

**Fundamentos
de
Gestão de Empresas**

Duarte Trigueiros

INDEG — ISCTE
M. Sc. em Finanças Empresariais

© Copyright 1995
by
Duarte Trigueiros

Esta copia é fornecida sob condição de que quem a consultar reconhece que os direitos de autor permanecem da posse do autor e que nenhuma citação deste trabalho, nem nenhuma informação derivada dele, poderá ser publicada sem a prévia autorização escrita do autor.

Introdução

A Gestão de Empresas ensina como criar empresas e como torna-las geradoras de riqueza. Todos beneficiam com a riqueza criada pelas empresas: os donos e empregados, os credores, fornecedores, clientes e a comunidade.

Mais do que uma ciência, Gestão de Empresas começou por ser uma arte ou tarefa especializada. Com o tempo, os conhecimentos de que o gestor se serve foram sendo compilados, sistematizados, discutidos, verificados e aperfeiçoados de modo a poderem depois ser ensinados a outros. O mesmo aconteceu com outras ciências aplicadas; só que Gestão, por ser mais recente, ainda não tem bases conceptuais sólidas.

O que os alunos de Gestão querem é aprender a gerir empresas, isto é, querem dominar conhecimentos e destrezas de que o gestor se serve para atingir fins. Fica de fora tudo aquilo que não é possível ensinar nas aulas por só se aprender com prática – e é muito.

Antes de aprender a gerir, os alunos vão conhecer a própria ciência de Gestão; e é disso que este texto trata – pouco, muito pouco, uma etapa insignificante, dispensável, na aprendizagem do gestor.

Este texto destina-se a facilitar o acompanhamento das aulas teóricas de unidades como “Introdução à Gestão de Empresas” e outras. Não é o único texto que os alunos podem usar e não dispensam a frequência das aulas. Aliás, nunca foram pensadas para serem simplesmente lidas: são um complemento e um resumo.

Índice

Introdução	iii
1 Gestão de Empresas: o que é?	1
1.1 A unidade e fundamento conceptual de Gestão	3
1.2 Qualidades do Gestor	4
1.3 O ensino de Gestão	7
2 Uma base conceptual para Gestão de Empresas	11
2.1 O fim a atingir	11
2.2 A Empresa como Organização	14
2.3 Hierarquia de objectivos na Organização	15
2.4 Funções e organização funcional	20
3 A criação de riqueza	21
3.1 Noção de Valor	21
3.2 Os grandes objectivos empresariais	24
3.3 Forças externas à empresa	26
3.4 Complexidade e dinamismo das forças externas	27
4 A Empresa como Sistema	31
4.1 Visão sistémica da empresa	33
4.2 O processo de Valor Acrescentado	35
4.3 Análise e medição do valor acrescentado	38
4.4 Hierarquia empresarial	40
A Especialização e bom senso	43

B	Gestão pública, gestão privada	47
C	A esquizofrenia das Ciências Sociais	50

Capítulo 1

Gestão de Empresas: o que é?

Gestão é uma ciência *aplicada*: tal como no caso de médicos, engenheiros e outros profissionais, o gestor é julgado pelos *resultados* que consegue obter. Os gestores devem pois ser capazes de obter resultados. Concretamente, devem ser capazes de criar riqueza ou aumentar, acrescentar, riqueza.

1 *Criar riqueza* não é o mesmo que criar pessoas ricas. Qualquer agricultor que viva do que a terra produz, qualquer pescador que viva do mar, qualquer pequeno comerciante ou artífice, cria riqueza mesmo quando não se torna rico. As riquezas ou fortunas, o chamado Capital, é certamente indispensável à vida das empresas; mas não faz parte do âmago ou essência da vida empresarial; é, digamos assim, um ingrediente não essencial embora quase sempre indispensável. A essência de Gestão é a capacidade para criar riqueza.

2 Como muitas ciências aplicadas, Gestão não é um ramo do saber; é mais uma colecção de ferramentas, oriundas dos mais diversos ramos do saber, unidas apenas pelo facto de estarem todas a ser usadas para a obtenção de um fim único, a criação de riqueza.

Eis o nome de algumas dessas ferramentas:

- Finanças e Contabilidade,
- Marketing,
- Produção,
- Recursos Humanos,
- Comportamento das Organizações,

- Sistemas de Informação.

3 O treino em Gestão de Empresas consiste pois em aprender a utilizar bem, com eficiência e eficácia, cada uma dessas ferramentas, com vistas a um fim único, a criação de riqueza.

O mesmo se passa com Medicina, Engenharia e as outras ciências aplicadas. Um médico, ao tentar curar um doente, serve-se das ferramentas oferecidas pela Biologia, Química, Mecânica e muitas outras ciências. Um médico não quer estudar os doentes apenas pelo gosto de saber; quer cura-los. Estuda para conseguir curá-los melhor. É nessa *primazia dos fins* onde Gestão mais se distingue de ciências conceptuais, teóricas ou especulativas, como a Física, a Biologia e a Economia. Nessas outras, o saber já é um fim em si.

Vejamos agora quais são as fronteiras de Gestão: aquilo que Gestão *não é*. Se queremos conhecer uma realidade, é tão importante perceber o que ela é como o que ela não é.

4. Administração não é Gestão. Gestão centra-se na empresa, no seu funcionamento e nos seus fins. Mas Gestão não é apenas a arte de administrar. É a arte de criar riqueza, muito mais do que administrar. Os organismos sem fins lucrativos ou governamentais não têm (em geral) a faceta mais típica e unificadora de Gestão, que é a criação de valor.

Aliás, uma organização não precisa necessariamente de um gestor. Que faria o melhor aluno de um MBA como comandante de um quartel ou como Bombeiro-Chefe? Alguma coisa faria, é claro, mas pouco: a maioria das suas habilitações, aquilo para o qual fora treinado, não podia ser usado. Deve portanto distinguir-se Gestão das Ciências Administrativas ou Organizacionais. Gestão é muito mais do que isso e essas ciências, antes muito estudadas, são apenas uma das ferramentas de Gestão.

5. Gestão é diferente de Economia Aplicada. É importante que os alunos de Gestão percebam que Gestão também não é um ramo aplicado da Economia. Em ambientes como o nosso, onde tal disparate é repetido até à saciedade por economistas apreensivos sobre o seu futuro e que tentam a todo o custo passar por gestores – mesmo quando nunca puseram os pés numa empresa, torna-se especialmente importante que os alunos de Gestão estejam alerta e não se deixem enganar.

6 Em primeiro lugar, a base conceptual de Gestão é distinta da base conceptual da Economia pois Gestão exige o domínio de ferramentas cujo fundamento é totalmente alheio a Economia: o Marketing, os Recursos Humanos, a Comunicação, os Sistemas de Informação e

vários outros. Gestão portanto não “vem” da Economia. Só Finanças e Contabilidade, duas das suas ferramentas, são aplicações da Economia. Curiosamente, a maioria dos economistas despreza Finanças e Contabilidade.

- 7 Em segundo lugar, Gestão requer, como se verá a seguir, um perfil profissional, um estilo, um leque de aspirações e até um respeito pela realidade, opostos aos de um economista.

1.1 A unidade e fundamento conceptual de Gestão

As ciências conceptuais como a Matemática e a Economia são fundamentais (têm um fundamento único) e especulativas (progridem através de hipóteses teóricas que era bom verificar mas que, na maioria dos casos, não são verificáveis). São também pouco aplicadas. Mas gozam de uma grande unidade. Por exemplo, qualquer que seja a especialidade de Economia, vê-se logo que é Economia.

Em Gestão, pelo contrário, cada especialidade é um mundo à parte, um universo diferente, às vezes até com fundamentos conceptuais opostos aos de outras especialidades. Finanças, por exemplo, baseia-se no princípio da racionalidade (os investidores são supostos agirem racionalmente) mas já especialidades como Recursos Humanos ou Marketing negam tal princípio (ver, a este propósito, o último dos apêndices, da autoria de Herbert Simon).

Mas então onde reside a unidade e a base conceptual de Gestão? Já foi dito que essa unidade vem através do fim. É o fim, a criação de riqueza, o que dá a unidade e a base conceptual a Gestão. O mesmo acontece aliás com qualquer outra ciência aplicada.

- 8 Para além de multi-disciplinar, Gestão é também aplicada (virada para a realização) e imensamente variada. O aluno que se sinta atraído por Gestão raramente se sentirá atraído por ciências teóricas e especulativas.

9. A responsabilidade do Gestor. Por outro lado, Gestão só é atraente para quem gosta de aceitar responsabilidades, coisa que um economista está menos capacitado para fazer. É importante percebermos porquê.

Quando um engenheiro se engana e a sua ponte é levada pelas águas, deve pedir-se-lhe contas. Nisso todos concordam. Mas quando um desastre sísmico destrói essa ponte,

ninguém se lembra de ir pedir contas aos cientistas especializados em tremores de terra: todos reconhecem que eles não dominam os tremores de terra, apenas os tentam compreender e prever (sem grande sucesso).

Um economista é mais como um cientista e menos como um engenheiro. Se a economia afunda, ninguém se lembra de pedir contas aos economistas. Eles não mandam na economia, apenas a tentam compreender e prever (sem grande sucesso). A riqueza de um país aumenta ou diminui devido a factores que eles sabem explicar em parte mas que não dominam. Claro que, se a riqueza de um país diminui devido à liberalidade com que o sistema bancário usou o dinheiro dos depositantes (como aconteceu recentemente), então a situação é outra.

Portanto os gestores cometem erros; os médicos cometem erros; os engenheiros também; e podem ser chamados a responder por esses erros. Porém, os físicos, os biólogos ou os economistas não cometem erros: diz-se apenas que as suas teorias são discutíveis.

1.2 Qualidades do Gestor

Os alunos de Economia não devem pôr-se a imitar os gestores; e os alunos de Gestão nunca devem, sob nenhum pretexto, imitar economistas.

Quando aqueles a quem cabe especular se dedicam a realizar, o resultado é o que se vê: desastroso. As ideias de Keynes, por exemplo, supostamente tiraram os Estados Unidos de uma depressão ao injectar na Economia grandes quantidades de dinheiro sob a forma de investimentos públicos. Foi o chamado *New Deal*. Isto é o que dizem os seus defensores; outros dizem o oposto e apontam Milton Friedman como o vencedor do estatismo e de Keynes. E hoje, muitos amaldiçoam Friedman e responsabilizam-no pela crise. Foi sempre assim. Já séculos atrás, uns aderiam a Adam Smith e outros a Karl Marx, ambos grandes economistas. Marx criou o Comunismo e Smith o Liberalismo, os quais foram e ainda são responsáveis por algumas das maiores tragédias que a humanidade conheceu.

Nós os gestores somos responsáveis pelo que fizemos e podemos também tornar muita gente infeliz (embora talvez não em tão grande escala) como os economistas. Se desconfiarmos de teorias, ideologias e simplificações, se nos agarrarmos à realidade, isso não acontecerá.

10 Os alunos de Gestão não devem deixar-se arrastar para formas de pensar ou agir que, sendo acertadas para outras profissões, não o seriam para gestores. Assim, por exemplo, os economistas gostam de especular. Gostam de encontrar explicações conceptuais (baseadas

em princípios teóricos) para coisas que já aconteceram. Mas não costumam estar bem equipados quando se trata de observar e conhecer a realidade, antecipar o futuro ou agir, arriscando. Ora o gestor precisa de saber observar, actuar e arriscar, segundo as convicções que tenha sobre o futuro. E não deve ser daqueles que se entusiasma com princípios simples ou com teorias. Enquanto que o economista explica o passado com teorias, o gestor antecipa o futuro com realismo.

11 Para se ser gestor é preciso ser-se capaz de realizar, pôr coisas de pé e especialmente *atingir objectivos*. Para atingir objectivos, o mais importante é reconhecer e aceitar a realidade e ser capaz de separar essa realidade das ilusões, nossas ou de outros, por mais atraentes que pareçam. Só quem sabe muito bem onde está e onde quer chegar, é depois capaz de transpôr esse *gap* e assim atingir um objectivo.

12 A primeira condição para se ser bom gestor é pois esta: compreender o que há de real e ser capaz de separa-lo do que não seja real. O gestor, por exemplo, está prevenido contra o “vendedor de banha da cobra” (aquele que fala muito bem), contra a maledicência (insinuar coisas más sobre outras pessoas), contra as aparências de respeitabilidade (há pessoas que são mesmo respeitáveis; depois há as que precisam de parecer respeitáveis e essas, geralmente, não o são).

Conhecer e reconhecer o real implica, entre outras qualidades, a de conhecer e reconhecer a empostura, a calúnia, a encenação, a pomposidade vazia, as mirágens, os entusiasmos sem fundamento ou sem continuação, os preconceitos, os sonhos... e tudo o mais que se interponha entre nós e essa realidade.

Como reconhecer o que é real e separa-lo do resto? A realidade tem duas características únicas:

- resiste
- dá frutos

Resiste: a realidade é incómoda, dá trabalho. O que não dá trabalho, o que é fácil, será muito possivelmente uma ilusão ou uma empostura. É uma “realidade virtual”. Lidar com a realidade real custa. Quem lida directamente com a realidade sabe que ela não se deixa manipular. Somos nós quem tem de se adaptar a ela e isso exige esforço.

Aprendamos pois a observar a realidade, a respeita-la, a conhece-la a fundo. Médicos, engenheiros e gestores não podem passar por cima da realidade sob pena de serem esmagados por ela.

Deixemos pois as teorias para quem se pode dar a esse luxo. Se deveras queremos ser bons gestores procuremos o *conhecimento*: ser senhores da realidade. É esta a primeira lição que devemos aprender como gestores.

Dá frutos: um bom médico cura os doentes, um bom gestor cria mesmo riqueza e continua a cria-la com o passar dos anos, um bom engenheiro faz coisas que funcionam. E um bom professor é aquele cujos ensinamentos servem para alguma coisa na vida real. A conversa fiada, pelo contrário, nunca deu frutos. Pode brilhar, ser vistosa e até pomposa, mas sem frutos.

- 13 A realidade é vasta. Um gestor, para além de realista, é alguém que desenvolveu um “super-poder”: a *visão* capaz de descobrir, nessa realidade, *oportunidades* para criar riqueza.

Assim como o médico reconhece o doente pela cara, assim como o engenheiro descobre pelo cheiro a avaria da máquina, também o gestor desenvolve, com treino e sabedoria, a sua visão da realidade, de modo a reconhecer oportunidades de criar riqueza onde o comum dos mortais não vê nada de especial.

Nisto, há gente que já nasceu ensinada e há outros que não aprendem nunca. Mas o importante é perceber onde está a raiz deste super-poder: ele vem do realismo, da capacidade para separar o que é do que não é. Ele não vem da imaginação nem da ambição nem da necessidade... e muito menos da inovação ou da criatividade. Vem só e unicamente do conhecimento objectivo.

- 14 A terceira característica do gestor é a facilidade e gosto em estar com outras pessoas, em aprender delas, divertir-se em conjunto com elas ou participar das suas tristezas. Nenhum *misanthropo* será um bom gestor porque sem os outros, sem a confiança dos outros (e sem a respectiva confiança *nos* outros), nada se faz de duradouro.

Em suma, o bom gestor precisa de ser *lider*. Mas liderar não é mandar. Liderar é ir à frente, desbravar o caminho, mostrar como se faz. Lider é o que suja as mãos primeiro. Só lidera quem tem a confiança dos outros (porque é competente, porque é justo e equânime, porque é esforçado no trabalho) e quem tem confiança nos outros.

Esses senhores muito bem falantes e pomposos que, não por mérito mas por favor, chegaram a uma posição de liderança, destroem as empresas. É preciso desde já aprender a reconhecer esses falsos líderes: não nos deixarmos iludir pelas aparências, ver os frutos.

Achas que o teu perfil se ajusta a esta descrição? Tens respeito pelas pessoas? Interessaste pelo que as pessoas dizem? És daqueles que ouve muito ou dos que fala muito? És

daqueles que se dão com toda a gente ou dos que só se dão com um grupo? Sabes ganhar os teus amigos e colegas para objectivos comuns? Trabalhas muito? Então é possível que a profissão de gestor seja para ti.

1.3 O ensino de Gestão

Desde há uns três séculos que existem na Europa escolas comerciais onde os alunos do ensino médio se preparam para profissões como as de Guarda-Livros, Armazenista, Vendedor e outras. As escolas de Secretariado também há muito que ensinam algumas das especialidades de Gestão; e certas profissões, como as de Bancário ou Militar, sempre mantiveram escolas onde algumas especialidades de Gestão são ensinadas.

15 A um nível universitário, o ensino de Gestão é muito recente. No início do século XX, certas escolas de Engenharia já ensinavam Gestão de Operações, de Projectos e Investigação Operacional; existiam também escolas superiores militares e de administração onde se ensinava Operações, Logística, Contabilidade e Finanças. De resto, Finanças (Empresariais, Públicas, Internacionais, Banca, Mercados de Capitais etc.) e Contabilidade (Financeira e de Gestão) sempre foram ensinadas em faculdades de Economia. Mas não existiu, até meados do século XX, a ideia de Gestão como uma área científica.

Gestão surgiu nos anos 40 do século passado na Universidade de Harvard nos Estados Unidos, como uma pós-graduação onde o gestor recebia treino destinado a melhorar o seu desempenho. É essa a tradição que, desde há cerca de 70 anos, prevaleceu sobre as outras e as unificou. As melhores escolas de Gestão vêm todas beber a essa tradição, cuja origem está na Universidade de Harvard e nos seus MBA (*Master of Business Administration*).

16 No nosso país, o ensino de Gestão como tal, teve início nos anos 70 do século passado. Foram pioneiros o ISCTE, a Universidade Católica de Lisboa e o Instituto das Novas Profissões também em Lisboa.

17. O ensino de Gestão em Faculdades de Economia. Algumas faculdades de Economia, não todas, decidiram há cerca de 30 anos começar também a ensinar Gestão. Este interesse veio tarde e apareceu como uma reacção perante o sucesso que o ensino de Gestão estava a ter.

E esta ligação entre Gestão e Economia não tem tido muito sucesso no nosso país. Há dificuldades no relacionamento. Muitos economistas não sabem que realmente é Gestão

e têm uma grande dose de ciúmes: acham que Gestão é uma espécie de filho que fugiu de casa e que agora rouba alunos a Economia.

Iremos encontrar, em bastantes economistas, manifestações de despeito e de inveja: um aparente desprezo pelos conteúdos de Gestão junto com o desejo evidente de dominar, para depois adular, o seu ensino. Ouviremos frases como: “Gestão não existe, é apenas uma moda que vai passar; o que existe é a especialidade de Economia chamada Economia da Empresa”. Ou então: “Economia e Gestão são a mesma coisa. Aquilo de que os gestores precisam é de muita Economia”.

Nada disto é verdade. Economia da Empresa é de facto uma especialidade de Economia mas pouco tem a ver com Gestão; e os melhores cursos de Gestão, como os do ISCTE, gastam muito menos tempo a ensinar Economia e Matemática do que gastam a ensinar Contabilidade ou Marketing. Se perguntarmos a qualquer gestor experiente se a Economia e a Matemática foram significativos para esse sucesso, a resposta é um rotundo “não”. Essas duas ciências são úteis mas não são decisivas nem centrais na formação do gestor.

18 Mas atenção: que nenhum aluno de Gestão julgue que pode prescindir dos conhecimentos básicos de Economia. Esses conhecimentos são uma ferramenta indispensável e devem incluir uma sólida capacidade para interpretar e usar os seus mais importantes indicadores e as suas mais comuns ferramentas. A linguagem comum e básica da Economia deve ser transparente para o gestor. O que ele deve evitar são as especulações e o “espírito” ou estilo mental do economista moderno.

19. Licenciaturas em Gestão existentes em Portugal. Há diferenças muito vinçadas entre alguns cursos de Gestão leccionados em Portugal. Digamos que hoje podem observar-se dois extremos. Num, estão licenciaturas como as que o ISCTE oferece, onde os alunos recebem treino específico em cada uma das ferramentas de Gestão, junto com uma visão ou “bússula” unificadora baseado na estratégia da empresa e do negócio. Os alunos de Gestão do ISCTE são treinados para criar valor e para usarem para esse fim as diversas ferramentas de que dispõem. A grande maioria das licenciaturas em Gestão do país adere a este padrão, que é também o que mais se encontra no estrangeiro.

No outro extremo estão alguns cursos teóricos ditos de Gestão, mas que na verdade são semelhantes a um curso de Economia. Encontram-se apenas em grandes centros urbanos e onde haja abundância de procura. É um fenómeno recente e tem uma explicação simples: com a implementação do Processo de Bolonha, algumas faculdades de Economia

(Universidade Nova de Lisboa, Universidade do Porto, ISEG) sentiram que a duração das licenciaturas, ao passar de 4 para 3 anos, punha em causa alguns empregos. Assim, resolveram que era preciso reter os alunos por mais um ano e criaram condições que, na prática, obrigam os alunos finalistas a inscreverem-se em pós-graduações e mestrados antes de iniciarem a sua vida profissional.

A mais eficaz dessas condições foi dar na licenciatura apenas conteúdos teóricos e estruturantes (Economia, Sociologia, Matemática, Psicologia) e guardar para as pós-graduações aqueles que realmente asseguram um emprego (Contabilidade, Marketing, Finanças, Recursos Humanos, SIs). Tal procedimento é contrário ao Processo de Bolonha, onde a empregabilidade deve estar assegurada no fim da licenciatura, não no fim do mestrado. E leva os alunos a perderem demasiado tempo com conteúdos que não se ajustam às suas aspirações, ao seu perfil, e que nem sequer irão utilizar na sua carreira profissional.

De notar que se algumas escolas de grandes centros urbanos forçam os alunos desta forma é porque o podem fazer: a procura é grande, quem não estiver contente que se vá embora porque há sempre alunos a querer entrar.

20 Os tais cursos chamados de Gestão mas que não ensinam Gestão, são bons exemplos da forma como alguns economistas tendem a tratar a realidade. Na sua metodologia científica, a predominância vai para a criação de modelos e a especulação, secundarizando-se o teste desses modelos (o qual, na maioria dos casos, é impossível de levar a cabo).

Tal mentalidade pode levar facilmente ao vício intelectual de criar realidades à medida dos desejos. É talvez devido a esta tendência para desprezar a realidade que o ensino de gestores, quando se baseia demasiado em Economia, acaba por ser prejudicial. Não é apenas indevido: faz mal, pois distorce e secundariza o respeito pelo real, o sentido de observação, a curiosidade, tudo características importantes do gestor.

21 No Algarve, as licenciaturas oferecidas pela Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo em Faro e em Portimão, bem como outras licenciaturas de instituições privadas (nomeadamente em Loulé e em Portimão), procuram seguir o modelo do ISCTE de ensino aplicado e integrado através dos fins.

A Faculdade de Economia teve, até 2006, uma licenciatura teorizante, onde especialidades fundamentais como o Marketing e os Sistemas de Informação eram praticamente ignoradas e nem se falava de outras, menos centrais mas importantes, como o Comércio Electrónico. Com o processo de Bolonha, a licenciatura em Gestão de Empresas tornou-se mais aplicada, embora continue sem grande ligação à prática empresarial. Há nela um ênfase

desmesurado em Economia e Matemática, simplesmente pelo facto da quase totalidade dos docentes pertencerem a essas especialidades.

Capítulo 2

Uma base conceptual para Gestão de Empresas

Este capítulo introduz postulados e definições necessários ao estudo da empresa e da sua gestão. Esses postulados estão inter-ligados de forma coerente. São aquilo que se designa por *estrutura conceptual*. Todo o conhecimento carece de uma base ou suporte. Gestão tem uma base conceptual e é a partir dela que desenvolve novos conceitos.

A estrutura conceptual apresentada não é senão uma das possíveis abordagens ao estudo da empresa. Existem outras e dessas, talvez a mais próxima seja a desenvolvida por Herbert Simon (1947; [1]; 1960 [2]).

22 De notar que este texto não ensina a gerir empresas. Estabelece apenas as bases e terminologia necessárias ao *estudo* desse fenómeno chamado empresa, o que é bem diferente de aprender a gerir. Digamos que nesta fase, mais do que aprender a guiar automóveis, ainda estamos a estudar o automóvel em si, o seu funcionamento e as leis de trânsito.

2.1 O fim a atingir

Se desejamos entender o que é uma empresa, precisamos primeiro de entender o que é uma organização e em que consiste a criação de valor. E para entender a organização é primeiro necessário entender e conceptualizar o que é o *fim a atingir*.

23 Em gestão, o postulado mais básico e intuitivo é o de *fim a atingir* ou desígnio; e tem a ver com diferenças que porventura existam entre um estado de coisas actual e outro desejável. O fim a atingir é pois esse estado desejável; aqui, à falta de melhor, chamamos

problema, desafio (ou *gap*) à diferença observada entre um estado actual e outro desejável.

Ao longo da vida, todos temos necessidade de enfrentar desafios, resolver problemas, transpôr *gaps*. Começando com a satisfação das necessidades básicas (segurança, alimentação, saúde, abrigo) e passando a outras menos prementes como a privacidade, a limpeza, a curiosidade, o conforto, a ocupação do ócio. A promoção profissional é um exemplo comum de desafio.

A diferença entre problema e desafio está no facto do primeiro termo descrever situações que carecem de correcção ou *reação*, ao passo que o segundo se usa para descrever ambições ou um desejo de progresso. O desafio não é tanto uma reacção mas o que se chama uma *pró-acção*. Uma máquina que avariou ou um cliente que não pagou são problemas; o crescimento das vendas ou a redução dos custos unitários de produção são desafios. Mas ambos usam a mesma estrutura conceptual.

24. Objectivação de estados. Os estados que agora interessa considerar são aqueles que se podem descrever através de uma colecção de *atributos*. São portanto estados *objectivaveis*. O aumento na produtividade é um problema e tanto o seu estado real como o desejável podem, em geral, se descrever através de uma colecção de atributos; a competitividade de um negócio também é um problema objectivavel. Já a insatisfação pessoal (anseios, inquietações) e certas opiniões de gestores, (como pressentimentos, gostos, manias) serão de difícil ou impossível objectivação.

O gestor nunca pode esquecer que inúmeros problemas importantes com que a empresa se defronta e a maioria dos estados a eles associados, não são objectivaveis. A aplicação de procedimentos baseados em lógica e matemática a problemas não-objectivaveis, é um equívoco, uma manipulação; e apenas conduz à alienação de colaboradores da empresa naquilo que possuem de mais valioso, mais humano. Uma coisa é conhecer (dominar a realidade) e outra é conseguir objectiva-la.

25. As 3 partes do problema ou desafio. Em qualquer problema ou desafio, mesmo nos não-objectivaveis, observam-se sempre 3 partes:

o output, objectivo ou fim a atingir, é a situação (estado) desejável (*desired state of affairs*); e pode acontecer que nos encontremos num estado de insatisfação, mas sem sabermos bem onde queremos chegar;

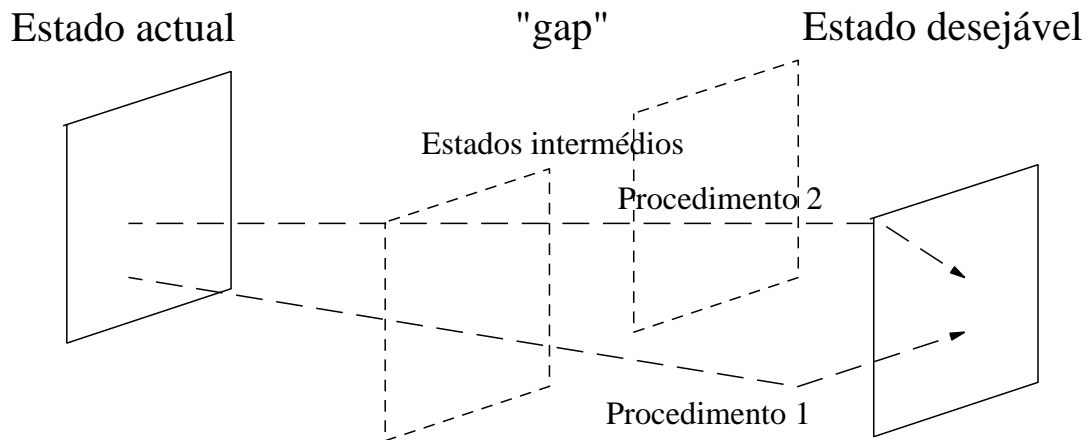


Figura 1: Representação esquemática de um problema com os seus três elementos: o estado actual, o *gap* e o estado desejável.

- o **gap** é a distância ou fosso que é preciso transpôr para, partindo do estado ou situação real, chegarmos ao que consideramos desejável; e convirá lembrar que existem, em geral, vários caminhos ou *procedimentos* capazes de transpôr o *gap* e levar-nos ao fim, uns factíveis e outros não; e de entre os factíveis, uns talvez menos custosos do que outros;
- o **input** é finalmente a situação real, ou ponto de partida, o *as is* ou *actual state of affairs*; e também aqui, há muito boa gente que não sabe onde está (não é capaz de objectivar a sua posição) ou que julga encontrar-se num estado em que realmente se não encontra; e assim, nunca será capaz de encontrar um procedimento adequado à consecução dos seus objectivos.

Resolver o problema é, obviamente, transpôr o *gap*.

26. Passos para vencer un desafio ou resolver um problema. Podem-se distinguir os seguintes passos na resolução de um problema:

Objectivar ou compreender o problema é ter a percepção verdadeira, realista, do seu *input* e *output*; é saber portanto onde estamos e onde queremos chegar. A tarefa de objectivar um problema costuma chamar-se *análise*; e sempre que possível, a análise leva à

1. definição dos *atributos* descritivos de um dado estado; à
2. medição, ou pelo menos descrição desses atributos de input (actuais); à
3. definição dos valores de output (desejados) para esses atributos.

Modelar o problema é encontrar caminhos (chamados *procedimentos*) que nos levem desde onde estamos até onde queremos estar. Modelar é o mesmo que *diagnosticar* e implica sempre compreender o problema.

Decidir , escolhendo uma de entre todas as possíveis soluções do problema: identificar procedimentos que sejam viáveis e de entre os viáveis, aquele que esteja ao nosso alcance utilizar; e de entre os que estejam ao nosso alcance, aquele que transpõe o *gap* com um mínimo de sacrifícios ou mais rapidamente ou que possua outra característica desejável. A essa característica mais desejável chama-se *critério de decisão*.

Executar o procedimento escolhido, o qual leva à transposição do *gap* e assim a solucionar o problema.

Podemos agora compreender o que é uma *decisão*. Tomar uma decisão é passar do estado de modelar o problema para o seguinte. É portanto a escolha (obedecendo a um dado critério) de um entre os vários procedimentos disponíveis para resolver o problema. Uma decisão é sempre orientada para transpôr um *gap* usando um em vez de outros procedimentos possíveis.

2.2 A Empresa como Organização

Nem todos os problemas podem ser resolvidos por uma só pessoa. Para resolver problemas que escapam à capacidade de uma só pessoa, foram criadas formas de cooperação entre pessoas; e uma dessas formas é a *organização*.

As *organizações* são grupos de pessoas que se servem de recursos e ferramentas para atingirem juntas fins que, sozinhas, não poderiam atingir. Subjacente ao aparecimento das organizações estão dois princípios intuitivos:

- certas tarefas só se tornam factíveis ou menos custosas quando são levadas a cabo por um grupo de pessoas em vez de individualmente. Dez homens fortes podem fazer coisas que um só homem não consegue.

- cada pessoa pode especializar-se na execução de certas tarefas e assim atingir uma eficiência elevada nessas tarefas: um grupo de pessoas especializadas, cada uma em diferentes tarefas, acaba por ser claramente mais eficiente naquilo que faz em conjunto, quando comparado com outro grupo indiferenciado onde não existem especializações. Até no futebol há os *avançados*, os *defesas* e outras especializações.

Os princípios acima ilustram a *eficácia do número* (ou *efeito dimensão*) e a *eficiência da especialização*. São eles que fazem com que existam organizações.

27 As organizações não são todas iguais. Como se distinguem as organizações umas das outras? Pelos fins que querem atingir. Aquilo que caracteriza cada organização é o tipo de necessidade que vem satisfazer. É o seu *fim*.

Vejamos algumas organizações e seus fins. O exército, por exemplo, é uma organização cujo fim é defender o país contra agressões externas; o fim da polícia é proteger as pessoas de potenciais abusos (roubos, agressões); os bombeiros lutam contra fogos e catástrofes: esse é o seu fim. Existem organizações recreativas, caritativas, outras cujo fim é promover a educação e o treino profissional. Cada uma com o seu fim.

28 A empresa é um tipo especial de organização cujo fim é a criação de riqueza. As organizações que interessam a este estudo são aquelas cujo fim é aumentar a riqueza dos seus donos e outros intervenientes (credores, Estado) e promoverem o sustento dos seus assalariados. Essas organizações chamam-se *empresas* e, como vimos, são a concretização de *negócios*. Como organização, a empresa existe para satisfazer a seguinte necessidade: promover o sustento dos seus empregados e aumentar a riqueza dos seus donos. Criar valor. É esse o seu fim e dele falaremos no capítulo seguinte.

2.3 Hierarquia de objectivos na Organização

Se uma organização existe para atingir determinados fins, cada uma das suas actividades deve contribuir para esses fins. E na medida em que uma organização tem partes e tarefas diferenciadas (especializações e outras divisões de trabalho), é evidente que cada uma dessas partes deverá ter os seus fins a atingir, fins esses escolhidos de modo a contribuirem harmonicamente para o fim comum, o da organização, junto com os das outras partes.

Os fins a atingir por cada uma das partes de uma organização costumam chamar-se *objectivos*. Os objectivos são portanto os diversos *desired state of affairs* que cada parte

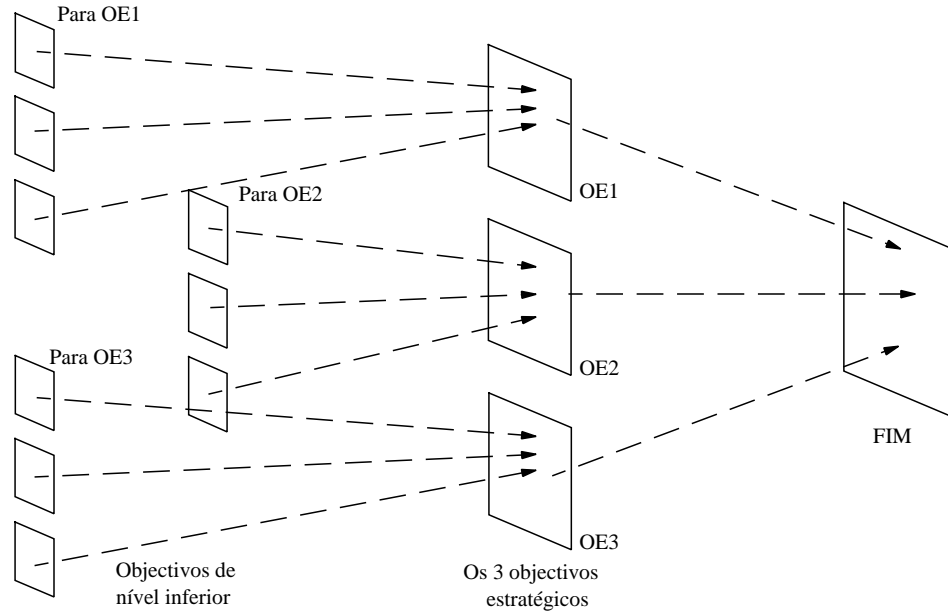


Figura 2: Representação de uma hierarquia de objetivos com 3 níveis, dos quais o último consiste em atingir o fim da organização.

de uma organização procurará alcançar de modo a contribuir harmonicamente para a consecução do fim comum, o da organização.

De forma semelhante ao que acontece com a organização no seu todo, cada parte ou tarefa de que uma organização se compõe deve ter uma clara consciência de qual o seu ponto de partida e onde pretende chegar (deve objectivar a tarefa); e procurará, através da modelação e de um processo de tomada de decisões, definir quais as actividades concretas que, num dado período, serão as mais adequadas para transpôr o *gap* e atingir os objectivos que lhe foram fixados.

29 O fim de uma organização existe enquanto ela existir. Mas é importante notar que o ponto de partida não se mantém estático e portanto a distância que falta para atingir o fim (o *gap*) e a forma como se procura atingi-lo (o procedimento), variam ao longo do tempo. Este facto determinará nas suas partes um comportamento dinâmico. Assim, embora o fim de uma organização não mude, já o mesmo não se passa com os objectivos que as suas diversas partes tentam atingir.

30 Tendo presente o imperativo da harmonia, pode facilmente reconhecer-se a necessidade de uma *hierarquia de objetivos* nas organizações. No topo dessa hierarquia está o fim a atingir; logo abaixo, vêm os objectivos gerais e decisivos, sem os quais o fim é inalcançável.

Por sua vez, a consecução desses objectivos implica que tenham sido antes atingidos vários outros objectivos mais circunscritos e estes podem ainda estar subordinados à consecução de outros ainda mais limitados, e por aí abaixo. Por exemplo, caso queiramos iniciar um negócio de prestação de cuidados de saúde para idosos, é preciso primeiro atingir os três seguintes objectivos: dispôr de uma clínica equipada; contratar pessoal especializado; criar meios de transporte adequados. A obtenção de cada um destes exige, por sua vez, terem-se atingido outros (financiamento, recrutamento e treino de pessoal, compra de equipamentos e instalações e outros); e por aí abaixo. A figura 2 esquematiza uma tal hierarquia, com três *níveis* de objectivos, o último dos quais é o fim.

31. Níveis na hierarquia de objectivos. Numa hierarquia de objectivos existirão (em geral mas não necessariamente), *níveis* ou patamares. O nível é constituído por todos os objectivos que devem ser obrigatoriamente atingidos para se poder passar ao patamar seguinte.

Na empresa, é costume distinguirem-se os seguintes três níveis:

Estratégico, ou as grandes metas consideradas como decisivas para a consecução do fim;
de Gestão, a tradução concreta, no medio-prazo e segundo vertentes especializadas (Marketing, Finanças, Produção, Recursos Humanos e outras) de cada objectivo estratégico;
Operacional, cada etapa ou tarefa concreta, necessária para aproximar a organização da satisfação dos objectivos estratégicos.

A forma tradicional de representar esses 3 níveis é a que a figura 3 mostra.

O exito na consecução de certos objectivos operacionais irá condicionar a satisfação de um dado objectivo estratégico. Chama-se *hierarquia de subordinação de objectivos* a esta concatenação entre objectivos. As três designações acima têm, como vários outras usados pelos gestores, uma origem militar.

32. Duração dos objectivos. É também costume catalogar os objectivos da empresa segundo a sua vigência ou duração, isto é, segundo o tempo que levam a ser atingidos. Assim, ter-se-iam

Objectivos no longo prazo, os que levam, em geral, mais de 2 anos a serem atingidos;

Objectivos no medio prazo, os que levam entre 1 e 2 anos;

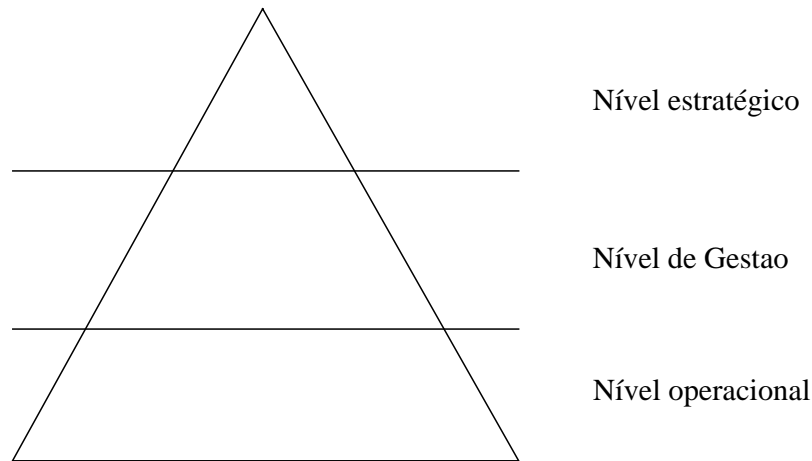


Figura 3: Este triângulo cortado é a forma habitual com que a literatura representa os três níveis de objectivos existentes nas organizações: o nível Estratégico no topo, o nível de Gestão no meio e o nível Operacional por baixo.

Objectivos no curto prazo, os que levam menos de 1 ano.

Não existe relação entre o tempo que um objectivo leva a ser atingido e a sua hierarquia em ordem aos fins. Na indústria aeronáutica, as decisões que levam à definição de objectivos estratégicos podem comprometer uma empresa para os trinta ou quarenta anos seguintes. Pelo contrário, na indústria de confecções ou calçado, as empresas mudam completamente de linha de fabrico e até de filosofia de vendas num prazo muito mais curto (poucos meses). Mesmo assim, os objectivos operacionais costumam ser de prazo mais curto do que os estratégicos.

33. Objectivos tácticos. Quando um objectivo operacional contribui directamente e é condição para o sucesso da estratégia de uma empresa (isto á, quando esse objectivo pode considerar-se como um *passo importante* a dar no curto prazo, para a consecução dum objectivo estratégico) também é conhecido como objectivo *táctico*. Por sua vez, a expressão *melhoria táctica* deverá entender-se como o avanço, a ser conseguido no curto prazo, numa operação directamente ligada à estratégia da empresa (vendas, fornecedores ou outras tarefas sensíveis).

34. Hierarquia de modelos, decisões e realização. A hierarquia de objectivos leva à correcta objectivação do problema geral do negócio, a criação de valor (que é o seu fim). Mas

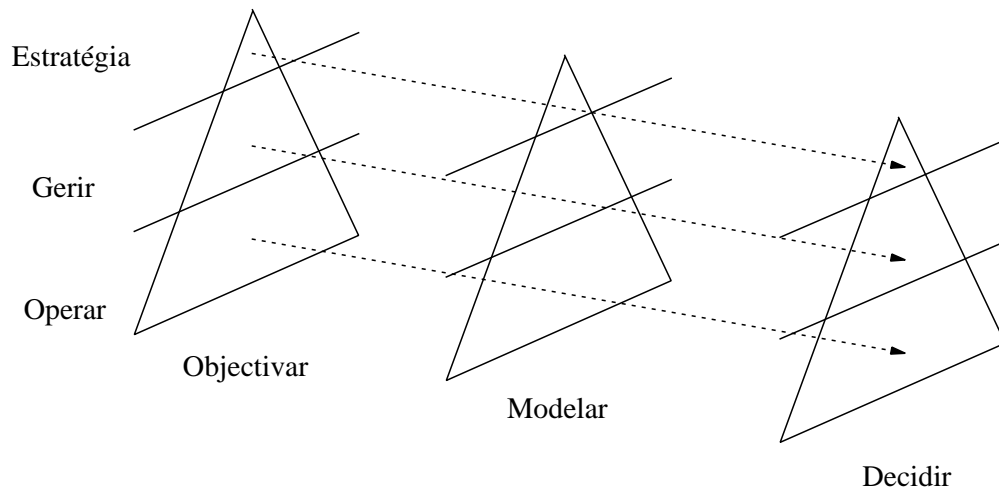


Figura 4: Representação esquemática de problemas e da forma como se hierarquizam na empresa.

objectivar não chega. É preciso depois modelar, decidir e realizar. Portanto, paralelamente à hierarquia de objectivos, a organização terá também as correspondentes hierarquias de modelos, de decisões e de execução do que foi decidido. Estas outras hierarquias são as que asseguram a efectiva transposição do *gap*. Como a figura 4 ilustra, existirão portanto

- os objectivos estratégicos, os modelos estratégicos e as decisões estratégicas da empresa;
- os objectivos de gestão, os modelos de gestão e as decisões de gestão da empresa;
- os objectivos operacionais, os modelos operacionais, as decisões operacionais e, atenção, as próprias operações da empresa, onde as decisões são realmente executadas, venham elas de onde vierem.

E tanto nesses objectivos como nos modelos e respectivas decisões, há uma hierarquia de subordinação.

A hierarquia e a vigência dos objectivos de uma empresa reflectem os seus níveis de decisão. Assim, os objectivos estratégicos são definidos ao nível correspondente de decisão e planificação. Na empresa clássica, esse nível seria o mais elevado dentro da organização, o do Conselho de Administração. A determinação e seguimento dos objectivos operacionais depende tradicionalmente de quadros intermédios especializados em determinadas *funções*. Porém, a relação directa entre funções e hierarquia de objectivos nem sempre se verifica.

2.4 Funções e organização funcional

Uma organização desenvolve actividades que lhe são próprias e é através destas actividades que atinge os seus fins. Acontece que cada uma destas actividades pode, muitas vezes, ser vista como pertencendo a um dado tipo de actividades afins ou semelhantes. Na empresa, os tipos de actividade chamam-se *funções* e as mais importantes costumam ser as seguintes:

Função Financeira, que se ocupa de actividades como cobranças e avaliar a solvabilidade de clientes, gerir as disponibilidades de dinheiro (pagamentos e recebimentos), conseguir financiamento, prestar contas e pagar impostos (contabilidade), avaliar custos e planear o futuro (custeio e orçamentação) e outras afins.

Função Comercial, que se ocupa da promoção e da venda dos produtos ou serviços da empresa e do apoio e fidelização de clientes.

Produção, que gere as actividades necessárias à manufactura de produtos ou à prestação de serviços da empresa.

Recursos Humanos, que atende ao pagamento de salários e à promoção, valorização e bem-estar dos trabalhadores da empresa.

É tradicional colocar à frente de cada uma destas funções um gestor ou *director*, especializado nessa função e a quem são confiadas as respectivas actividades. Este *modo funcional* de responsabilizar, muito seguido, culmina num *gerente* que supostamente coordena o trabalho dos directores. Em empresas maiores, o gerente costuma chamar-se *director executivo*, em Inglês *Chief Executive* e o termo “executivo” ilustra bem aquilo que se espera dele.

O gerente responde perante os donos da empresa que o nomeiam anualmente.

35 Note-se que a as funções não têm nada a ver como a forma como a empresa funciona nem com a forma como a empresa procura atingir os seus fins. Por isso, a divisão de actividades em funções e a responsabilização dos directores numa base funcional, apresenta a óbvia dificuldade de não conseguir lidar bem com actividades que digam respeito a duas ou mais funções. A simples facturação, por exemplo, é uma actividade pertencente à função financeira mas onde seria desejável que a função comercial tivesse um papel activo.

Capítulo 3

A criação de riqueza

Este capítulo apresenta o *negócio* e a sua concretização, a *empresa*, como um procedimento que cria riqueza ou, mais precisamente, *valor*. A partir de recursos pré-existentes, a empresa manufactura *produtos* ou presta *serviços* com valor.

Produtos são objectos físicos a que é atribuído valor, como comida e bebida, roupa e calçado, medicamentos, combustíveis, domicílio, electro-domésticos, mobiliário, adornos, livros, computadores, automóveis e outros. Serviços são actividades com valor: segurança, transportes, alojamento (hoteis), cuidados de saúde (hospitais), comunicações (correio, telefone e outras), reparação (oficinas), divertimento e distrações, informação e outros.

3.1 Noção de Valor

As ciências de Gestão estudam a criação de valor. O gestor é alguém especializado em criar valor.

36 Diz-se que um produto ou um serviço tem valor quando existem pessoas dispostas a incorrer em sacrifícios para usufruir desse produto ou desse serviço. Se queremos pois saber se um produto ou serviço tem valor, devemos tentar responder à pergunta: “existirão muitas pessoas interessadas nele?”

37 Tais sacrifícios têm hoje (quase sempre) a forma de *custos monetários*: ao entregar, em troca de um bem, uma dada quantidade de dinheiro, a pessoa sacrifica hoje a possibilidade de usufruir de bens no futuro.

Mas deve notar-se que este auferir de um bem implica muitas vezes incorrer também em sacrifícios que não são apenas monetários. Para comprar alimentos e produtos de limpeza,

por exemplo, é quase sempre preciso deslocar-mo-nos a um supermercado, escolher o que pretendemos e transporta-lo para casa. Todo o processo é moroso e cansativo.

Estes sacrifícios não monetários são também contabilizados pelos potenciais compradores e o gestor fará bem em tê-los muito em conta. Um hotel com acessos difíceis ou uma loja sem estacionamento, terão que reduzir no preço para compensar os potenciais clientes pelos sacrifícios não-monetários que lhes são impostos.

38 O valor atribuído a um produto ou a um serviço pode ser elevado ou baixo; e pode variar muito com o tempo e as circunstâncias. O valor pode até desaparecer devido a uma mudança de circunstâncias. Foi o que aconteceu, por exemplo, com as profissões de ferreiro ou aguadeiro, o transporte marítimo de passageiros, os grandes computadores centrais, as poli-copiadoras e tantos outros produtos ou serviços. Ou pode acontecer o contrário: certos produtos ou serviços, antes sem valor, podem passar a tê-lo (pedregulhos das nossas serras, a quem nunca ninguém atribuiu qualquer valor, passaram a ter valor durante os anos da guerra devido ao seu teor em Volfrâmio; o próprio Algarve como destino turístico só passou a ter valor a partir de 1960).

39 Criar valor não é fácil nem imediato. Em geral, cria-se valor quando se conseguem reunir recursos e procedimentos que levam à manufactura de produtos ou à prestação de serviços pela posse dos quais há gente disposta a pagar. Eis alguns exemplos típicos de criação de valor:

no comércio, certos recursos, existentes noutros lugares, são *transportados* para junto de quem deles precisa;

na indústria, os recursos são *transformados* em produtos de que as pessoas precisam (são *manufacturados*);

no caso das minas e dos poços, os recursos são *extraídos* do sub-solo e postos à disposição de quem deles precisa;

na agricultura e nas pescas, os recursos resultam de um processo de *cultivo* e recolha ou só de recolha.

40 A mais imediata forma de criar valor é a satisfação de necessidades básicas. As necessidades mais básicas das pessoas são, por esta ordem,

1. a segurança e a paz,

2. a alimentação,

3. o vestuário

4. e a habitação.

Muito boa gente só percebe como a segurança e a paz pública estão em primeiro lugar quando, devido a circunstâncias excepcionais, esta desaparece.

Menos básicas mas também importantes numa sociedade evoluida são as necessidades de educação e saúde, de distrações e divertimentos; e hoje, também, a necessidade de privacidade (uma necessidade recente), de reconhecimento e de informação.

Muitos negócios de sucesso apenas tentam satisfazer as necessidades mais básicas.

41 Em certos casos a criação de valor resultou da inovação; esta, por sua vez, foi o resultado de uma pesquisa intencional. No século XIX, toda a gente atribuía grande valor à possibilidade de conversar com outras pessoas à distância, de se deslocarem com maior rapidez e segurança ou ainda de se iluminarem na escuridão; e foi esse sentimento do valor de certos produtos e serviços o que levou os inventores da época a desenvolverem o comboio, o telégrafo e o telefone, o automóvel, o avião, a lâmpara eléctrica, o gramofone, as telecomunicações sem fios e tantos outros produtos e serviços que hoje utilizamos.

Em outros casos, porém, o valor de um produto ou serviço só foi compreendido muito depois de já ter sido inventado; e o contrário também aconteceu: são inúmeros os casos de invenções supostas de grande valor, mas que depois ninguém quer comprar: o telefone móvel onde é possível ver a pessoa com quem estamos a falar é talvez o exemplo mais típico. Todos os filmes de ciência-ficção mostram telefones desse tipo; mas hoje, sendo possível usa-los, verificou-se que muito pouca gente está interessada em que a sua imagem seja enviada junto com a voz.

Típico de hoje é sobre-estimar a importância da inovação para os negócios. Não nos enganemos: inovar não chega para vender. Só a inovação onde as pessoas reconheçam valor terá sucesso. A inovação, para o gestor, é um meio. Não é um fim.

42. Cadeia de valor. Para se criar valor é preciso recolher recursos, transporta-los e, em muitos casos, transforma-los. A manufactura de um simples pneu de automóvel requer o cultivo de árvores da borracha, a recolha do Latex nessas plantações, o seu transporte para as fábricas, a sua transformação e finalmente a distribuição do produto final, o pneu, pelos potenciais interessados.

Chama-se *cadeia de valor* ao conjunto de actividades que é preciso executar, desde a extracção ou recollecção dos recursos mais *primários* (os que não sofreram ainda quaisquer transformações), até à manufactura, distribuição, venda e manutenção de um dado produto ou serviço.

Ao longo da cadeia de valor, vão-se encontrando diferentes empresas, cada uma especializada na execução de certas actividades. Uma empresa agrícola cultiva as árvores da borracha e recolhe o Latex; outra, de transporte, leva esta matéria-prima para as fábricas; essas, por sua vez, produzem os pneus; e finalmente as empresas comerciais levam-nos para onde são precisos e vendem-nos. Cada uma dessas empresas *acrescenta valor* ao produto ou serviço finais.

43 *Analisar a cadeia de valor* de um produto ou serviço é determinar quais os elos dessa cadeia onde se dá maior criação de valor. Vale a pena portanto estudar a empresa e o seu funcionamento, mas sempre como um dos elos de uma cadeia mais vasta, a cadeia de valor. E é bom que nos coloquemos aí onde se dá o maior acréscimo em valor (muitas vezes é no final da cadeia).

3.2 Os grandes objectivos empresariais

Vimos que nas empresas existe uma hierarquia de objectivos e no seu topo se encontra a criação de riqueza como fim. Quais serão os objectivos que levam directamente à riqueza? Serão eles diferentes segundo o tipo de negócio, as épocas ou as circunstâncias?

A este propósito, devemos distinguir duas situações:

Quando uma nova empresa está a ser criada: enquanto a empresa está a ser posta de pé, os objectivos a atingir serão naturalmente os que levam à obtenção dos recursos necessários ao seu funcionamento e à criação de uma carteira de clientes.

Funcionamento em cruzeiro de uma empresa já criada: depois de uma empresa ter sido criada e estar em funcionamento, os objectivos a atingir passam a ter uma raiz comum.

Em cruzeiro, não há razão nenhuma para que os objectivos estratégicos sejam diferentes de empresa para empresa ou para que mudem com o tempo. Os grandes objectivos que, ao serem alcançados levam à riqueza, são apenas dois. São eles as mais importantes dimensões sobre as quais se definem os objectivos empresariais:

Competitividade do produto ou serviço: uma empresa precisa de definir qual o tipo de cliente ao qual se dirige (o seu *mercado*), a forma de o conquistar e de que modo se irá medir o progresso em direcção a esse objectivo. O *crescimento da quota de mercado* é muito usado para quantificar a competitividade de um negócio.

Retorno sobre o capital investido: não basta ter obtido uma boa posição no mercado. É preciso também mostrar capacidade para recompensar os investidores que cederam o seu dinheiro (*capital*) e assim viabilizaram o negócio. Caso esses investidores não se sintam recompensados pelo seu *investimento*, é natural que abandonem o negócio em proveito de outros mais remuneradores. A medida que melhor avalia a competitividade da empresa na criação de valor para quem nela investiu é o *retorno anual* que o investimento proporciona.

Estas duas dimensões são as mais importantes. Uma empresa que seja pouco competitiva no mercado ou na remuneração do capital, acabará por desaparecer. Juntas, formam os eixos da *Matriz BCG*, uma forma muito intuitiva e comum de diagnosticar um negócio (ver fotocópias e consultar fontes externas sobre este tema).

44 Por sua vez, a competitividade, nas duas formas enunciadas acima (do produto e do retorno oferecido aos investidores), depende em boa medida das decisões que tenham sido tomadas ao gerir o negócio internamente. As seguintes dimensões são talvez as mais usadas para estabelecer objectivos da gestão:

Rendimento Interno da empresa. Será necessário tomar decisões quanto à forma organizacional e aos indicadores que irão permitir avaliar a eficiência interna da empresa e de cada uma das suas actividades.

Infra-Estrutura. A empresa deve olhar à sua volta e estudar quais as infra-estruturas de que pode ou não dispôr. Existem meios de transporte? A distribuição de electricidade é fiável e de suficiente potência? Há agua por perto? Para onde escoar os esgotos? As comunicações (telefone, Internet) estão asseguradas? E como resolver as carências aqui detectadas?

Contexto e Ambiente. Uma organização tem ainda que definir a forma como se irá relacionar com o contexto onde se insere, tanto nos aspectos simplesmente ecológicos (lixos, ruidos, poluentes, modificações na topografia, etc.) como no relacionamento

com as autoridades (locais, regionais, etc.), e ainda como se irá relacionar com os sindicatos e outras associações, os usos e costumes locais, etc.

As Pessoas. Finalmente, é preciso decidir qual o modo funcional dentro do qual o *staff* irá dar o seu contributo para os objectivos da organização.

É claro que, para além destas dimensões que o gestor domina, existem todas as influências externas à empresa e que o gestor terá também que “administrar” de alguma maneira, mas sem poder domina-las. Disso falar-se-á um pouco mais abaixo.

45 Não é proveitoso definir objectivos de uma forma vaga, pouco concreta. Por isso, numa empresa os objectivos são *mensuráveis* ou, no mínimo, foram objectivados ou encontram-se *estruturados* (modelados em função de outros atributos que sejam mensuráveis).

A busca de *indicadores* ou variáveis numéricas simples, capazes de reflectirem, com a maior precisão possível, a posição de uma empresa face aos seus objectivos, tem sido uma preocupação comum, desde longa data. Embora alguns indicadores consigam de facto quantificar aspectos essenciais dos objectivos da empresa, existem áreas onde os indicadores só capturam parte da realidade ou são influenciados por vários fenómenos ao mesmo tempo, tornando-se assim menos úteis ou mesmo perigosos para quem neles deposita uma fé cega.

3.3 Forças externas à empresa

A empresa não vive isolada de influências externas, as quais podem ser benéficas ou podem, pelo contrário, tornar o negócio inviável. Assim, outra fonte de objectivos na empresa considera as grandes *forças* externas com que ela tem de contar e a forma como se irá adaptar a elas. As mais importantes dessas forças são:

Macro-Economia. A taxa de inflação, de crescimento do produto, a produtividade e o desemprego, entre muitas outras.

Finanças. Taxas de juro, de cambio, impostos, opinião do mercado de capitais e dos bancos sobre a empresa e sobre o sector, etc.

Política. O partido no poder e a forma como a sua política social ou económica afecta a organização e o seu mercado. Os *mass-media*, os lobbies e seus custos.

Mercado. Tendências dos consumidores, canais de distribuição.

Concorrência. Preços, capacidade, taxa de crescimento, qualidade, canais de distribuição e estratégia dos concorrentes. Facilidade à entrada de novos concorrentes.

Tecnologias. Velocidade no avanço da tecnologia, capaz de afectar as especificações e o preço dos produtos ou do processo de fabrico, da estrutura de custos.

Sociedade. Tipo e desenvolvimento, estrutura, educação, civismo, qualidade de vida. A existência ou não de vícios sociais generalizados como a hiper-burocracia, o nepotismo, as *máfias*, outras formas de corrupção e seus custos.

Demografia. Mudanças no tamanho e na composição etária da população.

Justiça e Legislação. As leis e regulamentos existentes ou em estudo, que afectem directa ou indirectamente as operações da organização. A atitude das pessoas perante a possibilidade de recorrerem a tribunal para resolverem os seus litígios, bem como a credibilidade, custos e rapidez dos tribunais.

Mecanismos reguladores, monopolização do mercado. O relacionamento com os corpos reguladores. A possibilidade ou não de recurso a práticas inaceitáveis em economias mais evoluídas como o conluio para fixação de preços, ou o favorecimento por parte do Estado (concessões).

Ecologia. Os efeitos das operações no ambiente natural.

Estas forças não actuam isoladamente. Por exemplo, certas mudanças na tecnologia usada na produção podem produzir efeitos ecológicos desfavoráveis, os quais são por sua vez capazes de desencadear reacções na sociedade. Esse facto levará, a seguir, a uma pressão política e a uma mudança nos regulamentos ou legislação, tendente a limitar os referidos efeitos. Mas tal legislação poderá introduzir novas interacções e pode levar mesmo a um desequilíbrio no mercado.

3.4 Complexidade e dinamismo das forças externas

Se algumas das forças referidas acima se influenciam mutuamente, então o ambiente em que uma empresa se move é *complexo* (possui muitas dimensões com inter-acções entre elas) e *dinâmico* (está em mutação). Tal mutação e inter-dependência traz consigo, quer as novas oportunidades de negócio, quer os riscos e ameaças à viabilidade da empresa.

O gestor que disponha de informação sobre a evolução futura destas forças estará numa posição de vantagem face à concorrência. Porém, nem sempre é fácil a sua previsão ou mesmo a descoberta de indicadores que reflectam fielmente a evolução isolada de cada uma delas.

46. Sensibilidade e robustez a forças externas. O grau com que cada empresa é afectada pelas forças referidas acima chama-se *sensibilidade*. Existem empresas muito sensíveis à inflação ou pouco sensíveis a mudanças na taxa de câmbio. O oposto da sensibilidade chama-se *robustez*.

Certo tipo de empresas são mais vulneráveis do que outras a aumentos nas taxas de câmbio porque importam muitas matérias-primas de fora da Europa mas vendem só na Europa. Outras serão robustas face a tais variações. Alguns negócios dependem de um clima político favorável porque, eles próprios ou os seus clientes, recebem subsídios do Estado ou licenças para operarem sem concorrência. Outros, pelo contrário, são bastante independentes da política e dos favores do Estado. Em Portugal, por exemplo, empresas como a Brisa, a Mota-Engil, a Galp, a EDP, CP, Carris, Metro, Trans-Tejo e várias outras, deixariam simplesmente de existir se lhes fossem retirados os contratos de concessão em que os seus negócios se apoiam.

Há empresas pouco, ou muito, sensíveis à rapidez das mudanças tecnológicas; certas empresas recorrem habitualmente a empréstimos, ficando assim mais expostas a aumentos nas taxas de juro; outras, para crescerem depressa, carecem de aumentar o seu capital e tornam-se portanto muito sensíveis à sua cotação junto dos investidores.

Há sectores, como a construção civil, que têm que reservar recursos para satisfazerem a hiper-burocracia e a corrupção a ela associada. Existem empresas que só são viáveis em regime de concessão (monopólio) e há muitas outras cujas altas margens ou remuneração do capital mostram os efeitos de uma concorrência domesticada, fruto do *conluio* entre os concorrentes no sentido de combinarem entre si os preços de venda, as taxas ou *spreads*), o preço a pagar pelas matérias-primas e outros. Sem esse conluio, tais negócios não seriam tão competitivos. Em Portugal, é o caso das distribuidoras de gasolina, dos Bancos, das Seguradoras e de muitas outras.

47. Empresa precavida e empresa flexível. A resposta que os gestores dão à complexidade e dinamismo das forças externas é tradicionalmente de dois tipos: perante tudo o

que é previsível, o gestor precavê-se; e para fazer face ao imprevisível, ele mantém a sua empresa o mais flexível que consiga, especialmente no que respeita a forças às quais a empresa seja sensível.

48 O futuro é incerto. Mas as empresas sabem que, ao terem que lidar com a incerteza do futuro, estão expostas a dois tipos muito diferentes de acontecimentos:

Previsíveis, ou aqueles que se podem deduzir através da observação do passado; e os

Imprevisíveis, que sempre apanharão as empresas de surpresa pois não é possível prevê-los de modo nenhum.

Como precaver-se? Ver-se-á no próximo ano que é precisamente a *informação* o recurso de que uma organização precisa para ser capaz de aprender com o passado e de se precaver a tempo contra mudanças previsíveis.

A empresa precavida, aquela que é capaz de aprender, consegue enfrentar com sucesso a mutação do ambiente, tirando partido das novas situações positivas e revertendo o sentido das que poderiam ser negativas, especialmente no que respeita a forças às quais ela seja mais sensível.

49 Mas precaver-se não chega. O gestor realista reconhece que não é suficiente que a sua empresa seja capaz de responder aos problemas comuns ou previsíveis. O gestor realista sabe que a sua empresa também precisa de ser suficientemente *flexível* para responder aos imprevisíveis. A flexibilidade é o que mais ajuda a superar um imprevisto. Em muitos casos é a única ajuda.

A figura 5 sistematiza a relação entre os dois tipos de acontecimentos referidos acima (previsíveis e imprevisíveis) e a resposta da empresa. A vulnerabilidade de uma empresa ao imprevisto é portanto inversamente proporcional à sua flexibilidade, entendida como capacidade de adaptação perante factos que não foram previstos por ninguém.

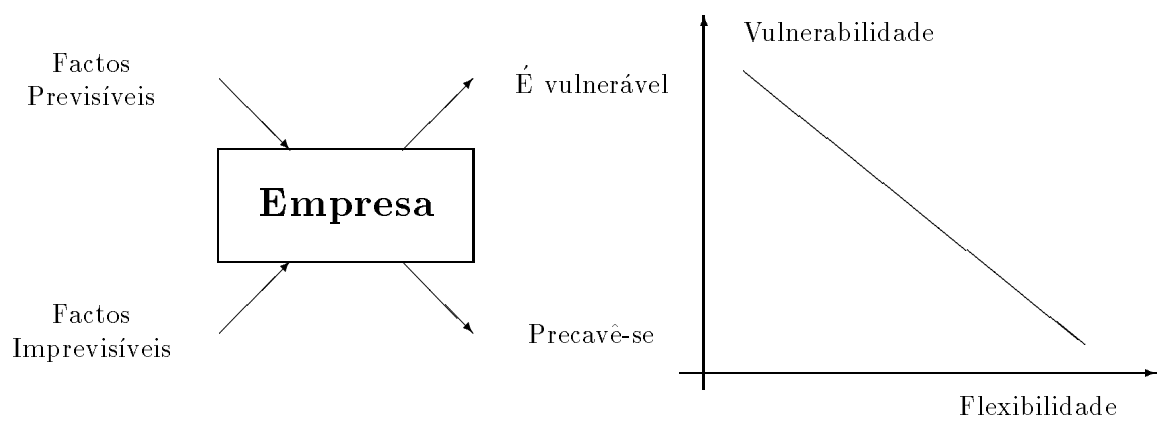


Figura 5: À esquerda, esquema representando as respostas da empresa perante factos previsíveis e imprevisíveis. À direita, a relação entre flexibilidade e vulnerabilidade de uma empresa a factos imprevisíveis.

Capítulo 4

A Empresa como Sistema

Existem muitas formas de ver uma organização. O modelo funcional, por exemplo, evidencia a hierarquia de responsabilidades. Aqueles que desejarem entender a empresa como um processo de criação de valor, devem usar formas de ver que evidenciem os objectivos das empresas e os processos que levam à sua consecução. Daí o interesse em estudar o modelo *sistémico* da empresa.

50 Chama-se *teoria dos sistemas* a um método de análise de problemas e de desenvolvimento de modelos baseado no facto de que muitas realidades e situações ficam razoavelmente bem descritas como sendo compostas de três partes independentes:

- Tudo o que é absorvido ou que entra (os *inputs*),
- tudo o que sai ou é distribuído (os *outputs*),
- o procedimento a que se submete aquilo que entrou ou foi absorvido, de modo a obter-se aquilo que sai ou é distribuído.

51 A noção de sistema é muito geral. Qualquer situação onde determinados recursos sejam absorvidos e transformados para produzir outros, poderia ser descrita pelo modelo dos sistemas. Porém, note-se que, em sentido estrito, costuma exigir-se, para além da divisão acima, que o processo ou transformação levada a cabo por um sistema possa ser estudado independentemente do *input*.

52 Chama-se *visão sistémica* à interpretação da realidade em termos de sistemas. A visão sistémica é própria dos engenheiros de “software”, dos analistas de sistemas e de todas as

profissões a quem é exigida a capacidade para identificar inputs e processos necessários para atingir os outputs desejados. Os gestores devem possuir tal capacidade.

São inúmeros os problemas aos quais a visão sistémica se aplica ou se ajusta naturalmente. Uma função $z = f(x, y)$ que, perante determinados valores de x e y , produz um certo z , é um sistema onde x e y são os inputs, z é o output, e f o processo. O trânsito que entra e sai de uma cidade pode ser estudado como um sistema, bem como a educação ou o treino, a assimilação dos alimentos, o comportamento do consumidor e muitas, muitas outras realidades.

53 A palavra *sistema* não tem necessariamente a ver com computadores. Os computadores podem ser estudados usando o ponto de vista dos sistemas, pois contêm os três elementos lógicos referidos; mas existem muitas outras realidades que também podem ser modeladas como sistemas. Pela mesma razão, os *sistemas de Informação*, um tipo específico de sistema, nem sequer requerem a consideração de uma determinada tecnologia para serem estudados.

54 Como método de análise, a modelação de determinadas realidades como sistemas tem grandes vantagens quando aplicado ao estudo dos problemas tácticos e operacionais da empresa. Foi este modo de ver o seguido até aqui. A razão pela qual a teoria dos sistemas é tão usada nos estudos empresariais tem a ver com

- a estreita ligação entre sistemas e objectivos: um sistema aponta sempre para um objectivo; e com
- o facto de esta análise ser capaz de mostrar com clareza as *ligações* existentes entre as diversas actividades de uma organização.

Nenhuma empresa pode permitir que uma das suas actividades funcione separada daquelas outras a que deve estar ligada; e tão pouco pode permitir que se desentenda dos objectivos a atingir.

55 A análise e o planeamento organizacional baseados em sistemas produz uma visão da organização onde estas ligações ficam em evidência. O resultado é um mapa ou esquema organizativo onde aquilo que é mais difícil de conseguir, a correcta ligação das actividades, em ordem aos seus fins, é realçado sob a forma de *inputs* e *outputs* que se ligam uns com os outros. Este mapa, uma vez construído, irá permitir:

1. Compreender melhor uma situação, ao ser possível ter dela e de tudo o que para ela contribui, uma visão *estruturada*.

2. Identificar os elementos e influências mais relevantes por meio de análises *cætibus-paribus* (onde se faz variar um atributo de cada vez e se observa como o resultado vai variando) ou métodos de simulação (onde se geram ao acaso muitas situações verosímeis e depois se observa o resultado medio e os extremos).
3. Identificar as interações das actividades umas com outras, por meio do estudo das correlações entre *inputs* e *outputs*.
4. Dividir um problema em sub-problemas, um sistema em sub-sistemas, e assim ser-se capaz de o enfrentar por partes sem perder a capacidade para o reconstruir depois.

A última das vantagens acima é a que torna mais atractiva a análise baseada em sistemas. Ela representa, tanto o seu ponto mais forte, como o mais vulnerável a certas críticas recentes.

56 Mas não deve considerar-se a análise baseada em sistemas como uma panaceia, aplicável a todo o tipo de problemas e situações. De facto,

- só quando interessar realçar as ligações acima de tudo o resto, terá este método vantagem sobre outros possíveis. Além disso,
- nunca se deve esquecer a mencionada hipótese da independência do processo em relação aos *inputs*. Quando esta não se verifica nem sequer aproximadamente, a abordagem sistémica torna-se enganosa.

4.1 Visão sistémica da empresa

Uma empresa também pode ser vista como um sistema onde o processo (primário) transforma os inputs (recursos) em outputs (produtos ou serviços).

O primeiro passo no estudo da empresa como sistema consiste na decomposição já enunciada: perante a situação ou actividade em estudo, ir-se-á primeiro decompô-la nos três elementos já vistos:

Os Input. São os recursos absorvidos pela empresa. Eles podem ser trabalho, informação, materiais, dinheiro, energia, ou outras entidades mais abstractas. Os recursos podem porvir de uma ou várias fontes. Podem fluir de uma forma contínua ou discreta, ou mesmo serem acontecimentos eventuais.

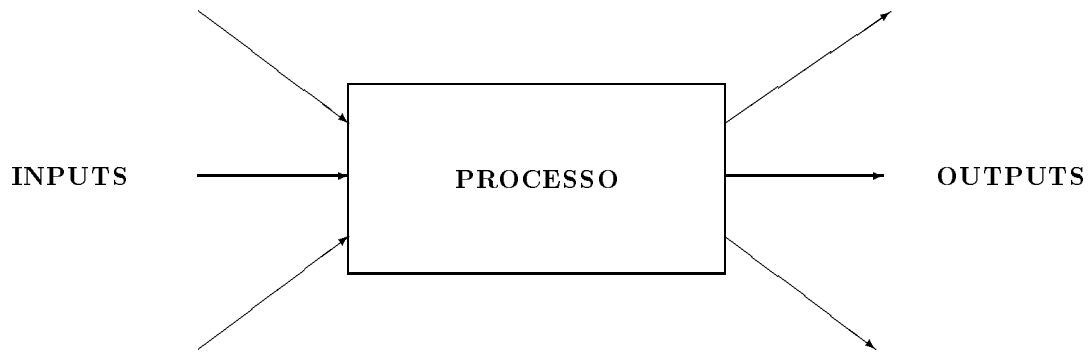


Figura 6: Um sistema e os seus três elementos.

O Processo. Como resposta aos inputs, tem lugar uma certa forma de actividade dentro do sistema. Na empresa, actividades típicas seriam o registo, a armazenagem a maquinação, assemblagem, o cálculo, a transmissão, etc. A abordagem usada pela teoria dos sistemas exige que o processo seja algo de estável e concreto, de modo que, perante os mesmos *inputs*, os mesmos *outputs* sejam obtidos.

Os Outputs. Uma vez completado o processo, o sistema produz, de dentro para fora, um conjunto de produtos acabados ou serviços, resíduos, informação e dinheiro. Outros sistemas a ele ligados irão receber tais *outputs* como seus inputs.

Ainda é costume considerar, na teoria dos sistemas, um quarto elemento designado por *ambiente*. Em certos casos pode ser enganador separar o ambiente dos inputs e outputs; noutros, porém, a ideia de ambiente pode facilitar a definição e estudo dos sistemas.

57

O ambiente representa o contexto ou *framework* dentro do qual um sistema está imerso. Em certos casos, por exemplo, nos sistemas ecológicos, é interessante considerar um sistema como isolado, recebendo todos os seus *inputs* do ambiente e entregando ao mesmo ambiente todos os seus *outputs*. Em outras situações, a consideração de um ambiente torna-se útil para referir aquilo que vários sistemas partilham, tanto como *inputs* como *outputs*. Assim, no caso dos sistemas de informação baseados em computadores, é costume referirmo-nos às tecnologias (tanto *hardware* como *software*, tanto protocolos como convenções ou *standards*) capazes de servirem de ponte entre vários sistemas, como sendo “o ambiente” desses sistemas.

4.2 O processo de Valor Acrescentado

No seu interior, a organização compõe-se de uma infraestrutura sobre a qual se realizam actividades. Existem portanto cinco componentes neste modelo sistémico da organização:

1. Os recursos que a organização absorve.
2. As actividades que realiza e que lhe são próprias.
3. A infraestrutura sobre a qual funciona.
4. As ferramentas e as técnicas que transformam os recursos.
5. Os recursos que são produzidos: O *produto acabado*, serviços, os meios libertos, os salários, dividendos, etc.

O papel do gestor é o de integrar estes elementos de modo a conseguir que os objectivos da organização sejam atingidos.

58 Numa empresa, os cinco componentes referidos acima constituem um *processo de valor acrescentado*: os recursos absorvidos são integrados e transformados, originando produtos mais valiosos (isto é, produtos que o mercado está disposto a pagar mais caro do que pagaria pelas partes separadamente). Este acréscimo em valor terá que ser suficiente para recompensar os donos da empresa pelo investimento efectuado e os outros intervenientes. O processo de valor acrescentado terá que ser *eficiente* de modo a criar riqueza.

59 Os principais tipos de recursos absorvidos por uma organização são os seguintes

Capital. É o recurso por excelência porque permite a obtenção de todos os outros. Uma organização precisará, não apenas do capital inicial necessário à aquisição do imobilizado, (investimento em terrenos, edifícios, maquinarias, viaturas), mas também do dinheiro necessário ao sustento dessas operações, o investimento em fundo de maneo.

Pessoas. Fornecem os conhecimentos, habilidades e experiência necessários ao processo de valor acrescentado. Este recurso é o mais difícil de obter e de gerir com eficiência.

Matérias primas ou mercadorias e serviços. São os recursos básicos que uma organização absorve e transforma. Alguns destes, como a energia, os materiais, são usados directamente no processo. Outros, como facilidades de transporte, cantinas, aconselhamento e auditoria, têm uma contribuição menos directa. Procedem de outras organizações ou da própria.

Informação. No contexto em que estamos, este recurso refere-se apenas a dados sobre o que é exterior à organização e sobre os três outros tipos de recursos descritos acima. Por exemplo, uma empresa precisará de ter informação referente a fontes de capital e seus custos; a disponibilidade de pessoas com certas habilitações e os custos do seu recrutamento e retenção; as fontes alternativas onde se podem obter certos materiais e serviços, seus méritos em termos de qualidade, custo, facilidades de entrega, etc.

60 As actividades de uma organização pertencem a um dos seguintes tipos:

Primárias: as que criam directamente valor, como a assemblagem, a pintura, ou, no caso dos transportes, o acto de transportar.

de Suporte: as que não criam valor directamente mas são necessárias. É o caso da contabilidade, da gestão, do controlo.

As actividades primárias estão directamente ligadas à transformação ou processo e incluem geralmente as seguintes etapas:

Logística de Entrada. As compras, o recepcionamento, o controlo de qualidade, armazenagem, a aquisição de serviços.

Operações. Todas as actividades de transformação de recursos dentro do processo de acrescentamento do valor.

Marketing e Vendas. Pesquisa de mercados, promoção, venda.

Logística de Saída e Externa. Controlo de qualidade do produto, sua armazenagem, distribuição, instalação.

Serviço. Cumprimento de compromissos decorrentes da venda, como manutenção, treino, substituição, etc. Costuma dizer-se *service*).

61 O significado do termo *logística* usado acima tem a ver com a tarefa de colocar os recursos aí onde devem ser utilizados. Como muitos dos termos usados em Gestão de Empresas, a sua origem é militar.

62 As actividades de suporte são aquelas não directamente dirigidas ao processo mas que facilitam e apoiam as actividades primárias. Podem descrever-se como pertencendo a quatro grandes tipos

Procura de Recursos. O desenvolvimento de políticas, processos e a obtenção de conhecimentos tendentes a facilitar a aquisição de recursos, tanto materiais e serviços como capital e pessoas. Costuma dizer-se *procurement*. A política de fornecedores é um exemplo importante desta actividade.

Desenvolvimento da Tecnologia. A pesquisa, desenvolvimento e desenho de novos processos e produtos.

Gestão dos Recursos Humanos. O desenvolvimento de políticas e processos para o treino, gestão e controlo das pessoas dentro da organização.

Infraestrutura Organizacional. A preparação de planos estratégicos e políticas da empresa com vistas à obtenção dos objectivos da organização. A implementação das necessárias estruturas organizacionais e sistemas de planeamento e controlo, a tomada de decisões.

Deve reconhecer-se que as actividades de suporte, apesar de não serem primárias em termos de acrescento de valor, contribuem decisivamente para a consecução dos objectivos das organizações. São também conhecidas pelo nome de actividades de *infraestrutura*. O seu custo nunca deverá ser elevado ao ponto de comprometer a rendibilidade da empresa.

63 As ferramentas e as técnicas que transformam os recursos são geralmente formas repetitivas, como a assemblagem de peças numa linha de fabrico, o controlo de qualidade e a armazenagem. Mas também podem ser pouco rotineiras, exigindo a tomada de novas decisões, como no caso da determinação de um preço de venda. A qualidade da informação disponível é sempre essencial ao processo de valor acrescentado.

64 Os recursos libertos por uma organização (produtos, serviços, dinheiro) encontram quatro grandes grupos de recipientes

Os Clientes, que compram os produtos acabados e serviços e que deles disfrutam.

Os Donos ou Accionistas, que recebem o prémio devido ao investimento que realizaram (dividendos).

Os Empregados, que recebem os salários.

O Estado e a sociedade, quer directamente através da cobrança de impostos, quer indirectamente através do aumento em riqueza ou da obtenção de outros bens.

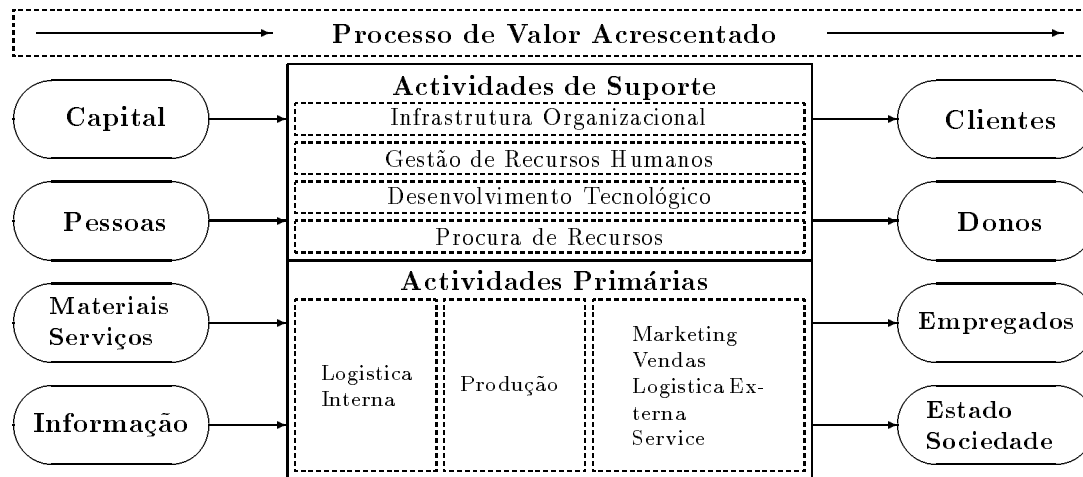


Figura 7: As actividades de uma organização.

A figura 7 (página 38) ilustra o que foi dito até aqui sobre as actividades de uma empresa e o processo de valor acrescentado. Pode sem dúvida descrever-se uma empresa de muitas maneiras. Aquela que a figura 7 ilustra é apenas uma de entre elas e ilustra, como referido, a sua visão sistémica.

4.3 Análise e medição do valor acrescentado

Outra vantagem de descrever a empresa como uma entidade que absorve recursos, transforma-os e, como resultado, produz outros recursos, é o facto de esta visão, ao evidenciar a criação de valor, permitir a identificação das tarefas que criam muito ou pouco valor. A visão sistémica mostra o negócio como um problema de criação de valor, focando assim a atenção do gestor no seu principal objectivo.

Considerando, por exemplo, o nível operacional, temos uma colecção de recursos já disponíveis e o objectivo é o produto ou serviço que leva os clientes a fazerem sacrifícios para dele auferirem. O *gap* entre estas duas situações é transposto por meio de um conjunto de tarefas a que se chama *processo primário* ou de *valor acrescentado*.

Os recursos absorvidos são integrados e transformados, originando produtos ou serviços mais valiosos, isto é, produtos ou serviços que o cliente está disposto a pagar mais caro do que pagaria, separadamente, pelos recursos que lhe dão origem. Este acréscimo em valor terá que ser suficiente para recompensar os donos da empresa (detentores do capital) pelo investimento efectuado, os trabalhadores pelo seu esforço e toda a sociedade (Estado) pelos

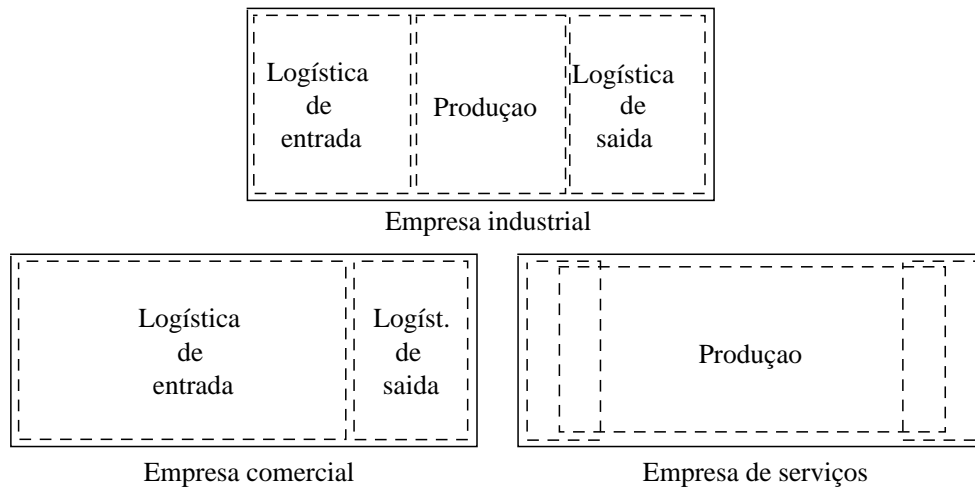


Figura 8: Só na empresa industrial encontramos as três grandes partes ou conjuntos de tarefas típicas do processo primário.

serviços que presta e também para a prossecução do bem comum (solidariedade, promoção da igualdade). Vê-se pois que o processo de valor acrescentado terá que ser *eficiente* na criação de riqueza de modo a conseguir atingir todos estes objectivos.

65 O paradigma utilizado aqui é a empresa industrial pois é nela que se encontram todas as três grandes partes em que se dividem as tarefas do processo primário: logística de entrada, produção e logística de saída.

Como a figura 8 ilustra, no comércio só se encontram as duas logísticas (não há produção pois não se faz transformação de materiais) enquanto que as empresas de serviços quase só têm produção (as duas logísticas encontram-se, em geral, mal definidas por serem inseparáveis da produção).

Assim, a discussão em torno da indústria será a mais completa e geral. Para mais, embora os exemplos dados se refiram à empresa industrial, a maioria dos conceitos aplicam-se também ao comércio e a empresas de serviços.

66 O fim de uma empresa é a criação de valor. Mas quando e como é que uma empresa cria valor? Agora já se pode adiantar uma resposta mais concreta a esta importante questão: haverá criação de valor quando o valor de todos os recursos absorvidos é inferior ao valor total dos recursos libertos. O valor que os clientes atribuem ao produto ou serviço (o dinheiro que pagam por ele) deve chegar para cobrir os custos com os recursos de entrada e mais os dividendos, salários e impostos.

De notar que os custos com o uso do capital (juros ou custos de oportunidade) e o dos

outros recursos, devem ser contabilizados usando a mesma lógica no horizonte temporal. Se um prémio é, por exemplo, um dividendo anual, os respectivos custos devem ser expressos em custos anuais da oportunidade do uso do capital. Mas quando no *input* foi considerado o capital próprio, não os seus custos anuais, então o *output* correspondente deverá também ser um *stock*, por exemplo o valor actual de todos os dividendos esperados no futuro.

67. Tarefas extra-operações com valor acrescentado. Chamam-se *operações* às tarefas que contribuem directamente para criar valor mas com a ressalva de que devem ser *próprias* do negócio (devem fazer parte do processo primário).

Podem existir tarefas capazes de criar directamente valor, mas que não fazem parte do processo primário. Se, por exemplo, um comerciante do século XVI transporta especiarias das Índias Orientais para Amsterdão, então esse transporte é o seu negócio e as operações serão as actividades primárias que ele executa: ir buscar especiarias e depois vende-las. O facto de, ocasionalmente, ele também ganhar alguns tostões com a pilhagem de galeões Espanhois ou naus Portuguesas (uma actividade onde se cria valor), não nos autoriza a chamar “operações” a tais pilhagens. Já no negócio ou profissão de pirata, as operações seriam as pilhagens ao passo que o ocasional comércio em especiarias não deveria ser designado de operações.

A distinção entre operações e outras tarefas de valor acrescentado é importante já que um ganho ou uma perda extraordinários, mas que sejam reconhecidos ou reportados como sendo ganhos ou perdas operacionais, irão inevitavelmente conduzir a uma visão distorcida do negócio e das suas potencialidades para gerar riqueza.

4.4 Hierarquia empresarial

Quando um sistema se compõe de partes que são, elas próprias, sistemas, é costume designar essas partes por *sub-sistemas* e a forma como elas se articulam por *hierarquia*. Note-se que o termo “hierarquia” tem um sentido muito preciso e designa aquela forma de organização onde se pode distinguir a raiz e o tronco, os ramos, os galhos e as folhas finais.

Para que a hierarquia dos sistemas o seja no seu sentido mais estricto, não bastaria a consideração de sub-sistemas como parte de sistemas. Seria também preciso que esses sub-sistemas estivessem organizados em sistemas como os galhos de um tronco comum. Portanto, deve tomar-se o uso do termo “hierarquia” na teoria dos sistemas, como uma

concessão ao que é costume, não como a designação correcta.

68

As organizações também fazem parte de sistemas mais abrangentes (como o sistema económico de um país ou região).

Aqui, interessa considerar a hierarquia que se pode geralmente observar nos grandes negócios de recorte clássico. Nesta óptica, são fáceis de identificar seis níveis hierárquicos:

1. A *Corporação*, que engloba vários negócios e suas ligações. A este nível, as ligações mais importantes são de tipo financeiro (quem controla quem) e as que resultam de trocas de informação e tecnologias.
2. O *Negócio*, onde se podem encontrar várias empresas associadas para a obtenção de objectivos semelhantes e pertencendo a uma mesma corporação.
3. As *Empresas* ou unidades.
4. As *Funções* dentro de uma empresa, por exemplo, a produção, a logística, etc, vistas como modos de articulação de actividades primárias.
5. Os *Departamentos*, outra forma possível de articular actividades dentro de uma empresa, mais orientada para actividades de suporte ou para o fornecimento de serviços.
6. As *Actividades* e dentro delas as tarefas, com relevo para as *Operações*, próprias de cada negócio.

Pode representar-se esta hierarquia como uma pirâmide onde o topo corresponde à corporação e na base estão as operações. Porém, este modo de ver a articulação dos sistemas é enganador ou, pelo menos, de recorte demasiado clássico, não correspondendo a certas formas de organização hoje frequentes.

69. Integração vertical e horizontal. Quando uma corporação tem várias empresas da mesma cadeia de valor, diz-se que essa corporação está *integrada verticalmente*. O exemplo típico são as grandes petrolíferas como a BP, onde tudo, desde a extracção do petróleo à distribuição e venda ao público é da mesma empresa. Outras corporações procuram antes um tipo *horizontal* de integração, com negócios afins ou complementares. A Sony (electrónica e “media”), a Mitsubishi (automóveis, motores, electricidade doméstica e industrial), a Volvo (automóveis, camiões, material pesado, maquinaria industrial) são alguns exemplos.

70 As grandes corporações, também conhecidas como “conglomerados” e “holdings”, já tiveram a sua época. Embora ainda subsistam algumas, especialmente nos países de maior tradição de intervencionismo estatal, elas são geralmente consideradas como pouco eficientes e desnecessárias. Em Portugal, a Galp e a PT podem considerar-se como “holdings” de alguma dimensão.

Apêndice A

Especialização e bom senso

O gestor é um homem dos mil truques. Um especialista em muitas coisas. É um artesão que sabe usar todo o tipo de ferramentas. E quando é preciso transforma-se num improvisador.

71 Pouco há de comum entre os diferentes conhecimentos de que os gestores se servem no desempenho das suas funções. O Marketing, por exemplo, é muito diferente da Contabilidade; a Estratégia e os Recursos Humanos pertencem a mundos opostos. Aquilo que integra estas disciplinas tão diferentes, o que as coloca no seu lugar, é a finalidade para a qual são usadas: todos esses conhecimentos são instrumentos para atingir os objectivos da empresa.

As especialidades de Gestão gozam desta forte unidade através dos fins. São muito diferentes umas das outras, mas estão a ser usadas para o mesmo fim, como acontece com os diversos utensílios que se usam para construir uma casa, para fazer sapatos, para realizar uma cirurgia ou para assaltar um baluarte inimigo.

72 Aquilo que é visto como o mais importante para o sucesso de uma empresa tem evoluído ao longo dos anos. As décadas posteriores à Segunda Guerra (1945) deram relevo à produção e à Investigação Operacional, ao Controlo de Qualidade e, em geral, a tudo o que diz respeito às Operações, ao curto e medio prazos. Publicavam-se estudos sobre optimização, o departamento de organização e métodos fazia parte necessária de empresas com alguma dimensão e as poucas escolas de Gestão que iam surgindo não viam inconveniente em acrescentar “Organização” à lista dos seus pergaminhos. Gestão, nesse tempo, era quase só Operações e Organização.

Por volta dos anos setenta deu-se uma viragem: todos esses conteúdos foram relegados para um segundo plano e alguns foram até varridos dos currículos. O que originou esta

reação foi a ideia de que a gestão do curto prazo não era assim tão decisiva e podia mesmo tornar-se numa prática rotineira geradora de inércia, ou decorria de uma visão estática sem lugar para o risco, para a mudança. O longo prazo, a estratégia, impôs-se e começou a reinar.

Hoje, mercê do progresso no uso de redes digitais, a Organização voltou à ribalta: tudo o que diga respeito à cadeia de valor e sua integração merece interesse imediato. Está a descobrir-se de novo como as ciências da organização podem ser importantes. Tornou-se claro que a robustez e a simplicidade das formas organizativas pode conduzir a ganhos na produtividade e na fiabilidade dos processos. Começou-se a falar da flexibilidade organizativa e dos malefícios de uma visão estratégica intocável.

73

Claro que, para além das redes digitais, existiram outros factores para ajudar a esta tendência: os fracassos, estrondosos e caros, que ao longo dos anos oitenta acompanharam a implementação de sistemas de informação, por exemplo, mostraram que não há substituto para o bom senso e para a experiência organizativa; o facto de muitos desses sistemas serem, mesmo quando implementados com sucesso, factores de rigidez dos processos, transformando-se em verdadeiras camisas de força, poucos meses após terem sido implementados; tudo isto levou as empresas a re-descobrirem a forma organizativa flexível e dúctil, fiável e simples.

Outro importante revivalismo dos nossos dias é o das Finanças Empresariais. Os anos oitenta amaldiçoaram o critério da maximização do valor actual dos meios libertos (VAL positivo), acusando-o de gerar vistas curtas; agitaram o fantasma da agência para igualar “gestor” com “traidor”; negaram qualquer utilidade à análise fundamental e à própria informação contabilística, em nome da eficiência dos mercados; fecharam-se sobre si mesmos e inventaram indicadores auto-suficientes, supostamente capazes de estimar o risco e o retorno esperados, apenas com base na observação das flutuações do próprio mercado.

Hoje, os antigos conceitos parecem de novo vir ao de cima graças ao rasgar de horizontes trazido, por exemplo, pelo uso de opções reais; a agência deixou de parecer um problema e já poucos têm dúvida de se os gestores, em geral, procuram a riqueza dos accionistas; quanto aos fundamentais e à informação contabilística, todos desejam que seja o mais exacta e justa possível e todos lamentam amargamente os casos em que a falta de rigor na contabilidade causou desastres dolorosos, sim, também nos mercados; quanto aos estimadores de risco e à noção de eficiência, estão por sua vez a atravessar a sua zona de penumbra.

74

Gostava de contar aqui a evolução sofrida por uma especialidade que cultivei, a da

validade e utilidade dos rácios contabilísticos. Em finais dos anos oitenta, quando iniciei os trabalhos de doutoramento, os rácios eram vistos no meio académico como uma anedota ilustrativa dos malefícios do imobilismo. Se os analistas ainda os usavam era porque estavam prisioneiros da rotina e não dispunham de nada melhor. Foram publicados dezenas de artigos a explicarem porque é que os rácios distorciam a análise das contas das empresas. Os livros de texto, ao referirem os principais rácios ou o “Triângulo de DuPont”, dedicavam mais espaço a lançar avisos sobre as armadilhas a que os utilizadores estavam expostos do que a explicarem como usar os próprios rácios.

O que me chamou a atenção neste corpo de publicações foi o aspecto envelhecido e recorrente dos argumentos. Era como um filão esgotado ou como uma ideia cuja evolução lógica levasse a um beco sem saída. Por outro lado, apercebia-me de que os alicerces destes estudos eram uma teia de pressupostos inadequados e de interesses que pouco tinham de científico. Haviam sido estes alicerces, não o esgotamento do tema, o que levava ao beco sem saída.

Como é óbvio, nenhuma dessas teorias sobre os malefícios dos rácios, saídas da universidade, encontrava o mínimo eco entre os analistas financeiros. E era fácil de perceber porquê: o meio académico não, em vez de vir ao encontro de problemas que os analistas realmente sentissem, tinha inventado problemas que os analistas nunca sentiram. A razão de ser dos tais pressupostos inadequados era pois o distanciamento entre a comunidade académica e os analistas que usavam rácios.

Não me atrevo a falar de outras áreas do saber; mas nesta, que conheci bem e acompanhei durante vários anos, posso afirmar que se certos temas parecem estagnar ou mesmo se se afundam no esquecimento, isso deve-se à perda de contacto com a realidade por parte da comunidade académica, atreita a deixar-se entusiasmar por modelos ou esquemas conceptuais bonitos, que focam as atenções numa parte da realidade em detrimento do todo. Tais formas atingem a simplicidade através de uma redução ou amputação da realidade, não através do seu aprofundamento ou fundamentação.

75 Estou convencido de que a evolução de muitas ciências não é nada linear e tem conhecido altos e baixos. Têm até mesmo acontecido longos e profundos retrocessos em alguns ramos do saber, embora disso não se fale. O progresso científico exige sempre teorização; mas há duas maneiras de teorizar: por aprofundamento duma realidade, ou por amputação, simplificação indevida dessa realidade; e a segunda dessas maneiras é a que mais abunda. É uma forma vistosa e simples de “progredir” (e de publicar) mas nada produtiva no meio

prazo já que leva à estagnação.

O contacto com a realidade, com o dia a dia das empresas, alimenta a criatividade científica e a imaginação criadora capaz de ser fecunda, capaz de influenciar a prática. E o exclusivismo na especialização conduz frequentemente a uma certa perda do sentido da realidade.

76

À medida que uma ciência amadurece, os especialistas que a ela se dedicam vão-se tornando mais especializados. Isso é natural. Mas acontece frequentemente que, com essa especialização, os especialistas tornam-se exclusivos, fechados, crípticos. O perigo da amputação da realidade aumenta. Tal processo é em certa medida esperado mas deve ser contrariado através do cultivo, nas escolas, do perfil do investigador pluri-disciplinar e do trabalho com empresas.

E acima de tudo, com bom senso. O bom senso é aquela qualidade que nos leva a compreender a realidade sem a amputar, sem deixar partes dela de fora.

(1996, adaptado do prefácio a um livro)

Apêndice B

Gestão pública, gestão privada

Será boa ideia aplicar técnicas de Gestão a organismos públicos? Diz-se que os privados funcionam de forma eficiente por utilizarem certas técnicas; e bastaria aplica-las nas instituições do Estado para tornar o Estado eficiente. Será assim? O que é que torna as instituições privadas eficientes? É mau ter instituições públicas menos eficientes? Valerá a pena copiar os privados?

77 As organizações existem porque há objectivos que requerem, para serem atingidos, a cooperação entre pessoas. Numa organização, cada pessoa executa uma tarefa diferente mas que, em conjunto com outras, leva à consecução de fins comuns.

Só existe cooperação quando as pessoas estão cientes de quais os objectivos a atingir, sabem em que consiste a sua quota-parte e estão decididos a presta-la. É por isso que, ao recrutar um novo colaborador, as organizações indicam-lhe com clareza quais os objectivos a atingir e a forma como ele deve contribuir para a sua consecução.

Mas conhecer os objectivos não chega. É também preciso que cada um dos colaboradores acredite que os outros estão de boa fé e trabalham na mesma direcção que ele. Pode de facto acontecer que alguns dos colaboradores, embora digam que procuram os fins da organização, andem atrás de outros fins. Chama-se a isso “duplicidade”. Não é preciso dar exemplos pois ela abunda nos organismos do Estado e em empresas que vivem à sombra do Estado.

Nas organizações onde lavra a duplicidade, os objectivos oficiais são diferentes dos reais. É frequente, por exemplo, verem-se organizações do Estado cujo fim é a promoção da saúde, da educação ou da justiça, mas onde um grupo dominante canaliza recursos para outros fins: benesses pessoais, empregos para familiares (nepotismo) ou amigos (compadrío, troca de favores).

A duplicidade destroi a confiança e portanto dificulta a cooperação entre as pessoas. E sem esta cooperação natural, baseada na confiança, as organizações burocratizam-se e deixam de ser capazes de eficiência.

78

Existe uma diferença inultrapassável entre o Estado e os privados: os últimos não têm obrigação de satisfazer a todos. Precisam só de satisfazer clientes, isto é, a fatia da população que lhes interessa e a quem os seus serviços ou produtos interessam. O Estado é de todos e as organizações do Estado têm deveres para com todos os cidadãos.

Quando existe o dever de chegar a todos, servir a todos, deixa de fazer tanto sentido exigir, ao mesmo tempo, níveis pre-determinados de eficiência. É que as duas coisas são opostas: o primeiro que eu faria caso me exigissem uma eficiência superior àquela que em boa fé posso dar, era tornar-me selectivo. Pegava no fácil e arranjava maneira de me desinvenilhar do difícil. E lá se ia o dever de servir a todos.

Se, por exemplo, os médicos continuarem a ser aperreados (como de facto estão a ser) para verem mais doentes por dia, hão-de começar a acontecer coisas horríveis aos doentes difíceis, aos mais complicados e morosos... aos que justamente precisam de maior atenção.

Portanto, em tarefas menos mecânicas, mais humanas, os objectivos nunca podem ser de “rédea curta”, imediatistas. Tais formas de gerir mostram desconfiança e geram duplicidade. Por que razão um professor há-de dar o seu melhor quando o andam constantemente a vigiar e a medir, como se não merecesse confiança?

Alem disso, os objectivos mensuráveis e imediatistas produzem sempre efeitos Kafkianos. Os médicos passam a preencher formulários e deixam os doentes sem atenção. Os professores desenvolvem um gosto exagerado por cursos de aperfeiçoamento e descuidam o ensino.

Puxar pelo imediato faz com que os colaboradores se desinteressem dos verdadeiros objectivos da organização. Num hospital, curar passa a ser secundário; numa escola, ensinar deixa de contar. É impossível obter um alinhamento, mesmo imperfeito, entre estímulos ou sanções imediatistas (avaliações, concursos, prémios) e os grandes objectivos de uma organização. Excepto nas tarefas mais simples e mecânicas, qualquer estímulo que se introduza irá afectar a rectidão do colaborador, o qual passa a pautar a sua actuação por critérios alheios aos fins da instituição.

Nunca ponhamos um preço ao que não tem preço. Nada substitui a confiança, nada compra a abnegação. E sem ambas, a maioria das organizações do Estado é como se não existisse. Face à actual onda de imediatismo, os gestores públicos nunca se devem cansar de recordar qual o fim último da instituição: ensinar bem os alunos, em vez de “dar” tantas

horas; curar, aliviar, os doentes, em vez de “ver” tantos doentes por dia.

É verdade que é mais difícil cortar com os abusos na Função Pública do que nos privados. Um funcionário, por ter o dever de atender a todos, fica realmente mais livre... e pode, talvez mais facilmente, dar largas à sua preguiça ou venalidade. É o reverso da medalha da confiança. Mas então, será que o Estado está condenado à ineficiência?

A este propósito vale a pena recordar duas verdades conhecidas mas muito esquecidas. A primeira é: não há maus subordinados, o que há é maus dirigentes. E a segunda é: sempre existirão abusos; mas quando são combatidos, eles diminuem. Os dois remédios contra a venalidade e a preguiça na Função Pública são portanto avaliar as chefias com mais rigor do que os quadros e, usando de redobrada vigilância, punir essa venalidade ou essa preguiça aí onde fôr inquestionável.

Um serviço funciona mal? Há queixas fundamentadas e persistentes? Há objectivos que não foram atingidos? Escolhe-se outra chefia capaz de pôr as coisas direitas. Se é todo o hospital que funciona mal, substituem-se os dirigentes em vez de andar pelos corredores a aterrorizar médicos e enfermeiras. Chama-se a isto pedir responsabilidades. As responsabilidades pedem-se a quem as tem, não aos subordinados.

Muitos dos problemas do Estado vêm de falta de liderança. Quem quer ter a confiança dos subordinados, dá-lhes primeiro a sua. E quem quer ver os objectivos cumpridos, faz o trabalho de casa que qualquer gestor privado tem que fazer: não fica fechado no gabinete, observa com os seus próprios olhos, mobiliza com a presença, o exemplo, a competência e com a abnegação (alguma vez também com autoridade). Chama-se a isto “liderar”. Quem quer resultados, lidera. Coloca-se na primeira linha.

No curto-prazo, menos estímulos e mais liderança. Este princípio é dos tais que o Estado podia imitar. A sua ineficiência não iria talvez desaparecer, mas diminuiria bastante.

Apêndice C

A esquizofrenia das Ciências Sociais

As Ciências Sociais sofrem de esquizofrenia aguda no seu tratamento da racionalidade.

80 Num extremo estão os Economistas: eles atribuem ao homem económico uma racionalidade presciente e exagerada. O homem económico tem um sistema de preferências completo e consistente e isso permite-lhe escolher sempre, sem a mínima hesitação, a melhor alternativa; está também completamente consciente de quais são essas alternativas; não há limite para a complexidade das operações matemáticas que pode realizar com o fim de descobrir a alternativa melhor; o cálculo de probabilidades não é difícil nem misterioso para ele.

No decurso da última geração, a teoria económica atingiu um refinamento verdadeiramente Tomista, com grande apelo intelectual e estético mas muito pouca relação com o comportamento actual e possível do homem de carne e osso.

81 No outro extremo, encontramos as tendências da Psicologia Social, quase todas oriundas de Freud, que tentam reduzir todo o conhecimento a emoções e afectos. Assim, descobre-se que a mesma moeda parece grande a crianças pobres mas pequena a crianças ricas; que a pressão do grupo social pode chegar a persuadir as pessoas de que estão a ver realmente manchas na parede, manchas essas que nunca existiram; que o processo de tomada de decisões em grupo requer a acumulação e a libertação de tensões; e por aí fora.

A passada geração de cientistas do comportamento esteve muito ocupada a seguir Freud até às últimas consequências. Acabaram por concluir, ao contrário do que afirmam os Economistas, que as pessoas não são tão racionais como pensavam que eram. Talvez que a próxima geração venha a descobrir que as pessoas, afinal, são mais racionais do que nós

agora julgamos - mas com uma racionalidade menos grandiosa, menos perfeitinha, do que aquela sonhada hoje pelos Economistas.

(Texto escrito por Herbert Simon num comentário ao seu livro “Administrative Behaviour”).

Bibliografia

[1] H. Simon. *Administrative Behaviour*. The Free Press (NY), 1945.

[2] H. Simon. *The New Science of Management Decisions*. Harper and Row (NY), 1984.