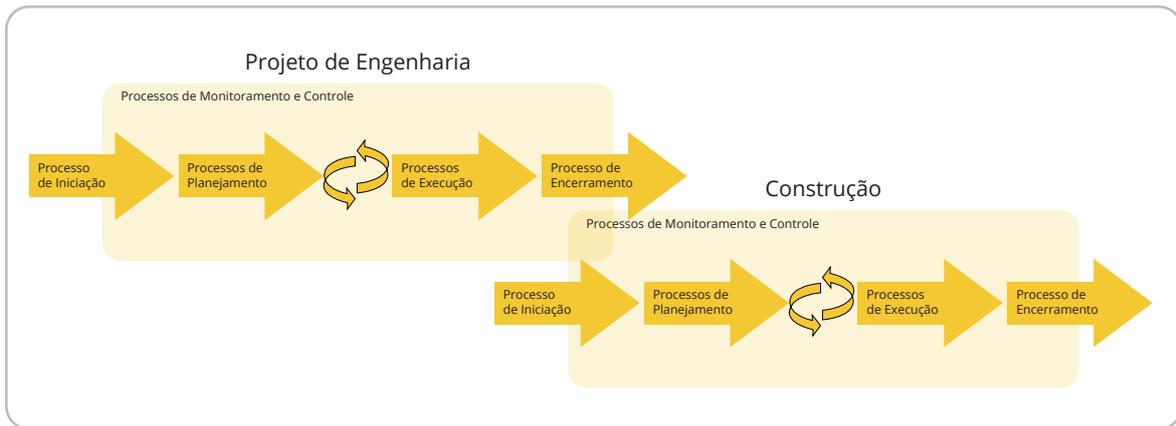
Exemplos de ciclos de vida em fases sequenciais e sobrepostas são mostrados nas Figuras 6 e 7.

Figura 6 – Ciclo de vida em fases sequenciais.



Fonte: Adaptada de PMI (2014).

Figura 7 – Ciclo de vida em fases sobrepostas.



Fonte: Adaptada de PMI (2014).

Ciclos de vida também podem ser classificados da seguinte maneira:

Quadro 3 – Classificação dos ciclos de vida.

Ciclo de vida preditivo: também chamado de *waterfall* ou cascata, neste ciclo de vida procura-se definir o escopo, tempo e custos do projeto o mais cedo possível. Os projetos são executados por meio de fases sequenciais ou sobrepostas. De forma geral, define-se um plano para execução das atividades no início do projeto que é seguido de forma meticulosa. Mudanças podem ocorrer, mas são cuidadosamente planejadas e devem ser formalmente aceitas. Esse tipo de abordagem é preferível quando o produto a ser entregue é bem conhecido e há uma base significativa de conhecimento na área de aplicação do projeto. É importante que o produto seja entregue por inteiro para ter valor para as partes interessadas e não é esperado um grande número de mudanças.

Ciclos de vida iterativos e incrementais: são geralmente utilizados quando as fases do projeto, ou iterações, são repetidas à medida que se conhecem mais informações a respeito do produto do projeto. O produto é desenvolvido por meio da repetição de diversas iterações, de forma que cada uma delas acrescente alguma funcionalidade ao produto. São particularmente úteis para administrar as mudanças no projeto, reduzindo a sua complexidade.

Ciclo de vida adaptativo: também chamado de “ágil”, esta abordagem é direcionada a mudanças. É uma forma de ciclo iterativo e incremental, com a diferença de que as iterações, nesse caso, possuem tempo e recursos fixos. Requer um grande envolvimento das partes interessadas e o trabalho do projeto é executado por meio de iterações com duração e recursos fixos. Ou seja, dentro de um período determinado de tempo, é esperado que uma parte da entrega do projeto seja realizada. Esses períodos de duração fixa são realizados diversas vezes até o término do prazo, dos recursos ou do escopo do projeto. As equipes são auto-organizadas e mudanças são rapidamente incorporadas ao projeto por meio da alteração da lista que descreve as características do produto do projeto.

Fonte: Adaptado de PMI (2014).

7.1 Os Grupos de Processo

Como anteriormente citado, o Guia PMBOK® propõe cinco grupos de processos, conforme descrito a seguir.

Grupo de processos de iniciação: possui a função de definir um novo projeto ou fase. Além disso, nos processos desse grupo, as seguintes atividades são realizadas, entre outras:

- obtém-se autorização formal para o início;
- define-se o escopo formal do projeto ou fase;
- os recursos iniciais são comprometidos;
- as partes interessadas são identificadas;
- o gerente do projeto é selecionado e o seu nível de autoridade é definido;
- o Termo de Abertura do Projeto (TAP) é criado.

O TAP é um documento que descreve as características e necessidades iniciais do projeto, formalmente documentando e autorizando a sua existência. Por meio desse documento, formalizamos o escopo inicial do projeto, suas principais partes interessadas, custos e cronogramas iniciais de alto nível, riscos de alto nível envolvidos, premissas e restrições, bem como a já citada nomeação do gerente do projeto e do seu nível de autoridade. O início do projeto é formalmente autorizado pelo patrocinador, ou seja, pela pessoa ou departamento na organização formalmente responsável pelos recursos a serem aplicados no projeto.

Grupo de processos de planejamento: possui a função de definir e refinar os objetivos do projeto, bem como estabelecer um curso de ação a ser seguido. Além disso, nos processos desse grupo, as seguintes atividades são realizadas, entre outras:

- o escopo total do esforço do projeto é definido;
- o detalhamento dos custos e dos prazos é realizado;
- todas as demais áreas de conhecimento são analisadas;
- são desenvolvidos planos auxiliares relativos a cada uma das 10 áreas de conhecimento, que passam a compor o Plano de Gerenciamento do Projeto (PGP).

O PGP é um plano composto de diversos planos auxiliares que descrevem o curso de ação necessário para a execução bem-sucedida das atividades do projeto. No PGP, são definidas as regras de execução do projeto, bem como as linhas de base, ou seja, planos, premissas e definições sobre diversos aspectos do projeto que serão utilizados em comparação com os resultados da execução efetiva do projeto para a identificação de desvios e tendências e possíveis ações corretivas.

Grupo de processos de execução: possui a função de executar o curso de ação definido no PGP. Além disso, nos processos desse grupo, as seguintes atividades são realizadas, entre outras:

- concluir o trabalho definido no PGP;
- cumprir as especificações do projeto;
- coordenar pessoas e recursos;
- gerenciar expectativas das partes interessadas;
- integrar e executar atividades conforme o PGP.

Grupo de processos de monitoramento e controle: possui a função de acompanhar, analisar e organizar o progresso e o desempenho do projeto. Além disso, nos processos desse grupo, as seguintes atividades são realizadas, entre outras:

- identificar as necessidades de mudança;
- iniciar e controlar as mudanças;
- identificar variações e tendências;
- monitorar atividades de forma contínua e comparar o desempenho com a linha de base.

Grupo de processos de encerramento: possui a função de finalizar todas as atividades de todos os grupos de processo. Além disso, nos processos desse grupo, as seguintes atividades são realizadas, entre outras:

- concluir formalmente o projeto, a fase ou as obrigações contratuais;
- verificar se todos os processos definidos estão completos;
- definir formalmente a finalização do projeto ou da fase.

8.1 As Áreas de Conhecimento

Segundo o Guia PMBOK® (PMI, 2014, p. 60), uma área de conhecimento “representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos ou uma área de especialização”. As áreas citadas pelo Guia são geralmente aceitas como o conjunto de campos profissionais que descrevem os aspectos geralmente considerados como necessários à execução bem-sucedida de projetos. Entretanto, também é consenso que nem todos os projetos precisam que atividades de todas as áreas sejam executadas ou, ainda, que aconteçam com o mesmo nível de complexidade. Basicamente, espera-se que as atividades sejam definidas e executadas de acordo com as necessidades do projeto e da organização. Dessa forma, na maioria das vezes, apenas um subconjunto do total de processos descritos no Guia PMBOK® é executado, o que garante um melhor resultado. Os processos de cada área de conhecimento são mostrados no formato descrito na Figura 8.

Figura 8 – Estrutura de processo.



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A seguir, passamos a descrever cada uma das áreas de conhecimento descritas pelo Guia PMBOK®. Por uma questão de concisão, não serão descritas as entradas, ferramentas e técnicas e saídas dos processos, que podem ser consultadas no Guia.

Gerenciamento da integração: inclui processos e atividades para coordenar os vários grupos de processos de gerenciamento de projetos. Inclui as ações de integração, consolidação e unificação. Os processos dessa área de conhecimento são os seguintes:

- *Desenvolver o termo de abertura do projeto:* desenvolver o documento que formalmente autoriza a existência do projeto e dá ao gerente a autoridade necessária para utilizar os recursos organizacionais no projeto;
- *Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto:* definir, preparar e coordenar todos os planos auxiliares em um único plano geral. Definir as linhas de base e os planos de execução do projeto;

- *Orientar e gerenciar o trabalho da equipe*: liderar e realizar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto, bem como implementar as mudanças aprovadas com o intuito de atingir os objetivos;
- *Monitorar e controlar o trabalho do projeto*: acompanhar, revisar e registrar o progresso do projeto para atender aos objetivos de desempenho definidos no PGP;
- *Realizar o controle integrado de mudança*: revisar as solicitações de mudança e os seus impactos nas diversas áreas do projeto, bem como aprovar e gerenciar as mudanças no projeto;
- *Encerrar o projeto ou fase*: finalizar todas as atividades do projeto ou fase para encerrá-lo formalmente.

Gerenciamento do escopo: inclui processos e atividades necessários para assegurar que todo o trabalho necessário para terminar o projeto com sucesso, e apenas o trabalho necessário, esteja incluído no escopo do projeto. O termo escopo pode se referir ao escopo do produto ou do projeto. O escopo do produto descreve as características e funções de um produto, serviço ou resultado. O escopo do projeto descreve o trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas. Os processos dessa área de conhecimento são os seguintes:

- *Planejar o gerenciamento do escopo*: criar um plano que documenta como o escopo será definido, validado e controlado;
- *Coletar os requisitos*: determinar e gerenciar as necessidades e requisitos das partes interessadas para atender aos objetivos do projeto;
- *Definir o escopo*: criar uma descrição detalhada do escopo do projeto e do produto;
- *Criar a EAP*: criar a Estrutura Analítica do Projeto, uma decomposição hierárquica das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis;
- *Validar o escopo*: formalizar a aceitação das entregas concluídas do projeto;
- *Controlar o escopo*: monitorar o andamento do escopo do projeto e do produto e o gerenciamento das mudanças.

Gerenciamento do tempo: inclui processos e atividades necessários para concluir o projeto no prazo definido. Os processos dessa área de conhecimento são os seguintes:

- *Planejar o gerenciamento do cronograma:* planejar as atividades, políticas e procedimentos para o planejamento, gerenciamento e execução do cronograma do projeto;
- *Definir as atividades:* identificar e documentar as ações específicas a serem realizadas para entregar o projeto;
- *Sequenciar as atividades:* identificar e documentar os relacionamentos entre as atividades do projeto;
- *Estimar os recursos das atividades:* estimar os tipos e quantidades de material, pessoas e equipamentos necessários a cada atividade;
- *Estimar as durações das atividades:* estimar o tempo necessário para executar as atividades com os recursos definidos;
- *Desenvolver o cronograma:* analisar as atividades e seus atributos, como durações, recursos e restrições, para estabelecer o cronograma do projeto;
- *Controlar o cronograma:* monitorar o andamento das atividades, atualizar o seu progresso e gerenciar as mudanças na linha de base do cronograma.

Gerenciamento dos custos: inclui processos e atividades para planejar, estimar, orçar e gerenciar os custos do projeto, de forma que este seja executado dentro do orçamento. Os processos dessa área de conhecimento são os seguintes:

- *Planejar o gerenciamento dos custos:* estabelecer políticas e procedimentos para planejar e gerenciar despesas e o controle de custos do projeto;
- *Estimar os custos:* estimar os custos dos recursos necessários para executar as atividades do projeto;
- *Determinar o orçamento:* agregar os custos das atividades para estabelecer uma linha de base de custos;
- *Controlar os custos:* monitorar o andamento do projeto e gerenciar mudanças na linha de base de custos.

Gerenciamento da qualidade: inclui processos e atividades para determinar políticas, objetivos e responsabilidades na área da qualidade, de forma que o projeto satisfaça às necessidades das partes interessadas. Os processos dessa área de conhecimento são os seguintes:

- *Planejar o gerenciamento da qualidade:* identificar e documentar os requisitos e padrões de qualidade que o projeto e suas entregas devem seguir, além de definir como o projeto demonstrará a sua conformidade a tais requisitos;
- *Realizar a garantia da qualidade:* auditar os requisitos de qualidade e os resultados das medições para garantir o uso dos padrões e definições operacionais apropriadas;
- *Controlar a qualidade:* monitorar e registrar o resultado das atividades para avaliar o desempenho da qualidade e propor mudanças necessárias.

Gerenciamento dos recursos humanos: inclui processos e atividades para organizar, gerenciar e orientar a equipe do projeto, definindo papéis, responsabilidades e ações necessárias para desenvolver, reconhecer e motivar a equipe. Os processos dessa área de conhecimento são os seguintes:

- *Planejar o gerenciamento dos recursos humanos:* identificar papéis e responsabilidade, habilidades necessárias, relações hierárquicas e um plano de gerenciamento de pessoal;
- *Mobilizar a equipe do projeto:* confirmar a disponibilidade dos recursos previamente alocados e obter a equipe necessária para concluir as atividades do projeto;
- *Desenvolver a equipe do projeto:* conduzir a melhoria das competências, do ambiente e das relações da equipe para melhorar o desempenho do projeto;
- *Gerenciar a equipe do projeto:* acompanhar o desempenho da equipe, fornecer *feedback*, resolver problemas e gerenciar mudanças.

Gerenciamento das comunicações: inclui processos e atividades como planejar, coletar, criar, distribuir, armazenar e gerenciar as informações do projeto. Os processos dessa área de conhecimento são os seguintes:

- *Planejar o gerenciamento das comunicações:* desenvolver um plano de comunicações com base nas necessidades de informação e nos requisitos das partes interessadas;

- *Gerenciar as comunicações*: criar, coletar, distribuir, armazenar e recuperar informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações;
- *Controlar as comunicações*: monitorar e controlar as comunicações para assegurar que as necessidades de informação das partes interessadas sejam efetivamente atendidas.

Gerenciamento dos riscos: inclui processos e atividades para planejar, identificar, analisar, planejar as respostas e controlar os riscos de um projeto, de forma a aumentar a probabilidade e o impacto de eventos positivos e diminuir a probabilidade e o impacto de eventos negativos no projeto. Os processos dessa área de conhecimento são os seguintes:

- *Planejar o gerenciamento dos riscos*: definir como serão conduzidas as atividades de gerenciamento dos riscos no projeto;
- *Identificar os riscos*: documentar os riscos que podem afetar o projeto, bem como suas características;
- *Realizar a análise qualitativa dos riscos*: análise da probabilidade e do impacto dos riscos de forma qualitativa para sua priorização;
- *Realizar análise quantitativa dos riscos*: analisar numericamente os efeitos dos riscos nos objetivos do projeto;
- *Planejar as respostas aos riscos*: desenvolver opções de resposta para reduzir probabilidades e impactos de eventos negativos e aumentar probabilidades e impactos de eventos positivos;
- *Controlar os riscos*: implementar respostas, acompanhar, monitorar e identificar resultados das ações, riscos residuais e o aparecimento de novos riscos.

Gerenciamento das aquisições: inclui processos e atividades como adquirir produtos, serviços ou resultados externamente ao projeto. Os processos dessa área de conhecimento são os seguintes:

- *Planejar o gerenciamento das aquisições*: documentar as decisões de compra do projeto, bem como a sua abordagem e a identificação de fornecedores em potencial;
- *Conduzir as aquisições*: obter respostas de fornecedores, realizar a seleção do fornecedor e a adjudicação do contrato;

- *Controlar as aquisições*: monitorar o desempenho do contrato, gerenciar o relacionamento com o fornecedor, realizar mudanças e correções, quando necessário;
- *Encerrar as aquisições*: finalizar as aquisições do projeto.

Gerenciamento das partes interessadas: inclui processos e atividades para identificar pessoas, grupos, áreas ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas, seu impacto no projeto e desenvolver estratégias para realizar o engajamento delas no projeto. Os processos dessa área de conhecimento são os seguintes:

- *Identificar as partes interessadas*: identificar pessoas, grupos, áreas ou organizações que impactam ou são impactados pelas atividades e resultados do projeto, bem como o seu nível de interesse, engajamento e influência sobre o projeto;
- *Planejar o gerenciamento das partes interessadas*: desenvolver estratégias apropriadas para engajar as partes interessadas de maneira eficaz, atender aos seus interesses e expectativas, aumentando assim o potencial de sucesso do projeto;
- *Gerenciar o engajamento das partes interessadas*: atender às necessidades das partes interessadas, gerenciar questões e problemas e incentivar o engajamento apropriado destas;
- *Controlar o engajamento das partes interessadas*: monitorar os relacionamentos das partes interessadas e ajustar estratégias e ações para garantir o engajamento apropriado.

9.1 Considerações Finais

O gerenciamento de projetos permite o uso apropriado de ferramentas, técnicas e habilidades para atingir os resultados esperados do projeto, que são relacionados aos objetivos estratégicos da organizações e ao atendimento das restrições, tais como custos, tempo e qualidade. A principal referência internacional no assunto é o Guia PMBOK®, editado pelo PMI, que documenta um conjunto de conhecimentos geralmente aceito como boas práticas. Além de permitir disseminar o conhecimento na área, esse guia pode, e deve, ser usado de maneira adaptada às realidades de cada organização e projeto.

Além do PMI, outras instituições possuem propostas de abordagens para a gestão de projetos, tais como a IPMA (International Project Management Association) e a Axelos, com a sua metodologia Prince2®. Além disso, há várias abordagens de ciclo de vida ditas “ágeis”, tais como *Scrum*, e instituições que as divulgam, como a *Scrum Alliance*. Todas essas diferentes abordagens podem ser úteis para complementar o perfil profissional do gerente de projetos.

Referências Bibliográficas

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

KERZNER, H.; SALADIS, F. P. **Gerenciamento de projetos orientado pelo valor**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

PMI. Project Management Institute. **Connecting business strategy and project management**. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2016.

PMI. Project Management Institute. **The Standard for portfolio management**. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2006.

PMI. Project Management Institute. **The standard for program management**. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2008.

PMI. Project Management Institute. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK**. 5. ed. São Paulo: PMI, 2014.



CAPÍTULO 6

Negociação e Processo Decisório

Em maio de 2019, foi lançado o MBA em Diversidade e Desenvolvimento de Práticas Inclusivas nas Organizações, curso de Pós-Graduação de temática inédita no Brasil. No mesmo ano, ocorreu a décima edição da Experiência Internacional da La Salle Business School.

Apresentando o autor

Marcelo do Carmo Rodrigues

Marcelo do Carmo Rodrigues é bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie, em Engenharia Elétrica pela Universidade Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, mestre em Economia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos - e PHD em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. É docente na Unisinos desde 2010, atualmente na Unisinos Business School..

O que veremos neste Capítulo?

Sabemos que clientes, fornecedores, funcionários e acionistas são considerados partes interessadas de uma organização, mas o que muitas vezes esquecemos é que existem conflitos em seus interesses. Vamos analisar como as decisões são tomadas nas organizações, desde os casos mais simples, em que abordagens racionais são suficientes, até os casos realmente complexos, que envolvem fatores múltiplos e estratégias, além de longos processos de negociação. Com o apoio de casos práticos, percorreremos as principais técnicas de negociação e tomada de decisão, sabendo, ao final, quando e como utilizá-las.

1.1 Introdução

Nas organizações, há diversas camadas de tomada de decisão, desde aspectos transacionais, como **análises críticas** de contrato entre clientes e fornecedores, passando por **análises táticas** relacionadas às diversas políticas de negócio e, por fim, **análises estratégicas**, que definem aspectos como investimentos e o posicionamento da empresa nos mercados em que atua.

Por décadas, a literatura de gestão vem fornecendo **modelos de análise e tomada de decisão** nesses diferentes níveis de análise do negócio: modelos de Planejamento Operacional, *frameworks* de planejamento estratégico, como Mapas Estratégicos e *Balanced Scorecard*, *templates* para projetos de novos produtos, como *Design Thinking*, e assim por diante. O que percebemos é a necessidade de contínua adaptação e flexibilização desses modelos à crescente complexidade do ambiente de negócios. Decisões que eram restritas envolvem cada vez mais pessoas de dentro e fora da organização. Um número cada vez maior de informações deve ser processado para definir rumos e diretrizes da empresa.

Hanashiro et al. (2008) estudaram diferentes teorias ligadas a *stakeholders*, que são as partes interessadas no negócio e que incluem clientes, funcionários, acionistas, fornecedores, sociedade, entre outros. O problema com essas partes é que, apesar de interessadas na sustentabilidade do negócio, possuem conflitos de interesse entre si. As diversas teorias de *stakeholders* procuram estabelecer como os gestores devem escolher agir em relação aos diversos públicos de interesse para obter resultados, buscando manter uma vantagem competitiva para a organização. Tomar decisões considerando necessidades e expectativas de *stakeholders* pode contribuir para esse objetivo.

No entanto, essa nem sempre é uma tarefa fácil, pois existem restrições e diferenças nos critérios de análise e valor percebido por cada parte interessada, fazendo com que decisões invariavelmente não sejam capazes de mitigar os conflitos de interesse. Segundo Robbins e Judge (2014), conflito pode ser definido como um processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte tem ou está prestes a afetar negativamente algo que interessa à primeira. Essa definição engloba incompatibilidade de objetivos, diferenças nas interpretações dos fatos, desentendimentos com base em expectativas, entre outros.

E o que dizer da quarta revolução industrial? Pense no caso da indústria automotiva, que está vendo a matriz de energia migrar de combustíveis fósseis para motores elétricos e outras tecnologias limpas. O que isso fará com o perfil de demanda de novos veículos? E os carros autônomos? As pessoas no futuro próximo ainda comprarão carros ou simplesmente alugarão o transporte que necessitarem pelo

período que necessitarem (e nem precisaremos de motoristas)? Todos esses fatores impactam no aumento crescente da complexidade dos negócios e trazem dificuldades à tomada de decisão.

1.1.1 Como Preparar a Organização Para Esse Novo Cenário?

Para atuar em um ambiente líquido, de contínua mudança e necessidade de adaptação, é imprescindível que a organização tenha um sistema adequado de tomada de decisões, que permita respostas rápidas ao ambiente, aproveitando oportunidades e mitigando ameaças potenciais. O que ainda vemos muitas vezes é um sistema de liderança não adequado a essa nova realidade, contaminado por questões relacionadas a excesso de níveis hierárquicos, divisão e competição entre departamentos-chave que integram um mesmo processo de negócios e questões relacionadas à falta de ética e ao abuso de poder.

Segundo Robbins e Judge (2014), os líderes que participam do sistema de gestão podem ter maior ou menor capacidade de influência tanto na definição dos objetivos quanto na forma de distribuição de recursos. Esses líderes então deixam de lado questões cruciais relacionadas ao posicionamento estratégico e competitivo da organização e passam a ter que exercer comportamentos políticos. Como consequência disso, podem surgir conflitos e abusos, havendo necessidade de definir-se **princípios éticos ou códigos de conduta** para nortear e estabelecer limites para essa atuação política entre os gestores da organização e entre eles e as demais partes interessadas.

A resposta das organizações tem sido definir modelos de Governança Corporativa, instalando um Conselho de Administração acima da direção executiva para aconselhar, validar decisões, cercear abusos e monitorar o exercício dos líderes na condução do negócio. No entanto, essas soluções, embora consideradas boas práticas, não são suficientes.

É recomendado um **mapeamento das principais decisões** tomadas na organização e uma análise crítica na forma como essas decisões estão atualmente sendo tomadas: se os líderes possuem as competências adequadas, se estão disponíveis e são utilizados fatos e dados relevantes, organizados por sistemas de informação para apoio às análises e quais as abordagens, critérios e métodos utilizados para lidar com decisões complexas que envolvem diferentes partes interessadas. Para auxiliar nessa análise, destacamos no próximo item alguns aspectos sobre o processo de tomada de decisão.

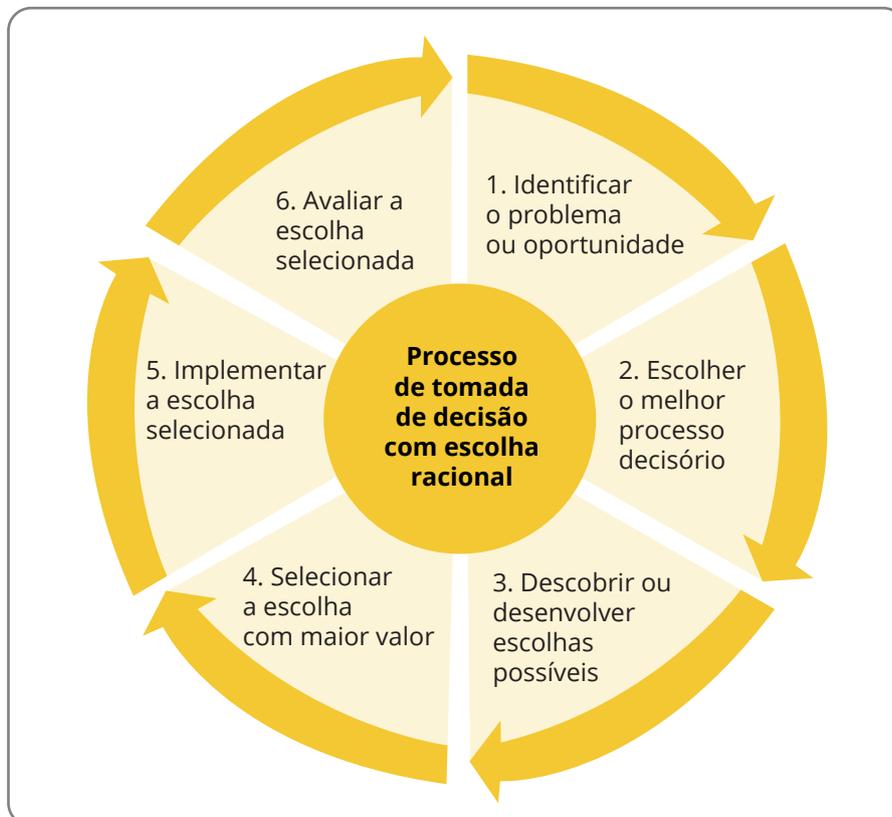
2.1 Tomada de Decisão

Para McShane e Von Glinow (2014, p. 175), podemos definir **tomada de decisão** como “o processo de fazer escolhas entre alternativas com a intenção de rumar para algum estado desejado”. Esse processo é envolto por alguns paradigmas, como a tomada de decisão baseada em **métodos racionais** ou **naturalistas**, a interação entre processos lógicos e emocionais e o grau de envolvimento de funcionários e membros de equipes na tomada de decisão.

2.1.1 Métodos Racionais de Tomada de Decisão

Para muitos executivos, existe a percepção – e podemos dizer que, às vezes, a esperança, pois isso diminuiria sua responsabilidade sobre as consequências das decisões tomadas – de que o processo de tomada de decisão eficaz possa ter como base uma **escolha racional**, que envolve identificação, escolha e aplicação da melhor alternativa possível. Os métodos racionais são estruturados geralmente no seguinte conjunto de etapas (MCSHANE; VON GLINOW, 2014), conforme a Figura 1:

Figura 1 – Estrutura de métodos racionais de tomada de decisão.



Fonte: Adaptado de McShane e Von Glinow (2014).

- a. **Identificar problema ou oportunidade de maneira clara:** por vezes, os gestores e suas equipes agem sem ter um entendimento completo do problema, levando-os a resolverem o problema errado. Além disso, a meta deve ser a solução do problema e não apenas a remoção dos sintomas.
- b. **Definir o método a ser utilizado:** identificar critérios diferentes e sua importância relativa; os processos de decisão por vezes requerem o alcance de mais de um objetivo, e isso implica identificação e priorização de todos os objetivos por meio de critérios de avaliação para selecionar a melhor opção considerando todos os aspectos envolvidos.
- c. **Desenvolver possíveis escolhas ponderadas pela utilização dos critérios:** gestores racionais envolvem as equipes na tarefa de atribuir peso relativo a cada problema para classificá-lo e priorizá-lo. As alternativas possíveis devem ser classificadas segundo os critérios identificados.
- d. **Identificar a solução otimizante:** realizadas as primeiras etapas, esta resultaria teoricamente do julgamento natural fundamentado nas anteriores, facilitando o consenso. Recomenda-se fazer previsões sobre eventos futuros, tentando avaliar as consequências potenciais da escolha segundo os critérios identificados para validar a tomada de decisão.
- e. **Implementar a solução selecionada:** deve-se avaliar, sempre que possível, tanto a aderência aos planos quanto aos resultados obtidos em relação aos esperados, propondo ajustes quando necessário.
- f. **Avaliar a escolha selecionada:** é recomendado que haja um aprendizado sobre todo o processo, incluindo fatores não previstos durante a implantação e diferenças de resultados entre planejado e realizado, buscando-se aprimorar métodos e critérios para processos futuros de tomada de decisão.

Uma das dificuldades é a definição dos critérios utilizados para análise e seleção das decisões. Modelos econômicos têm sido desenvolvidos voltados a maximizar a **utilidade subjetiva prevista**, podendo essa utilidade ser entendida como o maior grau de satisfação das necessidades das partes interessadas em uma decisão. O conceito de utilidade está relacionado ao que lhe agrega maior valor ou satisfação, dado que existem restrições de orçamento, tempo, escolhas mutuamente exclusivas etc. A escolha será o que lhe trazer maior **utilidade** e é uma escolha **pessoal e subjetiva**.

McShane e Von Glinow (2014) explicam que um dos problemas com essa abordagem é que ela pressupõe que as pessoas atuam como máquinas de processamento de informações eficientes e lógicas no processamento de diferentes graus de utilidade, a partir de uma multiplicidade de critérios de tomada de decisão dadas as restrições

presentes, quando, na verdade, elas têm dificuldades (ou, às vezes, falta de vontade) de reconhecer problemas, falta de capacidade para processarem simultaneamente informações associadas a problemas complexos e dificuldade para reconhecerem seus limites ou situações em que suas decisões e premissas anteriores fracassaram.

Outro fator a ser considerado é que os modelos racionais utilizados não tomam a decisão por si só: eles apenas são utilizados como instrumentos de apoio e análise para a tomada da decisão e o julgamento subjetivo está sujeito ao que chamamos de **heurísticas, vieses e falácias**, que podem ser definidos como atalhos de pensamento que tomamos ao fazermos julgamentos e que possuem impacto na qualidade das decisões. Destacamos aqui, no Quadro 1 a seguir, como exemplo, alguns desses atalhos:

Quadro 1 – Atalhos de pensamento que impactam nas decisões.

ATALHOS DE PENSAMENTO QUE IMPACTAM NAS DECISÕES
<p>Raciocínio por analogia</p> <p>Julgar uma situação com base em evento anterior similar prevendo que os resultados serão as mesmos como consequência do mesmo conjunto de ações. Um exemplo desse atalho é deixar de considerar alterações no ambiente competitivo e macroeconômico, fazendo com que clientes e consumidores passem a considerar a utilidade de novas opções de consumo que não existiam anteriormente ou vejam-se sujeitos a novas restrições orçamentárias que alterem suas preferências na escolha de produtos e serviços.</p>
<p>Âncora e ajuste</p> <p>Somos influenciados por um ponto de âncora inicial e não nos afastamos suficientemente dele na medida em que novas informações são fornecidas. Um exemplo são os Correios, preocupados em manter o monopólio e impedir a entrada de novos concorrentes, deixando de considerar o impacto da revolução digital nos negócios que opera.</p>
<p>Heurística de disponibilidade</p> <p>Estimar a facilidade de que algum evento de impacto ocorra com base na facilidade de lembrar-se de eventos de natureza semelhante. Temos mais facilidade em dar crédito e aumentar a probabilidade de ocorrência de eventos associados a fortes emoções ou eventos mais recentes.</p>
<p>Falácia da satisfação</p> <p>Escolhemos as melhores opções dentro de limites de tempo, orçamento, facilidade de acesso etc., sem necessariamente observarmos todas as alternativas. Por exemplo, uma empresa que busca determinada solução tecnológica e solicita cotações e continua o processo de seleção até encontrar uma solução satisfatória, mas significa que tenha optado pela solução ótima, uma vez que os custos do processo de seleção impedem o conhecimento de todas as opções existentes no mercado.</p>
<p>Falácia da eliminação por aspectos</p> <p>Eliminamos alternativas ao nos concentrarmos em aspectos de cada uma delas, mas um aspecto de cada vez, o que pode levar a uma escolha diferente de uma escolha melhor no final. Por exemplo, há uma quantidade muito grande de candidatos a uma vaga de emprego. Pela facilidade, eliminamos a maior parte dos candidatos pelos critérios de proximidade da empresa e pretensão salarial para verificarmos menos currículos, que já é uma análise mais trabalhosa. Fazendo assim, corremos o risco de deixar para trás os melhores currículos e candidatos potenciais.</p>

á que as escolhas e métodos mentais individuais exercem influência significativa na tomada de decisão, muitos teóricos e consultores da área recomendam, ao invés de ignorar ou tentar eliminar essa influência subjetiva, tentar tirar o melhor dela. Surgem aí os defensores dos métodos naturalistas.

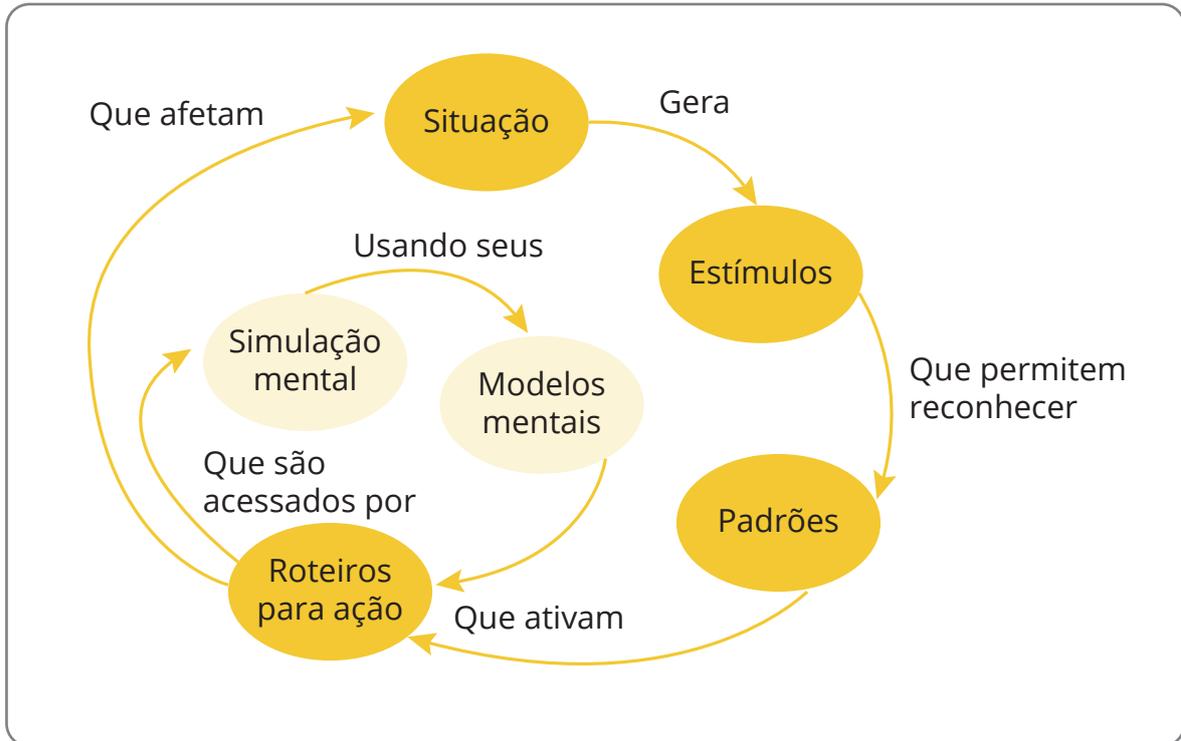
2.1.2 Métodos Naturalistas

Yu et al. (2011) destacam que não apenas os métodos naturalistas são uma opção disponível, mas, também, às vezes, a melhor opção recomendada dada a impossibilidade de utilização de métodos racionais em função de fatores como:

- problemas não estruturados que dificultam abordagens racionais;
- presença de incertezas em ambientes dinâmicos, com ciclos que realimentam o modelo a partir das primeiras escolhas realizadas;
- objetivos mal definidos e mutáveis;
- pressão do tempo para tomada de decisão;
- múltiplos participantes com conflitos de interesse e dificuldade de chegar-se a um consenso; e
- o fato de que esses modelos não consideram de forma adequada as consequências graves para o decisor, que talvez esteja inclinado a posturas mais conservadoras ou menos arriscadas em relação às indicadas pelos processos racionais.

A estrutura dos métodos naturalistas é apresentada na Figura 2 a seguir. Determinada situação ou problema gera estímulos que permitem o reconhecimento de padrões adotados em situações ou casos semelhantes que já vivenciamos. Esses padrões determinam a escolha de roteiros para ação. A resposta pode ser mais rápida ou intuitiva ou ainda passar por ciclos de refinamento com base nos padrões mentais que utilizamos para análise e tomada de decisão.

Figura 2 – Estrutura de métodos naturalistas de tomada de decisão.



Fonte: Adaptado de Yu et al. (2011).

Simon (1987) explora os métodos de decisão intuitivo e aqueles que envolvem interação interpessoal. O autor concluiu que as fontes desses processos não racionais estão baseadas em condições ou fatores fisiológicos, no ambiente físico e social, mas principalmente no conjunto de informações impressas em nosso inconsciente, como consequência da massa de fatos, padrões e experiências que, juntos, compõem nosso corpo de conhecimento acumulado, bem como nosso conjunto de crenças e valores utilizados para valorar nossas decisões. Dessa forma, quanto maior a quantidade de informações e experiências diversas acumuladas, maior nosso potencial de utilização desse arcabouço intuitivo.

Simon (1987) dá o exemplo dos enxadristas. Para aquele que não pratica esse jogo, tem-se a impressão de que a decisão em relação à jogada a ser escolhida em uma rodada da partida de xadrez, a princípio, é decorrente de um processo racional, em que são simuladas pelo enxadrista todas as possibilidades de movimentos e contra-movimentos do oponente nas próximas jogadas como consequência da decisão de movimento atual. O problema, declarado pelo próprio Garry Kasparov, é que o modelo matemático dos possíveis movimentos em uma partida de xadrez é virtualmente infinito: as opções são da ordem de um número seguido por 120 zeros, impossibilitando abordagens puramente racionais e fazendo com que a intuição tenha um papel definitivo da escolha pelos movimentos a serem executados.

Prova disso eram as partidas entre enxadristas e supercomputadores que terminavam em empate ou muitas vezes com vitória do ser humano e o caso de profissionais de xadrez que podem jogar jogos simultâneos, às vezes contra um total de 50 oponentes, em decisões que levam menos de um minuto por tabuleiro a cada rodada, e exibir apenas um nível de habilidade moderadamente mais baixo do que em outros jogos, cujas condições do torneio permitem tempo maior para análises mais cuidadosas.

Quando perguntava aos mestres como eles eram capazes encontrar bons movimentos nessas circunstâncias, Simon (1987) obtinha a mesma resposta que recebia de profissionais de outras áreas ao serem questionados sobre decisões rápidas: é feito por “intuição”, aplicando o próprio “juízo” profissional à situação. O olhar de alguns segundos sobre a posição das peças no tabuleiro sugere qual deve ser uma boa jogada, embora o jogador não tenha consciência de como o juízo foi evocado.

2.1.3 Uso de Modelos Dinâmicos e Multicritério

Conforme Gomes e Gomes (2014), a realidade é que nos deparamos frequentemente com problemas cuja resolução implica o que consideramos uma tomada de decisão complexa. Várias complicações podem surgir em um problema real de tomada de decisão, mas, em geral, estão relacionadas a problemas mal estruturados, que não apresentam soluções simples quer por métodos racionais, quer por métodos naturistas.

Vamos acompanhar, no Quadro 2 a seguir, algumas técnicas de análise de decisões com têm como base a modelagem de dados.

Quadro 2 – Técnicas de análise de decisões baseadas em modelagem de dados.

CATEGORIA	RELAÇÃO ENTRE AS VARIÁVEIS E OS RESULTADOS ESPERADOS	VALORES DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES	TÉCNICAS DE ANÁLISE RECOMENDADAS
Modelos prescritivos	Conhecido, bem definido	Conhecido ou sob o controle do operador de decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Programação linear, modelagem de rede • Programação linear inteira • Programação de meta e otimização multiobjetivo • Programação linear e otimização evolutiva
Modelos preditivos	Desconhecido, mal definido		<ul style="list-style-type: none"> • Análise de regressão • Análise temporal • Análise discriminante
Modelos descritivos	Conhecido, bem definido	Desconhecido ou incerto	<ul style="list-style-type: none"> • Simulação • Colocação em fila • PERT • Modelos de inventário

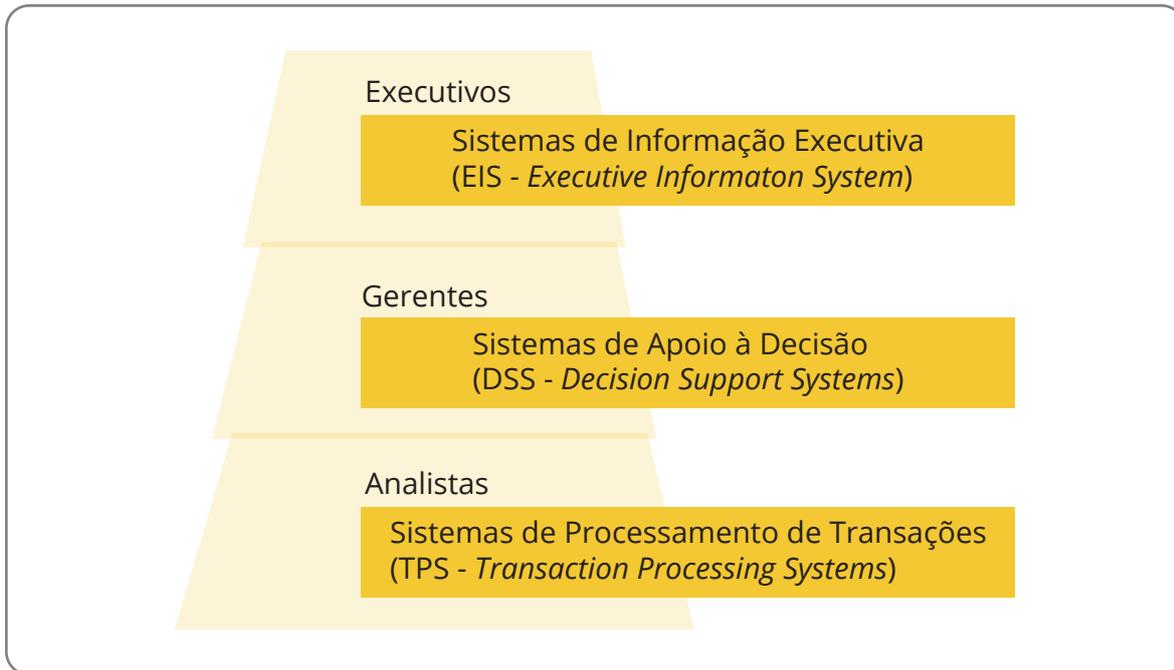
Fonte: Ragsdale (2011).

Uma das alternativas possíveis nesse caso é a utilização de técnicas de modelagem e análise de decisão. Conforme Ragsdale (2011), para problemas complexos, modelos e algoritmos mentais podem ser impossíveis de se construir ou mostrarem-se insuficientes, e uma combinação de modelos e critérios, incluindo principalmente técnicas de análise modelos matemáticos e computacionais, como os apresentados no Quadro 2, pode ser necessária para descrever ou representar os objetos e critérios associados ao problema de decisão. Além disso, é mais barato analisar problemas complexos utilizando modelos, pois eles permitem diferentes simulações de cenários e análises paralelas. Modelos multicritérios nos permitem ganhar conhecimento sobre objetos e problema de decisão, levando a melhores escolhas.

2.1.4 A Contribuição da Tecnologia de Informação

Independentemente da abordagem utilizada para apoio à tomada de decisão, é de suma importância, nos ambientes complexos em que vivemos, compreender os tipos de sistema de informação disponíveis na empresa e como esses sistemas podem ser utilizados para melhorar a tomada de decisão. Segundo Baltzan e Phillips (2012), existem diferentes sistemas de informação nas organizações, dedicados à natureza da tarefa e tomada de decisão de cada camada de gerenciamento, conforme apresentado na figura a seguir.

Figura 3 – Sistemas de apoio à tomada de decisão.



Fonte: Adaptada de Baltzan e Phillips (2012).

O processamento de transações *on-line* é a capacidade de captura de informações transacionais e de eventos utilizando-se tecnologia para tomar decisões operacionais, processá-las, armazená-las e atualizá-las de forma eficiente. Pensemos, por exemplo, em uma empresa de bebidas. Quando um vendedor visita o ponto de vendas e utiliza seu *smartphone* para checar o perfil do cliente, suas últimas compras, seu limite de crédito, comparar com seu estoque atual e propor diferentes opções de pedido de compra para o próximo período, está acessando uma série de bases de dados na matriz para viabilizar uma transação de vendas otimizada. A informação da venda capturada é quase que imediatamente transmitida ao escritório central de vendas.

Lá ocorre um processamento analítico *on-line*, em que um Sistema de Apoio à Decisão (DSS) modela as informações para apoiar os gestores e profissionais do negócio durante o processo de tomada de decisão. Eles geralmente permitem **análises de sensibilidade** ou o estudo do impacto que as mudanças em uma ou mais variáveis trarão nos resultados finais, por exemplo, a alteração de políticas de preço e de desconto para itens de estoque com menores saídas. As **análises *what-if*** ou mudança em hipóteses ou premissas de planejamento permitem alteração do planejamento de produção de itens com maior aceitação no mercado em relação ao inicialmente planejado. Há também as **análises de metas** que, por exemplo, verificam o total de vendas ainda necessário em determinado período para atingir uma meta estabelecida, bem como a projeção do ritmo de atendimento das metas a partir da tendência de comportamento das últimas informações coletadas.

Ao subir na pirâmide organizacional, um Sistema de Informações Executiva (EIS) é um sistema especializado que apoia os executivos seniores da organização, e que, geralmente, permitem:

- **consolidação das informações** conforme as necessidades de análise, por exemplo, o total de vendas de determinada linha de produto, categoria de cliente ou área geográfica;
- **análise detalhada (*drill-down*)** de pontos que chamam a atenção, podendo chegar ao detalhe do detalhe do detalhe, como quais grupos de clientes de determinada região reduziram seu volume de pedidos por determinado tipo de produto e;
- **reorientação (*slice and dice*)** ou a capacidade de analisar a mesma informação sob diferentes pontos de vista. Geralmente, essas informações são apresentadas na forma de painéis digitais ou *dashboards* que permitem integrar e customizar a apresentação das informações conforme prioridades e preferências pessoais de cada gestor.

Todos esses sistemas de apoio à tomada de decisão (figura 4) estão começando a aproveitar tecnologias de inteligência artificial para auxiliar os gestores na tomada de decisão; as projeções para a quarta revolução industrial apresentam avanços significativos nessas técnicas, incluindo:

- **sistemas especialistas**, em que o processo de raciocínio de especialistas sobre a resolução de problemas difíceis é transferido para o sistema que inclui uma base de conhecimento acumulado e um conjunto de regras para aplicá-lo em cada solução particular (exemplo de diagnósticos médicos);
- **redes neurais**, que tentam imitar a forma como o cérebro humano trabalha, buscando identificar padrões no processamento de uma grande quantidade de dados. Essa abordagem é utilizada, por exemplo, por instituições financeiras na análise de riscos de crédito e por empresas jurídicas na análise de cláusulas de contrato;
- **lógica difusa (*fuzzy logic*)**: utilizada para lidar com informações imprecisas ou subjetivas em que há várias escolhas possíveis decorrentes de um processo de análise e não apenas opções do tipo certo ou errado (lógica booleana);
- **algoritmos genéticos**: utilizados com base em inteligência artificial para problemas de otimização de soluções em que há milhares de entradas e milhares de soluções possíveis;

- **agentes inteligentes:** usados para processar grande quantidade de informações, satisfazendo necessidades de usuários (como sites de busca e de comparação de preços na internet);
- **data mining:** são técnicas para transformar grandes quantidades de informação disponíveis em inteligência de negócio (*business intelligence*). Grandes redes varejistas, como Amazon e Walmart, vêm utilizando dados de transações para identificar padrões de preferências de cliente e potenciais clientes.

3.1 Negociação

Muito bem: chegamos à zona de conflito. Mas, antes de tudo, você acha que é bom ou ruim para os gestores terem que enfrentar conflitos em seus processos de tomada de decisão? Você já deve ter ouvido falar da solidão ou sensação de isolamento que alguns CEOs sentem na condução de suas atividades e, principalmente, na tomada de decisões complexas. Frequentemente, esses gestores não encontram contrapontos às suas decisões, o que é ruim, pois um debate honesto poderia levar a um melhor entendimento sobre as questões e, em consequência, a melhores decisões.

Robbins e Judge (2014) esclarecem que há duas visões, que, em geral, temos para a noção de conflito: a *tradicional* e a *interacionista*. Na visão **tradicional**, todo conflito é ruim e deve ser evitado. O conflito é entendido como uma falha de gestão nos processos de grupo, decorrente de falhas de comunicação, falta de transparência ou de confiança ou falta de habilidade dos líderes na condução das equipes ou ainda na administração de expectativas e aspirações de seus liderados ou dos públicos com os quais interage.

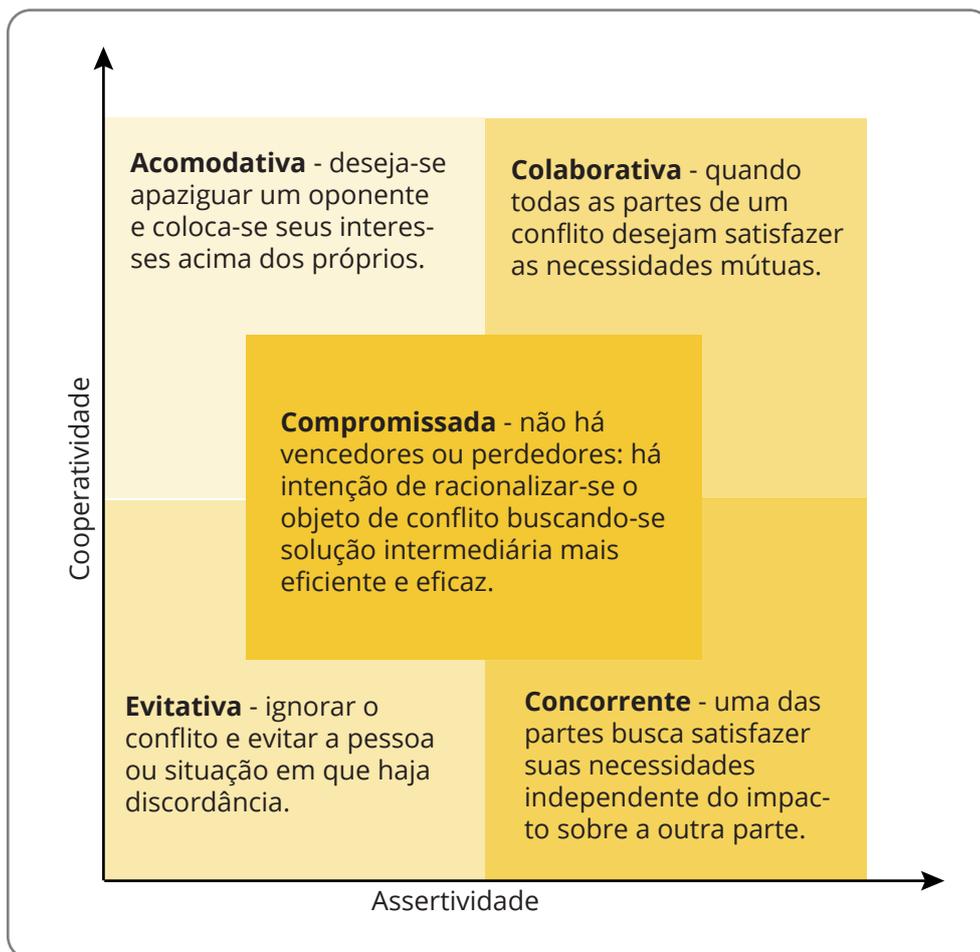
Em uma visão **interacionista** de conflito, alguns deles podem ser bons, pois podem levar à autocrítica, ao aprendizado e, por fim, à melhoria do desempenho ou à capacidade de atendimento aos objetivos de um grupo. Esse conflito precisa ser conduzido de forma construtiva ou funcional, pois conflitos disfuncionais podem levar ao rompimento de um grupo ou à incapacidade de consecução de um objetivo. Daí a importância do desenvolvimento de técnicas e habilidades de negociação, de forma a tornar os conflitos funcionais.

3.1.1 Objetivos e Estratégias de Negociação

Para definir os melhores caminhos e as estratégias para negociação, deve-se avaliar inicialmente as intenções percebidas entre as partes. Segundo Robbins e Judge (2014), temos que inferir a intenção do outro para sabermos a forma mais eficaz de reagirmos ao comportamento.

Resumimos as cinco principais intenções de manipulações de conflitos usando duas dimensões: *cooperatividade*, ou o grau em que uma das partes tenta satisfazer às necessidades da outra parte, e *assertividade*, ou o grau até o qual uma das partes tenta satisfazer suas próprias necessidades. Temos então, conforme cada intenção, posturas *colaborativas*, *concorrentes*, *acomodativas*, *evitativas* e *compromissadas*, descritas na Figura 5 a seguir.

Figura 4 – Intenções a atitudes perante um conflito.



Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

A partir desse entendimento de intenções de como uma das partes pretende interagir com a outra, podemos decidir adotar entre estratégias de negociação distributivas (em que uma das partes ganha e a outra perde) ou integrativas (do tipo ganha-ganha), conforme apresentado no Quadro 3 a seguir.

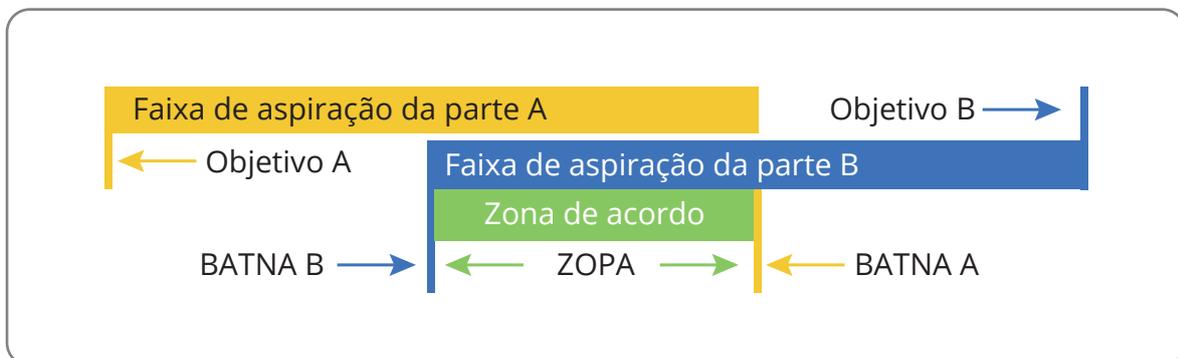
Quadro 3 – Estratégias de negociação.

	NEGOCIAÇÃO DISTRIBUTIVA	NEGOCIAÇÃO INTEGRATIVA
Metas	Obter a maior vantagem possível	Satisfazer ambas as partes
motivação	Ganha-perde	Ganha-ganha
foco	Entrincheiramento (não posso ir além desse ponto nessa questão)	Entendimento (poderia explicar porque esta questão é tão importante)
interesses	Opostos	Congruentes
compartilhamento de informações	Baixo (compartilhar informação é ceder vantagens à outra parte)	Alto (compartilhar informações permite soluções de interesse mútuo)
duração do relacionamento	Curto prazo	Longo prazo

Fonte: Adaptado de Robbins e Judge (2014).

A estratégia de negociação distributiva pode ser entendida a partir do esquema apresentado na figura a seguir, em que os dois negociadores são denominados partes A e B. Cada negociador tem um objetivo distinto e distante do outro, mas está pronto a ceder até determinado ponto, um limite de resistência para a aceitação de um resultado não favorável, que denominamos de BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*). Cada negociador terá o seu BATNA e, no intervalo entre esses pontos, encontra-se a zona de acordo possível, ou ZOPA (*Zone of Possible Agreement*). Desde que haja essa zona de interação entre aspirações, uma solução negociada pode ser alcançada.

Figura 5 – Esquema de negociação distributiva.



Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

Quando envolvido em uma negociação distributiva, a melhor estratégia, segundo Robbins e Judge (2014), é tomar a iniciativa de forma agressiva, pois fazer a primeira oferta mostra poder e ancora o ponto de partida a seu favor, dando a impressão de que você estará cedendo durante a negociação. Já quando envolvido em processos de negociação integrativa, a recomendação dos autores é conduzir as negociações entre equipes de negociadores, colocando sobre a mesa o maior número de questões de interesse de cada parte. As equipes tendem a trabalhar questões múltiplas de forma mais eficaz, e quanto mais questões houver, maiores as alternativas de “troca de favores” que podem levar a um acordo.

3.1.2 Etapas do Processo de Negociação

Segundo Robbins e Judge (2014), podemos estruturar as etapas do processo de negociação em:

- **Preparação e planejamento:** devem ser coletadas todas as informações para a condução de um processo de negociação eficaz, considerando todas as partes envolvidas: natureza do conflito, histórico de negociações anteriores, pessoas envolvidas, expectativas de cada parte (objetivo e BATNA);
- **Definição de regras básicas:** acordo de como será o processo de negociação, prazos limites, escopo, questões não abertas à negociação, regras a serem adotadas para solução de conflitos (se houver);
- **Esclarecimento e justificativa:** cada parte explica sua posição e procura compreender a posição da outra parte;
- **Barganha e solução de problemas:** momento em que as partes fazem concessões mútuas e chegam a um acordo;
- **Encerramento e implantação:** formalização do acordo e acompanhamento de sua implementação.

Figura 6 – Etapas do processo de negociação.



Fonte: Adaptada de Robbins e Judge (2014).

De todas as etapas, a fundamental, conforme vários estudiosos do tema, é a etapa de planejamento, com base na qual estratégias, parâmetros e condições de contorno para a negociação serão definidos. Em negociações mais agressivas, a definição de regras, incluindo uma agenda de trabalho que permita momentos de análise e revisão de estratégias e táticas de negociação, também é relevante. Lewick, Saunders e Barry (2014) consideram que todo o processo de negociação pode ser encarado como uma experiência de aprendizado e melhoria de suas habilidades. Não se esqueça, em suas práticas, de:

- **Estar preparado:** lembre-se de que a fase de planejamento é vital para uma negociação bem-sucedida;
- **Conhecer a estrutura básica da negociação:** não deixe de analisar se você encontra-se em uma negociação distributiva ou integrativa e dedique-se a definir as estratégias mais adequadas ao caso;
- **Identificar e trabalhar as BATNAs:** isso é essencial para identificar as alternativas possíveis de acordo;
- **Estar disposto a abandonar a negociação:** o processo deve ser abandonado quando as opções de acordo não são satisfatórias ou o processo é tão ofensivo que acordo algum é interessante;
- **Dominar as questões em conflito:** compreenda as questões contraditórias, buscando equilibrá-las para chegar a um bom acordo;
- **Administrar alianças de modo ativo:** como negociador em um processo que envolve várias partes, você precisa saber identificar e administrar alianças contrárias e que o apoiam;
- **Desfrutar e projetar sua reputação:** desonestidade ou quebra de confiança lhe trarão dificuldades nos próximos processos em que vier a participar;
- **Lembrar-se de que a racionalidade e a justiça são relativas:** as pessoas tendem a ver o mundo de acordo com uma perspectiva própria e definem o que é racional e justo conforme seus próprios interesses.
- **Continuar aprendendo com sua experiência:** cada negociação é uma oportunidade de aprendizado.

3.1.3 Lidando com o Fator Humano

Segundo Carvalho et al. (2012), devemos considerar em todos os processos de negociações os aspectos relacionais, que englobam comportamentos, práticas e ações adotados pelas pessoas, assim como percepções e emoções envolvidas. Para negociarmos com êxito, conhecer o outro negociador, seus interesses ou interesses que representa e o contexto de onde vem torna-se essencial. Entre o conjunto de habilidades que um negociador deve desenvolver, os seguintes atributos podem fazer grande diferença:

- **Habilidades de inteligência emocional:** indivíduos com elevados índices de inteligência intrapessoal conseguem regular melhor suas emoções ao longo do processo de negociação; a inteligência interpessoal permite perceber e influenciar os estados emocionais de seus interlocutores.
- **Capacidade de coordenação:** quando negociando em equipes, o líder do processo deve coordenar as ações de sua equipe, estabelecendo um clima de confiança mútua e colaboração que proporcione maior fluxo de informações e engajamento em relação aos objetivos.
- **Comportamento ético:** negociações baseadas em princípios tendem a promover maior equilíbrio e colaboração entre partes. Posturas éticas aumentam a credibilidade e a confiança entre partes e levam a fortalecer a crença de que o acordo alcançado terá maiores probabilidades de ser implementado de forma eficaz.
- **Capacidade de Comunicação:** o negociador deve ser capaz de comunicar-se efetivamente em suas necessidades e seus interesses e compreender necessidades e interesses de outras partes.
- **Capacidade de raciocínio e tomada de decisão:** o negociador deve ter boa capacidade analítica para avaliar todos os fatores envolvidos na negociação, assim como capacidade de tomada de decisão sob pressão e incerteza.

Referências Bibliográficas

- BALTZAN, P.; PHILLIPS, A. **Sistemas de Informação**. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- CARVALHAL, E. [et al.]. **Negociação e administração de conflitos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- GOMES, L. F. A. M.; GOMES C. F. S. **Tomada de Decisão Gerencial – Enfoque Multicritério**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- HANASHIRO, D. M. M; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACARELLI, L. M. (organizadores). **Gestão do Fator Humano – Uma visão baseada em Stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LEWICKI, R. J.; SAUNDERS, D. M.; BARRY, B. **Fundamentos de Negociação**. 5. ed. Porto Alegre, AMGH, 2014.
- MCSHANE, S. L.; VONGLINOW, M. A. **Comportamento Organizacional: conhecimento emergente, realidade global**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 2014.
- RAGSDALE, C. T. **Modelagem e Análise de Decisão**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- ROBBINS, S. R.; JUDGE, T. A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- SIMON, H. A. **Making Management** Decisions: The Role of Intuition and Emotion. Academy of Management Executive. February 1987, pp.57-64.
- YU, A. S. O. (Coord.) **Tomada de decisão nas organizações – uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2011.



CAPÍTULO 7

Controladoria Estratégica

Em maio de 2020, ocorreu o lançamento da Escola de Saúde La Salle I Santa Casa. Neste mesmo ano, foram lançados os primeiros cursos da La Salle Business School na modalidade híbrida.

Apresentando os autores

Juliano Lautert

Profissional graduado em Ciências Contábeis pela PUC/RS, com Pós-Graduação (Especialização) em Finanças e Governança Corporativa pela UNIFIN. É mestre em Ciências Contábeis (Área de Controladoria) pela UNISINOS. Profissional com mais de 15 anos de experiência profissional, vividos basicamente, nas áreas administrativas, financeira, contábil e controladoria e planejamento em empresas de médio e grande porte.

Carlos Fernando De Conto

Profissional graduado em Engenharia Civil pela PUC/RS, com Pós-Graduação (MBA) em Controladoria pela UNISINOS. Profissional com mais de 30 anos de experiência profissional, vividos basicamente, nas áreas comercial, administrativa, financeira, de controladoria e de planejamento em empresas de médio e grande porte. Sócio Proprietário de empresa de consultoria comercial, de negócios, econômica e tributária para empresas de pequeno e médio porte. Consultor técnico em ações judiciais tributárias.

O que veremos neste Capítulo?

Todo empreendedor visa à continuidade e ao crescimento do seu negócio ao longo do tempo, visualizando a sua empresa como um conjunto organizado de esforços em busca desse objetivo e entendendo a necessidade do planejamento organizacional para viabilizar a sustentabilidade organizacional, no que diz respeito à eficiência e à eficácia em longo prazo. Ou seja, combinando as duas temáticas, a de que a empresa é um conjunto organizado e a de que ela precisa da sustentabilidade organizacional, poderemos concretizar os objetivos e a função da controladoria empresarial, que atua conectando informações internas e externas à empresa, fornecendo de forma tempestiva informações para a tomada de decisão. Assim, em resumo, os objetivos deste estudo são: conhecer os fundamentos da controladoria, suas funções e como elas se relacionam com os demais setores da organização; elaborar e analisar os modelos de orçamento empresarial; criar, controlar e analisar indicadores de desempenho empresarial.

1.1 Introdução

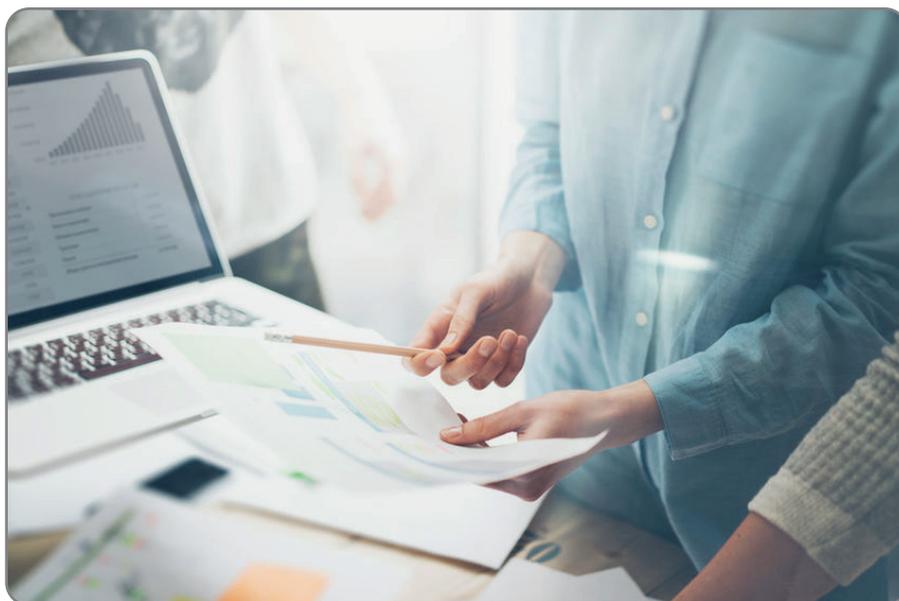
Há muitas formas de se pensar ou definir Controladoria, como ciência, como área de atuação, como sistema ou mesmo como uma ferramenta. Diferentes autores apresentam diferentes definições:

A Controladoria tem como missão suportar todo o processo de gestão empresarial por intermédio de informação, que é um sistema de apoio à gestão. O sistema de informação da Controladoria é integrado com os sistemas operacionais e tem como característica essencial a mensuração econômica das operações para planejamento, controle e avaliação dos resultados e desempenho dos gestores das áreas de responsabilidade (PADOVEZE, 2003, p. 36).

A missão da área da Controladoria é a de promover a eficácia organizacional, o que é possível apenas por meio do provimento de informações na medida e formatos exatos, que levem a escolhas das melhores alternativas de decisão. (NASCIMENTO; REGINATO, 2015, p. 3).

A Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relacionados à gestão econômica sobre dois enfoques: a) órgão administrativo, com missão, função e princípios norteados pelo modelo de gestão do sistema empresa; e b) área de conhecimento humano com fundamentos, conceitos e métodos. (MOSIMANN; ALVES; FISCH, 1993).

Figura 1 – A controladoria como um conjunto de métodos.



Fonte: 123RF (2019).

Dentro desse escopo, apresentaremos a Controladoria Estratégica como um conjunto de ferramentas de informação, desenvolvimento e avaliação de desempenho da empresa. Assim, em resumo, os objetivos deste estudo serão conhecer os fundamentos da controladoria, suas funções e como ela se relaciona com os demais setores da organização, com foco na elaboração e análise de orçamentos empresariais, bem como na análise de indicadores de desempenho e de eficiência e eficácia de longo prazo.

As conclusões devem gerar as seguintes competências aos leitores:

- identificar a controladoria como ferramenta de gestão;
- identificar os passos de elaboração e análise de demonstrativos e orçamentos empresariais; e
- avaliar adequadamente as técnicas de análise de indicadores de desempenho e de controle estratégico.

2.1 Conceitos

2.1.1 Pensamento Estratégico e Estratégia

Para que uma empresa permaneça competitiva, agregando valor, e que obtenha sucesso, deve estar organizada e preparada de forma que suas atividades permaneçam gerando valor mesmo em períodos de incertezas (sazonalidades). Esse procedimento de pensar no futuro gerando valor pode ser entendido como o **pensamento estratégico**.

Ou seja, em razão de um pensamento estratégico, teremos necessariamente um conjunto de ações que chamamos de processo de formulação de uma **estratégia**, que é basicamente definido por Chiavenato e Sapiro (2009) como um curso de ação escolhido pela organização, a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente.

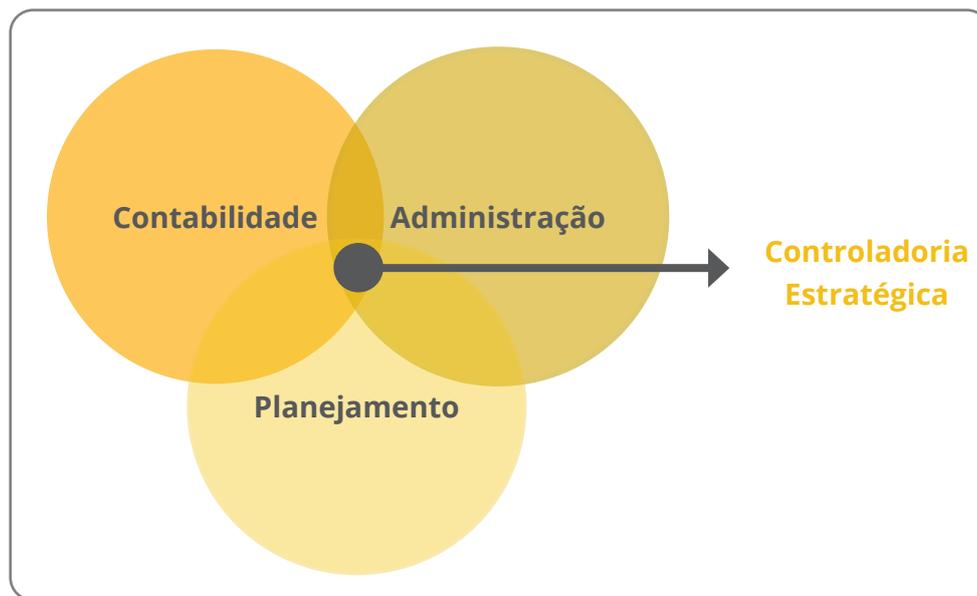
Se projetarmos estes conceitos para a definição de **estratégia organizacional**, podemos dizer que se trata da arte de planejar as ações de uma organização de modo a alcançar seus objetivos, levando em consideração suas forças e fraquezas (fatores internos à organização), bem como as ameaças e oportunidades (fatores externos) a que está sujeita.

2.1.2 Controladoria Estratégica

Já vimos que, em termos genéricos, a Controladoria pode ser entendida como uma área da organização, integrada com as demais áreas operacionais e administrativas, cuja função principal é a identificação, a coleta e a gestão de um completo sistema de informações capaz de propiciar a melhor tomada de decisão por parte dos gestores das diferentes áreas de responsabilidade desta organização.

Se associarmos estas definições com os conceitos de estratégia organizacional, podemos pensar que a **Controladoria Estratégica** é a área da organização que não somente assume o papel fundamental de prover as informações para as tomadas de decisão dos seus gestores, mas que, igualmente, participa ativa e decisivamente da estratégia empresarial como um todo.

Figura 2 – A Controladoria Estratégica no centro do ambiente decisório.



Fonte: Elaborado pelos Autores (2019).

O *controller* (ou gerente de controladoria), por definição, pode então ser entendido como sendo o responsável por coordenar os processos de gestão econômica, financeira e patrimonial da organização, realizando a coleta das informações necessárias e os estudos dos ambientes internos e externos.

Segundo a definição de Roehl-Anderson e Bragg (1996), o *controller* é um executivo da empresa que frequentemente deve orientar na direção, controle e projeção do negócio. Eles definem, ainda, que o *controller* não é o comandante do navio, tarefa que compete ao executivo principal, ou seja, ao *Chief Executive Officer* (CEO), mas pode ser comparado ao **navegador**, que mantém os controles sobre os instrumentos de navegação.

2.1.3 A Origem da Controladoria

Neste tópico, nosso objetivo será buscar o conhecimento acerca dos fundamentos da controladoria. Seguindo esse escopo, diversos autores abordam o tema sob perspectivas distintas como, por exemplo, Schmidt (2002), que aborda a origem da controladoria no início do século XX nas grandes corporações norte-americanas, ainda que tenhamos conhecimentos histórico de que as companhias marítimas inglesas dois séculos antes já adotassem práticas semelhantes, com o objetivo de controlar os negócios das empresas.

Borges, Parisi e Gil (2005) destacam que o crescimento vertical e diversificado dos conglomerados de empresas exigiu, por parte dos acionistas e gestores, um controle centrado em relação aos departamentos e divisões.

O surgimento da Controladoria no Brasil ocorreu a partir das instalações da empresa multinacionais norte-americanas, cujos profissionais ensinavam as premissas contábeis necessárias para a implantação de sistemas de informações capazes de atender diferentes demandas contábeis e gerenciais destas organizações (SOUZA, 2015).

3.1 Elaboração e Análise de Demonstrativos e Orçamentos Empresariais

De acordo com o dicionário Aurélio (2004, p.1575), planejamento é o ato de planejar; trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiros e métodos determinados; processo que leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações visando a consecução de determinados objetivos.

Partimos do pressuposto de que “o planejamento e o controle de resultados estabelecem um enfoque sistemático para o envolvimento de todos os níveis administrativos” (WELSCH, 1986, p. 40) e, ainda, que os procedimentos de controle, elaboração e análise de orçamentos empresariais permitem identificar se cada área está atingindo seus objetivos dentro do processo de gestão. Assim, podemos definir o orçamento empresarial como parte do processo de avaliação de desempenho da gestão empresarial.

Em termos organizacionais, segundo Nascimento e Reginato (2015, p. 215), planejar é uma forma coordenada da empresa aumentar as suas operações sem comprometer a qualidade das decisões tomadas por seus gestores; é uma forma de estabelecerem-se metas que direcionem toda a organização para o resultado desejado, somando-se todos

os esforços para a otimização dos recursos demandados para o crescimento da empresa, buscando-se a correta dimensão desses, frente ao volume de receitas que se espera com eles obter. É justamente essa a premissa contida em um orçamento.

Desse modo, percebemos que a forma de controle baseada no orçamento empresarial consiste no estabelecimento dos recursos necessários ao cumprimento dos objetivos, e que o ato de estabelecer os recursos disponíveis se dá por meio do processo orçamentário, “estabelecendo um enfoque sistemático para o envolvimento de todos os níveis administrativos no processo de planejamento” (WELSCH, 1986, p. 40).

Como o foco do orçamento é o alinhamento das ações com o cumprimento das metas estabelecidas no plano estratégico, ele deve alertar sobre possíveis distorções entre o que foi planejado e o que está sendo executado, e é nesse momento que a organização obtém informações que permitem verificar se as ações estão implementadas de acordo com os planos. Dessa maneira, entende-se que:

a atenção da gestão na execução de ações ou atitudes corretivas deve ser máxima, pois as mesmas podem [...] mudar a forma como a organização funciona, alterar o processo de gestão estratégica, tornar os objetivos e padrões mais desafiadores e alterar o próprio processo de controle. (CERTO; PETER, 1993, p. 223).

Para que tal interação (planejado versus executado) possa ocorrer, é necessário que existam medidas de correção como forma de alinhar os processos da empresa, dentro do que foi planejado. Nesse sentido, o “ciclo” de controle e correção se torna uma ferramenta fundamental para o sucesso do planejamento estratégico. Dessa forma, entende-se que:

o sistema orçamentário envolve a elaboração de planos detalhados e objetivos de lucro, previsão de despesas dentro da estrutura dos planos e políticas existentes e fixação de padrões definidos de atuação para indivíduos com responsabilidades de supervisão. (LUNCKES, 2003, p. 27).

Em resumo, o orçamento deve ser um instrumento de planejamento de curto prazo, estabelecendo metas que direcionam operacionalmente a estratégia da empresa, tornando-se necessário um conjunto integrado de ações, além da busca por envolvimento e responsabilidade recíproca de todos os envolvidos nesse processo.

3.1.1 Os Passos de Elaboração e Análise de Orçamentos Empresariais

Após verificadas as bases conceituais acerca do tema orçamento empresarial, podemos definir que o orçamento deverá ser um instrumento de controle e verificação dos resultados planejados. Assim, torna-se uma ferramenta de grande relevância para a gestão estratégica das empresas, de forma que se deve, na prática, estabelecer as ações e os recursos necessários ao sucesso do planejamento de gestão, tornando-se uma expressão quantitativa de um plano de ação que chamamos de plano estratégico.

Assim, na elaboração do orçamento empresarial, devemos compelir e disciplinar o planejamento da gestão, conduzindo a empresa ao atendimento dos resultados esperados no processo de gestão. Dessa forma poderemos abordar o orçamento empresarial sob diversas perspectivas, ou várias “formas de fazer”, sendo que as mais conhecidas são:

3.1.1.1 Orçamentos com Base nos Dados Gerenciais da Organização:

- a. Orçamento Base Zero – as despesas devem ser orçadas com base em cada processo, projeto e atividade que são essenciais para alcançar as metas e objetivos definidos pela empresa. Para Lunkes (2003, p. 102),

a principal desvantagem do orçamento de base zero é o tempo de elaboração, pois ele pode ser bastante burocrático, com muitos papéis e inúmeros controles, já uma vantagem que se destaca no orçamento base zero é que esse tipo de orçamento pode ser implantado em qualquer organização com qualquer tipo de atividade.

- b. Orçamento Base Histórica – nessa formatação, o orçamento é gerado com base nos valores históricos, ou seja, na estrutura de gestão de períodos anteriores, projeta-se o aumento ou redução do volume de atividades e, por consequência, o aumento ou redução dos resultados a serem atingidos.

Após estabelecida a forma de elaboração (Base Zero ou Base Histórica), o próximo passo é estabelecer a forma de controle e verificação dos objetivos, ou seja, efetivamente controlar o planejado versus o executado. Nesse enfoque, o controle orçamentário poderá ser realizado de diversas formas:

3.1.1.2 Orçamento com Base nas Premissas Adotadas Pela Organização:

a) Orçamento Estático

A principal característica do orçamento estático é a elaboração de todas as Contas Orçamentárias (Receitas, Deduções, Custos, Despesas, Investimentos, dentre outros), a partir de volumes de produção ou de vendas previamente concebidos para um período de tempo predeterminado.

A partir do encerramento deste de orçamento, nenhuma alteração poderá ser aceita em nenhuma das contas orçamentárias, ou seja, o orçamento estático se mantém o mesmo até o final do período estabelecido para a sua validade.

Este “engessamento” pode significar uma desvantagem, visto que o ambiente externo da empresa pode exercer pressões que podem resultar na necessidade de se revisar uma ou outra das contas orçamentárias. Ainda assim, este tipo de orçamento é amplamente utilizado por grandes corporações, especialmente quando acontece a necessidade de se consolidar orçamentos de todas as unidades operacionais em um único orçamento.

Entre as vantagens do orçamento estático, estão um menor tempo dedicado à sua confecção e a facilidade no acompanhamento e no planejamento, exatamente por se manter estático ao longo do tempo.

PADOVEZE (2010) cita que o orçamento estático, apesar de conter um elemento crítico, a sua inflexibilidade, ainda é muito utilizado, visto que se torna uma meta a ser atingida.

Tabela 1 – Exemplo de Orçamento Estático.

ORÇAMENTO POR QUANTIDADES	DADOS UNITÁRIOS	DADOS TOTAIS
NÍVEL DE ATIVIDADE - EM UNIDADES		10,000
VENDAS	R\$ 31,00	R\$ 310.000,00
MATÉRIAS - PRIMAS	R\$ 15,00	R\$ 150,000,00
INSUMOS	R\$ 4,50	R\$ 45,000,00
OUTROS CUSTOS E DESPESAS	R\$ 1,00	R\$ 10,000,00
TOTAL CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R\$ 20,50	R\$ 205,000,00
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 10,50	R\$ 105,000,00
CUSTOS FIXOS COM A MANUFATURA		R\$ 19,000,00
DESPESAS COM PESSOAL		R\$ 24,000,00
DESPESAS GERAIS ADMINISTRATIVAS		R\$ 29,000,00
TOTAL DE CUSTOS E DESPESAS FIXAS		R\$ 72,000,00
RESULTADO OPERACIONAL		R\$ 33,000,00

Fonte: Elaborado pelos Autores (2019).

A tabela 1 acima demonstra a estrutura de um orçamento estático e os conceitos que o formam. A empresa define que a sua capacidade de produção para um determinado período será de 10.0000 unidades e que toda a estrutura de custeio desta operação, da formação dos preços de venda e dos resultados desejados pela empresa está baseada nesta quantidade a ser produzida.

Este orçamento, por ser estático, não prevê a possibilidade de que as quantidades a serem produzidas possam variar, tanto por efeitos internos quanto por efeitos externos à empresa e que, em função disto, o faturamento e os custos de produção também possam variar. Se mantidos os custos e as despesas fixas da empresa (custos fixos com produção, despesas administrativas e com pessoal) e se variarem as quantidades produzidas, o resultado operacional deverá ser diferente do que o projetado, o que não é previsto pelo orçamento estático.

b) Orçamento Flexível

Ao contrário do orçamento estático, o orçamento flexível tem como uma de suas principais características a possibilidade de ajustes em algumas das suas contas orçamentárias, como as de custos, despesas e investimentos. Ou seja, caso ocorra uma variação no volume de produção ou venda inicialmente projetado, a administração aceita as variações proporcionais aos orçamentos de comissões, impostos, matérias-primas, entre outros.

Dentre as principais desvantagens, está a necessidade de um constante monitoramento dos níveis de atividade da empresa e da influência destas atividades no orçamento original.

Como vantagem para este tipo de orçamento, está a relevância dada a determinadas contas orçamentárias, em especial aos custos, despesas e investimentos da organização, dependendo do volume de produção ou vendas atingido no período determinado para a validade deste orçamento.

Tabela 2 – Exemplo de Orçamento Flexível.

ORÇAMENTO POR QUANTIDADES	DADOS UNITÁRIOS	DADOS TOTAIS		
		8.000	10.000	12.000
NÍVEL DE ATIVIDADE - EM UNIDADES		8.000	10.000	12.000
VENDAS	R\$ 31,00	R\$ 248.000,00	R\$ 310.000,00	R\$ 372.000,00
MATÉRIAS PRIMAS	R\$ 15,00	R\$ 120.000,00	R\$ 150.000,00	R\$ 180.000,00
INSUMOS	R\$ 4,50	R\$ 36.000,00	R\$ 45.000,00	R\$ 54.000,00
OUTROS CUSTOS E DESPESAS	R\$ 1,00	R\$ 8.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 12.000,00
TOTAL CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	<u>R\$ 20,50</u>	R\$ 164.000,00	R\$ 205.000,00	R\$ 246.000,00
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	<u>R\$ 10,50</u>	R\$ 84.000,00	R\$ 105.000,00	R\$ 126.000,00
CUSTOS FIXOS COM A MANUFATURA		R\$ 19.000,00	R\$ 19.000,00	R\$ 19.000,00
DESPESAS COM PESSOAL		R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00	R\$ 24.000,00
DESPESAS GERAIS ADMINISTRATIVAS		R\$ 29.000,00	R\$ 29.000,00	R\$ 29.000,00
TOTAL DE CUSTOS E DESPESAS FIXAS		R\$ 72.000,00	R\$ 72.000,00	R\$ 72.000,00
RESULTADO OPERACIONAL		R\$ 12.000,00	R\$ 33.000,00	R\$ 54.000,00

Fonte: Elaborado pelos Autores (2019).

Diferentemente do orçamento estático, a Tabela 2 mostra que, no orçamento flexível, a empresa prevê a possibilidade de resultados diferentes, para uma mesma estrutura de custos e despesas fixas, dependendo das quantidades a serem produzidas no período orçado.

Ao utilizar o orçamento flexível, a empresa permite a adoção de medidas preventivas e/ou corretivas no sentido de se manter o resultado operacional mais próximo possível do desejado pelos acionistas e gestores, seja buscando alternativas para a readequação dos preços de venda ou, caso isto não seja possível, buscando alternativas para a redução dos custos diretos de produção ou de alternativas para a redução dos custos e despesas fixas da empresa.

c) Orçamento Contínuo

A principal característica do orçamento contínuo ou ajustado é que ele analisa o período em que foi elaborado o orçamento e, de tempos em tempos, se ajusta.

O orçamento contínuo é usado quando a empresa confia em planos realistas empregados em períodos curtos ou quando se faz necessário planejar novamente as projeções por conta das circunstâncias (WELSCH, 1983).

Para WARREN; REVEE e FESS (2001), o orçamento contínuo de um ano é curto, porque suas operações futuras não podem ser estimadas com exatidão; contudo, demonstra dados suficientes para que o futuro possa ser visto em um contexto amplo.

Tabela 3 (A) – Exemplo de Orçamento Flexível.

ORÇAMENTO POR QUANTIDADES	PROJEÇÃO ANUAL		REALIZADO 1º TRIMESTRE	
	UNITÁRIOS	TOTAIS	UNITÁRIOS	TOTAIS
NÍVEL DE ATIVIDADE - EM UNIDADES		10,000		2,500
VENDAS	R\$ 31,00	R\$ 310.000,00	R\$ 31,00	R\$ 77.500,00
MATÉRIAS PRIMAS	R\$ 15,00	R\$ 150.000,00	R\$ 15,45	R\$ 38.625,00
INSUMOS	R\$ 4,50	R\$ 45.000,00	R\$ 4,64	R\$ 11.587,50
OUTROS CUSTOS E DESPESAS	R\$ 1,00	R\$ 10.000,00	R\$ 1,00	R\$ 2.500,00
TOTAL CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R\$ 20,50	R\$ 205.000,00	R\$ 21,09	R\$ 52.712,50
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 10,50	R\$ 105.000,00	R\$ 9,92	R\$ 24.787,50
CUSTOS FIXOS COM A MANUFATURA		R\$ 19.000,00		R\$ 4.750,00
DESPESAS COM PESSOAL		R\$ 24.000,00		R\$ 6.000,00
DESPESAS GERAIS ADMINISTRATIVAS		R\$ 29.000,00		R\$ 7.250,00
TOTAL DE CUSTOS E DESPESAS FIXAS		R\$ 72.000,00		R\$ 18.000,00
RESULTADO OPERACIONAL		R\$ 33.000,00		R\$ 6.787,50
RESULTADO OPERACIONAL		100.00%		20,57%

Fonte: Elaborado pelos Autores (2019).

A Tabela 3 (A) acima demonstra a utilização do orçamento contínuo como ferramenta de análise e projeção inicial da empresa e compara com o que foi efetivamente realizado num período de tempo menor do que o projetado. No exemplo acima, a empresa projetou seu orçamento para um período de 12 meses e comparou com o que foi realizado nos primeiros três meses. Por conta de fatores inesperados, como os custos das matérias-primas e dos insumos, a empresa não pode obter o resultado desejado.

Tabela 3 (B) – Exemplo de Orçamento Flexível.

ORÇAMENTO POR QUANTIDADES	PROJEÇÃO ANUAL		REALIZADO 1º TRIMESTRE	
	UNITÁRIOS	TOTAIS	UNITÁRIOS	TOTAIS
NÍVEL DE ATIVIDADE - EM UNIDADES		7.500		8.250
VENDAS	R\$ 31,00	R\$ 232.500,00	R\$ 31,00	R\$ 255.750,00
MATÉRIAS PRIMAS	R\$ 15,45	R\$ 115.875,00	R\$ 15,45	R\$ 127.462,50
INSUMOS	R\$ 4,64	R\$ 34.800,00	R\$ 4,64	R\$ 38.280,00
OUTROS CUSTOS E DESPESAS	R\$ 1,00	R\$ 7.500,00	R\$ 1,00	R\$ 8.250,00
TOTAL CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R\$ 21,09	R\$ 158.,175,00	R\$ 21,09	R\$ 173.992,50
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	R\$ 9,91	R\$ 74.325,00	R\$ 9,91	R\$ 81.757,50
CUSTOS FIXOS COM A MANUFATURA		R\$14.250,00		R\$ 14.962,50
DESPESAS COM PESSOAL		R\$ 18.000,00		R\$ 18.900,00
DESPESAS GERAIS ADMINISTRATIVAS		R\$ 21.750,00		R\$ 21.750,00
TOTAL DE CUSTOS E DESPESAS FIXAS		R\$ 54.000,00		R\$ 55.612,50
RESULTADO OPERACIONAL		R\$ 20.325,00		R\$ 26.145,00
RESULTADO OPERACIONAL		61,59%		79,23%

Fonte: Elaborado pelos Autores (2019).

A Tabela 3 (B) acima mostra a solução encontrada pela empresa para contornar o fato de não ter atingido seus objetivos comerciais e de rentabilidade nos primeiros meses. Para compensar a perda de rentabilidade, propõe, para os meses restantes, ajustes nas quantidades a serem produzidas, assim como em alguns custos inerentes ao novo volume de produção.

d) Orçamento Beyond Budgeting

A principal característica deste orçamento é que ele tem flexibilidade e ao mesmo tempo a descentralização dos gestores.

Segundo LUNKES (2009), pode-se traduzir essa forma de elaboração de orçamento como “além do orçamento”, ou seja, ele permite a adoção de um modo de gestão descentralizado, criando um ambiente de trabalho que se gerencia com base na responsabilidade de cada gestor, na atualização das metas do plano operacional. Em resumo, após estabelecida a base de elaboração do orçamento (Base Zero ou Base Histórica), estabelece-se a forma de controle das projeções, cujo ponto crítico é a determinação das ações e dos recursos a serem disponibilizados para o atendimento das metas. Ou seja, necessariamente a elaboração do orçamento empresarial deverá propor o volume de vendas possível de ser realizado, e, a partir desse dado, devemos analisar quais recursos estarão disponíveis para que se consiga produzir o almejado. Em uma reação lógica, os outros gastos devem ser suficientes para suportar esse volume de produção e vendas, formando uma base sólida de informações e, conseqüentemente, propiciando o apoio adequado ao processo de tomada de decisão (NASCIMENTO; REGINATO, 2015).

4.1 Análise de Indicadores de Desempenho Empresarial

Após verificado que a controladoria é responsável pelo ato de planejar as atividades da empresa e que o controle da execução do planejado é dado pelo orçamento empresarial, o qual, por vezes, também podemos chamar de planejamento operacional, a próxima competência que está a cargo da controladoria estratégica é a **análise do desempenho da gestão empresarial**.

Tal análise se dá por meio de indicadores de desempenho. São fórmulas matemáticas que visam simplificar o processo de análise dos resultados atingidos pelos gestores, com base no planejamento e execução do plano empresarial. MATARAZZO (2003, p. 147) descreve que “a característica fundamental dos índices é fornecer visão ampla da situação econômica ou financeira da empresa”.

Ou seja, um sistema de indicadores e análise de desempenho é um conjunto de métricas que visa estabelecer um alinhamento entre as metas de resultado e liquidez da empresa em um período analisado. BIO (1996) define esse sistema como um conjunto de elementos interdependentes, um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo. Assaf Neto (2014) afirma que esse conjunto de indicadores, quando voltado aos aspectos financeiros, demonstra a situação financeira da empresa na data da análise.

É importante que se organize o conjunto de indicadores necessário ao correto acompanhamento dos objetivos traçados no plano estratégico. Existem centenas de indicadores, alguns específicos por determinado segmento, outros ainda por determinado modelo econômico empresarial como, por exemplo, o EBTIDA. Assim, para fins didáticos, em nosso programa vamos apresentar as duas principais subdivisões sobre a organização dos indicadores de análise de desempenho: os **indicadores financeiros**, formados pelos índices de liquidez, de endividamento; e o **de atividade**, que visa apresentar a performance operacional das atividades da empresa, sob a ótica de recebimentos e pagamentos (MARION, 2006).

Dentro desse contexto, divididos em dois grupos (Financeiros e de Atividade), os indicadores terão uma finalidade objetiva, ou seja, demonstrarão um aspecto específico do desempenho da gestão.

Definidos os índices, torna-se necessário buscar a fonte de informação de dados a serem avaliados. Assim, como se trata de uma base de dados de execução dos planos estratégicos já executados, Iudícibus et al. (2010, p. 40) defendem que “[...] as demonstrações contábeis retratam os efeitos patrimoniais e financeiros das transações e outros eventos, agrupando-os em classes de acordo com as suas características econômicas”, tornando-se a base de dados ideal para avaliação de desempenho.

Figura 3 – Demonstrações contábeis.



Fonte: 123RF.

Dessa forma, a literatura defende que a análise das demonstrações contábeis é um instrumento que possibilita a verificação da situação econômica e financeira das empresas, sendo possível, por meio dela, a verificação do desempenho dos gestores na execução do plano estratégico. Por isso, Assaf Neto (2010, p. 36) afirma que

a análise de balanços permite que se extraia, dos demonstrativos contábeis apurados e divulgados por uma empresa, informações úteis sobre o seu desempenho econômico-financeiro, podendo atender aos objetivos de análise dos investidores, credores, concorrentes [...].

Ou seja, é necessário então entender a distribuição dos dados em meio às demonstrações contábeis.

Uma vez entendido que essas demonstrações são subdivididas com base no **período de realização** (para os ativos) e de **exigibilidade** (para os passivos), podemos então avaliar o desempenho da gestão em curto e longo prazo, ou seja, teremos a organização de índices financeiros e econômicos, em **índices financeiros que avaliam as ações de curto e longo prazo**. Vamos revisá-los a seguir.

4.1.1 Indicadores Financeiros

Tem o objetivo de demonstrar a capacidade financeira da empresa, ou seja, a capacidade de cumprir com seus compromissos.

Índice de Liquidez Corrente: também conhecido como Índice de Liquidez Comum, mede a capacidade da empresa cumprir com suas obrigações no curto prazo. Podemos dizer que este índice demonstra a “saúde” do caixa da empresa.

$$\text{ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE} = \frac{\text{ATIVO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

Se o resultado da fórmula for >1 , isto significa que a empresa tem capacidade de cumprir com seus compromissos no curto prazo. Por exemplo: um índice de liquidez corrente de 1,50 significa que a empresa dispõe de \$1,50 para cada \$1,00 de compromissos a pagar no curto prazo, ainda que para isto tenha que vender todos os produtos e mercadorias em estoque.

No entanto, um índice de liquidez corrente < 1 , significa que a empresa não dispõe de recursos suficientes para cobrir seus compromissos de curto prazo, ainda que venda todos os seus produtos e mercadorias em estoque.

Índice de Liquidez Seca: Na fórmula de cálculo deste indicador, o estoque é desconsiderado do Ativo Circulante pois, em algumas situações, o estoque pode não estar diretamente atrelado ao patrimônio da empresa. Por conta disto, o índice de liquidez seca irá demonstrar o valor real da liquidez do Ativo Circulante, mesmo que nenhum produto ou mercadoria em estoque seja vendido.

$$\text{ÍNDICE DE LIQUIDEZ SECA} = \frac{\text{ATIVO CIRCULANTE} - \text{ESTOQUES}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

Se o resultado da fórmula for >1 , isto significa que a empresa tem capacidade de cumprir com seus compromissos no curto prazo, sem necessariamente contar com a venda dos estoques. Por exemplo: um índice de liquidez seca de 1,50 significa que a empresa dispõe de \$1,50 para cada \$1,00 de compromissos a pagar no curto prazo.

De forma análoga, caso o índice de liquidez seca seja < 1 , a empresa não tem capacidade de cumprir com seus compromissos a curto prazo a não ser que possa contar com a venda dos seus estoques e/ou com outras formas de alavancagem financeira.

Índice de Liquidez Imediata: Podemos dizer que este índice tem natureza conservadora, pois ele mede a capacidade da empresa cumprir com suas obrigações tendo como base somente os valores em disponibilidade (caixa, bancos, investimentos de curto prazo, etc.). Geralmente, este índice está atrelado à capacidade da empresa enfrentar situações emergenciais.

$$\text{ÍNDICE DE LIQUIDEZ IMEDIATA} = \frac{\text{DISPONÍVEL}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

Se o resultado da fórmula for > 1 , isto significa que a empresa tem capacidade de cumprir com seus compromissos emergenciais apenas com base nas suas disponibilidades imediatas., sem necessariamente contar com a venda dos estoques ou com outras partes integrantes do seu Ativo.

De forma análoga, caso o índice de liquidez imediata < 1 , a empresa não tem capacidade de cumprir com seus compromissos emergenciais e terá que, necessariamente, buscar alternativas financeiras para alavancar o montante necessário cobrir esta demanda emergencial.

Índice de Liquidez Geral: Geralmente, o índice de liquidez geral está atrelado às competências da empresa no médio e longo prazos. Segundo Bruni (2011), o índice de liquidez geral é quanto em reais temos a receber para cada real que temos a pagar. Quanto mais reduzido o índice, maior a preocupação em saldar as dívidas quanto à perspectiva de solvência do negócio.

$$\text{ÍNDICE DE LIQUIDEZ GERAL} = \frac{\text{ATIVO CIRCULANTE} + \text{REALIZÁVEL A LONGO PRAZO}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{PASSIVO NÃO CIRCULANTE}}$$

Como já diz a própria definição de Bruni (2011), acima citada, se o resultado da fórmula for > 1 , isto significa que a empresa tem capacidade de cumprir com seus compromissos totais, tendo como base em todas as suas disponibilidades de curto, médio e longo prazos.

No entanto, caso o índice de liquidez geral seja < 1 , a empresa não tem capacidade de cumprir com seus compromissos totais, ainda que disponha de todas as partes realizáveis do seu Ativo.

Índice de Endividamento: para Bruni (2011, p. 141), “um dos mais importantes aspectos relativos à análise das demonstrações contábeis faz referência ao estudo da evolução do endividamento ou da estrutura de capital da empresa”. Este índice demonstra a relação expressa pela participação dos capitais de terceiros sobre recursos totais, ou seja, quanto do ativo total é financiado com os recursos de terceiros.

$$\text{ÍNDICE DE ENDIVIDAMENTO} = \frac{\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{PASSIVO NÃO CIRCULANTE}}{\text{ATIVO CIRCULANTE} + \text{ATIVO NÃO CIRCULANTE}}$$

Neste caso, se o resultado da fórmula for = 1, isto significa que o Ativo Total da empresa (Ativo Circulante + Ativo Não Circulante) está comprometido com o capital de terceiros (fornecedores, empréstimos, credores diversos). No caso do resultado for > 1,00, o Ativo Total da empresa não será capaz de suportar o total do passivo o que obrigará a empresa se utilizar de seu capital próprio ou de nova injeção de capital para cumprir com estes compromissos.

Na hipótese de empresas saudáveis, um índice de endividamento < 1 representa o quanto do ativo total da empresa estaria comprometido para quitar o total das suas dívidas e compromissos.

4.1.2 Indicadores de Atividade

Índices de Atividade: o conjunto de indicadores que evidencia as atividades operacionais tem a pretensão de demonstrar a evolução da atividade operacional da empresa, ou seja, baseia-se em entender a rotação dos estoques, recebimento das vendas, pagamentos das compras, dentro de um ciclo de operações, indicando o tempo médio de evolução daqueles dados, e são compostos da seguinte forma:

- **Prazo médio de rotação dos estoques:** indica quantos dias, em média, os produtos ficam armazenados em estoque.

$$\text{PRAZO MÉDIO DE ROTAÇÃO DOS ESTOQUES} = \frac{\text{ESTOQUE MÉDIO X N° DE DIAS DE ANÁLISE}}{\text{CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS}}$$

Deve-se observar que o volume médio e a rotação (nível de renovação dos estoques) do estoque mantido são reflexos imediatos do volume de vendas e de sua política de estocagem. Ou seja, devemos avaliá-los indicando o volume de vendas de um período; o volume de vendas, por sua vez, determina o volume de compras e o prazo médio de recebimento dessas vendas.

- **Prazo médio de recebimento das vendas:** indica quantos dias, em média, a empresa leva para receber suas vendas a prazo.

$$\text{PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO DAS VENDAS} = \frac{\text{DUPLICATAS A RECEBER X N° DE DUAS DE ANÁLISE}}{\text{RECEITA DE VENDAS}}$$

Em resumo, o prazo médio de recebimento é o período médio entre o momento das vendas e o do pagamento dessas vendas. Mostra a média de tempo que a empresa leva para receber as suas vendas. Ou seja, quanto maiores os prazos concedidos e maior a quantidade de vendas a prazo, maior será o prazo médio de recebimento das vendas. Dessa forma, a geração de recursos observada pelo recebimento das vendas deve ser confrontada com o prazo e o volume médio de pagamento a fornecedores.

- **Prazo médio de pagamento das compras:** indica, média, o tempo de pagamento das compras, lembrando que a fórmula para cálculo de compras é $\text{CMV (Custo de Mercadorias Vendidas)} = \text{EI (Estoque Inicial)} + \text{C (Compras)} - \text{EF (Estoque Final)}$.

$$\text{PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS} = \frac{\text{DUPLICATAS A PAGAR X N° DE DUAS DE ANÁLISE}}{\text{TOTAL DAS COMPRAS}}$$

Ou seja, dado que o prazo médio de pagamento de compras é o período compreendido entre o momento em que foram efetuadas as compras e o momento de seu pagamento, entendemos que esse indicador deve ser confrontado como prazo médio de recebimentos das vendas, uma vez que a empresa deve, em média, receber os recursos das vendas para, posteriormente, realizar o pagamento pelas suas compras.

4.1.3 Exemplo Prático

Para podermos praticar os conceitos vistos anteriormente, vamos utilizar o exemplo da Indústria e Comércio de Autopeças Ltda. Para calcular os diferentes índices de desempenho, em especial os índices financeiros, adotaremos os demonstrativos contábeis (Balanço Patrimonial), conforme Tabela 4, a seguir:

Tabela 4 – Demonstrações contábeis – Balanço Patrimonial.

INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE AUTOPEÇAS LTDA			
BALANÇO PATRIMONIAL		EXERCÍCIO 20X8	
		EM REAIS	
ATIVO	3.389.775,46	PASSIVO	3.389.775,46
ATIVO CIRCULANTE	1.418.912,62	PASSIVO CIRCULANTE	1.210.240,73
DISPONÍVEL	91.215,57	FORNECEDORES	328.068,02
CAIXA	27.924,55	EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	730.398,70
BANCOS CONTA MOVIMENTO	48.278,82	EMPRESTIMOS	676.093,00
APLICAÇÕES FINANCEIRAS	15.012,20	FINANCIAMENTOS	54.305,70
CRÉDITOS	535.968,33	CONTAS A PAGAR	46.898,26
CLIENTES - DUPLICATAS A RECEBER	479.617,42	CREDORES DIVERSOS	46.099,14
CRÉDITOS A RECEBER	52.385,28	FRETES A PAGAR	799,12
IMPOSTOS A RECUPERAR	0,00	OBRIGAÇÕES DIVERSAS	99.514,37
ADIANTAMENTOS A FUNCIONÁRIOS	3.965,63	OBRIGAÇÕES SOCIAIS	18.570,04
ESTOQUES	791.728,72	OBRIGAÇÕES FISCAIS	13.420,00
MERCADORIAS PARA REVENDA	784.099,75	OBRIGAÇÕES COM FUNCIONÁRIOS	36.380,89
MATÉRIA PRIMA	7.628,97	PROVISÕES COM PESSOAL	31.143,44
		OBRIGAÇÕES COM SÓCIOS	5.361,38
ATIVO NÃO CIRCULANTE	1.970.862,84	PRO LABORE A PAGAR	5.361,38
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	558.307,22		
CRÉDITOS COM SUBSIDIÁRIAS	153.585,87	PASSIVO NÃO CIRCULANTE	73.305,18
ADIANTAMENTOS A FORNECEDORES	393.813,69	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	73.305,18
INVESTIMENTOS	10.907,66	EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	73.305,18
IMOBILIZADO	1.412.555,62		
IMÓVEIS	1.236.993,74	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	2.106.229,55
VEÍCULOS	239.664,40	CAPITAL SOCIAL	16.000,00
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	275.058,40	RESERVAS	2.090.229,55
INSTALAÇÕES	111.697,70	RESERVAS DE LUCRO	1.836.897,92
DEPRECIACIONES	-450.858,62	RESULTADO DO EXERCÍCIO	253.331,63

Fonte: Elaborado pelos Autores (2019).

Cálculo dos Índices Financeiros

$$\text{LIQUIDEZ CORRENTE} = \frac{1.418.912,62}{1.210.240,73} = 1,1724218$$

A EMPRESA DISPÕE DE R\$ 1,1724 PARA CADA R\$ 1,00 QUE ELA DEVE

$$\text{LIQUIDEZ SECA} = \frac{627.183,90}{1.210.240,73} = 0,5182307$$

DESPREZANDO OS ESTOQUES A EMPRESA NÃO TEM CAPACIDADE DE CUMPRIR COM SEUS COMPROMISSOS

$$\text{LIQUIDEZ IMEDIATA} = \frac{91.215,57}{1.210.240,73} = 0,0753698$$

A EMPRESA NÃO TEM CAPACIDADE DE ENFRENTAR EMERGÊNCIAS FINANCEIRAS

$$\text{LIQUIDEZ GERAL} = \frac{1.977.219,84}{1.283.545,91} = 1,54$$

PARA CADA R\$ 1,00 EM DÍVIDAS, A EMPRESA TEM R\$ 1,54 DE ATIVOS (OU SEJA, SITUAÇÃO POSITIVA).

$$\text{ÍNDICE DE ENDIVIDAMENTO} = \frac{1.283.545,91}{3.389.775,46} = 0,3786522$$

37,88% DO CAPITAL DA EMPRESA ESTÁ COMPROMETIDO COM AS DÍVIDAS

A partir dos índices calculados, é importante ressaltar que cada indicador evidenciará um aspecto específico da empresa, e que apenas um indicador provavelmente não será suficiente para compor um retrato amplo da organização. Faz parte da função da controladoria a identificação dos indicadores relevantes para um adequado diagnóstico da organização.

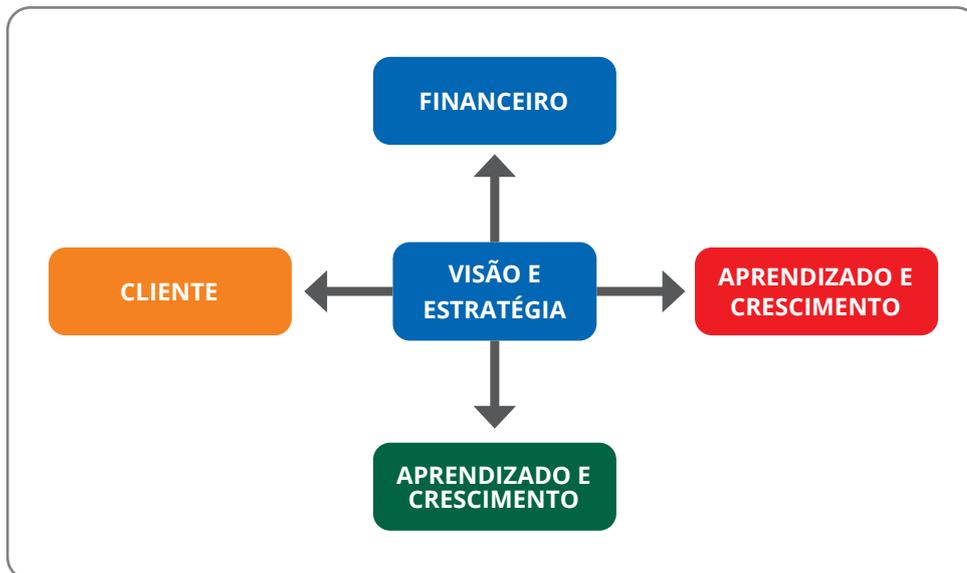
5.1 *Balanced Scorecard (BSC)*

A partir das demonstrações contábeis das empresas, e complementando os indicadores econômicos e financeiros deles extraídos, Kaplan e Norton no livro “A estratégia em ação: Balanced Scorecard” (1997) conceberam um sistema de medição de desempenho denominado BSC, o qual incorpora também indicadores não financeiros. O BSC é estruturado para integrar medições sob quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento.

Pode-se dizer, ainda, que o BSC é um método de gerenciamento da estratégia da empresa, que permite que seus gestores e equipes de trabalho possam pensar nos seus negócios no longo prazo.

O sucesso do BSC está em seguir uma ordem que realmente direcione a empresa para a estratégia, definindo os objetivos de cada uma das quatro perspectivas e também os indicadores que irão medir se estes objetivos estão sendo alcançados.

Figura 4 – As quatro perspectivas do BSC.



Fonte: Adaptado de KAPLAN e NORTON (1997, p. 10)

Figura 5 – Modelo de mapa estratégico através do BSC.



Fonte: Adaptado de MEGLIORINI e VALLIM (2009, p.213).

Segundo os autores (MEGLIORINI; VALLIM, 2009) podemos resumir a definição e o objetivo de cada uma das quatro perspectivas do BSC conforme o que segue:

Perspectiva Financeira – resume as consequências financeiras das ações realizadas pelos gestores em todas as outras perspectivas. Seu foco é direcionado para a criação de valor para os acionistas da empresa.

Perspectiva do Cliente – é focada na identificação de segmentos de clientes e de mercados nos quais a empresa irá competir. Esta perspectiva preocupa-se em desenvolver soluções de valor para os clientes, avaliar a sua satisfação, a sua lealdade, dentre outros. Com isso, é possível reter os melhores clientes da empresa e ampliar a sua carteira.

Perspectiva dos Processos Internos – As perspectivas financeira e do cliente têm como meta resultados pretendidos. Para que esse objetivo seja alcançado, é preciso identificar quais processos internos a empresa deve destacar para que possa atrair e reter clientes e, com isso, satisfazer as expectativas dos acionistas com retornos financeiros.

Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento – esta perspectiva tem seu foco nas habilidades, capacidades e conhecimentos dos trabalhadores, no clima organizacional da empresa e na tecnologia utilizada. Com esses elementos, forma-se a infraestrutura necessária para dar suporte às demais perspectivas.

Uma vez definidos os objetivos para cada uma das quatro perspectivas do BSC, será necessário selecionar os indicadores (levando-se em conta a viabilidade de monitorá-los), estabelecer as metas e descrever as ações em iniciativas que serão implementadas.

Na obra *Organização orientada para a estratégia*, Kaplan e Norton recomendam que o BSC tenha entre 20 e 25 indicadores, distribuídos entre as perspectivas da seguinte maneira:

Perspectiva Financeira:	5 indicadores
Perspectiva do Cliente:	5 indicadores
Perspectiva dos processos internos:	8 indicadores
Perspectiva do aprendizado e do crescimento:	5 indicadores

Quadro 1 – Mapa estratégico - BSC.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
FINANCEIRA	AUMENTAR RECEITA COM NOVOS CLIENTES	FATURAMENTO	MAIS 30%	NOVOS REPRESENTANTES
	AUMENTAR RECEITA COM NOVOS CLIENTES	FATURAMENTO	MAIS 50%	MARKETING RÍGIDO
	AUMENTAR RECEITA SEGMENTOS RENTÁVEIS	FATURAMENTO	MAIS 15%	MARKETING RÍGIDO
DO CLIENTE	AUMENTAR CARTEIRA DE CLIENTES	NÚMERO DE CLIENTES	MAIS 20%	NOVA POLÍTICA DE CRÉDITO
	RETER CLIENTES ATUAIS	NÚMERO DE CLIENTES	CLIENTES "A"	POLÍTICA DE FIDELIDADE
DOS PROCESSOS INTERNOS	LANÇAR NOVOS PRODUTOS	QUANTIDADE	1 NOVO A CADA 20 DIAS	INVESTIR EM P&D
	REDUZIR PRAZO ENTREGA	PRAZO MÉDIO	MENOS 5 DIAS	FILOSOFIA <i>just in time</i>
DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO	RETER PESSOAS DE TALENTO	GRAU DE SATISFAÇÃO	MAIS 10%	PROGRAMAS SOCIAIS
	DESENVOLVER HABILIDADES	HORAS DE TREINAMENTO	MAIS 20%	PROGRAMA TREINAMENTO

Fonte: Adaptado de MEGLIORINI e VALLIM (2009, p. 215).

6.1 Considerações Finais

Destacamos que controladoria não se limita somente ao planejamento, execução e controle, mas tem participação direta no processo de gestão das empresas, vinculando eficiência e eficácia, transformando a empresa em um conjunto organizado de ações que visam ao atendimento das metas planejadas. Nessa medida, este estudo se limitou a conhecer os fundamentos da controladoria, suas funções e como elas se relacionam com os demais setores da organização; elaborar e analisar os orçamentos empresariais; criar, controlar e analisar indicadores de desempenho empresarial.

Esses quesitos foram atingidos, na medida em que os fundamentos da controladoria foram abordados sob a ótica da sua atuação no auxílio à tomada de decisão, captando a necessidade da informação e a fonte de auxílio à tomada de decisão dos gestores, por meio da integração das diversas áreas da gestão.

Posteriormente, abordamos os orçamentos empresariais. Vimos que os tipos de orçamento funcionam como uma forma de controle das projeções, com foco na determinação das ações e dos recursos a serem disponibilizados para o atendimento das metas.

Em seguida, vimos no tópico acerca dos indicadores de desempenho empresarial um sistema lógico de indicadores e análise de desempenho, como um conjunto de métricas que visa estabelecer alinhamento entre as metas de resultado e liquidez da empresa no período analisado.

Por fim, procuramos demonstrar o uso do BSC (*Balanced Scorecard*) como um sistema capaz de estabelecer e monitorar indicadores econômicos e financeiros sob diferentes perspectivas, abordando os ambientes da organização, tanto internos quanto externos.

Dessa forma, podemos concluir que a controladoria estratégica atua no suporte à administração, interligando os elementos do processo, assegurando a simetria das informações e utilizando as informações contábeis para assegurar a sinergia entre o planejamento e o controle estratégico.

Referências Bibliográficas

- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. Trad. Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2001.
- ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BEUREN, I. M.; BRANDÃO, J. F. **Demonstrações contábeis no Mercosul: estrutura, análise e harmonização**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BIO, S. R. Sistemas de informação: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996. In: BORGES, T. N.; PARISI, C.; GIL, A. L. O *Controller* como gestor da Tecnologia da Informação: realidade ou ficção? **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 9, n. 4, dez. 2005.
- BRUNI, A. L. **Análise das demonstrações contábil e financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FREZATTI, F. **Orçamento empresarial, planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2007.
- IUDÍCIBUS, S. de. et al. **Manual de contabilidade societária**. São Paulo: Atlas, 2010.
- LUNKES, R. J. **Manual de Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.
- LUNKES, R. J. **Manual do Orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MEGLIORINI, E.; VALLIM, M. A. **Administração Financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- MOSIMANN, C. P.; ALVES, J. O. C.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Florianópolis: EdUFSC, Fundação ESAG, 1993.
- NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JÚNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, C. L.; TARANTO, F. C. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

PADOVEZE, C. L.; **Controladoria Avançada**. 1. ed. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PADOVEZE, C. L.; **Contabilidade Gerencial**. 7. ed. – São Paulo, Atlas: 2010.

ROBERT, S. N.; DAVID P. K. **Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergia corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

SCHMIDT, P. (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Pioneira, 2001.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

WOOD, F.; SANGSTER, A. **Business accounting**. Londres: Pitman, 1996.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. São Paulo: Luzzatto, 1995.



10 anos

CAPÍTULO 8

Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho

No ano de 2017, teve início a primeira turma de um curso de Pós-MBA junto à Business School, destinado a alunos já com sua especialização concluída. O Pós-MBA em Inteligência Emocional buscava proporcionar o desenvolvimento de habilidades e competências emocionais para gestores de pessoas, lideranças organizacionais e demais profissionais, considerando a importância das pessoas e dos relacionamentos interpessoais no trabalho para o bem-estar humano e a sustentabilidade das organizações

Apresentando o autor

Robinson Henrique Scholz

Robinson Henrique Scholz possui graduação em Administração de Recursos Humanos pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2006), mestrado em Ciências Sociais pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2009) e doutorado em Ciências Sociais pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2017). Atualmente é professor de educação superior do Centro Universitário La Salle - Unilasalle Canoas. Professor no curso de Administração e CST Processos Gerenciais e pesquisador no Grupo de Pesquisa Tecnologias Sociais, Inovação e Desenvolvimento. Tem experiência na área de Administração e Gestão Social, atuando principalmente nos seguintes temas: economia solidária, administração, autogestão, gestão de pessoas, liderança e gestão socioambiental.

O que veremos neste Capítulo?

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) preocupa-se com as condições físicas do ambiente, as condições sociais e emocionais dos trabalhadores. A disciplina tem como objetivo apresentar os principais campos de estudos e práticas da QVT em relação aos mecanismos de gestão utilizados. Assim, busca-se: a) analisar os principais conceitos de QVT; b) compreender os fenômenos organizacionais que levam às ações de QVT; c) identificar as perspectivas contemporâneas da QVT nas organizações. Busca-se, portanto, uma apropriação teórica e prática à luz dos estudos sobre a temática da qualidade de vida no trabalho.

1.1 Introdução

No contexto das organizações, é comum percebermos uma expressiva quantidade de situações que ocasionam impactos na saúde dos trabalhadores. Elas possuem diversas origens, desde a geração de ruídos de máquinas, telefones, impressoras, automóveis, música ambiente, bem como térmicos ocasionados pelo calor, frio, ventilação, iluminação adequada, móveis ergonômicos, etc. Esses fatores físicos são facilmente gerenciados quando há investimentos que possam minimizar essas situações. Mas há também os fatores emocionais, gerados pelo excesso de trabalho, fadiga, baixa estima, assédio ou apatia, bem como boas relações de amizade, celebrações, laços de confiança etc., os quais podem impactar de diversas formas diretamente nas relações de trabalho e produtividade.

Dessa forma, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) se preocupa em poder gerenciar as condições e a organização do trabalho nas instituições, sejam elas quais forem, levando em consideração a saúde integral dos profissionais no meio em que vivem. Nessa perspectiva, podemos entender que a vida cotidiana que levamos, na maior parte do tempo, se divide entre: tarefas, obrigações, problemas, responsabilidades, família, colegas de trabalho, gestores, diretoria, fornecedores, soluções imediatas a curtíssimo prazo, leis, burocracias etc. Com isso, acabamos por esquecer quão maravilhosa e, claro, curta é a nossa vida.

O dia estressante de uma rotina e as relações diárias com colegas de trabalho, cada um com seu ritmo, problemas, dificuldades, limitações, misturado com a exigência de metas a serem cumpridas, são questionamentos constantes dos pesquisadores no sentido de entender como conseguir administrar tudo isso na contemporaneidade e, ainda, curtir a vida na sua plenitude com saúde, qualidade e bem-estar.

Podemos dizer que QVT é o nível das condições básicas e suplementares do ser humano, como: bem-estar físico, mental, psicológico, emocional e seus relacionamentos sociais, familiares, de amizades, saúde e educação. Dessa forma, QVT equivale ao nível de satisfação que um funcionário pode ter com o ambiente corporativo em que trabalha e com as atividades exercidas, buscando promover inovação, ambiente agradável, melhorias na empresa e benefício para a equipe.

Mesmo que a empresa seja a responsável em garantir fatores que vão resultar na satisfação dos funcionários, existem medidas que precisam ser tomadas conjuntamente, envolvendo as equipes e os gestores. Algumas práticas podem ser realizadas, tais como: evitar fofocas, ser pontual, cumprir prazos, evitar rivalidades, assumir compromissos, trabalhar em equipe, apoiar colegas, realizar tarefas e lembrar que, antes de tudo, todos são profissionais e seres humanos nas organizações. Portanto, criar um bom ambiente para se trabalhar depende de todos e é fundamental às boas práticas de QVT.

Os estudos sobre QVT vêm sendo tratados em diversas ciências: na Psicologia, Administração, Ciências Sociais, Engenharia da Produção, Fisioterapia, entre outras. Esse assunto interdisciplinar tem despertado interesse crescente nos pesquisadores a partir de 1980 nas empresas, embora a preocupação com a temática seja anterior. Na esfera pública, pouco se sabe de pesquisas e estudos mais consistentes, uma vez que é um novo campo de descobertas, frente às grandes transformações no setor.

As organizações públicas estão em crescente mudança, juntamente com a lei de responsabilidade fiscal, informatização das informações, tecnologias sendo implementadas, o mundo moderno exigindo agilidade e precisão nas informações. A qualificação dos seus servidores e a gestão desse quadro está sendo de extrema importância. Por esses aspectos, a QVT é um campo vasto de possibilidades de pesquisas, resoluções, práticas e estratégias que possam contribuir na gestão dos empreendimentos que a usam como instrumento de mudança e crescimento dos negócios.

Mas você já parou para pensar o quanto você se compromete com a QVT? Você já parou para pensar quantas horas fica sentado(a) por dia, ou que o computador não está na altura certa para o seu trabalho, ou se a iluminação pode estar muito forte (ou fraca) para o desenvolvimento do seu trabalho? Além disso, você já percebeu como o estresse no trabalho está afetando as suas relações com a família ou seus amigos, fazendo de você uma pessoa agressiva ou isolada em casa, com um cansaço indescritível? Muito bem, você pode ter sintomas de má gestão da QVT. Do ponto de vista geral, a importância e os benefícios do tema QVT vêm ao encontro de perspectivas de enfrentamento dos problemas do cotidiano no ambiente de trabalho que colocam a qualidade nas práticas do trabalho realizado como uma questão de urgente necessidade. A vida moderna, o mundo corporativo e as transformações no mercado nos fazem repensar os velhos hábitos que já não se enquadram mais, buscando novas práticas, novas perspectivas de vida em todos os aspectos.

Dessa forma, vamos estudar na primeira seção os principais conceitos sobre QVT. Na segunda seção, trataremos dos fenômenos organizacionais e seus impactos na QVT. Por fim, abordaremos algumas questões importantes sobre a QVT na contemporaneidade.

Então, para que possamos ir juntos em nossos estudos, organize-se: um local adequado para os estudos, com uma iluminação adequada, trabalhar sentado(a) de forma confortável e em um ambiente com pouco ruído; alimentação realizada; não estar com sono e ter terminado as conversas presenciais e/ou por aplicativos, pois isso pode prejudicar a sua qualidade de vida! Bons estudos!

2.1 Fundamentos Teóricos da QVT

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é uma definição puramente humana e pessoal, reflexo de muitas mudanças que aconteceram tanto no estilo de vida quanto na visão do trabalho, na perspectiva de vida sustentável, nas ambições e no comportamento da sociedade. Juntamente com essa imensidão de mudanças, emerge a QVT para contribuir consideravelmente na gestão das transformações, inserindo novos conceitos, modificando a forma de pensar e rever a relação de trabalho e a qualidade de vida no trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2009).

As organizações contemporâneas estão cada vez mais dispostas a (re)pensar as suas práticas de gestão, investindo em ambientes criativos, inovadores e na valorização do seu capital humano: seus profissionais. Nesse cenário, as práticas de QVT emergem com maior força, contribuindo para melhores condições de trabalho nas instituições. Cabe ressaltar que a QVT, além de se preocupar com as condições físicas do ambiente, também tem uma íntima atuação nas dimensões sociais, psicológicas e emocionais dos trabalhadores (CHAMON, 2011). Essas relações estão no seio do trabalho, nas práticas internas de atuação do negócio, bem como externas, nas relações com os *stakeholders*.

Para Limongi-França (2009), em tempos contemporâneos há a tecnologia, o consumismo, as pessoas querendo mais tempo para realizar suas ações de necessidades e responsabilidades, observando as máquinas tomando seu lugar de atuação no mercado.

Grande parte das empresas, no desenrolar dos anos, se preocupou muito com a produtividade, lucratividade, velocidade, competitividade, qualidade no serviço e no atendimento, além de sua imagem corporativa. Contudo, pouco se fala das condições, necessidades, bem-estar e satisfação dos profissionais nas organizações, sendo essas pessoas as que passam a maior parte do seu dia contribuindo para toda essa engrenagem funcionar. Hoje, muito se pensa em QVT, mas cabe aqui salientar um ponto muito importante: cada local de trabalho, área de atuação e tipo de negócio têm suas particularidades e merecem atenção na hora de se verificar as relações no trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2009). Cada local de trabalho é único, com suas particularidades e contrapontos.

Diante disso, o quadro a seguir apresenta uma síntese dos conceitos mais gerais sobre QVT, em que podem ser observados enfoques diferentes, mas todos convergindo para o bem-estar das pessoas no ambiente de trabalho. Cada conceito apresenta uma ênfase, levando à possibilidade de compreender a atuação da QVT em contextos organizacionais diversos a partir do enfoque dado. Para uma análise mais explicativa, os conceitos estão ligados a estudos do comportamento organizacional, promoção da saúde, patologia do trabalho e os mais atuais programas de qualidade total.

Quadro 1 – Conceito em Qualidade de Vida no Trabalho.

DEFINIÇÃO	ÊNFASE
Avaliação qualitativa relativa das condições de vida, incluindo-se atenção aos agentes poluidores, barulho, estética, complexidade etc.	Responsabilidade social da empresa nos movimentos sociais, culturais e políticos.
Atendimento de necessidades e aspirações humanas, calcado na ideia de humanização e responsabilidade social da empresa.	Humanização e responsabilidade social, com foco no poder da empresa.
Conjunto de fatores que, quando presentes em uma situação, são satisfatórios e produtivos, incluindo atendimento de necessidades e aspirações humanas.	Humanização do cargo.
Esforços para melhorar a qualidade de vida, procurando tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios.	Valorização dos cargos, mediante análise de elementos organizacionais, ambientais e comportamentais.
Maneira de pensar a respeito das pessoas, participação na resolução de problemas, enriquecimento do trabalho, melhoria no ambiente de trabalho.	Visão humanista no ambiente de trabalho.
Atendimento das expectativas quanto a se pensar a respeito de pessoas, trabalho e organização, de forma simultânea e abrangente.	Visão holística.
Oportunidade para o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais.	Trabalho, crescimento pessoal, tarefas completas.
Melhorar as condições de trabalho, de modo a proporcionar aos indivíduos melhores condições de vida e cargos mais satisfatórios para a própria pessoa, com reflexos na produtividade.	Condições de vida e cargos mais satisfatórios.
Experiências de humanização do trabalho sob dois aspectos: reestruturação do emprego e grupos semiautônomos.	Posto individual de trabalho e processo decisório.
Aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos.	Mudança e participação com foco sociotécnico.
Classificação de programas: orientação familiar, saúde, ambiente, contato e convívio, evolução/desenvolvimento, cultura e desligamento.	Foco motivacional: sobrevivência com dignidade, segurança, participação, autorrealização e perspectiva de futuro.
Gerência pela qualidade total-GQT: utilização de 5S, diagrama de causa e efeito e procedimentos da qualidade total nos programas de saúde.	Foco na promoção da saúde e na prevenção de doenças, tais como as cardiovasculares.

Fonte: Adaptado de Limongi-França (2009).

O quadro apresentado anteriormente justifica as considerações sobre a forma como a QVT é entendida por diversos pontos de visão e de aplicação nas organizações, uma vez que o ser humano é um ser social e relacional.

Consideramos que falta um equilíbrio entre as várias perspectivas, pois ou são muito abrangentes ou demasiadamente restritas. Nas palavras de Limongi-França (2009, p. 178):

QVT é uma competência gerencial para o administrador e uma competência estratégica para a organização. É percebida também como atividade permanente, com forte efeito catalisador nas esferas psicossocial e organizacional.

Aliado a essa interpretação, o desconhecimento de técnicas e modelos de gestão de qualidade de vida no trabalho impacta nos resultados organizacionais e nas relações sociais dos trabalhadores. Por isso, podemos dizer que as pessoas necessitam entender sobre qualidade de vida e que, por meio do trabalho por elas desempenhado, precisam ajustar a QVT conjuntamente com seus gestores. Dessa forma, a QVT passa a ser importante na vida das pessoas, lembrando que a satisfação do profissional não pode estar totalmente isolada da sua vida particular, pois cada pessoa traz uma bagagem de sentimentos diferentes, em que cada ser cria expectativas com o ambiente onde está inserido.

Por esse prisma, podemos deixar de lado a ideia de que o ser humano trabalha apenas para obter um salário no final do mês. Pode-se notar que cada pessoa é diferente, pois percebemos que cada um se envolve de uma maneira diferente no seu modo de ver o trabalho. Muitos se frustram com a indiferença de seus gestores, ou com a impossibilidade de seu crescimento profissional dentro de algumas organizações.

Por vezes, a qualidade de vida é esquecida na corrida desenfreada por remunerações vultuosas, cargos, bens materiais, *status*. Acabamos esquecendo coisas simples, como sorrir, andar de bicicleta, brincar com os filhos, assistir a um bom filme, sair com os amigos, andar de mãos dadas, ajudar ao próximo, trabalhar por prazer, fazer o que se gosta. Em um mundo moderno, repleto de possibilidades, com mercados cada dia mais competitivos, com tecnologia e inovação, possibilidades de crescimento profissional. Tudo é tão corrido que não sobra tempo para pensar em qualidade de vida (CHAMON, 2011). Para alguns profissionais, a ganância e a corrida por dinheiro fazem com que vendam seu tempo em vez do trabalho, no sentido de ampliar o volume de riquezas. Já outras pessoas, impulsionadas pela necessidade de honrar os compromissos assumidos, a manutenção em sociedade e a sobrevivência, acabam trabalhando mais horas, pois necessitam de remuneração para pagar suas despesas.

Em contraponto a tudo isso, a QVT nos mostra, por meio de estudos, que não podemos deixar de levar em conta que pessoas saudáveis produzem melhor, com mais disposição e com mais satisfação. Assim, a QVT passa a ser um conjunto de ações que visam melhorar o ambiente de trabalho em consonância com a vida das pessoas. Em

uma organização, somos uma pequena parte de uma grande engrenagem, trabalhando em equipe, em prol de um objetivo em comum. Porém, não podemos esquecer que cada componente é um ser único, com história de vida e experiências diferentes.

Complementando, os gestores das organizações precisam entender que a qualidade de vida dos seus colaboradores é fundamental para a qualidade da sua empresa ou instituição. Esse bem-estar coletivo reflete na dinâmica do trabalho, na produção, no atendimento, no funcionamento do sistema como um todo. Retratando de outra forma, Rodrigues (2008) fala da evolução do tema QVT, que em cada época teve sua contribuição, sendo, portanto, um tema em constante evolução. Assim como o mundo evolui e se transforma, o estudo referente à qualidade de vida no trabalho deve acompanhar essa caminhada. Analisando a trajetória do que é qualidade de vida nos deparamos com algo mutável, de acordo com a época, os locais, os costumes e a cultura vigentes.

3.1 Perspectivas Contemporâneas da QVT

Ao longo da história, o trabalho foi percebido inicialmente como uma punição, algo não prazeroso. Com o decorrer do tempo e da evolução humana, passou a ser também entendido algo que dá sentido à vida das pessoas. Rodrigues (2008) comenta a respeito de algumas pesquisas que constataam que algumas pessoas preferem ser dirigidas, e outras provocam práticas de condução de equipes. Assim, cada ser humano é único por essência e busca, a partir de suas competências, o melhor desempenho possível na sua carreira e na sua vida profissional. A respeito desse conjunto de evidências, a QVT é colocada à prova no sentido de poder contribuir para melhorias nas relações no trabalho, implicando processos de mudanças de posturas na organização e dos gestores.

Com base nisso, para desempenhar a gestão da QVT, o papel da liderança tende a ser executado como um papel de incentivador, levando sua equipe a buscar o seu melhor sem perder a essência e o talento de cada um. Destaca-se o fato de que a satisfação dos colaboradores tem relação direta com suas vidas fora do trabalho, isto é, a qualidade de vida no trabalho depende consideravelmente da qualidade de vida pessoal (CHAMON, 2011). Você já pensou nisso antes? Se sim, ótimo, pois temos que prestar atenção em algumas variáveis, tais como: qualidade do sono, horas de lazer e prazer, saúde, autoconhecimento, boas relações familiares, alimentação saudável, práticas de esportes. Isto é, perceber que a qualidade de vida não depende puramente da empresa, de altos salários e benefícios, mas também pelo que as pessoas fazem por si próprias e pelos outros.

Figura 1 – Qualidade de Vida.



Fonte: 123RF (2019).

Uma gestão de QVT eficiente também depende muito da sua meta principal, que é proporcionar a saúde integral do profissional. Ela envolve toda a empresa, transformando a vida de todos os envolvidos, por meio de programas de QVT, em um sistema eficaz de comportamento organizacional, tendo o comprometimento como aliado que, quando combinado com as competências das equipes, resulta em produtividade.

Aliado a isso, tratamos de compreender que a cultura organizacional, seus valores, sua filosofia, sua missão, o clima entre colegas, o gosto por pertencer à instituição e as perspectivas concretas de desenvolvimento pessoal podem ser propulsores na identificação entre a empresa e o empregado (FERNANDES; CORONADO, 2008). Essa identificação está aliada à gestão de QVT, uma vez que os processos de instrução, treinamentos e os cursos de capacitação proporcionam um ambiente mais seguro, a geração de conhecimento e a clareza das tarefas bem executadas trazem segurança e a certeza de um trabalho com qualidade.

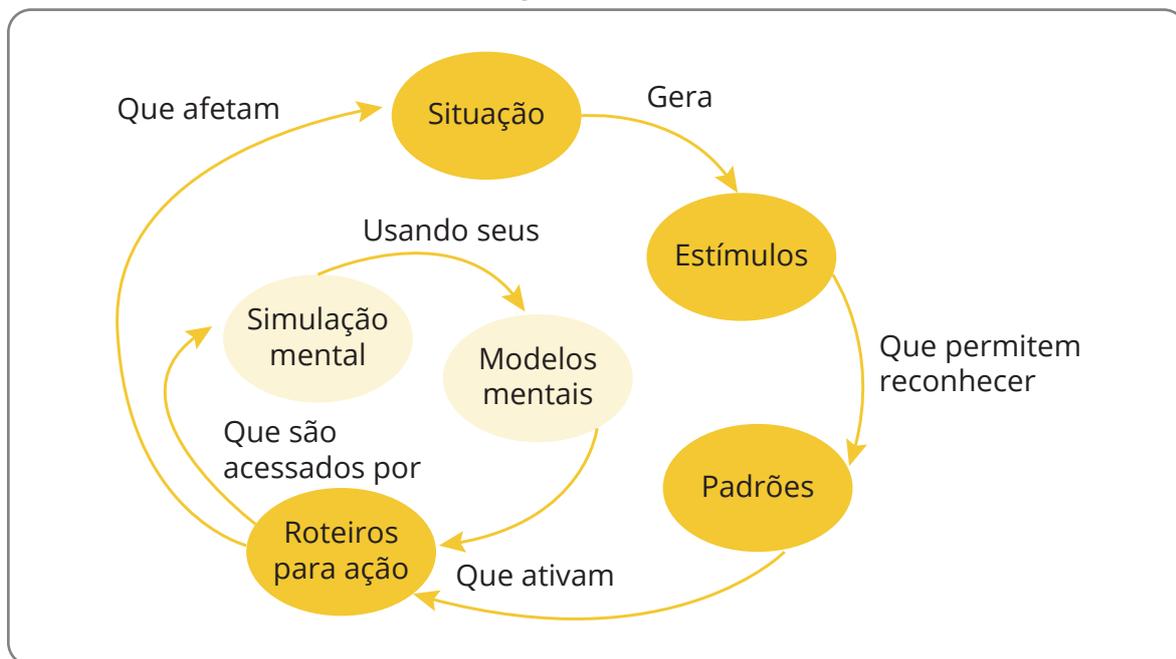
Mas, antes de tudo, vamos entender a qualidade de vida, que é algo que o ser humano busca desde o início de sua existência. Seguindo esse pensamento, Robbins (2008) ensina que **a qualidade de vida se refere à satisfação das necessidades da pessoa**. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos, tais como criatividade, vontade de inovar ou aceitar mudanças, capacidade de adaptar-se a mudanças no ambiente de trabalho, que são fatores importantes para a produtividade do indivíduo.

Levando em consideração a satisfação, a gestão da QVT tende a ser um processo que demanda diversos pontos de vista, ou seja, com a (co)participação de todos os envolvidos na empresa (CHAMON, 2011). Não é possível desenvolver boas práticas de

QVT sem a participação dos profissionais, em situações como programas de ginástica laboral, respeito nas relações sociais, harmonia no trabalho, metas possíveis de serem atingidas e prazos plausíveis de serem cumpridos.

Com isso, há a necessidade de se compreender que os seres humanos são constituídos de três domínios, e estes estão em sinergia com os demais colegas de trabalho e *stakeholders* da organização. Vejamos os domínios defendidos por Limongi-França (2011, p. 258):

Figura 2 – Domínios.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Esses domínios fomentam a construção de programas de QVT nas organizações, os quais vão auxiliar na administração dos negócios, sejam eles quais forem. Por exemplo, um bancário que atua o dia todo com as finanças dos seus clientes, realizando movimentações altas de recursos financeiros e fazendo atividades de atendimento direto ao público, como estará no final de sua jornada diária de trabalho? Se não houver uma gestão de QVT, pode ser que ele esteja esgotado ou estressado. Contudo, se tiver um programa de ginástica laboral, um espaço de trabalho adequado ergonomicamente e confortável, alimentação equilibrada e boa hidratação, além de uma parceria com uma academia, em que o profissional possa se exercitar antes, no intervalo ou depois do trabalho, esse resultado de estresse (sintoma) pode ser reduzido. Assim, programas de QVT não são engessados e estruturados de forma idêntica para cada segmento no mercado (CHAMON, 2011). Mas, cada empresa, em consonância com seus profissionais, pode buscar as melhores práticas de QVT ao negócio e promover ações que permitam o bem-estar de todos.

Para reforçar esse entendimento sobre programas de QVT – que vão desde boas práticas de convívio social entre as equipes até programas de saúde ocupacional, além da prestação de serviços que reduzem as lesões por esforço repetitivo (LER) e os distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT) – sua gestão é interdisciplinar, composta por profissionais de áreas diferentes que podem potencializar resultados significativos à empresa. Assim, Limongi-França (2009, p. 87) sinaliza em seus estudos que “as empresas lidam com desafios de revisão de valores quanto à natureza de resultados de capital e de benefícios sociais, além de resultados de desenvolvimento humano e cidadania”.

Como forma de ilustração sobre esse entendimento, o modelo de Walton, explicado por Robbins (2008), orienta que para uma oportunidade imediata de uso e desenvolvimento da capacidade humana utilizam-se cinco variáveis, as quais são necessárias para que haja um desenvolvimento favorável no sujeito, afetando a participação, a autoestima e mudanças no trabalho:

Figura 3 – Variáveis.



Fonte: 123RF (2019).

Nas últimas duas décadas do século XX, os programas de QVT vêm se apoiando no surgimento de novos paradigmas, que estão surgindo no meio científico como forma importante para investigar e avaliar a saúde dos cidadãos em exercício laboral, por meio de uma **visão holística**. Os resultados vêm contribuindo até para o emprego de critérios a novas abordagens nas intervenções.

Desse modo, começa a fazer parte da abordagem da saúde ocupacional essa preocupação com dados do ponto de vista humanístico, proporcionando uma necessidade de mecanismos validados para comparação desses parâmetros. Para um melhor entendimento são usados alguns critérios e indicadores de QVT. Desse modo, vamos verificar alguns desses indicadores para que possam ser usados em programas de QVT. O conjunto mais completo de critérios e indicadores de QVT foi proposto por Walton, que nessa visão evolutiva propôs oito fatores que abrangem várias dimensões apresentadas, conforme o quadro a seguir.

Quadro 2 – Modelo de Walton.

FATORES DE QVT	DIMENSÕES
1 - Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> • Salário adequado ao trabalhador. • Equidade ou compatibilidade interna. • Equidade e compatibilidade externa.
2 - Condições de segurança e saúde no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada de trabalho. • Ambiente físico (seguro e saudável).
3 - Utilização e desenvolvimento de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia. • Significado da tarefa. • Identidade da tarefa. • Variedade de habilidades. • Retroação e retroinformação.
4- Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de carreira. • Crescimento profissional. • Segurança do emprego.
5 - Integração social na organização	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdade de oportunidades. • Relacionamentos interpessoais e grupais. • Senso comunitário.
6 - Garantias constitucionais	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito às leis e direitos trabalhistas. • Privacidade pessoal. • Liberdade de expressão. • Normas e rotinas claras da organização.
7 - Trabalho e espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Papel balanceado do trabalho na vida pessoal.
8 - Relevância social da vida no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem da empresa. • Responsabilidade social pelos produtos e serviços. • Responsabilidade social pelos empregados.

Com base nesses indicadores, você pode diagnosticar junto com sua equipe qual precisa ser trabalhado, melhorado e desenvolvido na organização. E os outros, que podem estar sem problemas aparentes, não são discutidos? Evidentemente que sim, com ações menos intensas em comparação àquelas que tenham maiores fragilidades. Um plano de ação em QVT pode ser construído por meio de *brainstorming*, PDCA ou qualquer outra ferramenta participativa que você conheça. Lembre-se de ouvir a sua equipe, ela possui os melhores conselheiros e pode contribuir na construção do programa de QVT.

Se você quer desenvolver o indicador de relevância social da vida no trabalho, não adianta pensar em um programa de responsabilidade social no seu computador, sem estar conectado com os seus profissionais e com a comunidade em torno da empresa. As relações sociais são fundamentais para a compreensão das necessidades internas e externas, aliadas à gestão de QVT. Já pensou você ter um filho de três anos e não ter uma creche para deixá-lo, para que você possa ir trabalhar? Isso gera problemas psicossociais que afetam a produtividade. Agora, se a empresa auxilia ou tem parceria com uma creche próxima da empresa, onde você possa matricular seu filho, mesmo com um custo subsidiado, você iria trabalhar mais tranquilo e satisfeito? Provavelmente sim. Então, a QVT tem esse papel importante nas empresas e você, gestor contemporâneo, necessita ser criativo na busca de soluções com suas equipes, de forma a solucionar questões da vida das pessoas que fazem da sua empresa o que ela é, dinâmica e gerida com qualidade em seus processos, práticas e entrega à sociedade.

Não menos importante do que o que já vimos até aqui, é a orientação de Bom Sucesso (2002) na priorização das tarefas diárias em detrimento a outras. Temos uma grande dificuldade em estabelecer prioridades para alcançar metas, acumulando compromissos, gerando frustrações e estresse e, assim, comprometendo os resultados almejados. Por vezes deixamos de ganhar dinheiro, qualidade de vida, realização pessoal, paz de espírito, harmonia, prazer, por não saber administrar de forma satisfatória nosso tempo, por não saber priorizar os inúmeros afazeres diários. Não perceber o que realmente é importante na vida é lamentável e pode causar frustrações desnecessárias. Você já se perguntou hoje o que é importante para você? E para o seu trabalho? Faça isso, (re)planeje suas ações, pois isso vai contribuir na melhora da sua qualidade de vida no trabalho.

Em outra abordagem e enfoque, Schroder (2012) fala da informatização do ambiente, do preparo, da qualificação como prerrogativas, mas sinaliza como diferencial a gestão de pessoas. Ele orienta que são muitos os fatores que contribuem ou atrapalham no desenvolvimento das atividades exercidas no ambiente de trabalho. As pessoas são muito mais que gratificações, elogios ou vantagens. São seres humanos, únicos na sua individualidade em busca de algo mais. As transformações no mundo do trabalho vieram para modificar modelos preestabelecidos, convencionais e arcaicos. Conjuntamente com essas mudanças está o fator humano, o indivíduo na sua totalidade sendo levado em consideração, rompendo com a lógica da lucratividade a qualquer

custo. Nós, profissionais da área de atuação que for, estamos o tempo todo interagindo com outras pessoas, nos comunicando, trocando experiências, sonhos, frustrações. Por essa razão, em uma organização é fundamental haver pessoas dispostas a essa troca, cooperando entre si, dispostas a alcançar um objetivo comum. E nada melhor que a QVT para subsidiar e mensurar os processos existentes na instituição.

Complementando, Schroder (2012) também se refere à realização pessoal, fazer o que se gosta é tão particular que não cabe julgar. Escolhemos ao longo da vida fazer o que gostamos ou fazer o que nos rende uma remuneração maior, mas com certeza essa escolha reflete em nosso desempenho e satisfação. Trabalhar sob pressão, cobranças e metas é algo que requer uma postura profissional, madura e equilibrada, mas trabalhar com críticas destrutivas, imposição de vontades autoritaristas, desrespeitosas, mal intencionadas e antiéticas torna o ambiente de trabalho muitas vezes insuportável.

Portanto, cabe aqui dizer quão importantes são os hábitos que (re)construímos ao longo da nossa jornada profissional e pessoal. A gestão de QVT é reflexo desses hábitos, das experimentações e das interpretações dos gestores e equipes sobre a realidade psicossocial no trabalho. Para refletirmos sobre o assunto, vejamos o seguinte:

[...] a abordagem da psicopatologia do trabalho focalizou sobretudo algumas síndromes e perturbações psíquicas desencadeadas pelas exigências de determinadas realidades ocupacionais. Enfatizam-se as manifestações psicossomáticas e os distúrbios mentais provocados por exigências de trabalho específicas. Hoje, as manifestações de doença e os hábitos de vida, que levam às doenças relacionadas ao trabalho ou aos hábitos no estilo de vida, fazem parte das obrigações dos órgãos e políticas públicas de saúde e das atividades obrigatórias nas empresas para o cuidado com os seus empregados, algumas vezes incluindo familiares, fornecedores e clientes. (LIMONGI-FRANÇA, 2009, p. 92).

Agora, peço que você reflita o seguinte: como estão os seus hábitos de vida? Como eles afetam a sua qualidade de vida no trabalho? Será que suas atitudes estão afetando a saúde e a qualidade de vida dos seus próximos? Será que os seus hábitos afetam os programas públicos de saúde (por exemplo: se é fumante, isso afeta a saúde pública)? Como está contribuindo para a melhora das práticas de gestão da empresa? Está sendo responsável com o colega de trabalho, entregando uma atividade com qualidade e com respeito à vida?

Essas questões são provocativas e nos fazem pensar sobre como nos relacionamos enquanto seres humanos e profissionais em uma organização. Quanto mais refletirmos sobre nossas atitudes, mais qualificadas serão nossas mudanças na relação da QVT. Implantar programas de QVT nas empresas é fácil, difícil é engajar as equipes, provocar a mudança e reduzir os impactos negativos na empresa.

Seja um gestor do futuro, atue com dedicação à qualidade de vida no trabalho. Assim, você terá mais engajamento das equipes, credibilidade, transparência e bons resultados sistêmicos, com crescimento do negócio e desenvolvimento do capital humano!

Referências Bibliográficas

BOM SUCESSO, E. de P. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CHAMON, E. M. Q. de O. **Qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho: o desafio da gestão integrada. In: ROSSI, A. M.; QUICK, J. C.; PERREWÉ, P. L. (Org.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo**. São Paulo: Atlas, 2009, p. 256-277. Disponível em: <http://gg.gg/vl4t1>. Acesso em: 11 jul. 2017.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho: QVT**. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Afiliada, 2008.

RODRIGUES, M. V. **Qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

SCHRODER, L. P. Satisfação do servidor público no trabalho e o reflexo deste resultado na organização. **UNIJUÍ**, Ijuí-RS, p. 1-36, jun. 2012. Disponível em: <http://gg.gg/vl4t4>. Acesso em: jul. 2017.



CAPÍTULO 9

Design Thinking para Empreendedorismo e Inovação

No ano de 2021, a Business School firmou parceria com o Sebrae-RS, com o grupo Mulheres do Brasil - Núcleo Porto Alegre e com a ABRH-RS para a promoção e implementação de MBAs pautados na prática e na formação de líderes capazes de transformar pessoas.

Apresentando a autora

Caroline Bücker

Mestranda em Educação no Programa de Pós-Graduação da PUCRS (2013), Pós graduada em Gestão Empresarial pela PUCRS (2001), e graduada em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1996). Atua em diversos projetos de clientes de diferentes segmentos, como varejo, serviços e saúde. Realiza Diagnósticos de Mercado e Treinamentos de Equipe com o objetivo de alinhar a visão da empresa em relação ao seu mercado de atuação e fazer com que suas equipes trabalhem focadas no cliente final. Inicia em 2008 o projeto de docência na UNIVATES e visa conjugar visão e experiência profissional com a docência, ampliando o escopo de atuação e transferindo um entendimento prático e conceitual para ambas partes. Em 2010 fez curso de Design Thinking, metodologia criativa, na ESPM Rio e partir de então passou a atuar como monitora, colaboradora e professora em cursos e oficinas.

O que veremos neste Capítulo?

O *design thinking* é uma metodologia que busca equilibrar o pensamento criativo, analítico e intuitivo, colocando o ser humano no centro do processo e permitindo um processo de prototipagem, ou seja, de construção e teste prático das soluções geradas. Por ter o potencial de ser utilizado na solução de problemas complexos de diferentes segmentos de mercado, o *design thinking* encaixa-se bem na gestão empresarial. Ele pode ser capaz de gerar alinhamento e proatividade entre as áreas da empresa, com clientes e até mesmo com fornecedores e parceiros-chave.

1.1 Introdução

Este artigo tem como objetivo central apresentar a metodologia criativa chamada *design thinking* e sua relação com a atual gestão empresarial, além de indicar os pontos de relação entre as áreas, bem como a relevância de aplicação pelos profissionais de gestão empresarial. A gestão empresarial vem enfrentando desafios para atualizar-se devido a novos modelos de negócio, que exigem a transformação de processos de gestão em outras empresas de diversos portes e segmentos de mercado. E o *design thinking* vem sendo largamente utilizado por *startups*, que são empresas de pequeno ou médio porte que atingem escalas exponenciais por meio do uso da tecnologia, para geração de novos produtos e serviços, testando-os antes mesmo de seu lançamento no mercado e até em sua constante atualização. Como consequência desse aumento da velocidade de inovação gerada pelas *startups*, as grandes organizações sofreram pressão e também redução de custos, e tiveram que incorporar práticas propostas pela metodologia como forma de inovar ou mesmo de seguir existindo. Entre as grandes empresas que já aplicam em larga escala o *design thinking* em seus processos de inovação, estão SAP (precursora da utilização), Unilever, Pepsico e Google.

2.1 O Conceito de *Design Thinking*

O conceito de *design*, segundo Nitzsche (2012), começa a surgir no século XIV, como as palavras “artista” e “artifício”. Mas o entendimento do profissional de *design*, o *designer*, somente aparece 300 anos depois, no século XVII, no início da Revolução Industrial, na transição do artesanato para a manufatura industrial, quando alguém fazia um projeto de algo que seguiria em um processo de cópia massificada. Ainda segundo Nitzsche (2012), *design* seria **tornar tangível uma intenção de transformação**. O *design thinking* seria o próprio processo metodológico de pensar e realizar uma ideia. Segundo Nitzsche (2012), o termo pode ser definido se for decomposto em duas partes, o *design* e o *thinking*. Para o autor, *design* é o processo de tornar tangível uma ideia ou uma intenção de transformação; e *thinking* é o processo de pensar a respeito do que se quer realizar, um processo mental que necessita de uma linguagem qualquer para expressar-se e ser entendido por outros. A linguagem ajuda na organização do pensamento, facilitando a fixação da memória, além de construir uma manifestação mais concreta.

Resumindo, o *design thinking* é um conjunto de **métodos e processos** para abordar problemas relacionados à aquisição de informações, análise de conhecimento e propostas de soluções (NITZSCHE, 2012). Como uma abordagem, é considerada a capacidade para combinar empatia em um contexto de problema, de forma a colocar as pessoas no centro do desenvolvimento de um projeto, proporcionando criatividade para a geração de soluções e razão para analisar e adaptar as soluções para o contexto real.

A noção de *design* como uma forma de pensar e de agir tem sua origem traçada a partir de 1969, nas ciências, no livro “The Science of the Artificial”, de Herbert A. Simon, no qual ele conceitua *design* como tudo e qualquer coisa que tenha sido planejado ou interferido pelo homem (SIMON, 1996), e explicado pelo professor Rique Nietzsche (2012) no seu livro “Afinal, o que é design thinking?” Na engenharia, o termo *design* passou a ser inserido a partir de 1973, com “Experiences in Visual Thinking”, de Robert McKim. Nos anos 1980 e 1990, Rolf Faste, professor da Universidade de Stanford, definiu e popularizou o conceito de *design thinking* como uma forma de ação criativa. Posteriormente, em 2004, foi adaptada à administração por David M. Kelley, colega de Faste em Stanford e fundador da IDEO, empresa americana de consultoria de *design* de produtos, que, apesar de não ter inventado o termo, foi uma das primeiras formadoras de opinião sobre o tema.

O *design thinking* já tornou-se uma disciplina que é obrigatória em todas os cursos da Universidade de Stanford. Na Europa, foi introduzido na Alemanha por meio da criação da HPI Escola de Design thinking em 2007, universidade focada na metodologia, construída pela empresa multinacional de *software* SAP e que atua junto a grandes empresas, como Deutsche Bank, utilizando a visão multidisciplinar para a resolução de problemas gerada a partir do *design thinking* para repensar seus processos estratégicos.

Adotado por indivíduos e organizações, principalmente no mundo dos negócios, bem como em engenharia, o *design thinking* tem visto sua influência crescer entre diversas disciplinas na atualidade, como uma forma de abordar e solucionar problemas. Por trazer à tona os processos que *designers* utilizam para criar soluções, sejam produtos ou serviços, o *design thinking* permite que os profissionais de diferentes organizações se unam e apliquem a metodologia como forma de incrementar o nível de inovação nas suas empresas. Para Brown (2009):

Design thinking pode ser expressado dentro de um contexto de projeto e força a articulação de um objetivo claro como um princípio. Ele cria prazos naturalmente que impõem uma disciplina e nos dão a oportunidade de rever os progressos, fazer correções ao longo do curso e redirecionar as atividades futuras. Essa clareza, direcionamento e limites de um projeto bem definido são vitais para sustentar um alto nível de energia criativa. (BROWN, 2009, p. 21).

Assim, a metodologia busca **colocar as pessoas no centro dos processos de solução de problemas** e, além disso, trazer para a discussão diferentes visões e perspectivas (emocionais, culturais, sociais, espirituais). Procura fazer isso a partir de um trabalho colaborativo e participativo com equipes multidisciplinares (áreas diversas e também competências complementares). As premissas para as soluções geradas podem ser sempre definidas pelos participantes, mas normalmente devem ser desejáveis pelas pessoas, financeiramente viáveis e tecnicamente possíveis de serem implantadas.

Podemos considerar algumas premissas do *design thinking* como relevantes, sendo que uma delas é a do **entendimento sobre a possibilidade de agregar uma nova visão e novas práticas para a educação e a gestão empresarial**, denominada empatia, pois todo o início do processo deve ser focado no ser humano, suas emoções, desejos, anseios, preocupações, motivações (KELLEY, 2014). Outra premissa é o **pensamento integrado** (KELLEY, 2014), no qual existe um método para estimular e integrar o pensamento racional com o emocional, e estes com pensamento divergente e também convergente, gerado por grupos de perfis complementares, e não de um indivíduo sozinho.

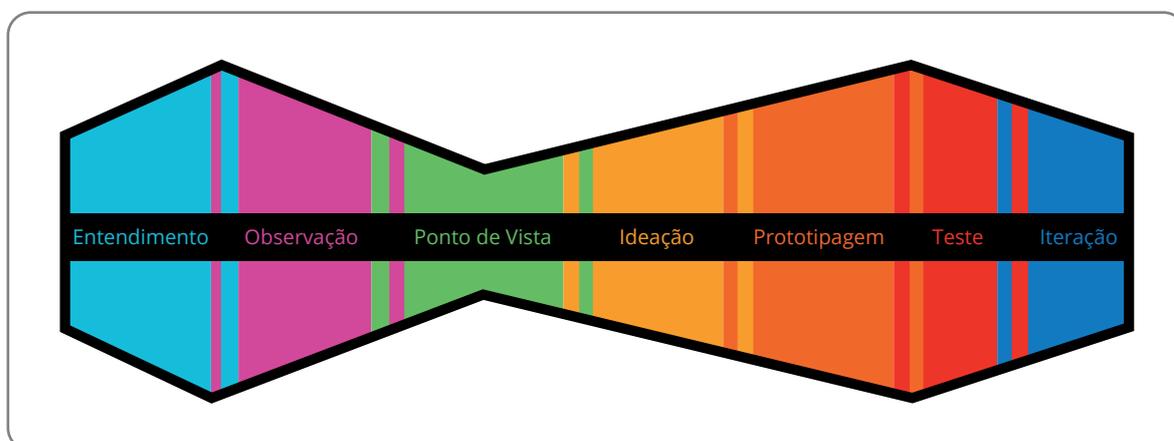
Além disso, a metodologia propõe uma etapa de **prototipagem do aprendizado** construído (NITZSCHE, 2012), para que o sujeito possa vivenciar e experimentar na prática o conhecimento que está sendo gerado e construído. Para Nietzsche (2012), o conhecimento deriva da própria experiência humana e é preciso pensar agindo, experimentando.

2.1.1 O Desenvolvimento da Metodologia

A metodologia *design thinking* pode ser representada de forma visual por duas figuras ilustrativas que estão se tornando clássicas e muito práticas para quem utiliza a metodologia, pois sua representação visual facilita o entendimento e a compreensão de quem a aplica na prática, seja de diferentes áreas acadêmicas ou profissionais.

Uma delas, que está representada na figura a seguir, propõe a metodologia por um processo de grande divergência e convergência, no qual as pontas mais externas representam os momentos de divergência criativa, e os mais estreitos representam a convergência. Explicaremos como esses momentos encaixam-se na metodologia.

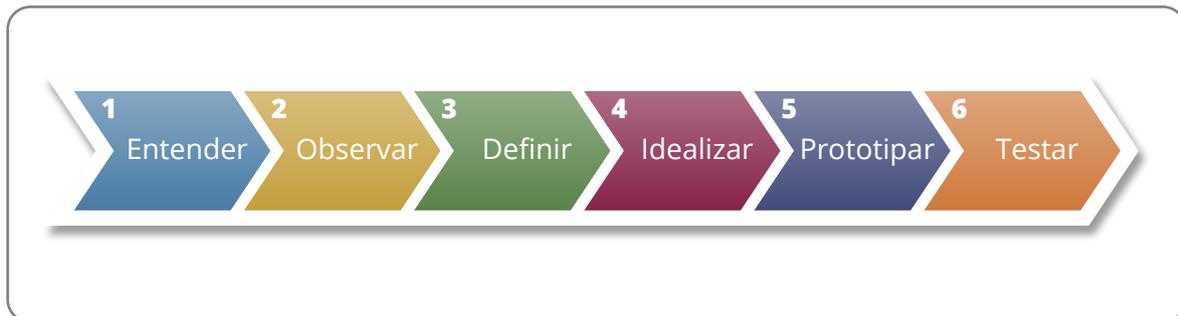
Figura 1 – *Design thinking* como Duplo Diamante original D.school, e traduzido pela Escola de Design Thinking Brasil.



Fonte: Escola Design Thinking Brasil (2017).

A segunda figura, proposta pela D.school, a escola de *design thinking* da Universidade de Stanford, caracteriza a metodologia como um processo de construção do pensamento, de uma forma orgânica e não linear, com a possibilidade de retornar às etapas iniciais mesmo quando o processo já estiver em fase final de conclusão, na prototipagem ou no teste.

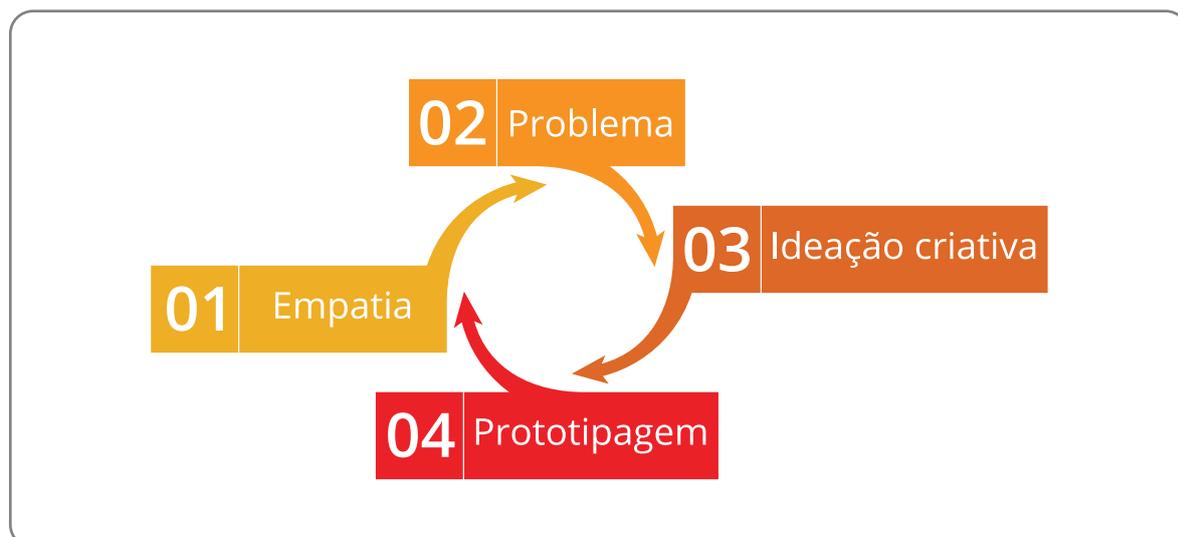
Figura 2 – Metodologia *Design Thinking* D.school de Stanford.



Fonte: Elaborada pela autora (2004).

A partir de uma larga aplicação e utilização do *design thinking* em empresas e processos de inovação voltados à gestão empresarial, foi elaborada uma forma mais simples, mais ágil e mais fácil de colocar em prática a metodologia, que está apresentada a seguir.

Figura 3 – Método mais simples de aplicação do *design thinking*.



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

2.1.2 As Fases do *Design Thinking*

As principais fases do *design thinking* são **a empatia, a definição do problema, a ideação criativa e a prototipagem** (Nitzsche, 2012). Vamos esclarecer cada uma e entender a relação entre elas.

2.1.3 A Empatia

Na **fase de empatia**, procura-se vivenciar o ponto de vista e a realidade dos envolvidos no processo, inserindo o lado emocional deles já na fase inicial, sendo que ela seria composta pelas fases de **entendimento e observação**.

Nessa etapa inicial, podem ser utilizadas diversas técnicas de pesquisa, como observação do comportamento dos clientes e usuários, filmagem com câmeras, aprofundamento com pesquisas qualitativas e entrevistas *in loco*, que podem ser realizadas até mesmo por profissionais como antropólogos ou psicólogos. Outras ferramentas que podem ser aplicadas são entrevistas e pesquisas *on-line* que podem ser elaboradas e enviadas via alguns fornecedores, como a Survey Monkey ou mesmo o Google. O importante é que se vá a campo observar e procurar entender melhor motivações, dores e anseios dos clientes e usuários. As ferramentas mais utilizadas atualmente são o **Mapa da Empatia**, **Personas** e a **Jornada do usuário**, que permitem uma organização das informações e uma compreensão para as etapas seguintes.

Vale acrescentar que, nessa etapa de empatia, visões, experiências e competências multidisciplinares, de culturas e mesmo de idades diferentes, são importantes e devem ser incorporadas nas equipes de trabalho. Elas potencializam a geração de ponto de partida e de uma visão mais ampla e complementar.

As ferramentas principais desta etapa de Empatia estão aqui descritas a seguir:

2.1.3.1 Mapa de Empatia

O Mapa de empatia é uma ferramenta simples e que procura estimular o exercício criativo da empatia. Por meio dele, podem ser melhor compreendidas as necessidades emocionais da outra pessoa, seja ela cliente, usuário, colega, fornecedor ou outro. Os aspectos abordados por ele são: o que a pessoa pensa e sente; o que ela fala e faz ; o que escuta; o que vê. E, além disso, quais são os seus valores, suas dores e necessidades e também quais seus desejos.

2.1.3.2 Personas

As personas servem para representar os clientes (ou *stakeholders*) e ativar mais engajamento e proximidade. A partir delas, podemos compreender como os clientes se envolvem com a marca, o que consideram importante, o que gera engajamento, e isso tudo fica representado de forma clara para todos os envolvidos, facilitando e agilizando processos.

Podemos criar as personas a partir da etapa de empatia ou mesmo aplicar depois de termos mapeado e elaborado as personas que representam ou clientes, ou equipe, ou *stakeholders* envolvidos.

2.1.3.3 Jornada do Usuário

A Jornada do usuário é um mapeamento realizado sobre o processo de uso de um produto ou serviço, incluindo objetivos, necessidades, emoções, desejos racionais e aqueles emocionais de um usuário que, na maioria das vezes, não estão aparentes no processo. O mapeamento é feito por meio de conversas (entrevistas) e acompanhamento dos usuários ao longo do processo. São levados em conta os objetivos, as emoções e os elementos que podem influenciar essa trajetória. Ou seja, mapeia-se o que cada usuário envolvido está sentindo, pensando e fazendo ao interagir com etapas, pessoas, equipamentos e processos da experiência da empresa.

2.1.4 O Problema

A fase seguinte é denominada de **Definição do Problema** (NITZSCHE, 2012), na qual se procura analisar e perceber as questões trazidas na fase da Empatia e questionar o problema ou desafio colocado de uma forma mais aprofundada, mais questionadora.

2.1.5 Ideação Criativa

Estabelecido o problema, parte-se para a etapa de **Ideação criativa** (NITZSCHE, 2012), quando os participantes do processo geram uma profusão de ideias, sendo que todas são consideradas inicialmente válidas e viáveis, como forma de esgotar as possibilidades de soluções para o problema ou desafio. Nesta fase, o perfil de um público-alvo é definido, ou seja, o perfil daqueles que serão “servidos” pelas soluções criadas, a partir de ideias inovadoras para um tema do projeto em questão.

Além da equipe multidisciplinar envolvida em todo o projeto, procura-se inserir outros sujeitos, como clientes ou usuários, além de profissionais da área em questão, como forma de obter diferentes visões e perspectivas e, por causa disso, um resultado mais rico e diverso. Nessa fase, são realizados *brainstormings* (processos criativos nos quais todos os participantes geram ideias e soluções, sem um critério de escolha ou de exclusão, ou seja, todas são consideradas válidas nessa etapa), além de sessões de cocriação com o público e profissionais da área, gerando ideias que serão capturadas.

Dentro da etapa de Ideação criativa, realizamos duas atividades: a de divergência e a de convergência. A divergência é realizada por meio de *brainstormings* e, logo a seguir, aplicamos um olhar e uma atitude de convergência, na qual uma ou algumas ideias e soluções principais são selecionadas e passam para a etapa final da metodologia *design thinking*, que é a **Prototipagem ou Teste**.

2.1.6 A Prototipagem

Nesta última fase, a solução apontada deve ser representada de maneira prática, seja por meio de dramatização, desenho ou alguma outra forma criativa encontrada pelos participantes (NITZSCHE, 2012). O objetivo aqui é gerar uma vivência emocional conectada à solução, de forma que o indivíduo possa sentir e perceber-se vivenciando a situação desejada. É o momento no qual ideias abstratas ganham conteúdo formal e material, de forma a representar a realidade capturada e propiciar a validação de todo o conteúdo apreendido. A prototipagem serve como teste das ideias na prática e o objetivo é gerar possibilidade de *feedback* das pessoas acerca das soluções geradas nas etapas anteriores.

O processo de *design thinking* pode ser aplicado tanto no início de um projeto quanto na sua implantação, e mesmo durante todo o processo de elaboração, ajuste, engajamento, teste e implantação do projeto.

A metodologia possui etapas, as quais podem parecer lineares; porém, apesar disso, deve ser pensada como um modelo de processo orgânico, que permite diferentes inícios para projetos, e também o retorno a alguma etapa realizada anteriormente, como forma de checagem, ajuste, entendimento ou revisão, mesmo que esteja na fase final. Ela sempre pode ser flexibilizada e adaptada à realidade da empresa, do momento ou da cultura local. Nesse sentido, é uma forma de pensar baseada na empatia, no ser humano, na geração de ideias e focada em soluções.

3.1 *Design Thinking* Para a Gestão Empresarial

Para entender a relevância da metodologia *design thinking* e sua necessária aplicação nos processos da gestão empresarial, buscou-se entender como funciona nosso cérebro e os processos de aprendizagem. Isso porque os gestores atuais e futuros deverão ser capazes de aprender sempre, o tempo todo. A **inovação disruptiva** que vem acontecendo no mundo todo e a crescente aplicação da tecnologia e da inteligência artificial gerarão ainda mais transformações e exigência de adaptações das empresas, e os gestores é que serão os responsáveis por conduzirem e liderarem esses processos. Como nos trazem Osterwalder e Pigneur (2011), no livro “Business Model Generation”, o mundo dos negócios passa por transformações que exigem uma abordagem inovadora e não somente de melhoria dos processos, mas disruptiva. O autor propõe, em conjunto com outros autores, via processos cocriados, diversas ferramentas possíveis de serem aplicadas nos processos de gestão empresarial e que visam auxiliar a empresa a gerar novas propostas de valor, e, ao mesmo tempo, engajar suas equipes a realizarem. Algumas delas são: Mapa de empatia, Canvas de Modelo de negócios (hoje amplamente utilizado), Modelos práticos para processos, entre outras.

Um biólogo chileno chamado Humberto Maturana trouxe a ideia de que a educação deve ser a construção do conhecimento e do papel dos indivíduos que participam desse processo. Para ele, educar é algo muito simples, é configurar um espaço de convivência desejável para o outro, de forma que o eu e o outro possam fluir no conviver de uma maneira particular. Nesse espaço, ambos, gestor e profissional aprendiz, transformam-se constantemente e de forma congruente (MATURANA, 2004).

A educação deveria ser facilitadora e promotora de seres humanos que cresçam desenvolvendo a sua responsabilidade e liberdade de ação. E, para que isso ocorra, é fundamental o respeito por si mesmo. O ambiente da empresa, assim como o da educação, deve ser formado pelo respeito por si e pelos outros, sendo o diálogo a base da convivência, e nele estimulada a capacidade dos alunos de agir e refletir. Deve ser um ambiente amoroso e não competitivo, que trate os erros como oportunidades legítimas de mudanças e não como fracasso, como são normalmente vistos pela educação tradicional.

Maturana (2004) vê o ato de aprender como uma decisão de “dentro para fora”. A educação e os processos de gestão empresarial deveriam proporcionar aos profissionais espaços de viver nos quais se faça uma reflexão sobre o fazer, proporcionando momentos de desconstrução para poder construir. Por meio do acoplamento estrutural, um sistema influenciaria o outro, causando uma mudança estrutural e, conseqüentemente, formando um novo contexto. O amor seria responsável ou poderia estimular a realização de sinapses cerebrais, e aqui apresentamos a definição técnica do biólogo Maturana (2004) para manter a fidelidade ao significado:

Sinapses são o ponto de contato estreito entre os neurônios e outras células, como no caso da sinapse neuromuscular. Nesses pontos, as membranas de ambas as células aderem intimamente. Além disso, nesses locais as membranas se especializam na secreção de moléculas especiais, os neurotransmissores. Por isso, um impulso nervoso que percorre um neurônio e finalmente chega a uma terminação sináptica, produz a secreção do neurotransmissor. Este cruza o espaço existente entre as membranas e desencadeia uma alteração elétrica na célula seguinte. Somente por meio de especializações como essas é possível entre os neurônios – assim como entre eles e outras células – uma influência mútua e localizada, e não difusa e generalizada, como ocorreria se as interações se dessem por meio de modificações da concentração de algumas moléculas na corrente sanguínea. Em cada neurônio, em sua árvore dendrítica, há milhares de terminações sinápticas de centenas de neurônios diferentes. (MATURANA, 2004, p. 175).

Essa descrição das sinapses serve para demonstrar que o funcionamento do sistema nervoso é plenamente consistente com uma participação autônoma, na qual todo estado de atividade leva a outro estado de atividade, dado que seu modo de operar é circular. Por isso mesmo, na visão de Maturana (2004), o sistema nervoso facilita o caráter autônomo do ser vivo. E, a partir disso, todo o conhecer é um fazer, pois advém de correlações sensoriais, que ocorrem em um modo circular; e, quando estimulado, facilita a geração de sinapses cerebrais. O gestor de empresa que compreender esses processos e a relevância deles para o futuro da sua empresa e de outras será o gestor do futuro. O perfil de um gestor que lidere processos de aprendizagem e que aprenda ele mesmo com as situações, as pessoas e o ambiente em constante transformação surge na demanda atual do mundo e do mercado.

Uma atitude interior de consciência, presença e aquietamento das emoções permitiria um aprendizado mais abrangente e aprofundado para os profissionais. A empresa poderia estimular, desde o princípio, as pessoas a exercitarem a integração entre sua capacidade reflexiva, sentimental, emocional e comportamental, e a desenvolverem a capacidade de escutarem a si mesmas com profundidade, cuidado e atenção. Com o estabelecimento dessas premissas, as empresas poderiam promover uma consciência maior da pessoa e do profissional sobre aquilo que os torna humanos.

A partir disso, torna-se possível responder a novas demandas de transformação dos modelos de negócios, dos processos, das habilidades e capacidades que os profissionais deverão desempenhar daqui para a frente se quiserem manter-se ativos no mercado. Grandes organizações, como SAP, Bosch e Google, já estão atuando nesse sentido e implantando programas de autoconhecimento, consciência e *mindfull* (consciência plena) como forma de atrair os melhores profissionais e reter aqueles que estão na empresa.

Como no exemplo dado por Brown (2009), essas questões passam a tornar-se relevantes e diferenciais de mercado para a empresa, pois os profissionais envolvidos estão mais interessados em agir com empatia. No caso descrito pelo autor, um *mix* de competências de empatia e pesquisa levou à criação de novos produtos e serviços por uma empresa americana que atua na área hospitalar, chamada Nurture. Foram desenvolvidas áreas privadas em salas de espera que permitem interação, estações de enfermagem que facilitam a visualização dos processos dos pacientes, miniestações de trabalho que permitem reuniões improvisadas entre as equipes médicas e outras, como soluções ergonômicas que facilitam o trabalho dos radiologistas.

O *design thinking*, então, relaciona-se com a gestão empresarial por proporcionar a inserção da emoção e da empatia nos processos da empresa, sejam eles de *marketing*, recursos humanos, tecnologia e até mesmo financeiros.

Como podemos ver, o *design thinking* passou a tornar-se diretamente ligado ao processo de gestão empresarial. Além de exigir uma nova postura, de aprendizado constante dos profissionais e especialmente dos gestores, os processos de ideação criativa e colaborativa tornam-se um fator crítico de sucesso para a sobrevivência das empresas. Outro aspecto relevante proposto pela metodologia é a **prototipagem**, que, como já vimos na seção 2.1, é colocar as ideias em prática de uma forma mais simples e mais ágil, para que sejam testadas. Dessa forma, a empresa leva menos tempo e investe menos recursos para saber se seu produto ou serviço é desejado pelos clientes. O processo de prototipagem permite a realização de ajustes em todos os aspectos do produto ou serviço, uma compreensão das habilidades necessárias das equipes e as competências que devem ser desenvolvidas para a total entrega do produto ou serviço conforme prometido.

O processo criativo proposto pelo *design thinking* também permite a reflexão sobre o que a empresa faz atualmente, se segue atual e válida a proposta de valor que a tornou relevante no mercado, ou se as mudanças exigem dos gestores uma nova reflexão e ajustes da proposta de valor. Só permanecerá viva a empresa que oferecer um produto ou serviço relevante, pois a concorrência proporcionada pelo canal de *e-commerce* e *omnichannel* (todo o processo de venda ligado e realizado na internet) derrubará e já está derrubando fronteiras para concorrentes ao redor do mundo.

Em um cenário normal, pode surgir uma grande variedade individual de motivos e metas nos profissionais e podemos dizer que surgem algumas questões a serem analisadas, tais como: em uma mesma empresa, será que todas as pessoas atuam segundo os mesmos interesses? Diferentes pessoas em situações similares podem optar por ações e metas distintas, segundo o que estejam sentindo no momento, dependendo de uma série de circunstâncias difíceis de delimitar. Exatamente por isso, não é fácil definir e determinar todos os motivos implicados em uma ação.

Segundo Neumeier (2009), as pessoas tinham poucas opções de escolha com uma aplicação efetiva de *design*, que proporcionasse mais simplicidade, uso intuitivo e beleza. O consumo passa a ser direcionado por essas questões cada vez mais, pois a utilização massiva de aplicativos por meio de celulares vem transformando a percepção das pessoas em relação ao *design* e ao uso. Além disso, as pessoas passam por experiências mais modernas que facilitam o dia a dia como por exemplo, aplicativos de táxi ou deslocamento (Uber), encomenda de comidas ou compra de produtos e até mesmo de experiências nas casas de pessoas em outros lugares ao invés de hotéis, como o Airbnb. Enquanto isso, na visão do autor, as empresas ainda resistem a atualizar seus processos, especialmente devido à resistência dos gestores de empresas em inserirem o processo criativo.

3.1.1 A Motivação da Ação

A ação envolve tanto os processos de *design thinking* quanto de gestão empresarial. Surge então o questionamento: como se combinam os motivos? Fazemos por uma razão somente ou por várias? Quando se estuda a motivação, é necessário apontar que um processo muito dinâmico e que não é fácil lidar com todos os aspectos envolvidos. Apontaremos diferentes fases dentro do processo motivacional. Será que falamos de um processo motivacional quando atuamos movidos por uma tendência de ação geral e básica, quase inconsciente (como buscar o afeto), quando agimos movidos por um interesse concreto eleito voluntariamente para atuar em determinada situação cotidiana?

A ação é motivada quando se dirige a uma meta, quando se realiza para eleger, dirigir e persistir na realização de um objetivo, uma finalidade ou um propósito. Nesse caso, parece que fica evidente que a experiência mais básica do ser humano é a de ser agente causal de suas ações, a de lutar para não se ver arrastado por forças externas a si mesmo. Acredita-se que, quanto maior o envolvimento do sujeito na ação, mais satisfeito estará. Esse será o papel do gestor de empresas, liderar e motivar as pessoas a desenvolverem-se, a aprenderem umas com as outras e com os desafios da vida.

3.1.2 A Autodeterminação

O sentimento de autodeterminação é considerado fundamental para a vida psíquica dos indivíduos. Em alguns casos, pode ser considerada como uma necessidade psicológica, e que por isso teria a função de impulsionar o ser humano a dominar o seu ambiente. E, a partir disso, emerge uma sensação de controle, que gera emoções positivas, como o interesse e o prazer (HUERTAS, 2001). De acordo com alguns

estudos, acredita-se que um dos fatores que facilitam o ajuste e a estabilidade mental é chamado de “crença de controle mental”, que se define em termos semelhantes ao conceito de causalidade pessoal ou autodeterminação, isto é, ter a sensação de que se controla e determina-se uma ação. No último extremo, o que se defende é que a ilusão de controle é uma tendência muito básica e de caráter adaptativo, que permite ao sujeito executar de forma satisfatória a maioria de suas ações humanas. A motivação humana deve ser entendida como um processo de ativação e orientação da ação, anda mais se considerarmos que, na vida, as coisas fluem e estão sempre mudando.

Aceitar a impermanência da vida, do ambiente e dos seres humanos pode ser um ponto de partida para entender melhor como a motivação desenvolve-se e desperta no sujeito. Ela pode ser descrita como algo volátil, não concreto, não visível, mas que pode ser claramente percebido no olhar, na postura, na atitude e nas ações do sujeito quando se manifesta. É como uma energia de calor, que, quando está presente, é sentida, percebida e interfere, mas que não pode ser tocada, manipulada ou controlada. Pode, sim, ser direcionada quando percebida e reconhecida.

Os sujeitos, entretanto, precisam de orientação e de oportunidades para expressarem sua consciência divina e também sua motivação (motivação também como uma demonstração da consciência e força interior alinhada). Os que estão mais qualificados para servir de guias para outros são aqueles que começam a despertar, que passam a ter uma percepção consciente. Essa percepção consciente é um movimento em que saímos de um pensamento tridimensional baseado no bem e no mal, no certo e no errado, para entrarmos em uma experiência consciente de que o amor pode ser compartilhado com todos, e que forças conflitantes, mas ao mesmo tempo complementares, podem ser integradas em nossa vida (HAPPE, 1997).

4.1 Considerações Finais

Vamos complementar um pouco a visão sobre o que é a gestão empresarial e entender como ela realmente pode conectar-se e beneficiar-se do processo proposto pelo *design thinking*. O processo de gestão empresarial tem por premissa a definição de uma estratégia empresarial a ser seguida pela diretoria e equipe. Segundo Bethlem (2009), a estratégia empresarial deve ser ensinada a todos os colaboradores e *stakeholders* de uma empresa. Para ele, sem isso, a estratégia não poderá ser implementada na prática. Todos precisam conhecê-la e compreender o seu papel na empresa. A estratégia é a elaboração de um caminho, um posicionamento que deve ser definido pela empresa para atuar no mercado, bem como sua postura com relação aos concorrentes, sua visão de futuro e de como irá alcançá-la. O papel da gestão empresarial é fazer com que a estratégia seja implementada na prática. Para que isso aconteça, o processo de gestão empresarial deve ser composto pelas atividades de planejamento, administração, gestão dos recursos (financeiros, de pessoas, materiais) e ainda a comunicação (Chiavenato, 2000).

Como pudemos ver neste artigo, o *design thinking* apresenta-se como uma metodologia possível de ser aplicada no processo de gestão empresarial, especialmente se considerarmos a necessidade atual por geração de inovação e atualização das propostas de valor oferecidas pelas empresas ao mercado. A etapa inicial de empatia propõe um olhar mais atento à questão emocional de clientes, equipe e *stakeholders*. Na segunda etapa, de definição do problema, temos que redefinir algumas questões e os desafios da empresa a partir da visão das pessoas (clientes e *stakeholders*), o que pode gerar oportunidades de inovação ou ajustes. Já na etapa de ideação criativa, os *brainstormings* nos ajudam a gerar uma quantidade de ideias maior e mais abrangente, como forma de potencializar as soluções, sem criticar ou deletar possíveis oportunidades criativas pela empresa, pois mesmo que não sejam implantadas no momento atual ou de curto prazo, podem encaminhar à transformação necessária para o futuro da empresa. E, como forma de aplicar a empatia e a agilidade até na etapa final, a metodologia indica a prototipagem, que, como vimos, é a possibilidade de colocar as ideias em prática, tornando-as visuais e possíveis de proporcionarem *feedback* pelas pessoas que participaram de todo o processo.

Dessa forma, o *design thinking* procura apoiar o processo de gestão empresarial, servindo como complemento a tudo que a gestão propõe, sem a pretensão de substituí-la, muito pelo contrário; com o objetivo de apoiá-la para a condução estratégica da empresa rumo ao futuro.

Referências Bibliográficas

- BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BROWN, T. **Change by design**. New York: Harper Business, 2009.
- BROWN, T. **Design thinking: uma metodologia poderosa**. São Paulo: Elsevier, 2010.
- HAPPE, R. **Consciência é a resposta**. São Paulo: Talento, 1997.
- HUERTAS, J. A. **Motivación, querer aprender**. Buenos Aires: Aique, 2001.
- KELLEY, D. **Confiança criativa**. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.
- MATURANA, H. R. **Desde La Biología a la Psicología**. Santiago: Editorial Universitaria, 2004.
- NEUMEIER, M. **Empresa orientada pelo design**. São Paulo: Bookman, 2009.
- NITZSCHE, R. **Afinal o que é design thinking?** São Paulo: Rosari, 2012.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. São Paulo: Alta Books, 2011.
- SIMON, H. A. **The Sciences of the Artificial**. Massachusetts: MIT Press, 1996.



CAPÍTULO 10

Jogos de Negócios

A La Salle Business School conta com um conselho estratégico, formado por representantes da alta gestão de Organizações Públicas, privadas, do Terceiro Setor, bem como da sociedade civil e do corpo discente da Pós-graduação da Universidade. O conselho se reúne periodicamente para discutir cenários, desafios e oportunidades.

Apresentando os autores

Eduardo Bugallo de Araujo

Doutor em Educação pela UNILASALLE, Mestre em Contabilidade e Controladoria pela UNISINOS, Bacharel em Ciências Contábeis pela PUCRS e Bacharel em Administração pela UAMSP. Professor do Curso de Especialização MBA em Gestão Empresarial da UNILASALLE, UNIRITTER e UCS. Consultor Empresarial e em Empreendimentos Imobiliários pela REALPLAN. Certificado Google Educator níveis 1 e 2. Pesquisa sobre os seguintes temas: Tomada de Decisão, Empreendedorismo, Inovação, Estratégia, Controladoria, Jogos de Negócios e Gestão de Instituições de Educação Superior. Integrante do Grupo de Pesquisa Gestão Educacional nos Diferentes Contextos, ligado ao PPG em Educação da UNILASALLE.

Mauricio Tagliari

Doutorando em Ciências Contábeis, Mestre em Ciências Contábeis, MBA em Controladoria, Bacharel em Administração de Empresas e estudante de Direito. Larga experiência no setor elétrico atuando em uma empresa multinacional nas áreas de controle, gestão e inovação. Atuou como Executivo de Inovação e Gerente Financeiro e de Projetos de Pesquisa em uma grande Universidade. Também já integrou a Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação implementando e gerenciando o Escritório de Projetos com foco em captação, gestão e prestação de contas com uma carteira de mais de R\$ 130 milhões em projetos públicos e privados das áreas Finep, BNDES, Petrobras, Instituições Públicas (e Fundações (FAPERGS)). Pesquisador do Grupo de Estudos em Finanças Corporativas (GEFIC), atuando principalmente nos seguintes temas: financiamento para inovação e modelo de decisão financeira. Pesquisador Internacional, atuou por meio de projetos junto a renomadas instituições como Universidad de Sevilla e Universidad de Valencia na Espanha, bem como na Universidad Javeriana na Colômbia. Autor e coautor de livros nacionais na área de administração financeira e finanças para a tomada de decisão e coautor de livros internacionais na área da economia e inovação. Atuou como coordenador do MBA em Controladoria e Finanças na UNISINOS e atua como professor de Pós-Graduação nas áreas de Finanças e Controladoria. Desenvolve consultorias de Reestruturação Financeira e Recuperação Judicial de empresas no setor industrial no Sul do Brasil. Sócio das empresas REBUILD CONSULTORIA EMPRESARIAL e REBUILD CONTABILIDADE.

O que veremos neste Capítulo?

No decorrer desta disciplina, teremos uma visão sistêmica das técnicas, dos conceitos e modelos aprendidos ao longo de sua formação. Para tal, simularemos estratégias e táticas de gestão. Além disso, percorreremos as áreas comercial, de marketing, produção, controladoria e processo criativo. Você será desafiado a trabalhar em equipe, exercer liderança, gerenciar o tempo e dirigir uma empresa. Durante o desenvolvimento da disciplina, você analisará o cenário de mercado, de resultado e de desempenho, considerando os anos de existência de uma empresa. Em todos os momentos, você terá a oportunidade de tomar decisões e exercitar o conhecimento absorvido ao longo deste MBA

1.1 Introdução

Uma empresa funciona de forma semelhante a uma máquina com engrenagens, que precisa estar em movimento e com todas as peças funcionando em sua totalidade. É fundamental possuir visão sistêmica dessa engrenagem, conhecendo cada uma das peças e não apenas focar em uma só. Dentro de uma empresa, todas as áreas do conhecimento (marketing, finanças, produção etc. – são as peças) funcionam em conjunto para o desenvolvimento e a evolução do negócio.

Nossa disciplina utilizará um simulador que possui um alto grau de realismo e você será instigado por outros colegas que também passaram pelo mesmo processo e que possuem experiências e conhecimentos distintos dos seus, o que torna essa atividade ainda mais efetiva. À medida que você (e os outros jogadores do simulador) forem adquirindo conhecimento de diferentes estratégias, maior será o *know-how* e mais complexa a atividade se tornará. No entanto, essa complexidade só será alcançada com a participação de todos. Lembre-se que estamos todos aqui para aprender e, além disso, para praticar o que já foi absorvido.

Os instrumentos que você construir também serão aplicáveis em empresas reais, com o diferencial de que nas empresas há a criação de ferramentas de avaliação, modelos de planejamento e modelos de tomada de decisão. Por isso, não deixe de construir outros elementos e ferramentas para dar suporte para a tomada de decisão, pois isso é a chave para o seu sucesso.

2.1 Origem dos Jogos de Negócios

Os jogos de negócios são definidos como **simulações de ambientes empresariais** nas quais os participantes atuam como executivos de uma empresa, avaliando e analisando cenários hipotéticos de negócios e as possíveis consequências decorrentes das decisões adotadas (MARQUES FILHO; PESSÔA, 2000). Isso quer dizer, segundo Pretto; Filardi; Pretto (2010), que os jogos de negócios são um artefato de ficção da realidade, apresentando aos integrantes do jogo novos modelos de gestão dentro de um cenário seguro e sem risco, em que podem explorar as potencialidades de cada ferramenta de gestão sem colocar em risco a sobrevivência de uma empresa do mundo real .

Conforme Sauaia (1995 apud Arbex, 2005), os jogos de negócios possuem inúmeras finalidades pedagógicas, tais como: auxiliar o participante (aluno) no desenvolvimento da visão sistêmica das organizações, incluir o ambiente econômico no foco administrativo, aprimorar o pensamento crítico para tomada de decisões, estimular a interdisciplinaridade, aumentar a relação interpessoal, aperfeiçoar a visão gerencial a

partir da visão do cliente, orientar a gerência de organizações para uma administração competitiva por meio do jogo etc. Assim, como objetivo principal, podemos dizer, de acordo com D'ipolitto (2012), que os jogos de negócios promovem a aprendizagem por meio da **experiência**.

O termo “jogos de negócios” foi traduzido do termo originário em inglês “*business game*” (ARBEX, 2005) e descende de jogos de tabuleiro e de guerra chineses, que datam de 3.000 a 5.000 a.C. Na era moderna, teve início na Rússia, em 1932, e nos Estados Unidos, em 1995 (FARIA et al., 2009). Conforme descrito por Marques Filho e Pessoa (2000):

[...] oficiais do exército prussiano no século XIX preparavam-se para o combate simulando previamente o desenvolvimento de batalhas sobre mapas com o movimento de tropas representadas por peças de madeira, estudando possíveis opções táticas a serem adotadas na batalha real. Estratégias de batalhas chegaram a ser estudadas na Segunda Guerra Mundial por alemães e japoneses. Os primeiros Jogos de Empresas, usando computadores, surgiram nos anos 50, aproveitando os conceitos de táticas e estratégias de batalhas adotadas por militares nos negócios, baseavam-se nas experiências do treinamento militar nas simulações de batalhas. (MARQUES FILHO E PESSÔA, 2000, p. 12):

Lacruz (2004), remetendo-se a Tanabe (1977) complementa ainda:

[...] da mesma forma como ocorria com o treinamento dos militares, era possível treinar os executivos através de uma atividade simulada, evitando o treinamento na prática que poderia trazer consequências negativas em termos dos resultados das decisões tomadas. (LACRUZ, 2004, p. 37).

Assim, e de acordo com a *American Management Association*, os jogos de negócios surgiram como ferramentas didáticas de treinamento em sala de aula (*Top Management Decision Simulation*), para indivíduos que executam atividades profissionais em instituições empresariais.

No Brasil, o emprego desse instrumento na constituição do ensino ocorreu por meio da importação dos jogos norte-americanos na década de 1970. No decorrer do tempo, associando o *feedback* dos participantes (alunos) à *expertise* dos preceptores, desencadeou-se o início do desenvolvimento dos jogos de negócios nacionais (LACRUZ, 2004).

Vale destacar que os primeiros jogos com decisões registradas e tabuladas manualmente foram sucedidos por versões processadas em computadores mainframes; estas, por sua vez, foram sucedidas por jogos baseados em microcomputadores PCs e, posteriormente, por jogos baseados na internet (D'IPOLITTO, 2012) por meio da imitação da realidade de maneira simplificada, a fim de cumprir três objetivos principais, conforme você pode observar na figura a seguir.

Figura 1 – Objetivo dos primeiros jogos.



Fonte: Adaptada de Lacruz (2004).

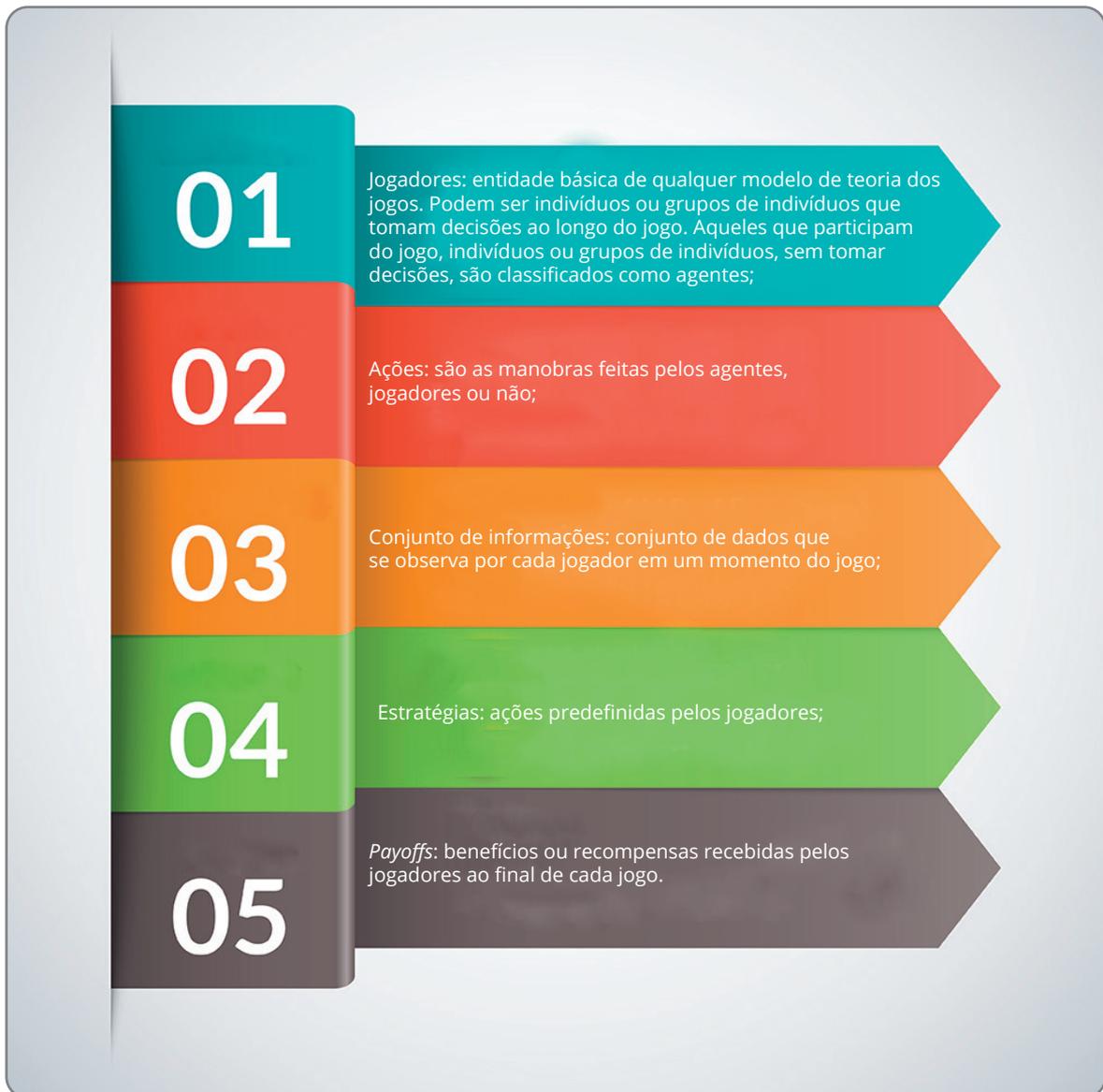
3.1 Teoria dos Jogos de Negócios

A teoria dos jogos data de 1944, com a publicação do livro *Theory of Games and Economic Behavior*, escrito pelo matemático John von Neumann e pelo economista Oskar Morgenstern, e faz uso instrumental da matemática para expressar e formular conceitos, verificar robustez das ideias e a compreensão dos modelos propostos (AZEVEDO; CARVALHO; SILVA, 1999). De acordo com Osborne e Rubinstein (1994), a teoria dos jogos de negócios, trata-se de um conjunto de ferramentas criadas com o intuito de auxiliar o entendimento dos fenômenos observados durante a interação dos jogadores (tomadores de decisão). Ela parte da premissa de que em qualquer cenário adverso há aspectos que podem ser representados matematicamente (ferramentas analíticas) e indagados de forma a elucidar qual desfecho irá prevalecer. Nota-se, então, que a assimilação adequada dessas conexões fortalece as chances de sucesso do jogador (AZEVEDO; CARVALHO; SILVA, 1999).

A teoria dos jogos de negócios proporciona aos jogadores o auxílio no entendimento da lógica nas situações de interação estratégica, enquanto desenvolve sua experiência como analista de casos concretos. Também apoia a expansão da capacidade de raciocinar estrategicamente, explorando as possibilidades de interações dos participantes, em especial aquelas que vão ao encontro da intuição. Isso ocorre porque quando os indivíduos ou organizações estão envolvidos em processos de interação estratégica, eventualmente, existem alternativas que dificilmente seriam notadas sem o treinamento proporcionado pela teoria dos jogos (FIANI, 2015).

Segundo Tavares (1995), há cinco elementos que compõem a teoria dos jogos de negócios, conforme você pode observar na imagem abaixo.

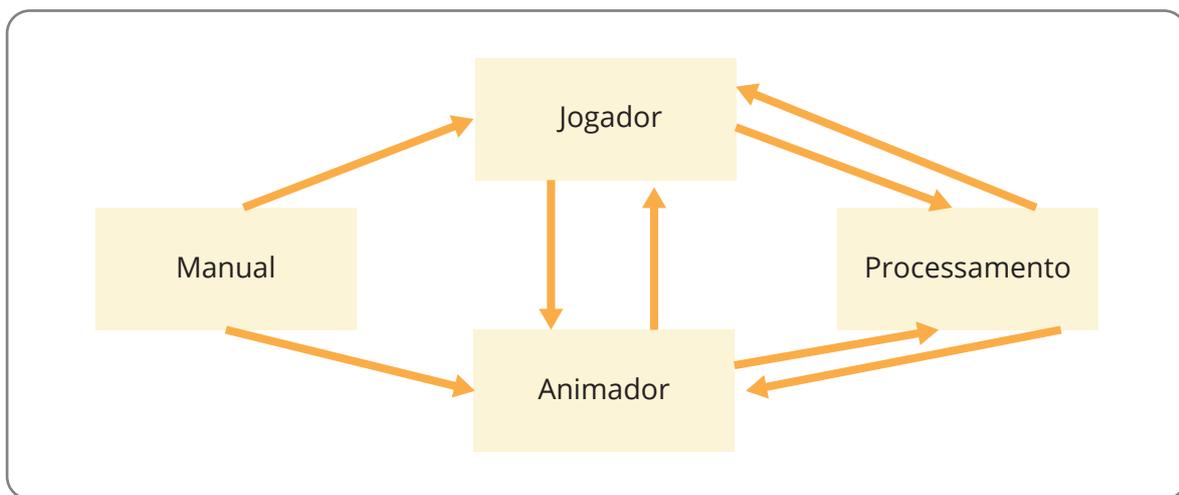
Figura 2 – Conjunto de elementos que compõe a teoria dos jogos.



Fonte: Adaptada de Tavares (1995).

O **equilíbrio** também é parte constituinte do jogo e demonstra o resultado da combinação de estratégias adotadas pelos jogadores. Já o último elemento a ser elencado é o **resultado**, definido por Tavares (1995) como valores e atributos finais dos elementos do jogo. Outros autores definem os elementos que compõem os jogos de formas diversas, tal qual apresentam Mendes (1997) e Pretto, Filardi e Pretto (2010), a partir das obras de Rocha (1997), Ferreira (2000), Sauaia (1995, 1989). Conforme demonstrado na figura a seguir:

Figura 3 – Componentes básicos de um jogo empresarial.



Fonte: Pretto, Filardi e Pretto (2010, p. 29).

De acordo com os autores já citados, os elementos que compõem os jogos de negócios são obtidos pelo papel que assumem ao longo do jogo. Assim, conforme a figura apresentada, os elementos são:

- **Manual:** descrição das regras do jogo.
- **Animador:** elemento mais importante de um jogo de negócios. É responsável pela definição dos parâmetros de funcionamento do modelo de simulação do ambiente no qual acontecerá o jogo. No processo de ensino/aprendizagem, o animador é responsável por realimentar todo o processo.
- **Processamento:** execução de cálculos e armazenagem de todos os dados, definições do valor das variáveis consideradas no ambiente de competição.
- **Jogador:** pode ser uma empresa ou ainda uma equipe competidora, formada por um grupo de pessoas que deverá estudar o ambiente definido pelo jogo e pesquisar as estratégias mais adequadas para vencer os demais competidores, resgatando os conhecimentos expostos na aula teórica da disciplina, bem como conhecimentos, experiências e habilidades de vivências pessoais/profissionais.

4.1 Análise de Cenários Para Tomada de Decisão

O processo de análise para a tomada de decisão em nosso dia a dia é realizado por meio da leitura de indicadores econômicos e financeiros, que são disponibilizados pelo mercado. Temos, como exemplos de indicadores, a taxa Selic, o valor de inflação do período, índices específicos que nos mostram a taxa de crescimento ou de regressão de um determinado setor.

Além disso, acompanhamos diariamente (ou pelo menos deveríamos) a evolução de concorrentes, realizando a leitura de jornais específicos, que nos mostram potenciais tendências de mercado. No entanto, essas potenciais tendências nem sempre são confirmadas devido a um conjunto de variáveis que não se concretiza, pois, o mercado é **sistêmico**.

Em nossa disciplina, o processo de análise de cenários será fundamental. Você deverá realizar uma avaliação de seus concorrentes, avaliar taxas de crescimento apresentadas em nosso informativo, avaliar potenciais aumentos de inflação do período para que você não trabalhe com uma empresa deficitária.

Estar vigilante a todos os indicadores não será uma vantagem competitiva, afinal, todos estarão fazendo isso. No entanto, a interpretação é que será sua arma secreta. Acompanhar dados econômicos, de aumento do percentual de participação nas vendas do mercado, de rentabilidade da empresa, ou ainda de eficiência do processo será de suma importância para o aperfeiçoamento constante da empresa.

Todos esses elementos relatados são essenciais para o processo de tomada de decisão, mas você somente poderá tomar uma boa decisão quando estruturar um modelo de avaliação sistemática dessas informações que acabamos de apresentar.

5.1 Processo Decisório

Diariamente somos convidados a tomar decisões. Essas decisões podem envolver nossa vida pessoal ou profissional, A escassez de recursos, combinado com o aumento da complexidade das variáveis ambientais, tem desafiado os tomadores de decisão empresarial. Quanto mais complexo for o ambiente da decisão, maior também será a dificuldade deste tomador obter êxito.

No contexto das organizações, essas decisões consomem grande parte dos esforços dos gestores, e quanto mais qualificado for esse processo, mais assertivo e rápido será o resultado. A natureza do papel de gerenciar, faz com que os administradores dediquem grande parte do tempo ao processo decisório (MINTZBERG, 1973).

Para Simon (1979, p. 1) “[...] uma teoria geral de administração deve incluir tanto os princípios de organização, que asseguram decisões corretas, como os princípios que asseguram uma ação efetiva”, por esse pensamento, pode-se dimensionar, dentro da estrutura de gestão, a importância da **assertividade da decisão** em todos os níveis, desde o nível estratégico até o operacional.

A maioria dos estudos sobre o processo de decisão estratégica produziu um conjunto de observações sobre uma questão do processo, ou uma descrição muito rica, mas desvinculada de todo o processo de decisão (FREDRICKSON, 1986).

Existem muitas teorias desenvolvidas para descrever o processo decisório, dentre elas, serão apresentadas:

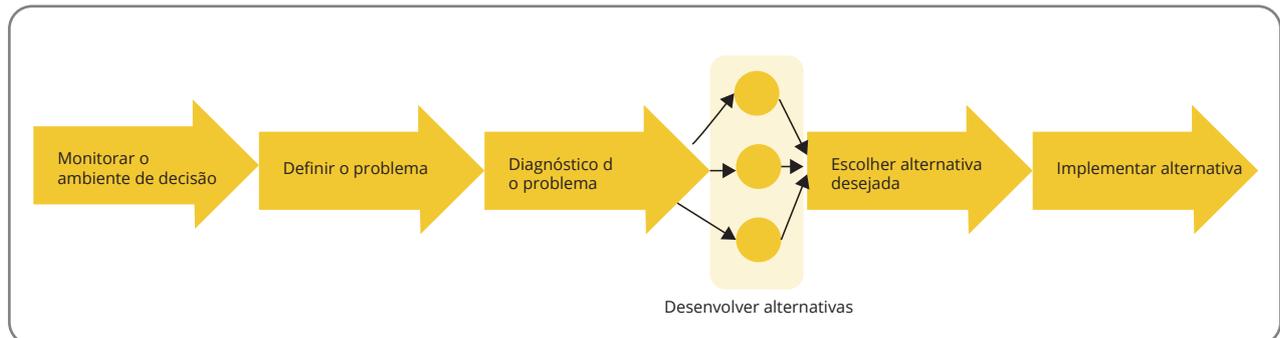
- a. Teoria Racional;
- b. Teoria da Racionalidade Limitada;
- c. Teoria Naturalista; e
- d. Teoria *Garbage Can*.

5.1.1 Teoria Racional

O primeiro estudo que se dedicou a descrever o processo de tomada de decisão nas organizações foi o proposto no início do século XX por Frederick Taylor. O autor defendia que o processo de tomada de decisão nas empresas seria absolutamente **racional**. O decisor sempre utiliza a racionalidade total em seus processos decisórios, em que todas as informações necessárias para tomada de decisão, bem como todo o conhecimento, estariam disponível para escolha da melhor alternativa. Nesse modelo, *one best way*, somente uma alternativa era considerada ótima.

Segundo Laudon e Laudon (2011), tal modelo racional de decisão tem por base o empenho pessoal dos tomadores em construir o conhecimento necessário para uma boa decisão. Dessa forma, o tomador tem por finalidade identificar o objetivo, elencar as ações possíveis que possam contribuir para alcançá-lo e escolher a que mais contribui para o sucesso. A figura abaixo ilustra como ocorre o processo decisório segundo a Teoria Racional:

Figura 4 – O processo decisório segundo a Teoria Racional.



Fonte: Adaptado de Daft e Steers (1986).

5.1.2 Teoria da Racionalidade Limitada

Contrapondo essa visão, Simon (1979), em *Administrative Behavior* (1945) e *Organizations* (1958, em co-autoria com J. March), apresenta a Teoria da Racionalidade Limitada, que pressupõe que o decisor **não possui todas as informações**, assim como também não haveria condições de processá-las, devido principalmente às limitações de tempo e recursos. Por esse modelo, a boa decisão seria a mais aceitável, dadas as condições disponíveis para decidir.

A capacidade humana de absorver informações e tomar decisões é limitada, que, na visão Weick (1973), inclusive:

[...] os indivíduos têm limites perceptivos assim como de processamento de informação, e embora possam pretender agir racionalmente, só podem fazê-lo de maneira limitada. Esta consiste em ações a partir de conhecimento suficiente e não a partir de conhecimento completo (o conceito de satisfatório), a partir do uso de regras simples, e não trabalhosas, para procurar uma solução no momento em que o problema surge (WEICK, 1973, p. 9).

Ainda sobre essa percepção, Simon (1979) destaca que a:

[...] racionalidade requer um conhecimento completo, e inalcançável, das consequências exatas de cada escolha. Na realidade, o ser humano possui apenas um conhecimento fragmentado das condições que cercam sua ação, e ligeira percepção das regularidades dos fenômenos e das leis que lhe permitam gerar futuras consequências com base no conhecimento das circunstâncias atuais (SIMON, 1979, p. 84).

A limitação humana em sintetizar um número cada vez maior de informação é entendida como remediável, mediante aplicação de processos para solução de problemas, conforme proposto por March e Simon (1975), onde:

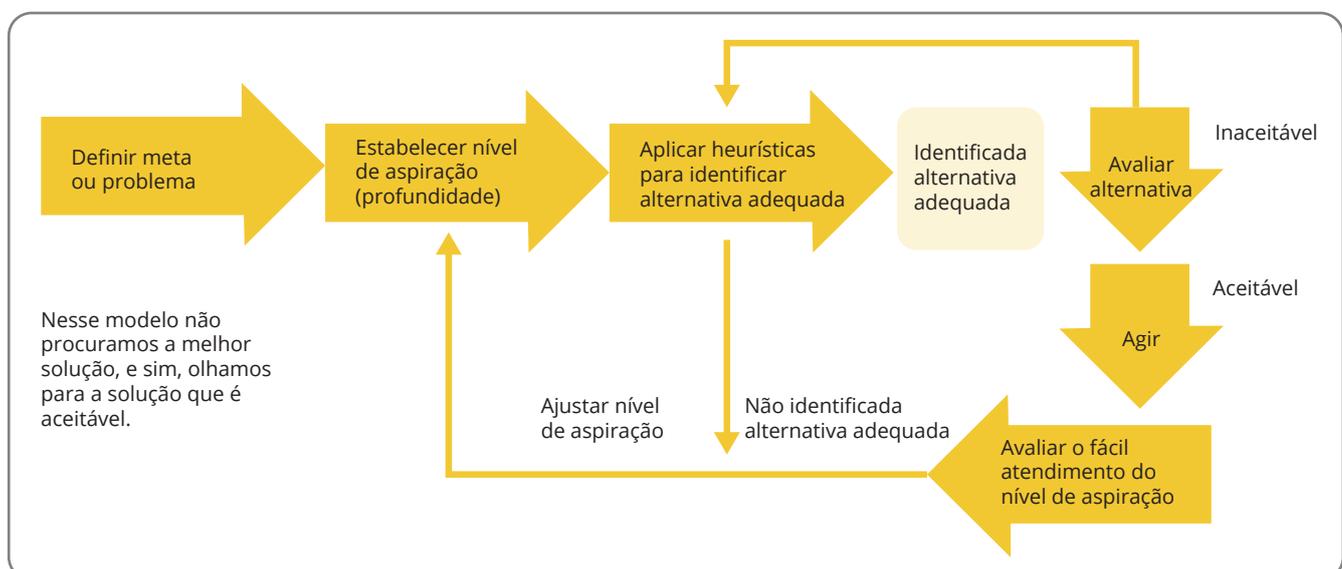
[...] cada indivíduo só pode atender a um número limitado de assuntos a um só tempo. A razão básica por que a definição que o agente dá à situação difere tanto da situação objetiva é que esta última se apresenta excessivamente complexa para poder ser tratada nos menores detalhes. O comportamento racional compreende a substituição da realidade complexa por um modelo de realidade suficientemente simples para poder ser tratado mediante processos de solução de problemas (MARCH E SIMON, 1975, p. 212),

A ruptura entre a racionalidade e o comportamento no processo de tomada de decisão nas organizações ocorreu através dos modelos de Racionalidade Limitada, contra o então modelo racional. Desde então, as áreas econômicas e psicológicas têm desenvolvido estudos voltados à qualificação deste processo, sob orientação desses dois modelos. Assim, o decisor se utiliza de **procedimentos heurísticos** para escolha da alternativa mais aceitável.

O procedimento heurístico pode ser definido como um atalho cognitivo, em que o tomador aceita soluções satisfatórias e razoáveis, geralmente se valendo de critérios minimamente aceitáveis de desempenho e, ao encontrar uma solução que corresponda a esses critérios mínimos, toma a decisão e a implementa. Vale destacar que o mesmo indivíduo em situações diferentes pode tomar decisões diferentes, dependendo do contexto, do seu humor, de jogo de influência e poder.

A imagem abaixo ilustra o processo decisório sob a perspectiva heurística:

Figura 5 – O processo decisório sob a perspectiva heurística.



5.1.3 Teoria Naturalista

Autores provenientes da segunda geração de psicólogos cognitivistas, desenvolveram a Teoria Naturalista para descrever o processo decisório. Segundo essa teoria, o tomador se utiliza de repertórios adquiridos de decisões anteriores.

Estudos nesse campo buscam compreender como são tomadas decisões, seguindo alguns critérios, como apontam Orasanu; Connolly (1993):

- a. em **ambientes complexos**;
- b. caracterizados por **limitação de tempo**;
- c. **incerteza**;
- d. **objetivos pouco claros** ou conflitantes;
- e. cujas consequências das escolhas estejam associadas a **consequências significativas**.

No entanto, para Fogaça (2015) a assertividade da decisão, geralmente está condicionada a cinco pontos-chave:

- a. Decisores proficientes:

O decisor precisa ser proficiente e especialista em suas respectivas áreas de atuação. Normalmente, tais decisores são profissionais com grande experiência na função, tendo vivenciado muitas situações problemáticas, acumulando, desta forma, vasto repertório de decisões.

- b. Combinação das regras de decisão entre a situação e a ação:

A decisão será tomada pela simples comparação com decisões tomadas anteriormente, e não com outras opções, respaldadas pelo Método Racional ou de Racionalidade Limitada.

- c. Decisão orientada por processos cognitivos (não racional):

A decisão surge de uma rápida associação não racional.

- d. Informação depende do contexto:

Informações diferentes são importantes para decisores diferentes, mesmo que envolvidos na solução de um mesmo problema.

- e. Alternativas baseadas no empirismo:

Soluções ótimas derivadas de sistemas formais que não sejam praticáveis são vazias.

5.1.4 Teoria *Garbage Can*

Para Cohen, March e Olsen (1972), a tomada de decisão sob a perspectiva *Garbage Can* (tradução literal: Lata de Lixo), é muito comum no segmento empresarial e tem como característica:

- a. Decisão tomada de forma desestruturada e desarticulada;
- b. Muitas soluções que são descartadas pela falta de problema;
- c. Quando um problema compatível surge, soluções antes descartadas são retiradas do “lixo”;
- d. Anarquia Organizacional.

Os mesmos autores destacam as principais limitações que favorecem este tipo de decisão:

- a. Preferências Problemáticas: Objetivos, alternativas, problemas e soluções são mal definidas;
- b. Tecnologia Mal Definida: Não existe uma base de conhecimento disponível, que se aplique as decisões; e
- c. Participação Fluída: Alta rotatividade dos participantes da decisão.

As teorias que descrevem o processo decisório, servem para orientar o decisor quanto ao melhor modelo para cada tipo de decisão. Desta forma, cabe ao aluno no contexto desta disciplina, também tomar as decisões mais assertivas para obter o melhor desempenho financeiro e econômico no jogo.

Referências Bibliográficas

- AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION (AMA). **Discover AMA's Management Training Seminars, Courses, and Programs**. Disponível em: <http://gg.gg/vl3ww>. Acesso em: 6 nov. 2017.
- ARBEX, M. A. O valor pedagógico dos jogos de empresa na aprendizagem de gestão de negócios. **Revista FAE**, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 81-89, 2005.
- AZEVEDO, G.; CARVALHO, H. F.; SILVA, J. F. A teoria dos jogos na estratégia de negócios: uma contribuição relevante? In: **Iberoamerican academy of management – 1st Internacional Conference**, Madrid, 1999.
- BEHLING, O.; SCHRIESHEIM, C. **Organizational Behavior: Theory, Research, and Application**. Boston: Allyn and Bacon, 1976.
- COHEN, M.D.; MARCH, J.G.; & OLSEN, J.P. (1972). **A Garbage Can Model of Organizational Choice**. *Administrative Science Quarterly*. 17, 1-25.
- DAFT, R. L.; STEERS, R. M. **Organizations: a micro/macro approach**. Glenview: Harper Collins, 1986.
- D'IPOLITTO, C. Jogos de negócios e educação empreendedora. **Sistemas & Gestão**, v. 7, p. 192-204, 2012.
- FARIA, A. J. et al. Developments in Business Gaming: a review of the past 40 years. **Simulation & Gaming**, v. 40, n. 4, p. 464-487, 2009.
- FIANI, R. **Teoria dos jogos: para cursos de administração e economia**. 4 ed. ver. e atual., 2015.
- FOGAÇA, L. B. **Tomada de decisão e equilíbrio de metas conflitantes no gerenciamento de interrupções de voo em empresa de transporte aéreo regular**. Diss. (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS. Orientador: Prof. Dr. Éder Henriqson. Porto Alegre, 2015.
- GRAMIGNA, M. R. M. **Jogos de empresa**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LACRUZ, A. J. **Jogos de empresas: considerações teóricas**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 11, p. 93-109, 2004.
- MARINHO, R. **Prática na teoria: aplicações da teoria dos jogos e da evolução aos negócios**. 2. ed., rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARQUES FILHO, P. A.; PESSÔA, M. S. P. **Jogos de empresas: uma estratégia para o ensino de gestão e tomada de decisão**. São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo, 2000.
- MENDES, M. de L. S. **O modelo GS-RH: uma integração de jogos de empresas para treinamento e desenvolvimento gerencial**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

- MESSENGER, J. et al. **Working anytime, anywhere**: the effects on the world of work. 2017. Disponível em: <http://gg.gg/v13x2>. Acesso em: 30 out. 2017.
- ORASANU, J.; CONNOLLY, T. *The reinvention of decision making*, Santa Bárbara: Praeger, 1993.
- OSBORNE, M. J.; RUBINSTEIN, A. **A Course in Game Theory**. Cambridge: MIT, 1994.
- PELISSARI, A. S.; GONZALEZ, I. V. D. P.; VANALLE, R. M. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 17, n. 1, jan. 2011. Disponível em: <http://gg.gg/v13x8>. Acesso em: 30 out. 2017.
- PRETTO, F.; FILARDI, F.; PRETTO, C. Jogos de empresas: uma estratégia de motivação no processo de ensino e aprendizagem na teoria das organizações. **Revista Eletrônica de Estratégias e Negócios**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 191-218, jan. 2017. Disponível em: <http://gg.gg/v13x9>. Acesso em: 30 out. 2017.
- TAVARES, M. P. **Teoria dos jogos**: algumas aplicações ao mercado de trabalho. Rio de Janeiro: PUCRIO, 1995.
- VIANNA, M. et al. **Design thinking**: inovação em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013.



Av. Victor Barreto, 2288 | CEP: 92010-000 | Canoas - RS
eadproducao@unilasalle.edu.br