

**Universidade Federal de Santa Catarina**  
**Programa de Pós-Graduação em**  
**Engenharia de Produção**

**Antônio Nogueira Neto**

**A RELEVÂNCIA DAS INFORMAÇÕES**  
**GERENCIAIS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**  
**PARADIGMA NAS TOMADAS DE DECISÕES EMPRESARIAIS**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2003

Antônio Nogueira Neto

**A RELEVÂNCIA DAS INFORMAÇÕES  
GERENCIAIS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
PARADIGMA NAS TOMADAS DE DECISÕES EMPRESARIAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Florianópolis

2003

Antônio Nogueira Neto

**A RELEVÂNCIA DAS INFORMAÇÕES  
GERENCIAIS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
PARADIGMA NAS TOMADAS DE DECISÕES EMPRESARIAIS**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a  
obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de  
Produção** no **Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção** da  
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 30 de agosto de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Álvaro G. R. Lezana, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Orientador

Prof. Haroldo Cristovam Leite, Dr.  
Universidade Federal de Rondônia

Prof. Sidinei Aparecido Pereira, Dr.  
Universidade Federal de Rondônia

“Este é um tempo para uma nova geração de liderança enfrentar novos problemas e novas oportunidades. Porque há um novo mundo a ser conquistado”.

John F. Kennedy.

## Agradecimentos

São tantas as pessoas que tenho que agradecer, neste meu caminho percorrido, que daria até para escrever um capítulo nesta dissertação.

Sei que corro o risco de omitir alguns nomes, mas existem pessoas que não posso deixar de citar neste trabalho que encerra mais uma etapa no processo de estar sempre aprendendo a aprender.

Em primeiro lugar, à minha mãe Florisbella Guimarães, que abdicou de muitas conquistas pessoais para dedicar a sua vida a mim e a meus irmãos e que diretamente, foi mentora para a formação do meu caráter ensinando-me os pressupostos para me tornar um educador comprometido, através de sua competência em lecionar.

A Florisbela Maria, a Bel, minha irmã querida e amada que muito me auxiliou nesta caminhada árdua e com sua sensibilidade, simpatia e preocupação com o “maninho” caçula esteve sempre mentalmente presente nas horas difíceis desta caminhada.

A professora Dr.<sup>a</sup> Francis Mary, irmã querida e estimada, incentivadora e primeira a cobrar a necessidade de realizar um curso de pós-graduação stricto- sensu. Ao meu irmão Ayres Júnior, sempre presente apesar da distância. Ao prof. André Luís pelo auxílio, atenção e ajuda nos momentos difíceis.

Ao professor Álvaro G. R. Lezana, professor orientador. Ao professor Nildo Carlos Silva (UFSC), por ter auxiliado em meus estudos. À professora Neide Miyakava, pelo carinho. Ao professor Wander Pereira de Souza, pela sua dedicação e horas de atenção dispensadas para auxiliar-me na elaboração deste trabalho. A professora Dr.<sup>a</sup> Maria Lúcia Frizzon, pela atenção nos momentos finais deste trabalho. A professora Eliete Mendonça, pela atenção e pelas cobranças realizadas para conclusão deste trabalho. Ao João Alfredo pela elaboração do abstract.

Aos professores, colegas e amigos conquistados neste mestrado, pelas trocas de informações, discussões e crescimento profissional e intelectual obtidos. Em especial, a Mércia Bessa Coelho, companheira de estudos, discussões e neste momento final de meu trabalho posso dizer que tenho outra conquista por poder considerá-la como uma pessoa que faz parte do meu seletivo “rol” de amizade.

A “DEUS”.

*“O executivo de negócios é um tomador de decisão. A incerteza é sua oponente. Superá-la é sua missão.”*

John McDonald

## Resumo

NOGUEIRA NETO, Antônio. A relevância das informações gerenciais no planejamento estratégico: paradigma nas tomadas de decisões empresariais. 2003. 133f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este trabalho apresenta uma proposta de desenvolvimento e fortalecimento do profissional, com ênfase ao Administrador quanto à sua percepção, criação, planejamento, organização e gestão de informações gerenciais, conscientizando-o e capacitando-o para dar uma contribuição relevante e definitiva no novo paradigma do profissional que administra processos empresariais, e da evolução organizacional no ambiente competitivo do mercado atual. O assunto foi organizado a partir de premissas para que o executivo possa administrar as diversidades dos aspectos que influenciam no delineamento da estratégia, redesenhar a empresa, seus conceitos, sua posição perante a comunidade local e mundial. Neste trabalho, pretende-se nortear o administrador catalisador através da arte de gerenciar para a construção do perfil do profissional que administra empresas e nos pressupostos dos paradigmas para o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias ao bom desempenho de funções empresariais, como caráter direcionador do gestor dentro das dimensões de um mercado globalizado. Apregoa-se demonstrar a realidade no ambiente global, atrelando-se à competição e com base neste cenário demonstrar um novo paradoxo enfrentado pelas empresas que almejam desfrutar de novos mercados e de oportunidades sem precedentes baseados na informação e na sua disseminação no ambiente organizacional. Reporta-se ainda a algumas ferramentas gerenciais utilizadas pelos dirigentes das empresas para se conseguir lograr sucesso no processo de tomada de decisão, salientar a influência do controle para evitar e minimizar os comportamentos disfuncionais em uma empresa.

**Palavras-chave:** Administrador catalisador, Informações gerenciais, Planejamento estratégico, Proposta gerencial de tomadas de decisões.

## Abstract

NOGUEIRA NETO, Antônio. A relevância das informações gerenciais no planejamento estratégico: paradigma nas tomadas de decisões empresariais. 2003. 133f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

This work introduces a proposal and professional's invigoration, with emphasis to the Manager in the perception, creation, planning, managerial information organization and administration, make him conscience and enabling him to give an important and definitive contribution to the professional's new paradigm who manages processes, and the company development into the current market competitive environment. The subject was organized from premises so that the executive can manage the diversities that influence in the strategy delineation, redraw the company, their concepts, your position in front the local and world community. In this work, it intends to direct the catalytic manager through the art of managing for construction of the professional profile of who manages companies and to presuppose the paradigms for development of the abilities and necessary competences to a good managerial performance, as managing direct character inside the dimensions of a global market. It reveals the reality in the global environment, harnessing to the competition and with base in this scenery demonstrate a new paradox faced by the companies which want enjoy new markets and unprecedented opportunities based in the information and in the information and in its sowing of the company environment. It describes still to some managerial findings used by the companies leaders for archive manages success in the decision outlet process, point out the control influence to avoid and to minimize the dysfunction behaviors in a company.

**Key-words:** catalytic manager, managerial information, strategic Planning, decisions outlet managerial Proposal.

## Sumário

Lista de Figura .....	p. 10
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>p. 11</b>
1.1 Contexto .....	p. 11
1.2 Justificativa .....	p. 14
1.3 Objetivos do trabalho .....	p. 16
1.4 Problemática da pesquisa .....	p. 17
1.5 Metodologia .....	p. 18
1.6 Estrutura do trabalho .....	p. 22
<b>CAPÍTULO II – AS INFORMAÇÕES GERENCIAIS PARA ESTABELECEM A VANTAGEM COMPETITIVA .....</b>	<b>p. 24</b>
2.1 Premissas para o executivo poder administrar as diversidades das informações que influenciam no delineamento da estratégia empresarial .....	p. 24
2.2 Componentes e ambiente de um sistema, níveis de influência, de integração e eficiência na empresa .....	p. 31
2.3 A arte de gerenciar como pressuposto para a competência empresarial .....	p. 37
<b>CAPÍTULO III – GESTÃO ESTRATÉGICA .....</b>	<b>p. 39</b>
3.1 Abordagem geral sobre planejamento .....	p. 39
3.2 Abordagem sobre o processo de controle .....	p. 44
3.3 Abordagem sobre administração estratégica .....	p. 51
<b>CAPÍTULO IV – PROPOSTA DA GESTÃO DE NEGÓCIOS E PROCESSOS EMPRESARIAIS NO MUNDO CONTEMPORÂNEO.....</b>	<b>p. 61</b>
4.1 Novo paradigma do profissional que administra processos empresariais .....	p. 61
4.2 Paradigma em gerenciar negócios e processos .....	p. 72
4.3 Ferramentas gerenciais para uma gestão de sucesso .....	p. 74

<b>CAPÍTULO V – MODELOS DE TOMADA DE DECISÕES REALIZADAS NAS EMPRESAS .....</b>	<b>p. 83</b>
5.1 Modelo de decisão do homem economista e do administrador .....	p. 85
5.2 Modelo de decisão baseado na teoria comportamental da empresa .....	p. 86
5.3 Estrutura básica de um decision support system (DSS) .....	p. 87
5.4 Decisão sem risco, com múltiplos objetivos e múltiplos cenários ..	p. 88
5.5 Decisão em situação de incerteza ou risco .....	p. 90
5.6 Decisão com risco, múltiplos objetivos e múltiplos cenários .....	p. 91
5.7 Decisão em processos estocásticos .....	p. 91
5.8 Decisão com otimização (programação linear com um objetivo e com objetivos múltiplos) .....	p. 92
5.9 Decisão com uso de técnicas heurísticas .....	p. 93
5.10 Decisão em situação de conflito: a teoria do jogo .....	p. 95
5.11 Decisão em situação de conflito em longo prazo: jogos de guerra e jogos de empresas virtuais .....	p. 95
5.12 Modelo de lata de lixo: decisão por omissão ou vista grossa (oversight), decisão de abandono ou decurso de prazo (flight) .....	p. 97
5.13 Decisão na administração da produção .....	p. 99
5.13.1 Decisão na administração de estoques .....	p. 101
5.13.2 Decisão em planejamento agregado .....	p. 101
5.13.3 Decisão com uso de tecnologia de grupo para formar células de manufatura .....	p. 102
5.14 Decisão em problemas da tecnologia da informação .....	p. 102
 <b>CAPÍTULO VI – PROPOSTA DE PROCEDIMENTOS PARA A TOMADA DE DECISÕES COM A UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS E DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	 <b>p. 106</b>
 <b>CAPÍTULO VII – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES .....</b>	 <b>p. 112</b>
 <b>GLOSSÁRIO .....</b>	 <b>p. 114</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>p. 128</b>

## **Lista de Figura**

Figura 1: Procedimentos para a tomada de decisão ..... p. 110

# CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

## 1.1 Contexto

No mundo contemporâneo, as empresas, cada vez mais pressionadas pelas mudanças e pela concorrência, vêem conceitos e modelos administrativos serem derrubados em curto período de tempo.

As dramáticas transformações no mundo corporativo estão exigindo que setores inteiros, indústrias e negócios sejam reinventados, enquanto as empresas sobreviventes serão apenas aquelas que conseguirem se reinventar num verdadeiro processo de concorrência criativa para melhor disputar o mercado. Não servem mais aquelas estratégias que foram válidas num mercado protegido, em que a competição era artificial, quando a privatização ainda era uma idéia em debate e as fusões eram a exceção e não a regra, onde eram raras as empresas que ousavam se internacionalizar. Pascale (apud GAJ, 1993, p.19-20) apresenta uma definição bastante concreta e pragmática referente às definições de estratégia que versam sobre um modelo de como as empresas devem ser dirigidas:

(...) a palavra estratégia é utilizada para 'selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos'. Ao mesmo tempo para 'fazer decisões sobre investimentos de recursos com a finalidade de atingir objetivos identificados'.

Atualmente, a globalização dos mercados apoiada no avanço tecnológico, na revolução digital, na aceleração do processo de informação, caracteriza-se como um momento único de reavaliação do processo gerencial quanto às variáveis determinantes nas tomadas de decisões e conforme Hunger; Wheelen (2002, p.17), "À medida que as organizações se tornam

maiores e mais complexas, lidando com mais ambientes incertos, fica cada vez mais complicado e difícil tomar decisões”.

Rezende; Abreu (2001, p.106) salientam que:

O crescimento da importância da informação como um recurso estratégico na organização pode ser explicado principalmente pela mudança no ambiente contemporâneo de negócios: a globalização; a transformação da economia industrial em economia da informação e a conseqüente transformação das organizações, principalmente no que diz respeito a sua estruturação, divisão do trabalho (...).

Pode-se ressaltar que a “informação” é fundamental para o desenvolvimento de uma empresa, contudo, apenas recentemente é que estudos sobre sua validade nas ações são adotados pelas organizações e na definição de um planejamento estratégico.

Para o Administrador avaliar qualquer tipo de informação e tomar alguma decisão a um custo viável, ele necessitará fazer contínuo e adequado uso dos recursos de tecnologia e de informação. Os sistemas de informações, hoje, fornecem o poder analítico e de comunicação que as empresas necessitam para a condução e gerenciamento de seus negócios em uma escala global. Conforme considerações de Laudon;Laudon (1999, p.26):

Todas as empresas têm dois problemas genéricos: como gerenciar as forças e grupos internos que geram seus produtos e serviços e como lidar com clientes, órgãos governamentais, concorrentes e tendências gerais socioeconômicas em seu ambiente. A razão mais forte pelas quais as empresas constroem os sistemas [de informações] então, é para resolver problemas organizacionais e para reagir a uma mudança no ambiente.

A utilização consciente de tecnologia para conduzir os seus negócios vem demonstrar que as empresas estão organizadas e preparadas para identificar os seus processos-chave. Isso porque se todas as empresas de um mesmo setor têm acesso aos mesmos recursos de tecnologia de informação, as diferenças em termos de competitividade entre estas empresas

estarão definidas em razão, principalmente, da capacidade administrativa, e não apenas dos aspectos técnicos.

Historicamente é possível quantificar os poucos momentos que foram decisivos em termos de mudanças transformacionais, cada um deles associado à emergência de um processo diferente na criação de riqueza. O primeiro momento foi com a agricultura que propiciou ao homem uma nova maneira pela qual pôde converter os recursos da terra em riqueza, dando origem à economia agrícola, que deu um novo meio de subsistência aos indivíduos, suplantando a caça e a busca pelo alimento. O segundo momento, surgiu com a Revolução industrial cujo sistema de criação de riquezas apoiava-se em fábricas, decorrente do desenvolvimento da máquina a vapor. O procedimento administrativo da divisão do trabalho começou a ser praticado com mais intensidade com o advento da revolução industrial, provocando uma mudança radical no conceito de produção, principalmente pela fabricação maciça de grandes quantidades de produtos por meio do uso da máquina, em substituição ao trabalho artesanal, com a aplicação da especialização do trabalhador na linha de montagem, desencadeando-se assim, a produção em massa e a busca por mercados cada vez maiores com a necessidade de organizações empresariais mais complexas e burocráticas. Sobre este assunto Ansoff (1993, p.25-6) faz um parâmetro da invenção tecnológica dizendo que “o período de 1820 a cerca de 1900, que se tornou conhecido pelo nome de Revolução Industrial, foi um período de extraordinária turbulência estratégica”. Paralelamente a isto ele ainda afirma que “à invenção social de uma das organizações mais bem-sucedidas e influentes da história é a empresa”. Para Laudon; Laudon (1993, p.26):

As empresas constroem sistemas para reagir a concorrentes, clientes, fornecedores e mudanças sociais e tecnológicas em um ambiente competitivo dinâmico e fluido. Quando as forças externas e os problemas organizacionais mudam, sistemas novos são necessários e sistemas antigos devem ser modificados.

Se anteriormente, o paradigma administrativo dominante acompanhava as suposições mecanicistas do pensamento econômico; agora, novas referências surgem para o delineamento de um novo paradigma, como: o fator informação, sistemas de informações, planejamento, estratégia, aprendizado organizacional, que possibilite aos gestores se posicionarem com clareza, diante de choques sociais, tecnológicos, políticos e cultural.

## **1.2 Justificativa**

O presente trabalho tem como tema principal à discussão de um novo paradigma nas tomadas de decisões empresariais. Este novo paradigma pressupõe a articulação das informações gerenciais ao planejamento estratégico, no sentido de obter vantagens competitivas a fim de atingir objetivos primordiais de mercado.

Segundo Mañas (2002, p.160): “A tomada de decisão pode ser definida como a seleção consciente de um curso de ação entre as alternativas disponíveis para obter um resultado desejado”. A análise estará restrita ao contexto contemporâneo, considerando como um aspecto essencial, a utilização de informações gerenciais como fator fundamental e relevante para o administrador na retaguarda nas tomadas de decisões, tentando justificar que as grandes mudanças atuais na economia e na sociedade, ditadas pela globalização dos mercados, pelas novas estratégias empresariais, pelos novos rumos da organização e do ambiente empresarial interno e externo, ratificam a idéia da utilização de informações gerenciais, no mundo dos negócios atuais.

O suporte teórico advém da literatura especializada de pensadores da administração, interessados no desenvolvimento dessa ciência na busca constante de novas abordagens de administração. Tal pesquisa está baseada

no método de abordagem dedutivo que tem como ponto de partida teorias e leis, objetiva-se chegar a determinação de fenômenos particulares, numa tentativa de criar uma métrica para lidar com o conhecimento. Corroborando com esta idéia Andrade (1999, p.113), afirma que:

Em seu sentido mais geral, o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade.

Buscar-se-á, demonstrar uma postura gerencial mais abrangente, com ênfase nas questões econômicas e administrativas; e de como essas questões devem responder aos choques sociais, tecnológicos, políticos e culturais tão significativos no presente, cada vez com mais freqüência e que ocorrem em condições voláteis e não lineares. Como parâmetro literário, para justificar tal posicionamento, pode-se usar a afirmativa dos autores Bateman;Snell (1998, p.134):

O sistema deve encorajar operações eficientes que sejam consistentes com o plano, enquanto permite que haja flexibilidade para adaptar-se a condições em mudança. Assim como em todos os sistemas de controle, as organizações devem desenvolver indicadores de desempenho, um sistema de informação e mecanismos específicos para monitorar o progresso.

Nesta mesma direção os comentários realizados por Mañas (2002, p.48-9), apresentam à existência de um objetivo maior que é:

(...) o de fazer a empresa estar sempre competitiva em determinado contexto, ela [a empresa] se vê determinada a reagir rapidamente aos eventos, para atingir resultados prefixados em curto espaço de tempo e ainda antecipar ações e evoluir harmonicamente com o próprio ambiente e com isso garantir o seu crescimento.

Neste sentido, saber lidar com informações assume uma dimensão significativa nas tomadas de decisões. Elas são, talvez, mais importantes do

que os sistemas organizacionais, utilizadas nas empresas mais flexíveis, adaptáveis e mais capazes de se reinventarem gerando maior competitividade e perspectiva global.

### **1.3 Objetivos do trabalho**

Como objetivo geral:

Elaborar uma proposta para a tomada de decisão com base na gama de conhecimento técnico-profissional do administrador catalisador utilizadas como instrumento gerador de análise considerando a relevância das informações gerenciais no planejamento estratégico, como paradigma nas tomadas de decisões empresariais.

Como objetivos específicos:

- demonstrar a aplicabilidade do planejamento estratégico como instrumento de tomada de decisão;
- instrumentalizar o administrador catalisador por meio da articulação das informações gerenciais visando atingir a vantagem competitiva;
- explicitar o perfil do profissional que administra processos empresariais;
- selecionar as ferramentas gerenciais para uma gestão de sucesso;

- apresentar as ferramentas gerenciais que servirão de suporte para uma nova abordagem de tomada de decisões empresariais;
- propor um diagrama de procedimentos para a tomada de decisão no âmbito do processo gerencial.

## 1.4 Problemática da pesquisa

A globalização da economia eleva o valor da informação para o mercado e conseqüentemente expande este valor à empresa, proporcionando novas oportunidades de negócios. Requer ainda das empresas a necessidade de controlar a distância um empreendimento no modelo de organização global, que segundo Bateman;Snell (1988, p.185) conceitua como sendo:

(...) o modelo de organização global é projetado para permitir à empresa comercializar um produto padronizado no mercado global e fabricar esse produto em um número limitado de locais onde o composto de custos e habilidades requeridas seja mais favorável. O modelo global tem sido adotado por empresas que visualizam o mundo como um único mercado e assumem que não haja diferenças representativas entre os países com relação a gostos e preferências dos consumidores.

As empresas comunicam-se com seus distribuidores e fornecedores operando via *on-line*, vinte e quatro (24) horas por dia, em diferentes ambientes nacionais e transnacionais, em que administram as necessidades de serviços locais e internacionais, modo pelo qual as grandes empresas vêm agindo recentemente: concentrando sua base de produção em apenas um local, cercado-se de uma rede de apoio, para conseguir se manter competitiva no desafio de negociar, que requer respostas advindas de informações gerenciais

e de um planejamento estratégico. Rumelt (apud GAJ,1993, p.19), define estratégia do ponto de vista econômico como sendo:

(...) a manutenção do sistema em funcionamento, com vantagens. Porém, é importante saber de onde vêm as vantagens. Existem perdedores e ganhadores nos negócios. O importante é criar condições para ganhar nas relações competitivas.

O enfoque da problemática desta pesquisa está centrado na utilização das informações gerenciais como apoio para um planejamento estratégico e sua importância significativa nas tomadas de decisões empresariais, uma vez que, tanto as informações gerenciais, quanto o planejamento estratégico funcionam como aspecto dinâmico no processo de gestão empresarial.

Conjuntamente a isto, tenta-se provar que as informações gerenciais são fundamentais para resolver a deficiência crônica dos sistemas da maioria das empresas, que é a falta de integração. É verdade também que são caros e difíceis de implementar e que nem todas as organizações usufruem adequadamente de seu potencial, mas se forem bem gerenciados e executados, os projetos terão sucesso, com resultados bastante satisfatórios.

## **1.5 Metodologia**

Toda produção científica tem como fator principal à geração de conhecimento que visa uma compreensão teórico-aplicativo do mundo, o que proporciona ao sujeito, segundo Luckesi (1997, p.49) uma certa independência e autonomia, principalmente no processo de entendimento do mundo, identificando, “que partes dos seus elementos nos são úteis, que outras nos são agradáveis, que outras ainda, nos são inúteis e desagradáveis, (...) e que muitos nos opõem resistências, nos dificultam a vida”. Isso pode ser traduzido, no âmbito empresarial, para a necessidade de se processar as informações

que são importantes dentro da ação de tomada de decisão organizacional e, principalmente quanto ao fazer, ou colocar em ação, um planejamento estratégico, em face a grande quantidade de informações que é disponibilizada pelo *boom* da tecnologia. Essa observância deve ser bem acurada, pois como retrata o autor se faz necessário separar o que é inútil e que em muitas ocasiões dificultam o andamento organizacional pelo emaranhado de informações sem relevância.

Luckesi (1999, p.50), ainda aponta que o “conhecimento é uma necessidade enquanto modo de iluminação da realidade. Não se pode agir a não ser que se ‘veja’ o caminho”, chamando à atenção para o senso de direção e as ameaças e oportunidades que o mesmo transmite, por meio “da prática da ação com o mundo circundante”.

O tema deste trabalho tem como perspectiva, a produção do conhecimento, dentro dos processos da pesquisa científica, visando contribuir na relação teórico-aplicativo do trabalho organizacional no que tange a relevância das Informações Gerenciais, que conforme Köche (1997, p.29) é uma forma do homem descobrir a realidade:

(...) descobrir os princípios explicativos que servem de base para a compreensão da organização, classificação e ordenação da natureza em que está inserido. Não é a simples organização ou classificação que caracterizam um conhecimento científico, mas a organização e classificação sustentadas em princípios explicativos.

O mesmo autor apregoa que a investigação científica deve ter como pressuposto a produção teórica já elaborada e a partir desses reflexos do conhecimento já existente e “tentar modificá-lo, ampliá-lo ou substituí-lo(...)” o que deve levar a um novo enfoque do já conhecido. Isso porque segundo Popper (apud KÖCHE, 1997, p.77), “a ciência não é um sistema de enunciados certos ou bem estabelecidos, (...) ela jamais pode proclamar haver atingido a verdade ou um substituto da verdade...”, e que deve haver sempre uma

perspectiva, uma atitude crítica em relação à ciência, estabelecendo confrontos entre as teorias, para substituí-las por outras mais apuradas dentro de um determinado contexto.

Esta dissertação está em conformidade com o pensamento desses autores ao promover uma discussão teórica acerca do assunto, observando os contextos existentes e as correlações de temas, apontando para um novo paradigma no processo de tomadas de decisões empresariais. Corrobora esse entendimento Cohen; Nagel (apud KÖCHE, 1971, p.236-7) com a afirmação de que “ao se relacionar os enunciados de uma teoria com outra, busca-se a coerência externa”, observado dentro da contingência do objeto.

Sendo, então, um estudo bibliográfico, acentua-se a sua relevância dentro da hermenêutica de Martins (2000, p.27) que diz que a pesquisa bibliográfica:

(...) busca o conhecimento através do círculo: compreensão, interpretação, nova compreensão e tratam de conhecer as contribuições científicas sobre um determinado assunto, tendo como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto.

Eco (1998, p.12), acrescenta que este tipo de trabalho tem como proposta “atacar um problema abstrato que já pode ter sido ou não objeto de outras reflexões”, sendo que as idéias surgidas daí poderão ser muito boas pelo estudo abordado, contribuindo para a formação do processo científico. Ruiz (1996, p.57-60), afirma que o estudo bibliográfico pode ser de extrema relevância, porque, segundo ele, a pesquisa bibliográfica consiste no exame de um manancial de conhecimentos e pensamentos sobre a evolução da humanidade, servindo como:

amadurecimento cultural, (...) ao esclarecer melhor um problema, ao cobrir uma lacuna, ao corrigir uma falsa interpretação, ao esclarecer aspectos até então obscuros, ao aprimorar a definição de um

conceito ambíguo, ao promover o aprofundamento sobre temas relevantes pelo seu conteúdo e pela sua atualidade.

O que nos remete novamente a Köche (1997), na sua discussão sobre a teoria da ciência e seus fundamentos ao respaldar este tipo de pesquisa como sendo um instrumento indispensável para qualquer outro tipo de pesquisa, e a Luckesi (1997, p.47-8) acerca de discussão sobre o conhecimento como compreensão do mundo e como fundamentação da ação, onde o mesmo aponta que o “conhecimento é uma capacidade disponível a nós, seres humanos, para que processemos de forma mais adequada a nossa vida, com menos riscos e menos perigos”, porque ele tem o “poder de transformar a opacidade da realidade em caminho ‘iluminado’, de tal forma que nos permite agir com certeza, segurança e previsão”. Ficando, assim, claro a importância dessa pesquisa e tornando indubitável sua relevância na contribuição da formação do conhecimento científico, onde se propõem apontar um “caminho alternativo” nas tomadas de decisões empresariais de forma a torná-las mais claras, por meio da utilização das Informações Gerenciais e conseqüentemente ajudando no fortalecimento do crescimento e desenvolvimento da sociedade através de organizações mais sólidas e eficazes.

Para alcançar os objetivos propostos no presente trabalho, seguir-se-á os seguintes caminhos metodológicos da pesquisa teórica-qualitativa sugerida por Demo (2001):

**Primeira etapa:** levantamento bibliográfico para fundamentar o referencial teórico da pesquisa realizado por meio da revisão de literatura. Como se trata de um estudo a respeito da formação do profissional-administrador como agente responsável pelas tomadas de decisões empresariais e quais ferramentas podem auxiliá-lo neste sentido.

**Segunda etapa:** verificação dos pressupostos e dimensões necessárias dos novos conceitos surgidos com a globalização tais como:

informatização, processo acelerado de informação; definição de termos essenciais como estratégia, informação, informação estratégica, planejamento, planejamento estratégico e sistemas de informações gerenciais.

**Terceira etapa:** discussão de propostas de ferramentas gerenciais e de modelos de apoio empresarial, baseados em pesquisas bibliográficas, conforme dito anteriormente, para auxiliar na gestão estratégica.

**Quarta etapa:** demonstrar a relevância das informações gerenciais como instrumento fundamental para proporcionar ao administrador catalisador a retaguarda de segurabilidade necessária no ambiente empresarial nas tomadas de decisões.

## 1.6 Estrutura do trabalho

A dissertação está estruturada em sete capítulos distribuídos da seguinte forma:

O primeiro, apresentamos os pressupostos teórico-metodológicos que serviram de “norte” para a elaboração do presente trabalho.

O segundo, trata da revisão de literatura, conceitos e premissas, abrangência das estratégias, cenários, níveis de influência, componentes e ambientes de um sistema e esquemas fundamentais das informações gerenciais nas tomadas de decisões, vantagens competitivas, e as diversidades que influenciam no delineamento dessas tomadas de decisões.

O terceiro, compreende o modelo de planejamento estratégico, abordagem sobre o processo de controle e sua classificação, a resistência

existente das pessoas ao controle, abordagem sobre a administração estratégica. Ressaltando-se que este capítulo surgiu em decorrência do planejamento estratégico ser a principal ferramenta utilizada pelos executivos na pesquisa realizada pela conceituada empresa de consultoria Bain & Company conforme explicitado no terceiro capítulo.

O quarto capítulo, aborda o perfil do profissional, a mundialização da economia e a rapidez das alterações em decorrência da globalização, novo paradoxo encontrado pelas empresas, além dos principais paradigmas em gerenciar negócios e processos, como o paradigma da utilização dos sistemas de informações gerencial para selecionar as informações que possuem relevância para a empresa. O ambiente que fazem as empresas se adequarem às volatilidades da situação econômica e social, o compromisso ideológico que leva o profissional a realizar as suas atividades e usar as principais ferramentas de gerenciar.

O quinto capítulo, discute os principais modelos de tomadas de decisões utilizados nas empresas, com base em pesquisas realizadas no livro de Tamio Shimizu (2001), intitulado Decisão nas Organizações: Introdução aos Problemas de Decisão encontrados nas Organizações e nos Sistemas de Apoio à Decisão.

O sexto capítulo compreende a nova proposta de procedimento para a tomada de decisão sugerida a partir desta pesquisa.

O sétimo capítulo, apresentamos as conclusões e recomendações, que consistem em algumas análises acerca das limitações e sugestões para outros pesquisadores interessados na temática ora apresentada.

## **CAPÍTULO II – AS INFORMAÇÕES GERENCIAIS PARA ESTABELEECER A VANTAGEM COMPETITIVA**

A administração das informações de forma estruturada e padronizada de acordo com as condições objetivas e subjetivas do administrador catalisador se faz necessária nas tomadas de decisão, pois as margens de lucros de comercialização estão cada vez mais reduzidas. Contudo, isto não é uma idéia nova, os precursores da administração já afirmavam isto desde o início do século XX, Henry Ford nos anos 1910, já revolucionava a estratégia comercial da época produzindo enorme impacto sobre a maneira de agir das pessoas, quando divulgava seu lema, o qual estava lastreado na necessidade de desenvolver atividades que dessem pequenos lucros e grandes negócios. Isso pode ser comprovado na obra de Carvalho (2000), que faz uma retrospectiva política e administrativa de Ford.

### **2.1 Premissas para o executivo poder administrar as diversidades das informações que influenciam no delineamento da estratégia empresarial**

A eficiência na utilização do recurso da informação é medida pela relação do custo para obtê-la e o valor do benefício derivado do seu uso. Os custos associados à produção da informação são aqueles envolvidos na coleta, no processamento e na distribuição. O custo total da produção da informação aumenta diretamente com o volume, o que poderá provocar duas preocupações: pois um aumento do custo marginal<sup>1</sup> diminui a utilidade

---

<sup>1</sup> A visão de custo marginal, com custo que representa o valor diferencial entre uma unidade qualquer produzida e a unidade anterior. Custo marginal é o mesmo que custo adicional (com relação ao anterior). O estudo do custo marginal é muitas vezes importante para estabelecimento das metas e planejamentos administrativos, é uma ferramenta de aplicabilidade para auxiliar o administrador na tomada de decisão. Além de que, se o administrador estabelecer uma comparação entre os custos marginais e custos médios de produção pode-se chegar a brilhantes conclusões com relação à política de investimentos de uma empresa. Sá; Sá (1990, p.119)

marginal da informação e a redução dos custos de informação limita a abrangência da informação. O custo envolve coleta, processamento e distribuição, enquanto que a variável do custo está no volume da informação produzida, o que poderá levar a duas situações: aumento de custo significando a diminuição do valor útil da informação e redução de custo refletindo os limites da abrangência da informação.

Este ponto evidencia a necessidade de se estabelecer um valor de utilidade efetiva para a informação gerada, embora a conceituação de valor tenha um grau de subjetividade, dois aspectos relevantes devem ser sempre lembrados pelos estudiosos, que possibilite ao gestor uma análise mais segura em sua tomada de decisões, e que vai dar qualidade e sentido à decisão tomada, consolidando a força e o poder na empresa, referendando o respeito profissional do gerenciador. Segundo Drucker (2001, p.117),

Conceitos e ferramentas que a história está sempre nos ensinando, são mutuamente interdependentes e interativos. Um modifica o outro. Isso está acontecendo agora ao conceito que chamamos empresa e às ferramentas que chamamos informação. As novas ferramentas nos capacitam – e, de fato, podem nos forçar – a ver nossas empresas de modo diferente.

Drucker (2001, p.117) salienta ainda que, o gestor precisa estar atento para sua própria percepção do momento e do mundo. A visão que se pode ter de uma empresa vai estar influenciada também por este elemento. E, em meio a tantas mudanças as empresas podem ser vistas como:

Geradoras de recursos, isto é: como organizações que transformam custos em rendimentos; elo de uma cadeia econômica que os administradores precisam entender como um todo para poder administrar seus custos; órgãos da sociedade para a criação de riqueza; criadoras e criaturas de um ambiente material, que é a área externa à organização, nas quais estão as oportunidades e os resultados, mas que é também, onde se originam as ameaças ao sucesso e à sobrevivência de todas as empresas.

Neste sentido, é preciso redesenhar a empresa, seus conceitos, sua posição perante a comunidade local e mundial, administrando custos e maximizando rendimentos. A empresa já não é um fim em si mesma, mas apenas um elo na cadeia de custeio ao se deslocar do custeio pertinente à sua própria organização para o custeio do processo econômico integral, conhecer tão bem a si mesma, tanto quanto seu melhor concorrente.

O gestor vai então, administrar um conjunto variado de informações para levar e manter a empresa em seu nível mais alto como geradora de riquezas. Ainda seguindo as colocações de Drucker (2001, p.123) isso exige “(...) quatro conjuntos de ferramentas de diagnóstico: informação fundamental, informação sobre produtividade, informação sobre as competências e informação sobre a localização de recursos escassos”.

Neste momento, faz-se necessário conceituar informação, dado e comunicação para um melhor entendimento do assunto, pois se tratam de elementos que são pré-requisitos indispensáveis no contexto para a fixação da *aprendizagem organizacional*<sup>2</sup>.

O termo informação, conforme seu significado denotativo é o ato ou efeito de informar, é a instrução e o ensinamento; é a transmissão do conhecimento. Para a área administrativa, conforme Padoveze (2000, p.43), “é o dado que foi processado e armazenado de forma compreensível para seu receptor e que apresenta valor real ou percebido para suas decisões correntes ou prospectivas”.

**Dado**, em sua acepção matemática significa elemento, princípio ou quantidade conhecida que serve de base para um problema, ou ainda, princípio ou base para se entrar no conhecimento de algum assunto. Em um enfoque administrativo, é o registro que não foi ainda interpretado, nem analisado; isto é, o registro que não recebeu atenção e em decorrência disto não sofreu alteração, significando que até o momento não foi turvado ou também pode-se

---

<sup>2</sup> Termo conhecido mundialmente como “*Learning Organizations*”, expressão que em administração está relacionada com a necessidade de mudar e aprender continuamente novos modos de agir. A empresa tem que possuir a habilidade de criar, adquirir e transferir conhecimento e de modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e *insights*. Bateman; Snell (1998, p.266).

dizer que: “(...) é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação.” Oliveira (2001a, p.36).

A **Comunicação** pode ser entendida como um processo de transmissão de informação e de compreensão que certamente leva o resultado de uma pesquisa, de uma análise e somente se efetiva mediante o uso de símbolos comuns para que se consiga ter inteligibilidade. Bateman; Snell (1998, p.402-3).

Diante do exposto, pode-se afirmar que informação é o dado processado de forma a ser entendido pelo receptor, **portanto o sistema de informações gerencial, a missão e visão e o benchmarking são o que permite ao administrador tomar decisões e este acaba sendo um novo paradigma nas decisões empresarias, tornando-se o elo existente entre a informação com o planejamento estratégico**<sup>3</sup>. Para Certo; Peter (1993, p.18): “(...), os administradores devem compreender os meandros dos sistemas de informações da administração e a forma como tais sistemas podem complementar o processo de administração estratégica”.

Estas informações ao serem utilizadas pelo administrador, podem modificar o comportamento na empresa e conseqüentemente, se refletirá entre todas as unidades da organização e gerar com isto o grande diferencial aonde se espera que as empresas consigam alcançar e assim atingir o sucesso e notoriedade neste século XXI.

Ciente da relevância do assunto é que se pretende abordar e desenvolver os aspectos-chave para se estabelecer às vantagens competitivas no interior das empresas, onde a competitividade está relacionada diretamente em o administrador ter que pensar globalmente e agir localmente como também pensar localmente para agir globalmente, isto é, com o desenvolvimento das tecnologias e das comunicações, a informação agora tem que ser mundial, tudo que se irá fazer, cada tomada de decisão que irá ser

---

<sup>3</sup> O grifo se dá por ser a definição do enfoque deste trabalho.

realizada deverá estar atrelada às tendências e mudanças ocorridas no contexto global.

O administrador ainda deve estar ciente e ser conhecedor das tendências do mercado, saber se o seu produto, ou o seu serviço realizado em sua comunidade possui a qualidade necessária para poder competir, devendo entender como qualidade não mais um referencial competitivo e sim, um fator intrínseco a qualquer produto que se pretenda permanecer no mercado. A mudança nas tendências de compras dos consumidores, não está mais ligada à marca do produto como ocorria há duas décadas atrás, hoje como todos os produtos têm que possuir qualidade isto deixou de ser diferencial, porque o consumidor prefere escolher o produto por outras características que lhe são essenciais e o preço do produto é sempre um fator relevante, ou pode-se dizer que é o fator que mais atenção desperta na hora de se optar pela aquisição de um produto.

Portanto, a globalização dos mercados, apoiada no avanço tecnológico, no conhecimento e na aceleração do processo de informação, caracteriza-se como um momento único de reavaliação do processo de gerenciamento quanto às variáveis determinantes nas tomadas de decisões. Em decorrência destas idéias, observa-se que o tamanho da empresa não é fator predominante para se manter no mercado, principalmente agora com a Internet e o uso da tecnologia da informação a seu favor, quem possuir a informação, e dela utilizar-se primeiro, terá melhores condições no mercado.

Um caso, que se identifica com esta idéia, está centrado nas estruturas de funcionamento das empresas virtuais que estão disputando mercado com empresas tradicionais. Este já é um novo segmento do mercado atual e a tendência indica que esta forma de atividade irá se acentuar, significando que haverá empresas competitivas no mercado que estarão sendo conhecidas apenas pelas telas dos computadores, com estrutura física muito inferior se comparado às empresas tradicionais. E também se pode levar em consideração a afirmativa de Manganote; Cardoso (2000, p.113) que vem corroborar com esta idéia:

A Internet ganha milhões de novos usuários a cada ano, e o crescimento se dá num ritmo ainda mais vertiginoso nos países em desenvolvimento. A ordem do dia, no mundo virtual, é o comércio eletrônico. As novas tecnologias impõem novos conceitos, novas fronteiras e, obviamente, novas limitações para um sistema que é quase tão antigo quanto a própria humanidade.

Este fato indica a necessidade de uma abordagem de interatividade dentro das empresas e, portanto, necessita de uma solução sistêmica, que consiga envolver a equipe de trabalho. O propósito básico da informação, neste aspecto, é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis. Nesse sentido, a teoria da informação considera os problemas e as adequações do seu uso eficiente, eficaz e efetivo pelos administradores da empresa.

A “informação” é fundamental para o desenvolvimento e validade nas ações adotadas em uma empresa para realizar um planejamento estratégico, e o Administrador catalisador deve avaliar qualquer tipo de informação e tomar a decisão a um custo viável, de forma contínua e adequada em relação aos recursos de tecnologia de informação.

As informações gerenciais, hoje, fornecem o poder analítico e de comunicação que as empresas necessitam para a condução e gerenciamento de seus negócios em uma escala global. A utilização consciente dos mesmos para conduzir os seus negócios vem demonstrar que as empresas estão organizadas e preparadas para identificar os seus processos-chave, isso porque, se todas as empresas de um mesmo setor têm acesso aos mesmos recursos da tecnologia de informação, as diferenças em termos de competitividade entre estas empresas estarão definidas em razão da capacidade administrativa e não apenas dos aspectos técnicos.

Para o executivo desenvolver a abrangência de sua estratégia empresarial, ele precisa antecipar as situações, de forma que consiga ter uma representação abstrata e simplificada, ou pelo menos esclarecedora do ambiente por ele delineado. Uma forma de realizar a operacionalidade das

estratégias nas empresas é por meio de cenários, quanto a isso Oliveira (2001a, p.103), conceitua cenário como sendo: “a adequada interação de composições consistentes entre projeções variadas de tendências históricas com postulações de eventos específicos do ambiente empresarial”. O cenário é primordial para obtenção de informações inerentes ao processo decisório, que auxilia o executivo a efetuar um balanceamento entre os critérios, procurando sua utilização de forma otimizada, podendo ser classificados em qualitativos e quantitativos. Critérios quantitativos são aqueles que expressam mensuração relacionada através de uma amostragem dentro de um universo, normalmente vêm representados por tabelas e quadros estatísticos acompanhados de análise. Os critérios qualitativos são inerentes aos delineamentos de longo alcance, isto é, devem ser seletivos, priorizar e escolher qual ou quais os melhores caminhos a seguir em relação a produtos, a tecnologia, ao mercado e tendências do consumidor.

Ainda segundo Oliveira (2001a, p.108) os cenários podem ser classificados em macrocenários e microcenários, o que caracteriza isto será o seu grau de amplitude, uma grande amplitude será macro quando estiver relacionada com o estudo abrangente de determinado fator como: os cenários de propósitos, econômicos, tecnológicos, político-legais, socioculturais e demográficos. Estes serão considerados variáveis de aspectos globais e micro quando realizar estudos específicos de determinados fatores cujas características e implicações serão consideradas em uma dimensão específica.

Nos cenários de propósitos estão relacionados os potenciais atuais e estratégicos e setores de atuação definidos e inseridos na missão da empresa. Os cenários econômicos estão relacionados com a evolução comparada entre diversos setores industriais como a taxa de inflação, taxa de juros, nível de emprego e comércio exterior. Os cenários tecnológicos estão relacionados com a disponibilidade tecnológica, maturidade envolvida, direitos e patentes e flexibilidade. Cenários político-legais estão relacionados com a legislação sobre o mercado cambial, legislação sobre a propriedade estrangeira, legislação sindical e regulamentação sobre segurança. Cenários socioculturais estão

relacionados com o estilo de vida, educação, desenvolvimentos ocupacionais, meios de comunicação, nível socioeconômico da população. E por último, os cenários demográficos relacionados com o crescimento populacional, com a migração interna, migração externa, densidade populacional e estrutura familiar.

Com essas premissas apresentadas e baseadas em Moreira; Pasquale (1999, p.82) “tem-se a existência de Cenários de Referência que é o cenário que agrupa fatores internos e externos a empresa, que possa de alguma maneira indicar novas oportunidades ou até mesmo evidenciar alguns problemas”, que venham contribuir com o executivo e servir como ferramenta que após analisá-las poderá utilizá-las como instrumentos relevantes para administrar as diversidades dos aspectos que influenciam o delineamento da estratégia empresarial.

## **2.2 Componentes e ambiente de um sistema, níveis de influência, de integração e eficiência na empresa**

A teoria de sistemas tem sofrido evoluções, e pode-se dizer que se procura adequar à amplitude das empresas, desenvolvendo técnicas específicas, capazes de dar subsídios para elaboração de uma visão holística, para que todas as partes sejam analisadas dentro do contexto de proatividade<sup>4</sup>, o que se agrega à definição de Oliveira (2001a, p.23): “Sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes, que conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”.

---

<sup>4</sup> Proatividade - na administração tal terminologia representa a capacidade da organização responder com rapidez as solicitações de demandas externas e aos esforços internos. Bateman; Snell (1998, p.253)

Levando como pressuposto a definição acima, pode-se entender o sistema como sendo o ponto de observação e estudos dentro do processo administrativo, não apenas por suas próprias características de processamento, mas pelas influências do ambiente que o cerca, sob as quais deve-se analisar os seus limites.

Como fatores ambientais relevantes para a empresa, têm-se o mercado, a tecnologia, o governo, a política financeira, os concorrentes, os consumidores, os fornecedores, as comunidades e a mão de obra que em um determinado momento e período, estes fatores irão exercer alguma influência sobre a operação da empresa.

Segundo Oliveira (2001a, p. 26) que analisa o sistema em relação ao ambiente, destaca-se a necessidade de considerar ainda alguns fatores, como os níveis na hierarquia de sistemas:

- sistema é o que se estuda, observa ou se considera;
- subsistema são as partes identificadas de forma estruturada e integrantes do sistema;
- ecossistema ou supersistema é o todo; assim, o sistema é um subsistema dele.

Destarte, o executivo catalisador das informações sabe que a realidade das empresas é extremamente dinâmica, com alterações constantes e sua atenção deve estar ligada às micro e macroalterações, aos elementos condicionantes e componentes da estrutura organizacional, para promover a eficiência interna que servirá de imã para os elementos alimentadores externos. Deste modo, o próprio sistema poderia sofrer mudanças, por influências do ambiente e as considerações sobre as microalterações devem representar um alerta maior no sentido de que podem corroer as bases de um sistema em longo prazo, porém de maneira definitiva e fatal, sem que se perceba e se possa tomar qualquer tipo de atitude reversiva. Por sua vez, as macroalterações alertam rapidamente para um desajuste gritante presente entre sistema e a realidade existente.

Quanto ao processo de reajuste, este estaria apoiado no conceito de adaptação que é a habilidade do sistema para se modificar, ou modificar o ambiente, quando algum destes sofrer uma mudança. Em termos de ambiente Oliveira (2001a, p.27) recomenda ao executivo atentar para quatro tipos de adaptação:

- ambiente-ambiente: o sistema reage a uma mudança ambiental e modifica o ambiente;
- ambiente-sistema: um sistema se modifica para reagir a uma mudança ambiental;
- sistema-ambiente: um sistema reage a uma mudança interna, modificando o ambiente;
- sistema-sistema: um sistema reage a uma mudança interna, modificando a si mesmo.

Neste aspecto de mudança, a questão do comportamento adaptacional estará diretamente ligada à ética dos envolvimento, pois poderá visar certas finalidades; como o direcionamento de objetivos propostos, ou valores de alguma variável.

A eficiência de um sistema pode ser determinada por sua forma de atuar, sua firmeza, a consistência da relação saída/entrada, a constância na interação energética entre ambiente e sistema e o princípio básico desse equilíbrio deverão preservar a ética deste mesmo sistema, de forma dinâmica (eficiência), dando continuidade à coerência com os objetivos desejados, através do processador do sistema.

Embora o processador de um sistema tenha uma especificidade ao processar as transformações de entrada, é possível, por meio de um planejamento, organização, controle e avaliação, correlacionar as entradas e saídas, estabelecidas ao longo do tempo, ou ainda, determinar as trajetórias

dos sistemas e subsistemas, sempre como uma visão ampla da realidade do ambiente.

Por isso a qualidade das informações, que são os insumos desse processo, é muito importante no impulso desse mesmo processo, em que o sistema é realimentado pelo resultado (saída) e, portanto a tendência é ir ficando cada vez mais complexo, considerando todos os fatores já discutidos, como a dinâmica tecnológica, o crescimento dos mercados, o acirramento da concorrência, o quadro econômico, político e social e sua modalidade.

A função do *feedback*<sup>5</sup> do sistema auxilia exatamente neste ponto, uma vez que procura manter os valores das variáveis dentro de uma determinada faixa, como por exemplo, uma empresa cria mecanismos para manter o custo de um produto dentro de um determinado nível, independente dos estímulos para que o ultrapasse. Além disso, um sistema pode sair de um estado de equilíbrio para outro diferente, apenas mudando de objetivos, em função das informações selecionadas e que segundo Oliveira (2001a, p.29-37), estão relacionadas “(...) à redução de incerteza do ambiente do sistema”. Em termos de sistema aberto a informação é de vital importância uma vez que, o intercâmbio deste, com seu ambiente “(...) se processa através de matéria, energia e informação”. No caso de intercâmbio entre dois sistemas, o fluxo desses componentes se daria pelos canais de comunicação entre eles, correspondente às suas interfaces.

Como componentes dos sistemas têm-se: objetivos, entradas (alimentadoras), processador de transformação, saídas (resultados), controle e avaliação e, finalmente retroalimentação.

- objetivos: representa a finalidade, a missão, sentido da criação do sistema. Pode ser tanto do usuário do sistema quanto do próprio sistema;

---

<sup>5</sup> Feedback – expressão da língua inglesa que em administração representa retroalimentação, retroinformação. Oliveira (2001a, p.92).

- entradas (alimentadores): fornecem ao sistema o material, a energia e a informação, usados no processo determinante de algumas saídas do sistema que devem estar relacionadas com os objetivos já definidos;
- processador de transformação do sistema: é a função que transforma o material alimentador (entrada) em um produto, serviço ou resultado (saída). Através desse processador os componentes de um sistema interagem para produzir as saídas pretendidas;
- saídas (resultado); são as finalidades para às quais interagem os objetivos, atributos e relações do sistema e devem ser coerentes com os objetivos e passíveis de medição, necessários ao processo de controle e avaliação, com fixação prévia dos critérios e parâmetros a serem utilizados;
- avaliação e controle do sistema: têm como finalidade principal verificar a coerência das saídas com os objetivos anteriormente estabelecidos. Para isto; precisa-se de um parâmetro de desempenho, chamado padrão e o feedback do sistema;
- retroalimentação ou feedback: é a utilização de uma saída (resultado) como insumo (informação) para o fortalecimento e evolução do sistema.

A resposta (saída/resultado) entrando no sistema e já servindo como parâmetro prévio no processamento vai influir na resposta subsequente.

Se considerar o sistema como um ciclo de eventos como, por exemplo: pode-se tomar o sistema administrativo que possui um caráter cíclico, ou seja, o elemento trazido para o ambiente supre as fontes de energia para a repetição das atividades do ciclo.

Assim, para identificar a estrutura do sistema poderia seguir-se a corrente da energia dos eventos, a partir da entrada de energia, acompanhando o processador até o fechamento do ciclo.

Visualizando uma empresa como um sistema, pode-se dizer que uma empresa é composta de vários subsistemas: coordenação das atividades, visando os resultados; decisão sobre as informações existentes, visando o alcance de resultados e realização de atividades operacionais, apresentado de forma hierarquizada e com critérios definidos para este fim como:

- conceituação de cada tipo, a partir de suas características;
- descrição clara das particularidades de cada nível;
- ordenação seqüenciada dos níveis;
- definição clara do nível superior e da influência dos inferiores;
- explicitação das interações dos vários níveis de forma horizontal e diagonal.

Este tratamento de hierarquização e de decomposição (sistema - subsistema), ajuda o executivo no planejamento, análise e desenvolvimento dos sistemas de informações gerenciais com o propósito de otimizar o processo decisório.

Outro tratamento para o sistema e subsistemas é por meio da estruturação por processos. Entendendo-se basicamente, como processo, um conjunto de atividades seqüenciais e interligadas, voltadas para atender as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

As atividades que compõem o processo alimentam-se das informações mais significativas do insumo básico para a decisão voltada para os resultados (saída) da empresa.

Analisar a empresa a partir de uma abordagem sistêmica permite ao executivo observá-la sob vários ângulos; relacionados ou não entre si, porém mantendo uma ligação interativa, com os objetivos sem que isto signifique

limitação, o fim em si. Segundo Oliveira (2001a, p.36), “Neste contexto, a empresa pode ser identificada como um complexo de canais ao longo dos quais fluem produtos, serviços, recursos e informações de ponta a ponta da empresa, bem como entre a empresa e o ambiente”.

### **2.3 A arte de gerenciar como pressuposto para a competência empresarial**

A competência empresarial está interligada ao ajustamento que ela vem realizando nestes novos tempos. Se a gestão de administração se apóia na capacidade de ser melhor que os concorrentes em fazer coisas de valor para os consumidores, fazer algo que os outros não conseguem fazer ou acham difícil fazer ou mesmo fazem mal feito, o conhecimento e a informação são cruciais. A análise do gestor recai sobre competências centrais, liga mercados e valores para o cliente com uma habilidade especial do produtor ou do fornecedor. Para isto é necessário manter-se em constante alerta quanto ao próprio desempenho e ao desempenho do melhor e mais difícil concorrente, para uma análise detalhada e abrangente, permitindo ao gestor o reconhecimento precoce de oportunidades existentes e um possível planejamento.

Os resultados seriam alcançados através da estratégia, a partir da sistematização da informação, onde ambiente externo seria o enfoque, com os mercados, clientes e não clientes; sobre o estado da própria tecnologia e dos outros; sobre finanças internacionais e a mutação na economia mundial.

Um ponto importante a ressaltar é que nem todas as informações incluídas são exatamente como deseja o administrador catalisador, mas podem servir também para levantar questionamentos que possam levar a qualquer ponto ou área da empresa à mesa de discussão para análise, ou seja, as

informações devem questionar e, desafiar a estratégia da empresa. Por isso, nada atualmente é estanque, as empresas que surgem, constroem sua base na informação, no novo sistema de integração e sua articulação é a informação funcionando como recurso vital no processo decisório dentro das vantagens competitivas.

Porém, mais que apenas dirigir, o conceito de gerenciar deve estar apoiado em todo o processo administrativo; logo a postura do gestor deverá ser a de quem planeja uma ação e os meios possíveis para se executar esta mesma ação, identificando e organizando os recursos que facilitarão a conquista dos resultados delineados no planejamento estratégico, que por sua vez, deverá controlar e avaliar o andamento do processo, dirigir e estimular o pessoal realizador. Esta postura implica na existência de um planejamento que se torna importante porque possibilita a cada integrante do grupo acompanhar e controlar suas possibilidades, inclusive da própria gerência. Conforme afirmam Laudon; Laudon (1999, p. 42):

Embora qualquer aplicação de um sistema de informação seja 'importante' no sentido de que ele resolve algum problema empresarial importante, um sistema estratégico de informação é aquele que coloca a firma em uma vantagem competitiva. Os sistemas estratégicos de impacto têm uma ação de grande alcance e estão profundamente arraigados; eles mudam fundamentalmente os objetivos, produtos, serviços ou relações internas e externas da empresa.

A informação deve assumir um caráter direcionador quando determina a abrangência do que o gestor pode ou não delegar em termos de responsabilidade na realização de um projeto. Mais uma vez o planejamento é crucial. Quanto mais e melhores informações, maior e melhor será a realização do que for delegado, evidentemente que delegar maiores responsabilidades ao grupo realizador não implica em repassar a autoridade (delegação) de decisão, porém amplia a oportunidade e abrangência de observação, avaliação e ação do gestor para manter a dinâmica do grupo e do planejamento, que poderá gerar um processo para a competência empresarial.

## **CAPÍTULO III – GESTÃO ESTRATÉGICA**

Neste capítulo dar-se-á um enfoque no processo de planejamento e no processo de controle com a finalidade de demonstrar uma visão geral sobre a condução da gestão estratégica pela alta cúpula empresarial, enfatizando a importância do planejamento e as decisões estratégicas tomadas pelos administradores e suas implicações para as empresas.

### **3.1 Abordagem geral sobre planejamento**

A importância do planejamento e suas estratégias nas empresas cresceram muito durante a primeira metade do século XX, porém antes disso, os processos de planejamento eram desestruturados e fragmentados, o planejamento formal era restrito a poucas e grandes empresas. Já na segunda metade do século XX ou para ser mais específico nos últimos trinta anos do século passado foi que o planejamento tornou-se uma função administrativa difundida e vista como sendo uma das ferramentas fundamentais para se ter sucesso empresarial, passando assim, a ser adotado pelas pequenas empresas que perceberam que através deste processo poderiam conquistar novas oportunidades de mercado e conseqüentemente se tornariam mais eficazes. Baseando-se em Bateman;Snell (1998, p.121): “Planejamento é o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”.

Baseado nestes autores pode-se dizer que o planejamento é o resultado de conhecimento e experiência de uma equipe profissional com

propósito empresarial para delinear o caminho a ser seguido em atividades futuras.

O planejamento é um processo de decisão que possui diferentes passos básicos que devem ser mantidos e seguidos, pode-se defini-los metodologicamente, como sendo: análise situacional; os objetivos e planos alternativos; avaliação de objetivos e planos; seleção de planos e metas; implementação; monitoração e controle.

O primeiro passo deverá ser a análise situacional. Para Hunger;Wheelen (2002, p.100):

(...) há quatro aspectos que resumem os fatores estratégicos para uma empresa: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Em inglês a análise desses aspectos ganha o nome de SWOT, acrônimo de strengths, weaknesses, opportunities e threats. A análise SWOT não deve resultar apenas na identificação das competências únicas de uma corporação, nas suas capacidades e recursos específicos e no modo superior como são utilizados, mas também na identificação de oportunidades das quais a empresa não está atualmente obtendo vantagem devido à falta de recursos apropriados.

A análise situacional deverá realizar estudos para conseguir conhecer eventos ocorridos no passado, significativos administrativamente e que sirvam para elevar seu cabedal de conhecimentos, examinar as condições presentes e analisá-las em suas minúcias para tentar atingir a previsão de tendências futuristas. O resultado deste primeiro passo é identificar e diagnosticar as questões relevantes e problemas de planejamento.

O segundo passo será na determinação dos objetivos e planos alternativos que partindo com base na análise situacional terá que identificar objetivos alternativos a serem seguidos e planos alternativos futuros que sejam facilitadores para alcançá-las. Neste ponto do processo de planejamento deve-se encorajar os administradores e demais funcionários a serem criativos e assumirem uma postura de comprometimento.

Os objetivos deverão ser vistos como alvos ou fins que o administrador deseja atingir, e deverão ser específicos, desafiadores e realísticos, deverão ser também quantificáveis e associado a um horizonte temporal, além disso, é fundamental que sejam vistos por todos os elementos da empresa como consistente e coerente, isto é; os limites impostos devem ser realistas com patamares que consigam ser conquistados. E os planos serão as ações, ou os meios que o administrador deverá dispor para atingir seus objetivos. Neste passo deverá ainda estar delineado os recursos necessários e as ações alternativas que poderão conduzir à realização de cada objetivo.

O terceiro passo envolverá a avaliação dos objetivos e dos planos que serão significativos; porque os tomadores de decisão deverão priorizar alguns objetivos, ou mesmo eliminar outros para conseguir realizar tal posicionamento, avaliando assim, as vantagens e desvantagens e os efeitos potenciais individualmente de cada objetivo e plano alternativos. O administrador necessitará também considerar as implicações dos planos alternativos projetados para atingir os objetivos de maiores prioridades. Para se conseguir excelentes avaliações de objetivos e planos deverão ocorrer reuniões com grupos de: planejamento estratégico; área de produção e operações, áreas de marketing para que se tenha perspectivas e idéias diferentes desses grupos, permitindo identificar novas alternativas, ou então reelaborar alternativas já existentes.

O quarto passo deverá ser a seleção de planos e metas; ponto estratégico, pois será aonde o tomador de decisões deverá avaliar as prioridades referentes a ganhos e perdas dos objetivos e planos traçados que após isto se encontrará apto para selecionar os objetivos e planos mais viáveis e apropriados. Estas avaliações de prioridades devem ser conduzidas preferencialmente por cenários de planejamento e para cada cenário o administrador catalisador deverá perseguir os objetivos e implementar os planos mais convenientes, que segundo Oliveira (2001b, p.165), o cenário é definido como “a descrição idealizada e aproximada das situações futuras de um fenômeno, as quais estão, em maior ou menor escala, condicionadas à

ocorrência ou mudanças de estados das variáveis principais que explicam a situação atual deste fenômeno”. Os cenários representam uma das principais técnicas administrativas para interagir às visões dos administradores com as estratégias empresariais, isso porque o processo de elaboração de cenários deverá partir de um conjunto de pressupostos bem definidos representando como deverá ser o futuro. Caso esses pressupostos sejam verdadeiros, eles proporcionarão os critérios e as medidas para preparar, respaldar e dar confiabilidade às tomadas de decisões que deverão ser realizadas pelo administrador catalisador auxiliando a evitar crise e permitir maior flexibilidade e melhores níveis de respostas às contingências afloradas pelo mercado.

A implementação deverá ser o próximo passo, levará a aplicabilidade por meio de providências corretas, isto é, uma vez que os administradores tenham selecionado os objetivos e os planos, eles devem ainda despertar a motivação para os funcionários serem conhecedores do plano e possuírem participação ativa no processo de implementação, e disponibilizar para isto, recursos necessários. Se todos esses pontos forem obedecidos, provavelmente as metas preestabelecidas pelo administrador catalisador serão alcançadas com eficiência e eficácia.

Por último; deverá ocorrer a monitoração e o controle que embora muitas vezes sejam ignorados, e nos dias atuais, isto já não é mais permitido a uma empresa pertencente numa economia globalizada. Como o planejamento se constitui num processo contínuo, interativo e iterativo, os administradores devem monitorar continuamente o desempenho efetivo de suas unidades de trabalho de acordo com os objetivos e planos de cada unidade. Devem também desenvolver sistemas de controle que permeiam a adoção de ações corretivas para ocasiões em que os planos forem inadequadamente implementados, ou quando a situação se modificar, cabendo ainda aos administradores descobrirem maneiras de controlar o que ocorre em suas empresas, uma vez que, se faz necessário garantir que os planos sejam concretizados, e para isto ocorrer é necessário ter certeza de que os funcionários estão fazendo o que é necessário ser feito. Bateman; Snell (1998, p.430) afirmam que controle é o:

processo que orienta as atividades dos indivíduos na direção da realização de metas organizacionais. (...) é uma das forças fundamentais que mantêm a organização de pé. Sem algum meio de regular o que as pessoas fazem, a organização literalmente desmoronaria.

Os sistemas de controle destinam-se a medir o progresso na direção de um desempenho planejado e, se necessário, aplicar as medidas corretivas para garantir que o desempenho esteja alinhado com os objetivos dos administradores catalisadores. Conforme Certo; Peter (1993, p.221):

Para obter sucesso no controle estratégico. A administração deve ter informações válidas e confiáveis que reflitam as diversas medidas de desempenho organizacional. Sem tais informações, as atitudes tomadas para exercer o controle estratégico serão altamente subjetivas e terão pouca chance de melhorar consistentemente o desempenho organizacional. As informações são vitais ao controle estratégico bem-sucedido.

Os sistemas de controle devem detectar e corrigir as variações significativas, ou discrepâncias, nos resultados obtidos com base nas atividades planejadas e com os parâmetros, que serão os níveis de desempenho esperado para cada meta, e devem servir como pontos de referências nos quais será possível avaliar o desempenho real. Os parâmetros deverão ser desafiadores e de maneira geral deverão exigir melhoria em relação ao que foi observado no passado, e deverão ser estabelecidos com relação à quantidade, à qualidade, tempo utilizado e custo. As atividades de produção, por exemplo, que deverão incluir volume de produção, deverão ter o parâmetro de desempenho baseado na quantidade, os defeitos deverão ser avaliados pelo parâmetro de desempenho da qualidade, a disponibilidade pontual de mercadorias prontas o padrão utilização de tempo e gastos realizados com matérias-primas e mão-de-obra direta pelo parâmetro custo.

Os administradores que fazem o trabalho de controle devem analisar e avaliar cuidadosamente os resultados e principalmente para algumas atividades quando os desvios são relativamente pequenos em relação aos

parâmetros aceitáveis, ao passo que em outras, um mínimo desvio pode ser muito grave. Na bibliografia de administração tem em seus precursores, mais especificamente, Frederick Winslow Taylor<sup>6</sup> que adotou um sistema de controle operacional bastante simples, onde se baseava não apenas no desempenho médio, mas na verificação das exceções, ou nos desvios dos padrões normais. Em outros termos, tudo o que ocorre dentro dos padrões normais não deve ocupar demasiada atenção do administrador que deverá prioritariamente verificar as ocorrências que se afastem dos padrões, ou seja, as exceções, para corrigi-las adequadamente. A essa teoria deu-se o nome de “Princípio Administrativo da Exceção” que é uma forma de se analisar a informação e apresentar seus dados somente quando os resultados efetivamente verificados divergirem ou distanciarem dos resultados previstos. A atenção deve ser aos casos excepcionais que exigiam medidas corretivas, fazendo com que o administrador não se preocupasse com o desempenho que se igualaria aos resultados esperados ou se aproximasse muito do resultado esperado. Esse princípio é importante no controle, pois os administradores podem economizar tempo e esforço se aplicarem esse princípio.

### **3.2 Abordagem sobre o processo de controle**

O processo de controle exigirá medidas corretivas para ajustar os desvios significativos e estas medidas deverão ser imediatas e rigorosas, pois o processo de controle eficaz realizado pelo Administrador catalisador não poderá tolerar demoras desnecessárias, desculpas ou exceções. A adequação da medida corretiva depende da natureza do problema e ela poderá envolver mudança num procedimento ou método, envolver ação disciplinar, um novo modo de verificar a precisão dos produtos fabricados ou a modificação

---

<sup>6</sup> Exposição baseada na obra de Teoria Geral da Administração de CHIAVENATO, Idalberto. Vol. 1. (2001, p.75)

organizacional, ou ainda, simplesmente poderá ser um investimento no treinamento de funcionários. Conforme afirma Bateman; Snell (1998, p.432): “O controle é classificado em três (3) tipos: o controle preliminar, o controle simultâneo e o controle por feedback ou retroalimentação.”

O controle preliminar deverá ocorrer antes das operações se iniciarem, inclui políticas, procedimentos e regras destinadas a garantir que as atividades planejadas sejam implementadas adequadamente, e o seu principal objetivo é evitar os problemas antes que eles surjam; prevenindo o futuro, isto é, em vez de esperar os resultados e compará-los com as metas, o administrador poderá exercer antecipadamente o controle das atividades.

O controle simultâneo acontece enquanto os planos estão sendo implementados. Como a alma de qualquer sistema de controle, este controle também estará ocorrendo quando os supervisores observarem os empregados, monitorarem seu comportamento para garantir que eles trabalhem de forma eficaz e evitem erros. Na área de produção todos os esforços se orientam na direção de produzir a quantidade correta dos produtos certos no período de tempo especificado. Os avanços na tecnologia da informação criaram poderosos controles simultâneos, os sistemas computadorizados proporcionaram ao administrador acesso imediato aos dados vindos dos cantos mais remotos de sua empresa.

O terceiro controle, e último desta classificação, é o controle por *feedback* ou controle por retroalimentação, onde os dados de desempenhos são reunidos e analisados e os resultados retornam para o processo para que sejam efetuadas correções quando necessárias. Quando os monitores apontam e corrigem o desempenho inadequado estão usando o *feedback* ou a retroalimentação como meio de controle. Se o *feedback*, ou retroalimentação sobre o desempenho não for realizado em tempo hábil os administradores catalisadores não irão conseguir identificar ou eliminar o problema e evitar danos graves e para que isto não ocorra, é importante o aspecto da temporização no controle do feedback ou retroalimentação. Temporização para este caso específico, significa que não se deve demorar, ou adiar

demasiadamente para realizar a comparação entre o desempenho e o feedback.

Deve-se salientar a influência que as organizações recebem das pessoas que trabalham e exercem atividades profissionais relacionadas e acabam fazendo parte dessas organizações. Neste contexto, não se pode considerar as empresas como sendo mecânicas e os sistemas de controle muitas vezes esquecem disto, e são utilizados para restringir o comportamento das pessoas e tornar o seu comportamento futuro previsível, porém controlar o comportamento humano é difícil e algumas vezes gera controvérsias porque as pessoas não respondem automaticamente aos desejos dos criadores do sistema de controle.

Para que um sistema de controle seja eficaz deve-se levar em consideração o modo como as pessoas reagem à sua aplicabilidade e para se atingir tal nível, os administradores catalisadores devem considerar três tipos de respostas potenciais ao controle: o comportamento burocrático rígido, o comportamento tático e a resistência ao controle.

O comportamento burocrático rígido ocorre quando os sistemas de controle fazem com que os empregados não se envolvam em problemas por meio da obediência às regras. Essa tendência pode ser útil porque faz com que as pessoas se concentrem nos comportamentos desejados pela administração, porém, poderá também, infelizmente, levar a um serviço de má qualidade e fazer com que a empresa se torne lenta para agir ou reagir às oscilações do mercado, pois as pessoas podem passar a possuir um comportamento rígido e inflexível realizando apenas aquilo que o sistema exige.

No comportamento tático se tenta manipular a informação, ou declarar resultados falsos no relatório de desempenho; em decorrência disto, o controle será ineficaz se os empregados se aderirem a essas “táticas” que tem o propósito de derrotar o sistema de controle poderão ainda acrescentar intencionalmente informações falsas num sistema de informação administrativo para cobrir erros, ou para não demonstrar o baixo desempenho. Os

profissionais podem manipular e produzir dois tipos de dados inválidos sobre o que foi feito e sobre o que poderá ser feito, e os mais comuns, são as pessoas falsificarem suas previsões ou solicitações para o futuro, tais posicionamentos são relatados pelos autores Bateman; Snell (1998, p.442). Um exemplo de aplicabilidade desta situação ocorre quando são solicitados pedidos para aquisição de materiais de expediente, fornecendo estimativas orçamentárias para um determinado período, geralmente os funcionários pedem quantias maiores do que necessitam. Por outro lado, algumas vezes as estimativas são inferiores e fora da realidade, quando se acredita que esta o auxiliará a conseguir aprovação de um projeto, ou o próprio administrador poderá utilizar tais táticas quando, por exemplo, negociar parâmetros de desempenho irreais, isto é, muito aquém do limite normalmente esperado, de modo que torna um facilitador para que todos os subordinados não encontrem dificuldades para atingir aos parâmetros estipulados.

As resistências ao controle são as respostas potenciais ao mesmo, onde as pessoas resistem fortemente por várias razões: em primeiro lugar: porque estes sistemas revelam erros, ameaçam a estabilidade no emprego e ameaça “*status quo*”, diminuindo a autonomia das pessoas, porque os sistemas abrangentes de controle aumentam a precisão dos dados de desempenho exigindo dos funcionários mais responsabilidade em suas ações. Em segundo lugar: os indivíduos temem uma perda do valor de sua perícia, sua capacidade de poder e sua autoridade nas tomadas de decisões.

Por último, os sistemas de controle podem mudar a estrutura social organizacional, devido ao fato das necessidades sociais serem tão importantes que elas resistirão aos sistemas de controle que reduzam sua satisfação. Os sistemas de controle podem também, gerar a competição e perturbar os grupos sociais e os grupos informais, que em decorrência disto, as pessoas poderão acabar competindo contra aqueles colegas que anteriormente tinham relações cooperativas e amigáveis.

Para amenizar, ou mesmo eliminar as respostas potenciais ao controle, deve-se elaborar um sistema eficaz de controle que maximize as

vantagens potenciais e minimize os comportamentos disfuncionais. Neste propósito, os sistemas de controle criados precisam ser baseados em parâmetros válidos de desempenho, fornecimento de informações adequadas aos funcionários, garantia de aceitação por parte dos funcionários, utilizando abordagens múltiplas e que reconheçam a relação entre “*empowerment*”<sup>7</sup> e o controle.

O estabelecimento de parâmetros válidos de desempenho deve ser expresso em termos quantitativos e devem ser objetivos, evitando medidas que sejam facilmente sabotáveis ou falsificáveis. Deve-se partir da idéia de que um número excessivo de medidas de controle acaba por gerar resistência por parte dos funcionários, e para tornar este controle mais tolerável, os administradores catalisadores devem devotar atenção às áreas estratégicas e ao mesmo tempo estabelecer parâmetros de desempenho aceitável a outras áreas, ou ainda, estabelecer faixas de tolerância que recai no conceito do princípio de administração de exceção, mencionado anteriormente. O importante é que se altere a cultura empresarial para as empresas estabelecerem não apenas competitividade em custos<sup>8</sup>, que é o que ocorre de praxe, mas sim, que se tenha uma visão deslocada também para os ganhos, isto é, não se deve perder uma oportunidade inesperada de aumentar a fatia de mercado por limitações dos gastos.

O fornecimento de informações adequadas é a conscientização de que a informação deve ser acessível ao máximo, especialmente quando as pessoas devem tomar decisões com rapidez e freqüência em todos os níveis hierárquicos organizacionais. A administração deve comunicar de forma adequada aos empregados a importância e a natureza do sistema de controle, as pessoas devem receber *feedback* sobre seu desempenho para sentirem-se motivadas e fornecerem informações que lhes possibilitem corrigir seus próprios desvios em relação aos parâmetros de desempenho, incentivando a

---

<sup>7</sup> expressão utilizada nesta pesquisa com a finalidade de expressar a autoridade que é concedida aos funcionários para realizar suas tarefas sem precisar obter aceitação da decisão por parte dos níveis superiores. Bateman; Snell (1998, p.529)

<sup>8</sup> Competitividade em custos - significa oferecer um produto com custos menores que seus similares de outras empresas no mercado. Bateman; Snell (1998, p.35)

pessoa a iniciar sua ação corretiva e reduzindo conseqüentemente a isto, a necessidade de um controle de supervisão externa. Para esclarecer tal posicionamento, utilizar-se-á a afirmativa de Bateman; Snell (1998, p.443):

Um administrador que está criando um sistema de controle deve avaliar o sistema de informação em termos das seguintes indagações: 1. O sistema deve fornecer às pessoas dados relevantes para auxiliar nas tomadas de decisões que irão realizar. 2. O sistema deve fornecer para todos os tomadores de decisão da empresa a quantia certa de informação. 3. O sistema fornece para cada parte da empresa informação suficiente sobre como as partes relacionadas estão funcionando.

A garantia e aceitação por parte dos funcionários, como o terceiro tópico de auxílio ao controle e sua aplicabilidade procura fazer com que os funcionários tenham uma resistência menor ao sistema de controle e que contribuam para diminuir os comportamentos disfuncionais, baseado na teoria de que se os funcionários consideram os sistemas mais aceitáveis se acreditarem que é possível satisfazer seus parâmetros e passarão a resistir menos ao sistema de controle.

O sistema de controle deve enfatizar o comportamento positivo e não se concentrar apenas no controle do comportamento negativo, deve-se evitar ainda penalizar as pessoas que chegaram perto de suas metas elevadas, mas não conseguiram atingi-las plenamente e se isso ocorrer, deve-se avaliar com base em seu desempenho anterior versus desempenho atual, ou em relação ao desempenho melhor desde que se consiga demonstrar e valorizar as pessoas um comportamento positivo. Uma das melhores formas de estabelecer parâmetros razoáveis e assim conquistar a aceitação do sistema de controle por parte dos funcionários é estabelecer os parâmetros de forma participativa, isto é, permitindo que os funcionários participem das decisões relativas ao sistema de controle que afetam diretamente seus trabalhos ajudando assim, a superar a resistência e a gerar a aceitação do sistema.

Para eliminar as respostas potenciais ao sistema de controle deve-se realizar a utilização de abordagens múltiplas que Bateman; Snell (1998, p.442) as divide em três; a saber: “controle burocrático, controles de mercado e controle de clã”. O controle burocrático consiste na utilização de regras, regulamentações e autoridade para orientar o desempenho; enquanto que os controles de mercado são os financeiros e econômicos e o seu desempenho sendo monitorado, realizando comparações em relação há anos anteriores, a outros departamentos ou a outras empresas. Diferentemente dos dois controles, o terceiro é uma forma de controle social que deriva das outras pessoas, isto é, o controle baseia-se nos valores, na confiança e nas metas partilhadas pelos membros dos grupos e quando isso ocorre, os controles formais são menos necessários, porque os membros partilham metas e valores e confiam uns nos outros.

O reconhecimento da relação entre *empowerment* e controle, onde o conceito de *empowerment* não só vem se tornando cada vez mais popular nas empresas, mas também, se transformando num aspecto necessário do repertório de controle do administrador. Os administradores catalisadores devem delegar poderes a seus funcionários para que tomem decisões e confiar que eles agirão de acordo com os melhores interesses da empresa, isso não significa que deverão abrir mão do controle, pelo contrário, significa que os administradores catalisadores devem fazer melhor utilização do controle de clã envolvendo a interação de relações construídas com base no respeito mútuo e no encorajamento de cada indivíduo a ter responsabilidade por suas ações, levando os funcionários a trabalharem dentro de um quadro orientador de valores e esperando com isto, que os funcionários usem o bom-senso. Sobre o controle, e tendo como referência Bateman; Snell (1998, p.428-451) deve-se dizer que:

(...) embora o seu conceito sempre tenha sido uma característica relevante nas empresas, a sua forma de aplicabilidade está mudando para conseguir acompanhar as nuances do mercado. No passado, o controle era quase que exclusivamente centrado nos mecanismos burocráticos e mercadológicos, atualmente as gerações de

administradores aprenderam que podem maximizar a produtividade, regulando o que os empregados fazem no trabalho por meio de procedimentos operacionais padronizados, regras, regulamentações e supervisão participativa.

Em resumo: tentam controlar o trabalho dividindo e simplificando as tarefas, baseando-se nas premissas da Escola de Administração Científica, ficando evidente que nos dias atuais os sistemas de controle baseados apenas nos mecanismos burocráticos e mercadológicos são insuficientes para orientar a força de trabalho. As razões que apontam para este posicionamento são: em primeiro; pode-se citar que a natureza da administração mudou quando se percebe que atualmente o funcionário sabe mais sobre suas funções do que qualquer outra pessoa. Em segundo; a natureza social do trabalho mudou, porque hoje os funcionários querem estar plenamente engajados em seu trabalho, participando das tomadas de decisões, derivando soluções para problemas únicos e recebendo responsabilidades que são desafiadoras e envolventes; querem também mostrar que possuem criatividade e capacidade para contribuir com posicionamentos pessoais à empresa. E por último os cargos dos funcionários têm se modificado para acompanhar o avanço da tecnologia da informação e da comunicação nos dias atuais.

### **3.3 Abordagem sobre administração estratégica**

O planejamento estratégico tornou-se o paradigma a ser utilizado pelas empresas para conseguir acompanhar as novas áreas de negócios e ter êxito nos novos desafios das contingências de mercado, variados e descontínuos e entre estes desafios pode-se citar alguns exemplos para ter um parâmetro de suas complexidades. As empresas devem monitorar continuamente o ambiente em busca de sinais de descontinuidade futuras e possíveis surpresas, enfrentar a rápida saturação dos mercados, responder às

mudanças freqüentes da estrutura e da dinâmica da concorrência, tirar proveito de oportunidades em novos setores de crescimento, antecipar as ameaças de invasão de seu mercado por tecnologias exógenas. Devem ainda, reagir à concorrência global, adaptar-se a mudanças políticas, responder a pressões sociais sobre a empresa e lidar com a regulamentação governamental do comportamento da empresa. Além disto, o planejamento de potencialidades é acrescentado ao planejamento estratégico e esta potencialidade é determinada em cinco componentes que se apoiam mutuamente conforme afirma Ansoff; McDonnell (1993, p.41), que são: “qualificações e mentalidade dos principais administradores, clima cultural dentro da empresa, estrutura e poder, sistemas e estrutura organizacional e capacidade da administração geral para o trabalho de gestão”.

Assim, pode-se destacar que a adição do planejamento de potencialidades ao planejamento estratégico é a primeira diferença significativa entre planejamento estratégico e a administração da postura estratégica. A segunda diferença é a adição da administração sistemática da resistência à mudança, durante a implantação estratégica e dos planos de potencialidades que são as medidas que devem ser tomadas para reduzir, superar e gerir as resistências durante o processo de implantação.

Baseado no que foi descrito anteriormente percebe-se que, não se tem uma fórmula mágica ou única para as empresas alcançarem sucesso, pois empresas diferentes enfrentarão desafios distintos e os desafios de um mercado específico como o do Estado de Rondônia poderá ser diferente como, por exemplo, um desafio do Estado de Santa Catarina. Portanto, dentro de uma lógica e de acordo com as realidades e características regionais sabe-se que cada empresa terá necessidade de diagnosticar sua configuração própria dos desafios, ameaças e oportunidades para projetar e implantar respostas a esses futuros desafios. Conforme afirmativa de Fischmann; Almeida (1991, p.63):

As informações coletadas para uma avaliação do ambiente podem parecer desconstruídas, mas é preciso achar a relação que existe

entre elas, fazendo-se uma verdadeira 'costura', de forma que as conclusões apareçam de modo claro.

Neste aspecto se propõe demonstrar os pontos que são primordiais para o administrador catalisador desenvolver soluções próprias, criativas, refletidas e sistemáticas para conseguir superar as diversidades e contribuir nas diversas áreas funcionais, buscando o equilíbrio. Este equilíbrio é determinado pela natureza dos desafios ambientais futuros e não pela influência política de qualquer área funcional. Além da agressividade estratégica, que é um tipo de comportamento referendado pelas empresas que atuam objetivando desenvolver novos produtos ou serviços baseados em observações realizadas no mercado potencial do ambiente e encontram nisto oportunidades de introduzir novos produtos ou serviços que sejam inovadores, criativos e antecipem a necessidade dos clientes e conseqüentemente do mercado alvo e que essa característica acabe sendo assimilada como um perfil da empresa.

A capacidade de reação da potencialidade organizacional da empresa deve ser ajustada às turbulências ambientais, e neste aspecto pode-se parafrasear a afirmativa de Ansof; McDonnell (1993, p.60) que atribuem uma classificação as empresas de: "empresas motivadas pela eficiência, empresas bem-sucedidas motivadas pelo mercado, empresas motivadas pelo ambiente e empresas criadoras de ambientes".

Os referidos autores, identificam como sendo característica da empresa motivada pela eficiência e pela organização ser introvertida, isto é, preocupa-se com a eficiência interna e a produtividade, pouquíssima atenção é dada ao ambiente, pois se supõe que a minimização de custos garantirá automaticamente o sucesso no mercado. O centro do poder reside geralmente na função de produção e ainda permite que a mudança estratégica ocorra, mas somente se a administração de operações houvesse sido incapaz de alcançar as metas da empresa, em decorrência disto às empresas motivadas pela eficiência são geralmente conhecidas como empresas motivadas pela produção.

As empresas bem sucedidas motivadas pelo mercado, com a função de marketing que tipicamente conduz a empresa, resultado do uso freqüente da motivação pelo mercado para caracterizar essas empresas. O planejamento estratégico da empresa baseia-se nas estratégias que tenham obtido êxito no passado, são empresas de características extrovertidas e voltadas para o futuro, onde a ênfase reside no atendimento das necessidades futuras dos clientes tradicionais, usando seus pontos fortes usuais.

As empresas motivadas pelo ambiente têm como característica marcante de não se apegar ao passado, a validade futura das estratégias tradicionais de sucesso é questionada permanentemente, e o mesmo acontece com a atratividade futura dos mercados tradicionalmente rentáveis. Distintamente de outros tipos de reações, nenhuma função isolada determina o comportamento de uma empresa motivada pelo ambiente.

Nas empresas criadoras de ambiente, o passado é reconhecido apenas como algo a não ser repetido e possui características comuns com as empresas motivadas pela eficiência e pelo mercado que é ser motivada por uma única função. Pela pesquisa realizada identifica-se que administrar é uma atividade pragmática, orientada para resultados, a pergunta que precisa ser feita é a de que se um conceito abstrato, como o de estratégia, pode contribuir proveitosamente para o desempenho da empresa? Uma resposta para esta pergunta poderá ser encontrada com a solução de outro paradoxo: à estratégia é um conceito sistêmico que dará coerência e direção ao crescimento de uma organização complexa, e isto pode ser evidenciado na natureza do crescimento da empresa, quando esta empresa estiver atuando nos mercados em crescimento, se as características de demanda se alterarem lentamente, se a tecnologia dos produtos e processos forem estáveis, se todas essas condições estiverem presentes, a estratégia deverá mudar apenas lenta e gradativamente. Conforme Thompson Jr; Strickland III (2000, p.195-6):

A escolha do momento é especialmente importante quando existem vantagens ou desvantagens para quem muda primeiro. O primeiro a iniciar uma mudança estratégica pode ser muito bem recompensando

quando (1) o pioneirismo ajuda a formar uma boa imagem e reputação da empresa no meio dos compradores; (2) o comprometimento antecipado com o fornecimento de matéria-prima, com novas tecnologias, canais de distribuição e assim por diante, pode produzir uma vantagem de custo absoluta em relação as rivais; (3) os clientes de primeira vez permanecem fortemente leais às empresas pioneiras, repetindo as compras; (4) a mudança na frente constitui um golpe de preempção, tornando as imitações muito difíceis ou improváveis. Quanto maiores forem as vantagens de quem sai na frente com a mudança, maior será a atratividade de fazer mudança primeiro.

A coerência de comportamento e a coordenação ao nível organizacional são conseguidas através da aprendizagem organizacional informal e da adaptação. Os novos administradores e trabalhadores são tipicamente submetidos a longos processos de doutrinação quanto à natureza do negócio. Suas carreiras são modeladas por uma progressão gradativa pela empresa. Nesse processo, adquirem um entendimento vivencial e quase intuitivo das diretrizes estratégicas dentro da empresa. Quando o ambiente, a tecnologia ou a concorrência muda de uma maneira ordenada, esses administradores podem adaptar suas respostas gradativamente, usando conhecimentos e experiências acumulados. Podendo-se esperar que um administrador de pesquisa e desenvolvimento atue coerentemente com administradores de marketing e produção. O resultado é um crescimento organizacional razoavelmente coerente. A estratégia permanece estável e implícita. Pode-se questionar se esse comportamento coordenado com tão pouca rigidez produz um grande crescimento possível, mas é inegável que funciona.

Atendendo há uma necessidade da transformação do mercado globalizado, tem sido cada vez maior o número de empresas que se dedicam a comportamento estratégico, o que teria sido inconcebível há trinta anos atrás, em vez de se tornarem maiores as empresas estão se tornando menores, liquidando suas operações em algumas áreas de negócios. Em decorrência

disto, a rentabilidade se elevou na maioria dessas empresas, assim, o crescimento perdeu sua posição como objetivo motor do sucesso da empresa.

Na literatura da administração, dois rótulos básicos são utilizados para descrever esse fenômeno. Um deles é a “volta ao negócio básico” e o outro é a “racionalização estratégica”. E quando as empresas anunciam estas medidas de racionalização estratégica, as direções destas empresas estão assumindo que estão saindo de áreas que não se encaixam no seu estilo de administrar.

Este fenômeno chama a atenção para um tipo de sinergia que a administração pode considerar ao planejar o desenvolvimento estratégico futuro da empresa: a sinergia administrativa. Essa sinergia é a sensibilidade da potencialidade de alta administração às necessidades das várias AENs<sup>9</sup>.

Nas empresas que operam em várias AENs, têm ocorrido uma falta de ajustamento entre turbulência e potencialidade de alta administração e isto tem sido uma das principais causas de racionalização estratégica. As potencialidades de administração nessas empresas estavam tipicamente ajustada as AENs que representava o negócio básico da empresa, normalmente AENs originais. Muitas outras AENs, que estavam em níveis de turbulência diferentes da turbulência dos negócios básicos, estavam recebendo uma orientação da alta administração que não era a necessária para otimizar os resultados da empresa. Em termos mais simples, as AENs que não faziam parte do negócio básico estavam sendo geridas inadequadamente pela alta administração. Como isso deprimia o desempenho global, muitas empresas procuravam resolver o problema desfazendo-se das AENs estranhas ao negócio básico.

A discussão precedente evidenciará o problema da sinergia administrativa que aparecerá em empresas nas quais a carteira de AENs contém níveis de turbulências diferentes, e estes níveis exigirem orientação

---

<sup>9</sup> Abreviatura da expressão: Área Estratégica de Negócios que baseado nos conceitos de Oliveira, (2001a, p.135) tem como conceituação a representação de uma parte ou segmento do mercado com o qual a empresa se relaciona de maneira otimizada.

distinta por parte da alta administração. Até agora se têm as discussões numa estratégia para lidar com o problema da racionalização estratégica, ou seja, para lidar com a redução da diversidade da carteira de AENs da empresa que possuem a mesma turbulência, elevando assim, a sinergia administrativa ao mais alto nível possível, além disso a empresa pode perder a oportunidade de posicionar-se nas indústrias de crescimento futuro, que em seus primeiros tempos passam por altos níveis de turbulência. Com a racionalização estratégica a empresa é penalizada pela limitação de sua carteira e acaba perdendo oportunidades para obter proteção contra riscos, através de maior diversidade na carteira, porém, ela oferece a vantagem da simplicidade.

Nas reflexões realizadas pelos dados levantados na pesquisa, percebe-se que às realidades complexas do final do século XX, os enfoques oportunistas e planejados pelos administradores podem ser facilmente encarados como extremos, cujos méritos têm sido defendidos há muitos anos na literatura de administração: planejar ou improvisar, usar o lado direito ou o lado esquerdo do cérebro, agir deliberadamente ou evoluir organicamente. Esta discussão sobre qual é o extremo preferível só pode ser considerada simplista, pois uma realidade complexa e descontínua e somada à velocidade das mudanças fazem com que seja necessário se antecipar e planejar para tão longe quanto possível, mas a imprevisibilidade também faz com que seja necessário compensar as limitações do planejamento como um processo contínuo de teste e aprendizagem a partir da realidade. Assim, será necessária uma síntese dos enfoques oportunistas e planejados. Esta síntese precisará sempre ser combinada às vantagens da análise racional com uma sensibilidade e suscetibilidade ao ambiente imprevisível.

Uma vez identificados às necessidades e os critérios de diversificação, a etapa seguinte consistirá em determinar se essas necessidades são prementes. Se a premência for pequena, será adotado o enfoque planejado; uma análise abrangente voltada para a identificação de novas áreas estratégicas de negócios em potencial. Se a premência for maior, será iniciada uma busca aleatória: a empresa usará seus muitos contatos com

o ambiente para identificar oportunidades específicas que, tipicamente neste modelo, pode-se citar as fusões e aquisições. Diante disto é relevante dizer que a opção por um, ou por outro enfoque não é mutuamente excludente, uma empresa que tenha uma necessidade premente de diversificação em curto prazo e também possuir necessidades de longo prazo usaria ambos os enfoques.

Quando a análise estratégica sistemática é introduzida numa empresa, uma nova carga de trabalho substancial é imposta à administração. Esta carga de trabalho consistirá não apenas no planejamento estratégico, como também, em fazer com que haja a implantação de novas iniciativas estratégicas. Baseado em Thompson Jr; Strickland III (2000, p.153):

As estratégias vencedoras de negócios são apoiadas em vantagem competitiva sustentável. Uma empresa tem vantagem competitiva sempre que tiver vantagem sobre as rivais para atrair os clientes e defender-se contra forças competitivas. Existem muitas fontes de vantagem competitiva: ter o produto mais bem feito do mercado, ser capaz de proporcionar serviço superior ao cliente, obter custos mais baixos que os rivais, estar em localização geográfica mais convincente, tecnologia patenteada, características e estilos mais atraentes para o comprador, menor tempo de desenvolvimento e teste de novos produtos, nome de marca bem conhecido e reputação, e proporcionar aos compradores um valor maior pelo dinheiro (combinação de boa qualidade, bom serviço e preço aceitável). Entretanto, para formar vantagem competitiva, a estratégia da empresa deve, essencialmente, ter objetivo de proporcionar aos compradores o que eles percebem como valor superior – um bom produto a um preço menor, ou um produto tão melhor que vale a pena pagar um pouco mais por ele.

Se nos primeiros tempos do planejamento estratégico parecia lógico concentrá-lo nos níveis mais altos e centrais da administração; com o passar do tempo, a vivência mostrou, que essa era uma solução impraticável porque tipicamente produzia um fenômeno que viria a ser chamado de paralisia por análise, isto é, os planos realizados nos escritórios centrais eram ignorados e

ficavam sem serem implantados. A exceção surgia quando a atividade estratégica da empresa estava limitada a fusões e aquisições, que neste caso, a alta administração se dedicava a uma atividade estratégica completa, era executada e ao mesmo tempo planejada às manobras estratégicas.

O planejamento estratégico define a natureza futura da empresa, mas seu único produto é formado por um conjunto de planos, planos estes, que devem estar referendados ao advento do papel da tecnologia na estratégia empresarial, pois o não reconhecimento oportuno de uma substituição tecnológica iminente poderá resultar em perda expressiva de participação no mercado, ou até mesmo, ocasionar a saída da empresa de um setor no qual ela gozava de uma excelente lucratividade, vale ressaltar a afirmativa de Fischmann; Almeida (1991, p.54):

O campo de atuação, como a missão de uma empresa são definições que têm de serem feitas, para facilitar a realização de um plano estratégico. Por outro lado, estas definições não são permanentes, cabendo quando necessário determinar a sua visão.

Do lado positivo a tecnologia poderá servir como uma ferramenta importante e poderosa, por intermédio da qual uma empresa poderá ir conquistando e mantendo preeminência competitiva. A experiência mostra que o sucesso estratégico das empresas é menos sensível às especificidades de uma tecnologia do que a certas variáveis tecnológicas fundamentais; comumente observadas em praticamente todo tipo de setor de base tecnológica. As empresas que se reconhecem e geram essas variáveis tendem a ser mais bem-sucedidas do que àquelas que se deixam levar pela lógica interna do “bicho-papão tecnológico”<sup>10</sup>.

É relevante ressaltar neste momento alguns posicionamentos ditos anteriormente como forma de compactar os pontos elencados neste capítulo, pois o processo de controle com suas medidas corretivas imediatas e rigorosas

---

<sup>10</sup> Conforme significado denotativo baseado no dicionário Michaelis (1998, p.324): expressão utilizada, baseado no folclórico da literatura infantil que representa um monstro imaginário, com que as crianças se amedrontam. Neste caso específico da pesquisa, tenta evidenciar monstro imaginário com que os administradores se amedrontam.

e sua utilização concomitante com as ferramentas que delineiam um planejamento formal é a estrutura indispensável que as empresas necessitam para conseguir superar as contingências deste mercado globalizado contemporâneo.

## **CAPÍTULO IV – PROPOSTA DA GESTÃO DE NEGÓCIOS E PROCESSOS EMPRESARIAIS NO MUNDO CONTEMPORÂNEO**

As mudanças que vêm ocorrendo numa velocidade cada vez mais acelerada têm dificultado a adaptação e a assimilação, mesmo em pessoas que buscam concentrar-se em algumas áreas mais avançadas de novos conhecimentos de tecnologia do mundo contemporâneo. Percebe-se que dentro desta acirrada competitividade global, todo este processo de mudanças, tem transformado a vida das pessoas em uma busca constante por ganhos de produtividade, exigindo do homem moderno esforços jamais antes cobrados, fazendo dele um sério competidor e um grande empreendedor.

A tensão constante, no trabalho e a eficiência profissional, têm exigido um aprimoramento e acompanhamento de todo tipo de conhecimento que possa ser utilizado em benefício das empresas. O administrador, cada vez mais, necessita ser eficiente, ousado e generalista com um certo grau de especialização em alguma área do conhecimento, pois assim, contemplar-se-á com um número maior de variáveis e, conseqüentemente, a análise da situação e das alternativas será mais eficaz.

### **4.1 Novo paradigma do profissional que administra processos empresariais**

O dinamismo do mundo contemporâneo exige esforços elevados dos administradores e a eles não é permitido serem lentos e medíocres, pois

necessitam mostrar serem capazes e seguros para decidir rapidamente e acompanhar estas nuances, porque os executivos necessitam estar preparados, atualizados e aptos para antever cenários futuros.

As tecnologias de informação e de telecomunicações provocaram e continuam a provocar mudanças nas empresas, onde a linguagem que predomina é a mudança contínua em que o real, o virtual e o pessoal dão origem a novas concepções, fazendo surgir novas formas de relacionamento onde altera significativamente o mercado de trabalho e as formas de negócios. O aperfeiçoamento constante força as empresas a assumirem novas posturas, diferentes de tudo aquilo que até então seria considerado válido, prevalecendo então um novo tipo de relacionamento em que todos são considerados parceiros, tomando parte dos negócios e buscando soluções que sejam boas para as partes envolvidas: como os clientes, fornecedores e empregados. A sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo reafirma esta nova postura, e faz com que os concorrentes se tornem parceiros para buscar superar as dificuldades e encontrar maiores espaços dentro do mercado. Um ponto crucial desta mudança está no tipo aplicado de liderança, visto que, uma liderança democrática passa a ser estimulada e tida como referencial e a forma de gestão muda para uma administração participativa, que deverá prevalecer em todo o trabalho realizado em equipe, onde todos devem participar das decisões, colaborar, emitir opiniões e apresentar uma nova forma de processo decisório. O importante é o papel que o administrador deverá exercer, conforme afirma Chiavenato (2001a, p.163): “o administrador precisa conhecer a natureza humana saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”.

O ponto fundamental nos tempos atuais é de que as decisões devem refletir o trabalho do grupo e não de uma só pessoa, a visão egoísta é substituída pela cooperação; havendo necessidade crescente de que as pessoas se esforcem para manter-se atualizadas, e acompanhar o surgimento de novos conhecimentos e novas técnicas. Um novo tipo de relação interpessoal nas empresas é exigido, onde se passa a valorizar uma sólida formação humanista em paralelo com o comportamento ético, com valores

morais de respeito condizentes, fidelidade profissional, sinceridade, dignidade, cooperação, confiança, amizade e capacidade de se relacionar com os elementos da equipe de trabalho tornam-se pontos relevantes para alcançar o sucesso em qualquer empresa. A educação contínua, exigida de todos, tanto das empresas quanto dos profissionais, será o fator preponderante e demandará de ambos, um esforço muito grande para acompanharem as inovações e as novas descobertas; logo, tanto os profissionais como as empresas deverão buscar incorporar as mudanças necessárias para que possam assumir novas posturas exigidas pela sociedade e no mundo moderno dos negócios.

A palavra-chave será a informação, pois quem possuir e souber utilizá-la corretamente, irá destacar-se dos demais, terá nela o elemento fundamental do processo na tomada de decisão, o que representará a sobrevivência para qualquer empresa; quem quiser vencer e ir além no mundo dos negócios terá que saber usar a informação como arma estratégica na batalha da competitividade. Além da informação, os administradores terão de ser rápidos nas tomadas de decisões, pois de nada adiantará ter informações em tempo real e a tomada de decisão acontecer em um processo de letargia, portanto, a rapidez nas tomadas de decisões será o grande diferencial que separará os vencidos dos vencedores. Tratando-se de desenvolvimento e fortalecimento profissional, a palavra competitividade tornou-se um referencial de capacitação desde o início da década de 1990, significando que a capacitação do indivíduo no ambiente profissional e na sociedade deverá ser constante através de treinamento e reciclagem, conscientizando-os e capacitando-os para proporcionar o seu desenvolvimento, evidenciando que sua participação é relevante e definitiva no ambiente do mercado empresarial, pois a competitividade tornou-se um referencial que caracteriza o indivíduo ou uma empresa.

A nova empresa desafia e estabelece aos funcionários que sejam criativos, usando seus conhecimentos e buscando mais conhecimentos para que tomem iniciativas e façam melhorias no processo de trabalho. Os

funcionários são desafiados a tomarem suas próprias decisões sobre a forma de realização e aplicabilidade no trabalho.

Conforme afirma Fischmann; Almeida (1991, p.51), “A razão do sucesso de uma empresa é que irá determinar a sua missão, e através desta é que a empresa irá determinar seu campo de atuação”. Através desta afirmação, entende-se que, as metas devem ser desafiadoras contribuindo para o entusiasmo e conseqüentemente eficazes na melhoria de processos de trabalho, levando os funcionários a absorverem novos conhecimentos e novas técnicas; tornando-se adeptos da tecnologia e sendo assim, mais eficientes e produtivos, onde possuirão mais energia e estarão comprometidos com os objetivos e a missão da empresa, desenvolvendo respeito ao semelhante e a si mesmo, como um profissional moderno e criativo que precisa ser.

A mundialização da economia e a rapidez das alterações no contexto social e político afetam igualmente a sobrevivência imediata e a viabilidade futura das empresas. A intensidade da competição, a vulnerabilidade de mercados, a versatilidade da clientela e a variação tecnológica fazem da mudança a essência da gerência. As empresas são submetidas a novas invenções, criações e tecnologias e, portanto, seus dirigentes e funcionários serão também submetidos a novas reflexões e novas maneira de agir. Neste caso, descuidar-se da inovação significa danos ao progresso da empresa além de desprezar as expectativas comunitárias, o emprego e o desenvolvimento dos funcionários.

As alterações sociais, econômicas e políticas, retratadas mais comumente como a globalização e a inovação tecnológica pressionam o profissional ao progresso e às novas conquistas, portanto, os atuais modelos organizacionais significam apenas uma transição para as grandes transformações, cujas dimensões principais são ainda desconhecidas e para tanto, mesmo as empresas mais modernizadas deverão sofrer contínuas e grandes mudanças num futuro próximo. As promoções para novos modelos de compreensão e intervenção organizacional são constantes, as mudanças exigem saber adaptar-se a novas conquistas sem dispensar o progresso

econômico e tecnológico a cooperação e apoio. Sua eficiência dependerá da absorção de todo o potencial e expectativa da equipe de trabalho, que deverá ser sempre permanente e efetiva à medida que conseguir o envolvimento de todos.

Administrar mudanças é deixar-se vulnerável a novas idéias e ao progresso é expor-se à variedade, é descobrir diariamente novas maneiras de progredir e realizar-se, é saber criar constantemente um novo futuro e enfrentar a pluralidade de métodos, focos e valores de transformação e exercitar-se na liberdade de criar e progredir, estimular a produção de novas idéias e sua associação a problemas situacionais ou organizacionais, buscar eliminar e contornar resistências. Baseado em Okland (apud CHIAVENATO, 2000c, p.125): “*Kaizen* é uma filosofia de contínuo melhoramento de todos os empregados da organização, de maneira que realize sua tarefa um pouco melhor a cada dia, tendo como princípio o fato de que os métodos podem sempre ser melhorados”. E ser um grande empreendedor, é saber lidar com conflitos; persistindo e prosseguindo nos ideais, buscando estratégias de inovação, analisando o passado, avaliar o presente e ter confiança no futuro. A mudança é inevitável, mas nem todas as dimensões das empresas podem e devem ser alteradas constantemente; alguma estabilidade continua a ser necessária até como referencial às próprias mudanças.

O processo de evolução empresarial possui relevantes implicações e à medida que as empresas sedimentam suas identidades poderão estabelecer as bases para a própria destruição, ou podem criar as condições que permitam a elas evoluírem junto com o ambiente, para que novos padrões de relações emerjam. É freqüentemente difícil abandonar velhas identidades e as obsoletas estratégias que as criaram, ou que forneceram as bases para o sucesso passado, apesar de ser isto que a sobrevivência e a evolução quase sempre requerem. Apesar de viáveis, rentáveis e serem consideradas sucessos por um determinado período, determinadas empresas podem experimentar uma mudança no resultado e passam a conviver num ambiente de subsistência. Quando as empresas percebem que o desenvolvimento estratégico de sucesso

não poderá nunca ser unilateral, isto é, um indivíduo ou uma organização poderá influenciar ou determinar em parte a mudança, mas o processo é sempre dependente de complexos padrões de conectividade recíproca que nunca podem ser totalmente previstos ou controlados. Como na natureza, combinações significativas de circunstâncias casuais podem transformar os sistemas sociais de forma como jamais se imaginou possível.

A competitividade em custos significa possuir preços de produtos que sejam atrativos para o mercado, tornar o produto desejável aos consumidores por meio da oferta do produto por um preço baixo, e facilitar sua acessibilidade, tornando-lhe propenso à venda. Para a empresa conseguir realizar e manter a competitividade em custos ela deverá ser eficiente, pois deverá utilizar os recursos sabiamente para eliminar as perdas e conseguir atingir os objetivos organizacionais. Para reduzir custos de produção pode-se introduzir a robotização e os efeitos de sua aplicabilidade poderão ser completamente imprevisíveis e poderá gerar repercussões que eventualmente transformam o sistema de outras maneiras ou obter uma vantagem competitiva. Bateman; Snell (1998, p.35-9) afirmam que:

(...) para sobreviver e vencer, é preciso obter vantagem sobre os concorrentes, portanto é necessário ser melhor que os concorrentes quando produzir artigos ou objetos de valor para os consumidores. Obtém-se a vantagem competitiva pela adoção de abordagens de administração que satisfaçam as pessoas (tanto dentro como fora da empresa) por meio de competitividade em custos, produtos de alta qualidade, velocidade e inovação.

A relevância da qualidade e dos padrões de qualidade aceitável tem aumentado dramaticamente nos últimos anos, pois os consumidores agora exigem alta qualidade e valor acessível, porque a qualidade tornou-se a excelência do produto, a confiabilidade e sua atratividade que conseqüentemente passou a ser a segurança da permanência do produto no mercado consumidor.

A velocidade está relacionada à quão rapidamente pode-se desenvolver um novo produto no mercado, ou quão prontamente pode-se responder às solicitações do consumidor. Neste aspecto acaba se caracterizando com um outro importante elemento de vantagem competitiva, pois quem conseguir ser mais veloz e saber usar isto a seu favor em relação ao mercado e ao consumidor, possuirá uma tendência maior para primeiro alocar seu produto no mercado.

A última fonte necessária para a administração conseguir a vantagem competitiva é a Inovação. Uma empresa deve inovar ou estará fadada ao fracasso, isto porque a inovação se caracteriza pela busca contínua de novos produtos e novos serviços, fazendo com que as empresas, não apenas se adaptem às mudanças, mas que sejam reconhecidas como um elemento de vanguarda em relação ao mercado e à preferência dos consumidores. Estas mudanças se tornam muitas vezes fundamentais no campo econômico globalizado dentro das empresas e a necessidade de uma proposta que será uma abordagem fundamentalmente inovadora à maneira de pensar para poder compreender e tratar novas realidades. É bom ressaltar três pontos-chave sobre as fontes de vantagem competitiva: o primeiro está relacionado com os resultados decisivos que uma empresa e seus administradores devem atingir. O segundo está identificado com a flexibilidade que a empresa e seus dirigentes terão pelo mercado e pelos consumidores em razão às decisões tomadas e das ações realizadas. E o terceiro é o modo como se administra e onde se determinará se a empresa poderá ou não conseguir os resultados planejados e se seus produtos e/ou serviços realmente obterão vantagens competitivas.

Novos paradoxos deverão ser enfrentados pelas empresas e as mesmas poderão com isto desfrutar de novos mercados e de oportunidades sem precedentes; enquanto isso os mercados tradicionais estão encolhendo ou mudando acentuadamente e se tornando intensamente competitivos. A margem de lucro menor combinada com exigências de qualidade é um outro

fator cada vez mais determinante porque os consumidores de produtos e serviços estão colocando pressões insuportáveis em muitas empresas.

A nova realidade do ambiente global está atrelada à competição e a competição não está surgindo apenas a partir de concorrentes tradicionais em mercados tradicionais, ou a partir de novos entrantes em determinados setores econômicos, mas também, a partir da desintegração de barreiras de acesso a mercados anteriormente isolados e protegidos. As empresas não limitam mais seu crescimento às suas tradicionais bases de clientes, significando que as empresas não podem sentir-se excessivamente confiantes com suas fatias de mercado e com suas posições competitivas. Para empresas que estão se defrontando com o encolhimento de margens de lucro, a capacidade de diminuir custos unitários operacionais e *overheads* nesses mercados competitivos tem-se tornado uma preocupação-chave.

A abertura de mercados tem feito com que muitas empresas passem por dificuldades, resultando numa maciça reestruturação em praticamente todos os setores empresariais. E esta reestruturação em suas bases de custo está sendo realizada por meio de um rigoroso *downsizing*. Conforme afirma Maximiano (2000, p.337-8):

A palavra enxugamento é usada como sinônimo de downsizing, a eliminação planejada de cargos, funções, níveis hierárquicos e mesmo de unidades inteiras de trabalho. A técnica do enxugamento busca reduzir as organizações ao seu tamanho ideal, reduzindo ao mínimo os desperdícios das grandes estruturas. Até os anos 80 [1980], as empresas buscavam a eficiência por meio da redução de sua mão-de-obra operacional. Era uma prática comum na indústria automobilística, por exemplo, demitir os funcionários das linhas de montagem em período de baixa atividade para readmiti-los quando as vendas e a produção cresciam. Isso, no entanto, não produzia modificações permanentes na estrutura organizacional. A partir dos anos 80, tanto os funcionários operacionais quanto os gerentes e os especialistas passaram a sofrer os efeitos do enxugamento. Assim, as empresas procuraram e conseguiram reduzir seus custos e tornar-se mais ágeis, por meio da diminuição de seus organogramas.

A reestruturação das economias nacionais tem sido implacável, sendo em grande parte impulsionada por avanços em tecnologia de informação. A tecnologia da informação está sendo aplicada a todos os aspectos de produção, conseqüentemente, a informação transformou-se num bem de capital, tornando-se semelhante em termos de valor à mão-de-obra, às matérias-primas e aos recursos financeiros. Ademais, o setor da tecnologia de informação está passando por um período de crescimento explosivo.

Com o mercado e seus protagonistas constantemente mutável, é difícil a possibilidade das empresas estabelecerem vantagens competitivas duradouras, nenhuma empresa poderá dar-se ao luxo de descansar sobre seus louros; cada qual tem de inovar-se constantemente para poder competir e a tecnologia da informação deverá também estar penetrando em todos os setores de forma surpreendente, tornando-se um fator relevante para essas transições que vêm ocorrendo no mercado; como a busca constante da necessidade de implantação de programas estratégicos focalizados no desenvolvimento e na capacidade de sobrevivência da empresa, começando assim, a surgir nos planos estratégicos atuais, novos temas recorrentes para fazer frente ao novo ambiente empresarial; cada um destes temas exige um novo paradigma de tecnologia.

Para a obtenção dos contínuos ganhos de produtividade, a tecnologia de informação será sempre a principal ferramenta a ser utilizada para ir moldando as empresas e os profissionais do século XXI. Para as empresas, isto significa a reestruturação de sua base de custos e conseguir satisfazer a exigência de contenção de custos do processo contemporâneo de administrar. Deixando-se de usar sistemas baseados em papéis, processos burocráticos de aprovação, atividades administrativas de mão-de-obra intensivas, ciclos de processamento em *bath*<sup>11</sup> e processos decisórios de múltiplas camadas, sendo substituídos pela captação de dados junto a fontes, processamento integrado de transações, intercâmbio eletrônico de dados,

---

<sup>11</sup> Processamento em Bath: conforme. Bio, (1996, p.101) "linguagem específica em informática que significa processamento em lote". Tipo de aplicações e manuseio de informação em lote.

sistemas em tempo real, suporte decisório *on-line*, sistemas de gerenciamento de documentos e sistemas especialistas.

Outra relevante tendência deverá ser referente à mudança no enfoque dos programas de produtividade, onde se busca a eficácia e o melhor da performance empresarial e esta tendência ocorre devido aos programas de redução de corte de custos estarem enfraquecendo as empresas em seus mercados e comprometendo suas probabilidades de sobrevivência, além de que o efeito catalisador da tecnologia de informação está conduzindo a novos modelos de sistema de trabalho de alta performance.

A competitividade defrontada nos setores prestadores de serviços, visando à eficiência da qualidade dos serviços prestados e dos meios de distribuição continuam em ascensão, programas de qualidade de produto e serviço têm passado das operações de manufatura para os trabalhos de informação e prestação de serviços. Com isto, a qualidade transformou-se num tema abrangente, englobando as noções de consistência, previsibilidade, motivação de funcionários, envolvimento dos fornecedores e medição de performance e esta cultura organizacional estará atrelada à aplicabilidade da tecnologia da informação e do gerenciamento através de sistemas de informação e comunicação. Concomitante a isto, as exigências dos clientes, as ameaças competitivas, as mudanças nas condições de mercado e a necessidade de reagir com rapidez constituem outros desafios para as empresas. O tempo gasto entre a inovação do produto e/ou serviço e a chegada de uma inovação ao mercado vêm encolhendo rapidamente na maioria dos setores empresariais e o tempo de reação e a capacidade de reagir constituem considerações fundamentais para a capacitação das empresas e definição das estratégias para que possam eliminar, ou reduzir os concorrentes potenciais, e também inibir o aparecimento de empresas estreatantes e produtos oportunistas.

A organização tradicional e hierárquica vem encontrando profundos problemas e a razão disto é, que a antiga organização está mal equipada para poder dar respostas às necessidades da nova empresa. Nos dias atuais, há

uma crescente aceitação do fato de que este tipo de estrutura asfixia e impede a criatividade, a automotivação, à responsabilidade e a capacidade de respostas às exigências humanas em termos de satisfação no trabalho, que não são preenchidas no modelo tradicional de empresa. Mudanças tradicionais como as transformações na natureza das empresas e na forma como os negócios são conduzidos se fazem necessárias e muitas empresas já têm iniciado sua transição para a nova empresa, outras lutam para descobrir como deverão agir. Praticamente nenhuma empresa conseguiu de fato implementar o novo modelo, pois não existe manual ou guia para a nova abordagem.

A estrutura da nova empresa está passando de uma hierarquia com múltiplas camadas para redes mais horizontais, ou então negócios relativamente autônomos. O conceito de empresa está sendo ampliado de modo a poder incluir elos como parceiros externos nos negócios, isto é, fornecedores e clientes. Em vez de permanecer estática e estável, a empresa tem de ser dinâmica e estar em constante mudança. O compromisso interpessoal, em vez dos tradicionais mecanismos de recompensas e punição, está se transformando na base desejada para obtenção de coesão e estabilidade organizacional.

Nos novos tempos, o ambiente desejado é aquele em que os profissionais desenvolvem sólidas competências, tanto nas empresas especializadas como nas mais abrangentes, tornando o ambiente um local de aprendizado-e-trabalho, onde há a atualização e reciclagem para novos conhecimentos num processo contínuo de desenvolvimento profissional e que se identifica com a empresa e ela por sua vez, passa a ter senso de responsabilidade social. Além de que, itens como liderança e a capacidade de visão estão se transformando em requisitos principais para a administração obter sucesso em um ambiente empresarial mutante e volátil como o que ocorre atualmente.

A nova empresa está baseada na informação e a tecnologia da informação proporciona o meio ambiente no qual empresas que têm permanecido fundamentalmente imutáveis durante décadas, precisam ser

modernizadas e a busca para esta nova proposta será possível ser conseguida quando cada membro tenha a mesma visão e competência de toda a equipe. Deve possuir a confiabilidade dos demais membros e tenha acesso às informações e ferramentas exigidas para o funcionamento e cooperação dentro da equipe num contexto amplo. Anteriormente as empresas possuíam departamentos distintos que abrigavam informações e conhecimentos especializados, esta premissa poderá ser desafiada, pois atualmente a tecnologia de informação tem tornado possível a redução das camadas gerenciais intermediárias.

## **4.2 Paradigma em gerenciar negócios e processos.**

As teorias administrativas baseiam-se em premissas sobre a realidade, valores e métodos, ou possuem uma pré-história ou se fundamentam em paradigmas.

Paradigma refere-se a um conjunto de crenças ou premissas sobre o que se julga verdadeiro, requerendo uma escolha razoavelmente arbitrária sobre métodos e proposições, por vezes não examinadas e são essas premissas que determinam a validade do conhecimento, as regras de evidência e os princípios básicos de causalidade. Kuhn (apud OLIVEIRA, 2002d, p.78-9),

desenvolveu o conceito de paradigma para analisar a evolução das ciências. Via essa evolução, não como a acumulação linear de conhecimentos, pela aceitação ou rejeição de hipóteses, mas como a sucessão de períodos de continuidade e descontinuidade provocados por rupturas com o conhecimento existente. Esse rompimento faz o novo estoque de conceitos, procedimentos e teorias serem totalmente incompatível com o anterior. Assim, revoluções científicas ocorrem não somente quando se encontram evidências não controvertidas, mas quando se alteram as premissas ou paradigmas.

Para Kuhn, a mudança paradigmática é revolucionária, pois altera um conjunto consistente e aceito de premissas e a administração como uma ciência social segue a trajetória das demais ciências, inserindo-se no debate epistemológico e paradigmático sobre sua cientificidade, tentando sobrevalorizar a forma de compreender a realidade com uma diversidade de objetos de análise, muitas vezes antagônicos, mas com o intuito de inovar e tentar descobrir uma nova metodologia que se torne uma proposta de mudança nos modelos de inovação administrativa.

A forma de se ver e analisar a realidade administrativa e de determinar a mudança organizacional parte de alguns pressupostos, levando em consideração às afirmações de Oliveira (2001c) tem-se: o compromisso ideológico, o ambiente, reinterpretação crítica da realidade, intenção social e a transformação individual como os paradigmas de mudança empresarial e suas implicações na aplicabilidade são analisados com base no objetivo da mudança, e nos objetos de análise.

O compromisso ideológico estaria relacionado com o comprometimento das pessoas com o ideal administrativo e o profissional estaria apto para realizar suas atividades e também estaria mais preocupado em contribuir para mudanças ou modificações, buscando o ideal administrativo no ambiente profissional e conseqüente a isto a empresa estaria também comprometida com este tipo de comportamento, valorizando e compensando os esforços realizados por este profissional.

O ambiente relacionado com a readaptação da empresa às necessidades provocadas pela instabilidade ocorridas no mercado ou por uma nova tendência que desponta, provocará avanços tecnológicos, tanto pela evolução da informação, quanto pela situação econômica e social ou mesmo por um estágio de adequação da empresa às teorias organizacionais.

A reinterpretação crítica da realidade vislumbra um novo significado organizacional, procurando recriar novos meios e formas comunicativas,

buscando sempre melhorar ainda mais, aquilo que está aceitável, ou colocado dentro de um padrão de eficiência de recursos.

Um outro paradigma é a intenção social, principalmente quando relacionado ao aspecto onde a relação de influenciar e ser influenciado pela coletividade faz as intenções serem modificadas e as pessoas passam a agir de acordo com o modelo social estabelecido.

Por último, tem-se a transformação individual e a evolução do mundo interior, buscando e encontrando novos conhecimentos e significados, realizando novas descobertas individuais que venham contribuir com uma nova visão para a vida organizacional da empresa.

Depois disto, deve-se evidenciar que entre as diversas formas de administrar é fundamental que as empresas estejam preparadas para as mudanças, viabilizando sempre a absorção das mais modernas ferramentas do gerenciamento e consideradas como novos paradigmas de gerenciar negócios.

### **4.3 Ferramentas gerenciais para uma gestão de sucesso**

Como referencial teórico deste assunto tem-se a publicação de janeiro de 1998 da revista HSM Management (apud OLIVEIRA, 2000d, p.113-128), conforme pesquisa realizada pela firma de consultoria Bain & Company, onde a reportagem destaca as principais ferramentas gerenciais adotadas pelos executivos, incluídos também neste universo a particularidade constatada que os administradores brasileiros possuem mais proximidade com os europeus do que com os administradores norte-americanos no que se refere às preferências por ferramentas gerenciais.

As principais ferramentas gerenciais, que totalizam a quantidade de vinte e cinco (25), são: a Administração Baseada em Atividades (ABM);

Aferição da Satisfação do Cliente; Alianças Estratégicas; Análise de Cadeia de Valor; Análise de Migração de Mercado; Análise de Portfólio; Análise do Valor para o Acionista; Balanced Scorecard; Benchmarking; Competências Essenciais; Equipes Autodirigidas; Equipes de Integração Pós-Fusão; Estratégias de Crescimento; Gestão do Conhecimento; Gestão da Qualidade Total; Groupware; Missão/Visão; Planejamento de Cenário; Planejamento Estratégico; Redução do Tempo de Ciclo; Reengenharia; Remuneração por Desempenho; Retenção do Cliente; Segmentação da Clientela e Terceirização.

- A Administração Baseada em Atividades (ABM), emprega uma análise econômica detalhada das atividades empresariais importantes para aperfeiçoar as decisões estratégicas e operacionais, aumentando a precisão das informações a respeito de custos, ao estabelecer uma correlação mais exata entre as despesas gerais e outros custos indiretos e produtos ou segmentos de clientes. Esta ferramenta é utilizada para reduzir custos, influenciar o planejamento estratégico e operacional e recalcular o preço dos produtos e otimizar o projeto de novos produtos.

- Aferição da Satisfação do Cliente, como ferramenta vem auxiliar a determinar as necessidades dos clientes identificando formas melhores de prevê-las e atendê-las. Sua utilização tem como finalidade fazer com que os funcionários respondam rapidamente a fim de aumentar a satisfação dos clientes e obter um feedback oportuno do sucesso obtido pela empresa no atendimento das necessidades dos clientes.

- As Alianças Estratégicas, que são os acordos realizados entre empresas, segundo os quais cada companhia contribui com recursos para atingir um conjunto de objetos comuns. Por meio dessa ferramenta, as empresas conseguem melhorar seu posicionamento competitivo, entrar em novos mercados, suplementar suas aptidões críticas e partilhar os riscos ou custos de grandes projetos de desenvolvimento. Sua utilização é indicada para: inibir concorrentes, aumentar o acesso a novas tecnologias, reduzir custos por meio de economias de escala ou aquisição de mais conhecimentos; melhorar

as atividades de pesquisa e desenvolvimento e melhorar a qualidade dos seus produtos e/ou serviços.

- A Análise da Cadeia de Valor identifica possíveis fontes de desvantagens econômicas e com a utilização destas ferramentas as empresas ganham vantagem competitiva, desempenhando melhor algumas ou todas essas atividades, a um custo menor, ou com maior diferenciação em relação a seus concorrentes. A sua base estará centrada em subdividir a empresa em suas atividades principais para analisá-las individualmente. Seu uso mais comum está relacionado com a melhoria e cooperação nas negociações setoriais, identificando as oportunidades para obter vantagem de custos e encontrar caminhos para aumentar a diferenciação.

- Abordando ainda sobre as ferramentas, a próxima será a Análise de Migração de Mercado, a qual identifica os modelos empresariais<sup>12</sup> de maior sucesso no setor em que a empresa opera. As mudanças tecnológicas e as estratégias adotadas no mercado pelos concorrentes influenciam e mudam as prioridades dos clientes, alterando conseqüentemente a eficácia do modelo empresarial utilizado. Sua utilização estará sempre direcionada para avaliar o desempenho ao longo do tempo; determinar a capacidade futura da carteira de negócios para agregar valores a acionistas; avaliar a carteira de negócios de uma companhia e seu posicionamento em mercados locais e internacionais e considerar a consolidação de operações para aumentar a eficiência e explorar possíveis sinergias em todas as linhas de negócios e mercados em diferentes localizações geográficas.

- Análise portfólio cria um contexto para analisar oportunidades relativas e otimizar os investimentos na carteira de negócios da companhia. Essa ferramenta recomenda que o excesso de caixa gerado pelos setores maduros seja utilizado para financiar o desenvolvimento de oportunidades de grande potencial de crescimento.

---

<sup>12</sup> A expressão Modelos Empresariais significa processos para projetar, produzir, determinar o preço e entregar os produtos da companhia ao mercado.

- A Análise do Valor para o Acionista, ou a *SVA Shareholder Value Analysis*, demonstra como as decisões afetam o valor líquido presente do dinheiro do acionista. Esta análise mede a capacidade da companhia em ganhar mais que o custo total do capital. Esta ferramenta é utilizada em dois níveis dentro da empresa: em relação às unidades de negócio em operação e em relação à empresa como um todo. Na empresa como um todo, a SVA cria uma estrutura para avaliar as opções destinadas a aumentar o valor para os acionistas e nas unidades de negócios ela mede o valor gerado pela unidade, analisando seu fluxo de caixa ao longo do tempo. Sua utilização é indicada para avaliar o desempenho da empresa ou do portfólio de negócios; testar as hipóteses que norteiam os planos de negócio e determinar prioridades para explorar todo o potencial de cada empresa.

- *Balanced Scorecard*, confere se a administração está obtendo os resultados necessários através da mensuração de desempenhos; como o desempenho financeiro, desempenho do valor para cliente, desempenho interno de processos empresariais, desempenho em inovação e desempenho dos funcionários. Tal ferramenta é utilizada para aumentar a compreensão da visão e da estratégia corporativas em toda a empresa; facilitar as mudanças organizacionais; esclarecer ou atualizar uma estratégia empresarial; associar os objetivos estratégicos a alvo de longo prazo e acompanhar os elementos-chave da estratégia empresarial.

- *Benchmarking*, como uma outra ferramenta gerencial em que os administradores utilizam para comparar o desempenho de seus produtos ou processos com o desempenho dos concorrentes ou das melhores empresas de algum setor e com outras operações internas de empresas que desempenham atividades semelhantes. As empresas procuram melhorar seu desempenho, adaptando e incorporando as melhores práticas e suas operações, o objetivo do *benchmarking* é encontrar exemplos de desempenhos superiores e compreender os processos e as práticas que influenciam esse tipo de resultado. O benchmarking é utilizado também para melhorar o desempenho, compreender a posição relativa de custo, obter uma vantagem estratégica,

conseqüentemente desenvolver melhor o aprendizado empresarial. Conforme relata Xidieh (2000, p.17): “É um processo contínuo de análise das melhores práticas do mundo com o objetivo de estabelecer ou validar objetivos e metas dos nossos processos, de modo a atingir os níveis de classe mundial”. Pelo resultado da pesquisa realizada o Benchmarking, ficou em terceiro lugar com um índice de utilização de (84%) dos executivos entrevistados.

- As Competências Essenciais são habilidades ou tecnologias que criam um valor exclusivo para o cliente, criando sustentáveis fontes de vantagem competitiva, tanto para as empresas, como para os investidores e clientes. Uma Competência Essencial terá um valor diferencial significativo e apreciável aos clientes em relação às ofertas dos concorrentes, além de favorecer a empresa a possuir um acesso maior ao mercado pela utilização da combinação de habilidades e tecnologias. Sua utilização está indicada em: criar novas oportunidades de desenvolvimento de negócios, tomar decisões sobre novas tecnologias ou aptidões por adquirir, integrar a utilização de tecnologia aos processos empresariais.

- As Equipes Autodirigidas, que são os pequenos grupos de funcionários, serão responsáveis por um processo de trabalho e por todas as atividades a eles ligadas, objetivando aperfeiçoar os processos, controlar e planejar o trabalho de toda equipe, esta técnica de trabalho aumenta a satisfação e estimula os funcionários, intensificando o aprendizado organizacional, permitindo às empresas agir rapidamente às mudanças em seu meio e ainda ampliando o foco nos clientes.

- Equipes de Integração Pós-Fusão como um grupo de executivos tem como objetivo assegurar e promover a integração das empresas fundidas, pois as aquisições fracassam na maioria das vezes porque as empresas falham no processo de integração, onde a utilização desta equipe deverá estar juntamente direcionada para manter o desempenho da linha principal de negócios e concentrar nas principais fontes de valor para a empresa pós-fusão.

- Estratégias de Crescimento concentram recursos no aproveitamento de oportunidades para um crescimento rentável, que visam buscar alterar as metas e o processo empresarial da empresa e identificar as tendências emergentes que devem estar voltadas para o surgimento ou aquisição de novas empresas, sua utilização permite a melhoria dos resultados e do desempenho estratégico e financeiro da empresa, pois tenta evitar os efeitos da redução de custos.

- A Gestão do Conhecimento, como ferramenta gerencial será sempre uma necessidade empresarial em todo e qualquer tipo de empresa, não somente para aumentar a geração e ampliação de novos conhecimentos e informações atualizadas, que poderão ser úteis e significativas, e que promovam atividades, enquanto procura aumentar o aprendizado individual e grupal. A gestão do conhecimento procura ainda acumular o capital, pois sua fundamentação afirma que é através desta ferramenta que as empresas conseguirão criar competências essenciais exclusivas e produzirá conseqüentemente, melhores resultados. O uso mais comum da aplicabilidade desta ferramenta está em melhorar o custo e a qualidade dos produtos e dos serviços existentes, melhorar e acelerar a disseminação do conhecimento por toda a empresa, aplicar novos conhecimentos para melhorar comportamentos, estimular a inovação mais rápida e ainda mais lucrativa de novos produtos.

- A ferramenta Gestão da Qualidade Total ou TQM (*Total Quality Management*) visa produzir com especificações bem definidas para atingir os padrões de zero-defeito, incentivando a criação de melhorias contínuas, aumentando a produção e conseqüentemente a satisfação do cliente e do lucro. Sua utilização estará diretamente relacionada em: aumentar a produção, reduzir custos de refugo e retrabalho, aumentar a confiabilidade do produto, reduzir o tempo de lançamento de novos produtos, reduzir os problemas ligados ao serviço em relação aos clientes e aumentar a vantagem competitiva. Para Tubino (1999, p.27): “O TQC seria uma filosofia voltada para a identificação, análise e solução de problemas (considerando que qualquer problema é perda de qualidade)”.

- Groupware é a utilização da tecnologia para interligar os escritórios profissionais e seus funcionários para trabalharem conjuntamente através da utilização de redes de computadores, sua aplicabilidade deverá estar direcionada para facilitar a comunicação nas empresas, estimular diversas unidades de negócios em funções e áreas geográficas diferentes interagir com clientes, parceiros e fornecedores.

- Missão e Visão são alocadas como uma única ferramenta, pois os dois elementos estarão combinados para atender aos propósitos da empresa e sua missão define os negócios, seus objetivos e a abordagem a ser adotada para atingir seus objetivos preestabelecidos. A visão representa a expectativa do ponto que a empresa pretende estar no futuro. A aplicabilidade da Missão/Visão ajuda a definir os padrões de desempenho, a orientar os processos de tomada de decisões dos administradores e funcionários, auxilia a estabelecer um ambiente de comportamento ético e orienta o raciocínio dos administradores para posicionamentos estratégicos. Pelo resultado da pesquisa realizada a Missão/Visão ficou em segundo lugar com um índice de utilização de (87%) dos executivos entrevistados.

- Planejamento de Cenário<sup>13</sup>, com o objetivo de evitar riscos, antecipa-se hipoteticamente às ameaças e quais poderiam ser as reações mais viáveis a serem seguidas pela empresa. Diante destas circunstâncias, sua utilização relacionada à empresa atingirá desenvolvimento de uma visão ampla e diferenciada do futuro; incorporar a globalização e as variabilidades mercadológicas nas análises estratégicas empresariais e criar planos de contingências para reagir decisivamente às alterações em seu meio.

- Planejamento Estratégico, entre todas as ferramentas citadas na reportagem anteriormente relatada, é a mais utilizada na classe empresarial atingindo índice de (89%) de utilização pelos executivos entrevistados. Tal ferramenta é um processo sistemático com a finalidade de apresentar e responder às questões mais críticas que a equipe administrativa enfrentará,

---

<sup>13</sup> A expressão Cenário é utilizada como interações adequadas de composições consistentes entre projeções variadas do ambiente empresarial.

especialmente as questões ligadas ao comprometimento irrevogável de grande quantidade de recursos. Sua utilização tem ainda como objetivo aumentar a confiabilidade na direção da empresa, treinar os executivos para que produzam informações melhores que levarão à tomada de decisões e conseqüentemente estabelecer o contexto apropriado nas decisões e nas avaliações de desempenho, criar uma estrutura comum para as tomadas de decisões nas organizações, estipular discussões baseadas em fatos e posicionamentos delicados dentro da organização, mudar a direção e o desempenho da empresa.

- Redução do Tempo de Ciclo é uma ferramenta que utiliza técnicas analíticas para diminuição do tempo despendido em desempenhar as atividades que fazem parte da cadeia de valor. Sua utilização ocorre com objetivos de aumentar a produtividade e a eficiência dos funcionários, aumentar as margens de lucros através da redução de custos e atender melhor e mais rapidamente às necessidades e os desejos dos clientes.

- Reengenharia é uma reformulação radical nos processos essenciais empresarial, com o intuito de conseguir melhorias acentuadas em relação à produtividade, ao tempo e a qualidade com a utilização da tecnologia para melhorar a disseminação dos dados e a tomada de decisões.

- Remuneração por desempenho é uma outra ferramenta gerencial que visa aumentar o desempenho do funcionário em toda a empresa, estabelecendo metas empresariais e objetivos administrativos específicos e a remuneração ficará diretamente relacionada em se conseguir atingir tais índices.

- A Retenção do Cliente é a eliminação das causas que levam os clientes a abandonar a empresa e reforçar as atitudes que influam na permanência dos mesmos dentro da empresa. O propósito da aplicabilidade de tal ferramenta está relacionado à mensuração da satisfação dos clientes com os serviços e produtos da empresa e criar métodos para atuar como redutor, ou exterminar as causas que levam aos clientes a abandonar a empresa.

- Segmentação da clientela é uma divisão do mercado em pequenos grupos de clientes com características semelhantes. A compreensão das necessidades específicas de cada segmento permite às empresas criarem ofertas de produtos ou programas de marketing sob medida para grupos de clientes com critérios de compra semelhantes.

- E por último, tem-se a Terceirização que é a utilização de serviços de terceiros para realizar as atividades empresariais que não fazem parte de suas competências essenciais para que a empresa passe a se concentrar esforços em suas competências essenciais. Para Dias (1998, p.14-5),

A terceirização é um processo planejado de transferência de determinadas atividades para que estas sejam realizadas por uma 'terceira' empresa. Podemos defini-la também como sendo a formação de uma associação entre uma companhia principal e uma 'terceira' empresa, permitindo a delegação de atividades ou processos que, embora sejam importantes, podem ser realizados de forma mais eficiente por empresas especializadas. O princípio básico da terceirização é o de delegar a terceiros todas as atividades que as empresas consideram estar fora de sua vocação, transferindo processos e funções específicas às empresas especializadas que possuem o domínio operacional e técnicas da atividade terceirizada.

A terceirização objetiva, a redução de custos e melhorar o desempenho das atividades e ainda pode proporcionar a empresa o acesso a tecnologias mais avançadas sem dominá-las internamente, aumentar a flexibilidade do processo de produção, evitar o investimento de capital próprio.

Todas estas ferramentas elencadas anteriormente são aplicadas pelos altos dirigentes das empresas para lograr sucesso. Na época atual em que as empresas vivenciam a necessidade de suas aplicabilidades, muitas vezes individualizadas, outras vezes, usam duas ou mais ferramentas simultaneamente para criar e manter a eficácia empresarial.

## **CAPÍTULO V – MODELOS DE TOMADA DE DECISÕES REALIZADAS NAS EMPRESAS**

A tomada de decisão pode ser colocada como a escolha consciente de um curso de ação dentre as alternativas existentes para alcançar um resultado preestabelecido. Segundo Mañas (2002, p.160), na tomada de decisões deverão existir esquemas fundamentais a serem seguidos:

1. entender e definir o problema;
2. desenvolver alternativas;
3. avaliar alternativas;
4. tomar decisões e implementá-las; e
5. avaliar os resultados de decisão.

Este esquema deverá apoiar-se numa ética gerencial que envolve uma visão interativa, grupal e de colaboração. Isso para que não se confunda o poder de decisão com o poder de manipulação de pessoas, pois se entende que mandar não é dirigir.

Ainda, nas colocações de Mañas (2002, p.161), “Decidir, pode ser uma tarefa estimulante quando enriquecida por uma equipe motivada e que participa das decisões, pelo menos em forma de sugestões”.

Freqüentemente, as empresas se encontram diante de problemas complexos de decisões a serem tomadas pelos seus administradores. Uma pessoa física poderia analisar o problema e escolher a melhor alternativa de decisão de modo inteiramente informal. Em uma empresa, os problemas são muitos amplos e complexos, envolvendo riscos e incertezas que necessitam de opinião e participação de muitas pessoas, em diversos níveis funcionais; portanto, o processo de decisão de uma empresa deve ser organizado, estruturado e resolvido de modo formal, detalhado, consistente e transparente.

Pode-se dizer que, com exceção aos problemas de rotina e problemas vivenciados constantemente pelas empresas, nem sempre é possível realizar um planejamento e estratégias de aplicabilidade no momento em que o administrador necessita tomar uma decisão devido à complexidade do processo de formular alternativas de decisão e escolher a melhor entre elas. Um dos fatores relevantes seriam em decorrência dos indivíduos e das empresas não possuírem visão clara e completa dos objetivos e dos meios que definem o problema de decisão; outro fator é decorrente da incerteza e da falta de estrutura das informações gerenciais que acabam inviabilizando a aplicação sistemática da maior parte das metodologias de decisão.

As tomadas de decisões realizadas pelo administrador devem admitir que muitos aspectos da realidade são substancialmente irrelevantes em dado instante e por isto, deve-se efetuar escolhas alternativas, considerando alguns fatores mais relevantes e cruciais, passando assim, a adotar um modelo simplificado da realidade para objetivar e direcionar o administrador a operar sob incerteza em um mercado imperfeito. Segundo definição de Ciert; March (apud SHIMIZU, 2001, p.16), apresentam um modelo simplificado, o qual deve levar em consideração quatro conceitos que representam a essência da teoria da tomada de decisão nas empresas que são: “(a) quase resolução do conflito; (b) minimização da incerteza; (c) busca de solução em torno de um objetivo principal; e (d) aprendizagem”.

Mesmo adotando a simplicidade imposta pela racionalidade limitada, os modelos e métodos de decisão devem ser classificados e analisados com bastante detalhe. De acordo com Padoveze (2000a, p. 40); “sob o ponto de vista da tomada de decisão, os problemas podem ser classificados em três categorias: problemas estruturados, semi-estruturados e não estruturados”. Além disso, a decisão sobre qualquer um dos três tipos de problema [estruturado, semi-estruturado ou não estruturado] pode ser diferenciada por níveis de decisão: estratégico (decisão para dois a cinco anos); tático (decisão para alguns meses até dois anos); e operacional (alguns dias a alguns meses). É de extrema relevância o procedimento aplicado pelo administrador catalisador que antecede e acompanha a estruturação e tomada de decisão,

pois à medida que existir incompatibilidade entre os objetivos almejados e os resultados obtidos deve-se alterar os modelos e métodos de decisão para um outro modelo alternativo, ou modelo mais complexo. Para a empresa muitas vezes não é interessante ter apenas a melhor decisão no momento, mas também conhecer as outras alternativas possíveis de decisão, poderia se contentar com uma boa decisão dentro de suas possibilidades, ou a segunda melhor decisão, essa análise da variação das possibilidades em torno de uma decisão escolhida será possível por meio de uma análise de sensibilidade das estratégias ou alternativas de decisão. Em geral a empresa, ou o decisor gostaria de fazer a seguinte pergunta denominada pergunta do tipo “*What-If?*”<sup>14</sup> : **o que aconteceria** com a decisão escolhida, **se** o panorama ou as condições fossem outros.

Um problema importante e sujeito a muita discussão refere-se à objetividade e qualidade dos dados utilizados na decisão, outro problema que deve ser analisado com extremo cuidado é a organização e a validade dos dados coletados, entretanto; não é difícil perceber que modelos perfeitos são na aplicabilidade difíceis de serem formulados, ou mesmo manipulados, devido às dificuldades de obter conhecimento completo do problema. Dentro destes parâmetros elencar-se-á alguns conceitos de modelos de tomadas de decisões encontrados nas empresas, baseado na obra *Decisão nas organizações: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão* de Tamio Shimizu.

## **5.1 Modelo de decisão do homem economista e do administrador**

Ponderando que o modelo do homem economista considera todas as alternativas possíveis, sendo a grande maioria supérflua, ou de pequena

---

<sup>14</sup> What If?, expressão utilizada para designar a incerteza na tomada de decisão em relação aos acontecimentos futuros. **Como por exemplo o sentido seria o que aconteceria com a decisão escolhida, se o panorama ou as condições fossem outros.** Shimizu (2001, p.17).

importância em relação à decisão a ser tomada, o administrador busca trabalhar com um modelo simplificado da realidade e que muitos aspectos da realidade são substancialmente irrelevantes em um dado instante. O economista/administrador efetua sua escolha de alternativa, usando um quadro simplificado da situação real, considerando apenas, alguns dos fatores mais relevantes e cruciais. Sendo assim, o processo de tomada de decisão é quase sempre efetuado por meio de estratégias e modelos preconizados pelo homem administrador.

## **5.2 Modelo de decisão baseado na teoria comportamental da empresa**

Qualquer que seja uma decisão deve ser apresentada através de um conjunto alternativo de variáveis e relações que procuram obter uma representação moderna que manipula múltiplos produtos e opera sob incerteza em um mercado imperfeito. Baseado em Cyert; March (apud SHIMIZU, 2001, p.27), que classificam a teoria da tomada decisão da empresa em quatro conceitos que são:

- **Quase resolução do conflito entre os objetivos** → nesta nova concepção; admite-se a existência de membros da organização almejando objetivos diferentes que impõem restrições a objetivos de outros membros. Após perceber isto, deve-se considerar apenas os objetivos essenciais, contínuos e operativos; usando raciocínio localizado e bem claro no escopo dos objetivos dentro de regras aceitáveis e de seqüência conivente com à prioridade dos objetivos, pois realizando este procedimento estará solucionando o conflito de objetivo.
- **Minimização da incerteza do risco** → para se evitar ou minimizar tais incertezas que são intrínsecas nas empresas modernas, deve-se difundir a resposta imediata e retroalimentação em curto prazo;

adoção de *decisões do dia-a-dia*<sup>15</sup> e de um ambiente de negociação com as unidades da empresa; tais como: o cliente, o fornecedor, o competidor o financiador, visando sempre minimizar os riscos.

- **Busca de soluções na vizinhança do objetivo principal** → a busca de solução dentro da empresa deve ser orientada ao redor do objetivo principal do problema e as possíveis soluções alternativas devem ser buscadas nas circunvizinhas das alternativas correntes.
- **Aprendizagem constante e adaptação da organização** → pode-se dizer que as empresas mudam seus objetivos, desviam suas atenções e revisam os procedimentos de busca de resolução de problemas em decorrência da própria volatilidade e flexibilidade do mercado. E com base nisto, as empresas devem adaptar-se às regras de busca de soluções e nas regras de focos de preferências, isto é; deve priorizar critérios e ignorar outros, facilitando com isto, prestar mais atenção a determinados problemas.

### 5.3 Estrutura básica de um decision support system (DSS)<sup>16</sup>

O DSS ou Sistema de Apoio a Decisão conforme afirma Shimizu (2001, p.52):

(...) é um conjunto de procedimentos (programas de software) baseados em modelos para processar dados e analisar problemas, tendo como finalidade dar assistência aos administradores no processo de decisão. (...) o DSS é um sistema de computação formado por três componentes interativos: a) um sistema de linguagem (que permite a comunicação entre os usuários e os sub-sistemas do DSS; b) um sistema de conhecimento (que armazena os dados, os procedimentos e as informações inteligentes disponíveis); e c) um sistema para processar problemas (estrutura que executa os modelos para resolver os problemas apresentados).

---

<sup>15</sup> Decisões do dia-a-dia, são aquelas que não dependem de planejamento e de previsões futuras e das incertezas do mercado e são muitas vezes efetuadas com base na experiência do administrador, mesmo que existam dados resultantes de previsões efetuadas cientificamente. Shimizu (2001, p.27).

As principais razões que justificam as empresas utilizarem um DSS são: as empresas operam em economia instável; enfrentam competição crescente no país e no exterior; enfrentam dificuldades, cada vez maiores, em acompanhar suas numerosas operações empresariais; suporte à tentativa de aumentar a eficiência, a lucratividade e penetrar em mercados mais lucrativos; e o departamento de sistemas de informação não consegue atender à diversidade de necessidades da empresa em responder às questões “*ad hoc*” levantadas pelos gerentes; e as funções de análise dos negócios da empresa não estavam inerentes, dentro dos sistemas existentes. Além de ser considerado como fundamental para levantamento de informações precisas, uma outra razão importante para o desenvolvimento de um DSS é a facilidade proporcionada aos usuários finais, que não precisam ser programadores e nem pessoas treinadas em computação, pois utilizam instrumentos e procedimentos de uso fácil. O DSS é destinado a melhorar a eficácia do processo de decisão, proporcionando melhor controle administrativo, facilitando a comunicação. Permite ainda analisar as alternativas existentes, as alternativas otimizantes e outras combinações de alternativas de decisão, entretanto, é difícil dispor de um DSS eficiente de baixo custo.

#### **5.4 Decisão sem risco, com múltiplos objetivos e múltiplos cenários**

Os cenários podem servir para treinar os tomadores de decisão a reconhecer sinais de mudança em ocasiões adequadas, servem para introduzir mudança gradual nos próprios modelos concedidos da tomada de decisão. Os cenários mostram aos tomadores de decisão suas próprias percepções sobre o ambiente de risco.

---

<sup>16</sup> Decision Support System (DSS), expressão de língua estrangeira que significa na língua portuguesa Sistema de Apoio a Decisão. Shimizu (2001, p. 51-7).

Existem dois tipos de planejamento de cenários. O primeiro é exploratório, tentando entender o contorno de um horizonte desconhecido, o futuro, principalmente dentro de um panorama geral de interesses. Um planejamento exploratório pode encontrar riscos potenciais não vistos, mas não é sempre relevante para o tomador de decisões. O segundo tipo de planejamento procura obter um entendimento e uma gestão melhor de risco. Os cenários para tomada de decisão não são criados com base em um fenômeno abstrato. Precisa-se conhecer quem são os tomadores de decisão, uma vez que eles efetuam decisões baseadas em percepções e em fatos.

Relevante relatar que, no planejamento de cenário a equipe desenvolva o conjunto de alternativas futuras e esteja convencida que o futuro oficial esteja entre esse conjunto de alternativas. Só depois de analisar esse cenário, mediante a uma pesquisa bem feita, as outras possibilidades poderão ser consideradas. Em decorrência disto, sempre surgem umas indagações. Como identificar e descrever o futuro oficial? É preciso examinar os conhecimentos dos tomadores de decisão, o ambiente organizacional e o mercado no qual eles operam. Este teste pode ser resumido em algumas perguntas básicas: Qual seria o melhor objetivo a ser alcançado? Qual seria o cenário para o melhor resultado possível? Qual seria o cenário para o pior resultado possível? O que se gostaria que fosse considerado como testemunho? Existem barreiras que devem ser retiradas em sua empresa?

Não se pode esquecer que quando um problema de decisão leva em considerações objetivos divergentes é preciso transformar os valores de cada um desses objetivos em uma mesma unidade de medida que será muito difícil de encontrar uma solução ótima para satisfazer plenamente a todos os objetivos, ou critérios considerados, porém, deverá se encontrar uma solução de consenso que satisfaça os objetivos individualmente.

## **5.5 Decisão em situação de incerteza ou risco**

É importante lembrar que a incerteza tem que servir como instrumento motivador para o administrador elaborar planos e alternativas com o intuito de esforçar-se para entender o processo de controlar e avaliar o risco, pois isto é tudo que se espera em uma administração de incerteza.

Para reduzir o nível de incerteza ou risco, o decisor precisa colher mais informação por meio de: consultas a especialistas; a busca de novas coletas de dados e a pesquisa bibliográfica sobre o problema entre outros. Na realidade, é impossível obter a informação perfeita, pois não se consegue afirmar hoje o que ocorrerá efetivamente no futuro; o recurso que pode ser adotado é obter maior informação por meio de uma pesquisa de mercado, ou consultar um profissional competente, porém tal informação adicional obtida estará baseada em ocorrência de um dos estados da economia no passado e nada garantirá que ocorrerá uma probabilidade de acerto ou de erro.

Pelo exposto, pode-se concluir que a incerteza significa que o administrador não possui informação suficiente para conhecer as conseqüências de diferentes ações. Os tomadores de decisão poderão ter opiniões firmes, podendo estar seguros de si, mas ainda estarão operando sob condições de incerteza se lhes faltam informações pertinentes e se não podem estimar a probabilidade dos diferentes resultados de suas ações. Quando se estima a probabilidade de várias conseqüências, mas ainda não se sabe com certeza o que irá acontecer, poderá estar diante de riscos. Os riscos existentes quando há probabilidade de uma ação ser bem-sucedida é menor que 100%. Se a decisão for errada, poder-se-á perder dinheiro, tempo, reputação, outros ativos importantes, inclusive colocar a empresa em situação econômica não viável, chegando até a comprometer sua continuidade no mercado.

## **5.6 Decisão com risco, múltiplos objetivos e múltiplos cenários**

A percepção do risco é um processo complexo e subjetivo, existem dois componentes importantes do risco e que influenciam a percepção humana: o fator medo, que está relacionado ao receio do resultado potencial; e o fator controle, quando se refere ao nível do controle dos acontecimentos. No mercado financeiro ambos os fatores são importantes, o medo e a antecipação das perdas freqüentemente governam as ações. O componente maior da percepção de risco está em se perceber a perda e o ganho. Quando estão em posição de ganho, as pessoas têm, cada vez mais, aversão ao risco, porque desejam manter seus ganhos, enquanto as pessoas que estão em posição de perda tornam-se mais procuradoras de risco, por não possuem muita coisa a perder. Entretanto o que se percebe como perda ou ganho depende do ponto de referência pessoal, por sua vez, se altera de acordo com a situação e no decorrer do tempo.

Quando se possui situações com múltiplos objetivos, não existe uma solução ótima que satisfaça plenamente a todos os objetivos ao mesmo tempo. Normalmente os objetivos individuais são conflitantes e não é possível ter um método de otimização para resolver o problema. Ao considerar a ocorrência de restrições por meio de vários cenários, a solução do problema, do ponto de vista da otimização, torna-se mais difícil, pelo número elevado de combinações possíveis de objetivos e cenários a serem considerado. Normalmente, uma solução de consenso que satisfaça a critérios mínimos de cada objetivo deve ser adotada.

## **5.7 Decisão em processos estocásticos**

O termo processo estocástico é usado como sinônimo de processo probabilístico ou processo aleatório, e cobre os fenômenos descritos pela teoria da probabilidade, desde um simples jogo da moeda até fenômenos mais

complexos. Na realidade, o termo processo estocástico é mais usado quando o fenômeno probabilístico leva em consideração variação no decorrer do tempo. Os modelos mais representativos do processo estocástico são: problemas de filas, simulação, também conhecido como método de Monte Carlo.

O problema de filas analisa e avalia o comportamento das filas de espera (*waiting lines*) que se formam no decorrer do processo de atendimento em uma estação de serviço (*service station*). Em geral, a formação da fila resulta em decorrência da taxa de chegada de clientes ser maior que a taxa de atendimento. Por serem problemas que envolvem probabilidades, a análise e avaliação das capacidades, do tempo de espera e dos custos de um problema de filas são efetuadas por meio de valores médios.

A simulação resolve problemas estocásticos, gerando valores probabilísticos ou aleatórios sobre os modelos que imitam ou simulam a realidade. O termo Monte Carlo é um sinônimo do processo de simulação, pois, em alguns problemas, a geração de valores probabilísticos está ligada ao uso da roleta dos jogos. Os modelos utilizados pela simulação são algoritmos ou programas de computador que geram, com base em valores aleatórios ou valores sorteados, grandes quantidades de resultados possíveis do problema possibilitam calcular os valores médios, os desvios, os valores máximos ou mínimos de variáveis do problema simulado.

## **5.8 Decisão com otimização (programação linear com um objetivo e com objetivos múltiplos)**

A Programação Linear (PL) é um algoritmo matemático para determinar a melhor solução para produzir ou distribuir quantidades fixas de diversos tipos de recursos visando a determinado objetivo.

A expressão otimização em administração significa atingir o melhor equilíbrio possível entre várias metas, seria um tipo de maximização. E,

maximizar é tomar a melhor decisão possível. E para se estudar o processo de obtenção ótima utiliza-se o algoritmo que sistematiza o processo para qualquer número de variáveis e equações de restrição que é denominado de Método *Simplex*.

Para usar o Método *Simplex*, é necessário construir uma tabela inicial com os dados do problema original de PL seguindo os cinco passos. *Passo 1*: transformar as desigualdades das equações de restrição em igualdades, acrescentando as variáveis denominadas variáveis de folga. *Passo 2*: quando não for possível ter uma solução inicial válida, usando apenas as variáveis de folga, deve-se acrescentar novas variáveis denominadas variáveis artificiais. *Passo 3*: obtenção da tabela ótima – com base na solução inicial válida, o Simplex procura outros vértices definidos pelas equações de restrições, utilizando as propriedades da Álgebra Linear e das operações matriciais. *Passo 4*: interpretação da tabela ótima.

Todo problema de PL possui um problema correspondente denominado Dual. Quando o problema original, denominado Primal, é um problema de minimização, o Dual correspondente é um problema de PL de maximização e vice-versa. A resolução do Dual usando o método Simplex é realizada com base nos quatro passos citados anteriormente.

## **5.9 Decisão com uso de técnicas heurísticas**

Incentivar e buscar o uso da inteligência nas empresas nem sempre é fácil de ser logrado com sucesso. As informações indicam que há três problemas elementares que tornam a perseguição da inteligência evasiva nas empresas. O primeiro problema é o da ignorância, pois o futuro é incerto em decorrência disto, não se consegue possuir conhecimento total do todo. As conseqüências de tomar uma ou outra ação são difíceis de serem antecipadas com precisão. O futuro organizacional acaba sendo dependente em parte das ações de diferentes pessoas nas empresas, tentando freqüentemente antecipar

os futuros diferentes, baseadas em estimativas de probabilidades acabam determinando possíveis margens de amplitude para o futuro.

O segundo problema é o do conflito nas empresas. Procura-se inteligência em nome de múltiplos atores entrelaçados sobre múltiplos períodos de tempo entrelaçados. As preferências e identidades permanecem ou mudam com o tempo, e ações que eram inteligentes em certo instante são inconsistentes com outras ações que são inteligentes, quando vistas sob perspectiva diferente de tempo. O terceiro e último problema é o da ambigüidade, pois as preferências a serem perseguidas e as identidades a serem assumidas são, em geral, supostas como claras, estáveis e exógenas. Neste ponto, pode-se lembrar as elucidações da literatura da administração que abrange esta particularidade e atribui a denominação de *ilusão de controle*, como sendo uma crença, segundo a qual alguém pode influenciar eventos mesmo quando esse alguém não tem nenhum controle sobre o que irá acontecer. Nos negócios, essa confiança excessiva pode conduzir ao fracasso porque o tomador de decisão ignora os riscos e falhas ao avaliar objetivamente as chances de sucesso. Na verdade, nas empresas as preferências e identidades não são tipicamente claras, nem estáveis, nem exógenas e são definidas muitas vezes de modo grosseiro e ambíguo.

Como em qualquer outro sistema adaptativo, as empresas enfrentam dificuldades em equilibrar a exploração e o refinamento. Por exploração, entende-se busca, descoberta, novidades e inovação que envolve variações, riscos e experimentos, podendo conduzir a desastres, mas ocasionalmente conduz a novos rumos e descobrimentos importantes. Por refinamento entende-se melhoramento, roteirização, produção e assentamento do conhecimento, envolvendo escolha, eficiência e confiabilidade, normalmente conduz ao aperfeiçoamento, mas freqüentemente é cego para efetuar um redirecionamento. Achar um equilíbrio ótimo entre a exploração e o refinamento é difícil ou impossível, porque envolve entendimentos no decorrer do tempo, entre pessoas e entre os níveis de um sistema. O equilíbrio ótimo pode variar de pessoa para pessoa ou de empresa para empresa.

## 5.10 Decisão em situação de conflito: a teoria do jogo

Uma situação competitiva ou de conflito ocorre quando um estado ou cenário sofre alteração causado pela decisão tomada por outro participante. A análise dos problemas de decisão em situações nas quais existem conflitos é efetuada pela Teoria do Jogo que foi formulada por Von Neumann (Prêmio Nobel) e Morgenstern em 1935.

Os modelos de decisão podem ser considerados como um procedimento de tomada de decisão quando em situações não competitivas, no sentido de não envolver diretamente outras pessoas ou empresas. Os estados ou cenários que irão acontecer envolvem riscos ou incertezas referentes à previsão do mercado, influência do clima, etc. O tomador de decisão escolhe uma das alternativas de decisão existentes. O decisor tem conhecimento dos cenários possíveis e dos riscos embutidos nesses cenários.

## 5.11 Decisão em situação de conflito em longo prazo: jogos de guerra e jogos de empresas virtuais

Nos tempos atuais, ao contrário do que ocorria em épocas anteriores, é difícil ocorrer à vitória pelo aniquilamento total de um país inimigo. No caso dos Jogos de Empresas, é difícil determinar qual empresa venceu, pois é importante analisar o comportamento dos resultados expressos em bens materiais, recursos humanos, lucros, perdas, etc., no decorrer de certo período de tempo.

Nos jogos de guerra, deve-se considerar o *final de conflito* somente com a *vitória* ou *derrota total* de uma das partes. Nos jogos de empresas, deve-se considerar o *resultado financeiro* ao longo de “n” períodos consecutivos.

Uma decisão em situação de conflito em longo prazo ocorre quando empresas ou países encontram-se em confronto prolongado, sem possibilidade de acordo para resolver problemas coletivos, domínio de mercado, domínio territorial, etc., e é necessário estabelecer linha de ação ou seqüência de

decisão para tirar melhor proveito de cada situação ou de cada batalha. Essa decisão em situação de conflito pode ser examinada por meio dos programas de simulação conhecidos como Jogos de guerra, ou Jogos de empresas virtuais.

O termo “jogo” sempre dá a idéia de competição, mas o jogo de empresas tem por finalidade o treinamento sistemático de cada participante. A competição surge como estímulo à criação de um ambiente de interesse para compreender e testar as alternativas de operações simuladas. O “jogo” não deve ser encarado como diversão ou entretenimento, como acontece com os videogames. O jogo de empresa não faz parte da Teoria do Jogo (Game Theory), criada por Von Neumann e Morgenstern, conforme citado anteriormente, é um modelo matemático para representar a situação de conflito de modo geral.

O jogo de empresa cria, por meio de simulação, o ambiente de incerteza e a complexidade que acompanham as alternativas existentes na decisão empresarial, englobando o maior número possível de fatores que ocorrem na decisão em uma situação real. O efeito da propagação dos resultados de uma decisão por períodos futuros, levando em conta a participação de empresa um instrumento bastante útil para demonstração, teste e treinamento das operações empresariais.

As vantagens do jogo de empresa podem ser elencadas como: criar artificialmente condições e ambientes de treinamento necessário para os executivos, gerentes e operadores; permitir repetir quantas vezes forem necessárias às condições para analisar a decisão em diferentes situações econômicas e financeiras; permitir testar tanto as diferentes alternativas de uma operação, como as diferentes estruturas organizacionais como as decisões individuais e as decisões em grupos; permite projetar interativamente os resultados de uma política administrativa a médio e longo prazo.

Com referências às desvantagens pode-se elencar três: em primeiro o custo de um software é elevado e o tempo gasto para praticar um jogo de empresa é demorado, necessita de várias rodadas de jogo em tempo integral,

em ambiente específico de treinamento e requer equipe de pessoal especializado para sua operação; e, em segundo, a validade dos resultados e do treinamento, embora a prática esclareça o mecanismo de funcionamento de uma empresa ou do próprio mercado em que atua, não há evidência, a não ser em casos muito específicos, de que tanto, os resultados obtidos, como o desempenho de uma equipe bem-sucedida, se repita obrigatoriamente na prática; e o terceiro e último é o perigo de precipitações, pois o mecanismo do jogo é regulado por equações matemáticas baseadas na teoria da micro e macroeconomia. Pode-se salientar alguns aspectos particulares, como a importância do preço do produto, do investimento em propaganda ou da P&D, etc., para alavancar os resultados financeiros do jogo, sem considerar totalmente a complexidade do mercado simulado.

Após a prática do jogo, durante certo número de períodos, totalizando um semestre ou um ano, deve-se efetuar a análise da situação econômica e o desempenho de cada empresa, com elaboração e divulgação do balanço dos resultados obtidos nos períodos. O juiz coordenador do jogo deve efetuar essa análise comparativa do desempenho das empresas, e levar em consideração o comportamento da empresa baseado em todos os fatores envolvidos, e não apenas na variação do Lucro Líquido.

### **5.12 Modelo de lata de lixo: decisão por omissão ou vista grossa (oversight), decisão de abandono ou decurso de prazo (flight)**

Tais modelos apresentam resultados de pesquisas que envolvem o problema do comportamento das decisões. A decisão por vista grossa é tomada de modo superficial, grosseiro ou negligente, sem qualquer critério de análise do problema, é a decisão por abandono, omissão ou decurso de prazo engloba os problemas aprovados, ou abandonados, devido a dificuldades de

apreciação e resolução adequadas, pois envolvem conflito de interesses, falta de objetivo, falta de interesse, falta de tempo, etc.

O modelo da lata de lixo proposto por Cohen (1972) supõe que o problema da tomada de decisão é semelhante a uma enorme lata de lixo, na qual os problemas a serem resolvidos são jogados. Os problemas bem estruturados ou de prioridade maior são resolvidos e retirados da lata de lixo. Os demais problemas são retirados após um exame superficial, ou são retirados da lata de lixo porque estão ocupando espaço ou “cheirando mal”. Muitos problemas ignorados permanecem no fundo da lata de lixo, o que exige o esvaziamento periódico do conteúdo da lata.

A ocorrência de decisão do tipo *oversight* ou *flight* pode estar ligada à maior ou menor importância, ou prioridade atribuída ao problema. Essas decisões podem ocorrer devido à existência de um fenômeno denominado anarquia organizacional.

Segundo Cohen (1972), as dificuldades na tomada de decisão ocorrem pelo fato de existir muitas anarquias organizacionais difíceis de serem descritas de modo preciso. Para ele as anarquias organizacionais ocorrem devido à:

- Falta de clareza para definir e selecionar um problema, e um número elevado de problemas (relevantes ou sem relevância) apresentados pelos participantes da decisão e jogado dentro de um mecanismo de decisão como se fosse uma lata de lixo;
- Dificuldade em descrever, aplicar e avaliar o uso de tecnologias ou de experiências anteriores, isto é, existem dúvidas para avaliar a utilização de uma tecnologia ou a experiência anterior para a solução de um problema;
- Existência de múltiplas restrições ou condições impostas ao problema e que dispersam a atenção do tomador de decisão;

- Participação irregular, esporádica ou inadequada de pessoas aos grupos de pessoas, de modo que o nível de energia dispensada para resolver o problema é irregular.

### **5.13 Decisão na administração da produção**

A administração da produção é uma das áreas funcionais que, como ocorre com a área de Administração do Sistema de Informação, utiliza o conceito sistêmico e a análise quantitativa para analisar e tomar decisões sobre os problemas de produção.

Pode-se encontrar uma lista de sistemas modernos de decisões, como:

- *Material Requeriment Planning (MRP) e Manufacturing Resource Planning (MRP II);*
- *Optimized Production Tecnology (OPT);*
- *Just – in- Time;*
- *Flexible Manufacturing System (FMS);*
- *Computed Aided Design/Computer Assisted manufacturing (CAD/CAM);*
- *Computer Integrated Manufacturing (CIM)*

Evidentemente, estruturar um problema de decisão e tomar uma decisão apropriada é tarefa bastante trabalhosa e complexa na Administração da Produção, na qual, quase sempre, os problemas de decisão são do tipo semi-estruturados ou não-estruturados e os níveis de decisões podem ser do tipo estratégico, tático e operacional, e até, em certos casos, do tipo despacho ou liberação, tomados em situações de emergência.

Quanto aos riscos existentes em uma administração integrada nas empresas, são vários, porém o fundamental é que o administrador catalisador gerencie racionalmente os riscos que a empresa poderá enfrentar, e de maneira geral, existem três caminhos para efetuar essa administração que são: alterar as operações da empresa; ajustar a estrutura de seu capital; e por último empregar instrumentos financeiros para reduzir o risco.

Em uma administração integrada do risco, devem ser considerados os seguintes riscos:

- Risco de Mercado: que é a perda de clientes, obsolescência do produto, aumento da concorrência, diminuição da demanda pelo produto;
- Riscos Operacionais: quebra de máquinas, aumento de produtos defeituosos, fábrica destruída por temporal, obsolescência do estoque;
- Riscos Financeiros: mudança no custo de capital, mudança na taxa de câmbio, inflação, violação de acordos, dívidas;
- Riscos Legais: responsabilidade sobre o produto, restrições nas mudanças dos negócios, acusações dos concorrentes, acusação de discriminar empregados;
- Riscos de Entradas: aumento do preço de matérias-primas, greves, falta de empregados-chave, problemas com os fornecedores;
- Riscos da Taxação: aumento dos impostos, aumento nas comissões, confiscos;
- Riscos Devidos a Novos Regulamentos: mudança na lei ambiental, leis antitruste, subsídios, proteção de mercado.

Para melhor entendimento da complexidade do processo de tomada de decisão na administração de produção, deve-se dividi-lo em: 1) Decisão na

administração de estoques; 2) Decisão em planejamento agregado; e 3) Decisão com uso de tecnologia de grupo para formar células de manufatura.

### **5.13.1 Decisão na administração de estoques**

Na administração de estoques, ocorrem diferentes problemas de decisão, tais como:

- Qual ou quais itens de produto devem ser mantidos em estoque?
- Qual o tamanho do lote do produto a ser pedido em cada compra?
- Quando deve ser efetuado o pedido de compra?
- Qual o sistema de administração de estoque a ser utilizado?

### **5.13.2 Decisão em planejamento agregado**

O planejamento agregado tem por objetivo: “determinar a política da empresa com respeito às variáveis controláveis, distribuindo a capacidade de produção existente conforme a demanda prevista para o produto, em um horizonte médio de tempo, de aproximadamente 12 meses. O termo agregado significa que o planejamento seja efetuado em forma de um produto formado pela agregação de certo número de produtos e que expresse a utilização total da capacidade de produção”.

As principais alternativas de decisões que devem ser observadas são:

- Manter estável o nível de mão-de-obra;
- Manter controle sobre o nível de estoque;
- Manter flexibilidade para efetuar mudanças;
- Responder à flutuação da demanda, de modo controlado;
- Avaliar regularmente a aplicação do planejamento.

### **5.13.3 Decisão com uso de tecnologia de grupo para formar células de manufatura**

Tecnologia de Grupo (GT) é um procedimento para classificar peças por famílias ou grupos para definir células de manufatura com máquinas e equipamentos dedicados para atender à produção desse grupo. A técnica de GT é muito utilizada em ambientes de manufatura com tecnologia avançada, tais como CAD/CAM, CIM e FMS, para decompor um sistema de manufatura em subsistemas.

As vantagens obtidas ao usar GT, segundo Kussiak (apud SHIMIZU, 2001, p.222), são:

- Reduzir tempo de espera na produção (de 20 a 88%);
- Reduzir mão-de-obra (15 a 25%);
- Reduzir work-in-process (até 88%);
- Reduzir instrumentação (20 a 30%);
- Reduzir refugos (15 a 75%);
- Reduzir tempo de setup (20 a 60%);
- Reduzir prazo de entrega (13 a 40%);
- Reduzir números de formulários, etc..

## **5.14 Decisão em problemas da tecnologia da informação**

Baseado em Kenn (apud SHIMIZU, 2001, p.246) afirma que:

os executivos americanos e da Europa no início da década de 90 do século passado estavam mal preparados e não possuíam bases sólidas, para analisar e tomar decisões sobre os problemas de TI - constatando que existia até mesmo a recusa de alguns executivos em tratar problemas deste tipo.

Conforme afirma Shimizu (2001, p.246); existem alguns exemplos de problemas na área de TI que mostram a diversidade e a abrangência da decisão como:

- Desenvolvimento e manutenção de TI próprio ou externo (*outsourcing / insourcing*);
- Centralização *versus* descentralização das atividades de TI;
- Seleção de tecnologias de P&D (pesquisa e desenvolvimento);
- Escolhas para implantação e substituição de plataformas de hardware/ software;
- Escolhas de sistemas: comunicação; sistemas de apoio à decisão (DSS), sistema de informação para executivos (*Executive Information System ou EIS*), produção, integrados, etc.;
- Previsão de cenários do mercado e de TI;
- Reengenharia (downsizing, Upsizing) envolvendo TI;
- Custos *versus* benefícios de projetos, tecnologias e estratégias envolvendo TI;
- Desenvolvimento do planejamento de TI;
- Alocação de recursos e projetos de TI e avaliação dos riscos.

Segundo Farbey et. al. (apud SHIMIZU, 2001, p.246): “embora existam diversos modelos que possibilitam a análise e a compreensão da TI sob o enfoque estratégico, há problemas quanto ao processo decisório que se segue à elaboração de uma estratégia de TI e sua conseqüente implementação”.

Normalmente, a identificação ou a definição do problema de TI, não é imediata. O número de variáveis e de alternativas envolvidas usualmente é grande. McFarlan (apud SHIMIZU, 2001, p.247): estabeleceu cinco perguntas, das quais, se ao menos, uma for respondida afirmativamente na empresa, a TI representaria um recurso estratégico do qual a cúpula da organização deveria dispensar atenção:

- A tecnologia de SI (Sistemas de Informação) pode dificultar a entrada de outros concorrentes no negócio?
- A tecnologia de SI pode criar um custo de troca de fornecedor?

- A tecnologia pode alterar as bases da competição?
- Os SIs podem modificar o equilíbrio de poder na relação com os fornecedores?
- A tecnologia de SI pode gerar novos produtos?”.

A gama de informações e enfoques obtida com base nesse modelo é ampla e diversificada. Esse conhecimento resultante é, provavelmente, composto de várias questões paralelas e concorrentes que não permitem aos decisores tomar a decisão final livre de conflitos. As estratégias raramente são claras, como seria o esperado; as oportunidades de TI não são adequadamente compreendidas; as partes da organização têm diferentes prioridades; e as estratégias de TI podem, eventualmente, ser inconsistentes com o negócio.

Com o passar dos dias, o comércio eletrônico (*e-business*) vem alimentando investimentos na Tecnologia da Informação (TI), as empresas devem ter extremo cuidado com diversos tipos de risco. Por exemplo, uma decisão para adquirir recursos de TI de terceiros carrega sempre um confronto sério entre as vantagens e os riscos. A responsabilidade pelo insucesso deve ser atribuída a ambas as partes envolvidas: a empresa contratante que perde o controle ou o vendedor contratado que faz promessas inflamadas que são impossíveis de serem cumpridas.

Laurindo (apud SHIMIZU, 2001, p.245), diz que a terceirização corresponde a apenas 15 a 30% do orçamento da TI e utiliza fornecedores diferentes para preencher tarefas específicas. Em 2000, algo como 21% das organizações tinham atividades próprias de TI sem recorrer de modo significativo à terceirização. De acordo com pesquisas efetuadas, neste mesmo ano, pelo Departamento de Produção da Escola Politécnica da USP concluiu-se que o uso seletivo de TI obteve taxa de sucesso de 77% e 76%, respectivamente. Entretanto, apenas 38% das atividades totalmente terceirizadas obtiveram sucesso, 35% falharam inteiramente, enquanto 27% obtiveram resultados mistos. Tal pesquisa, afirma que um quarto das empresas encontra problemas sérios e difíceis de terceirização da TI. Custos não

transparentes e a credibilidade das promessas dos vendedores continuam a constituir pontos negativos da terceirização. Segundo Bensaou;Earl (apud SHIMIZU, 2001, p.247-8):

existe uma diferença fundamental entre os executivos do ocidente e os executivos japoneses sobre o conceito e a abordagem de TI. Os japoneses não consideram a TI como fundamentalmente diferente de qualidade, de serviços ao consumidor ou do desenvolvimento de um novo produto. Como a TI está totalmente integrada ao cenário da empresa, esta não precisa de uma estratégia especial. As metas operacionais são os principais direcionadores dos investimentos de TI.

Os autores denominam essa política de “estratégia por instinto” que corresponde ao enfoque de “alinhamento estratégico” no ocidente para definir sobre a TI.

Baseados nestes modelos percorridos, tomando-os como sendo modelos de apoio às tomadas de decisões e atualmente um desses modelos, ou diversos deles, são encontrados e utilizados simultaneamente nas empresas para serem facilitadores e orientadores dos administradores catalisadores quanto ao processo de escolha de uma alternativa coerente para continuar almejando ascensão em um mercado globalizado minimizando os riscos e incertezas inerentes de um processo decisório.

## **CAPÍTULO VI - PROCEDIMENTOS PARA A TOMADA DE DECISÕES COM A UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS E DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Após pesquisa do tema-objeto, busca-se neste momento consolidar um novo rumo de procedimento que deve ser realizado pelo administrador catalisador com o auxílio intrínseco das informações gerenciais e do planejamento estratégico, baseado na necessidade latente no mercado atual globalizado, entre eles o da intenção social, principalmente quando relacionado ao aspecto, onde a relação de influenciar e ser influenciado pela coletividade faz as intenções serem modificadas e as empresas passarem a agir de acordo com o modelo social estabelecido. Uma das preocupações atuais é manter-se alerta quanto ao desempenho do melhor concorrente e baseado neste, melhorar o próprio desempenho até conseguir superá-lo, porém nem toda informação é relevante para o administrador catalisador e o sistema de informação gerencial tem a responsabilidade de filtrar as informações para os administradores catalisadores basear-se em seu conhecimento técnico-científico profissional e na atividade de mercado empresarial direcionando assim, a empresa e também os seus funcionários, desde que sejam informações legíveis e compatíveis a quem for interessado.

Para as empresas sobreviverem atualmente elas devem estar constantemente reinventando num verdadeiro processo de concorrência criativa para melhor disputar o mercado. A globalização dos mercados atuais, apoiadas no avanço tecnológico, na busca contínua de conhecimento e na aceleração do processo de informação caracteriza-se num momento único de reavaliação do processo de gerenciamento neste mercado. As empresas voltam suas estratégias gerenciais para conseguir estabelecer a vantagem competitiva, e para obtê-la deve-se almejar reduzir custos de produção, para ser o atrativo do seu produto no mercado, isto é, para ser desejável pelo mercado deve-se possuir um preço competitivo em relação aos produtos

similares concorrentes. Outro ponto importante é a qualidade, tornou-se excelência e os consumidores exigem alta qualidade e valor acessível. A velocidade é um outro elemento importante da vantagem competitiva, pois quem conseguir ser mais veloz e saber usar isto a seu favor em relação ao mercado e ao consumidor, possuirá uma tendência maior para primeiro alocar seu produto, e a última fonte necessária para o administrador conseguir a vantagem competitiva é a inovação, a empresa que não inovar estará fadada ao fracasso, pois não conseguirá conquistar o consumidor.

Deve-se evidenciar que entre as diversas formas de administrar, é fundamental que o administrador esteja preparado para as mudanças, seja flexível às alterações ocorridas no mercado. Neste intuito, foi abordado no trabalho algumas ferramentas gerenciais e a sua aplicabilidade. Entre as vinte e cinco ferramentas gerenciais discutidas no trabalho, que foram baseadas em uma pesquisa realizada pela conceituada firma de consultoria Bain & Company e publicada na conceituada revista brasileira HSM Management em janeiro de 1998 e como referencial literário o livro de Jayr Figueiredo de Oliveira de 2002, é que tais ferramentas servem como parâmetros de paradigma e podem ser aplicadas pelos administradores catalisadores de forma individualizada ou simultaneamente, buscando criar e manter a eficácia nos ambientes empresariais objetivando dar subsídios para uma gestão de sucesso. Faz-se necessário como documento válido neste capítulo, comentar as três ferramentas que se destacam por serem mais utilizadas pelos executivos entrevistados e nesta pesquisa coloca-se como sendo a aplicabilidade simultânea destas três ferramentas, o baluarte de paradigma nas tomadas de decisões empresariais neste mundo contemporâneo.

A ferramenta de maior utilização pelos executivos, num percentual de (89%) dos entrevistados foi a de Planejamento Estratégico como sendo um processo contínuo, interativo, consciente e sistemático, composto de passos seqüenciais como a análise situacional que vislumbra examinar e analisar as condições presentes em suas minúcias para diagnosticar tendências futuristas; seguido de identificação dos objetivos e planos que sejam alternativos futuros e facilitadores a serem alcançados e conseqüentemente serem avaliados pelos

tomadores de decisões para priorizar e delinear a seleção de planos e metas estratégicos e realizarem uma participação ativa no processo de implementação, monitoração e um sistema de controle minucioso para que as metas estabelecidas sejam alcançadas com eficiência e eficácia. A segunda mais aplicada é a ferramenta Missão e Visão com um total de (87%) de utilização pelos executivos entrevistados, tais elementos foram combinados para servir como instrumentos de relações públicas, atender e criar ligações mais estritas e uma comunicação melhor com clientes, fornecedores e parceiros na aliança, inspirando os funcionários a produzirem mais, e concentrarem-se em metas comuns, orientando um processo de tomadas de decisões dos funcionários e estabelecendo um ambiente de comportamental ético.

A terceira ferramenta mais utilizada foi, o *Benchmarking* que serve de instrumento comparativo externo entre produtos concorrentes ou similares com desempenhos superiores para despertar situações que consigam melhorar a produtividade e aumentar o aprendizado organizacional.

O paradigma é a aplicabilidade simultânea destes três modelos de apoio às tomadas de decisões encontrados nas empresas, entre os vinte e cinco que foram abordados na pesquisa, pois estes modelos objetivam estruturar e organizar de modo formal o processo de tomada de decisão da empresa, e salientar que, os modelos e métodos de decisões devem ser compatíveis com os objetivos almejados pela organização e podem ter seus modelos alternados para conciliar com os objetivos dos administradores catalisadores. Para ser mais específico o paradigma é a aplicabilidade dos três modelos simultaneamente. Principalmente porque nem sempre a primeira e a melhor decisão é a mais viável para a empresa o que determina uma análise de sensibilidade das estratégias ou alternativas de decisão.

Auxiliados pelos recursos da moderna tecnologia, chega-se ao posicionamento conclusivo neste trabalho dissertativo que o sistema de informação gerencial permite ao administrador tomar decisões na medida que ele organiza as informações e as estrutura de forma que lhe permitam sua

aplicabilidade e este acaba sendo um novo paradigma nas decisões empresariais, tornando o elo existente entre a informação e o planejamento estratégico, a missão e visão juntamente com o *benchmarking* servem de instrumentos direcionadores ao administrador para realização do planejamento estratégico de sucesso, isto é, que consiga tornar a empresa mais apta, ágil e proativa às disputas e mudanças no mercado atual.

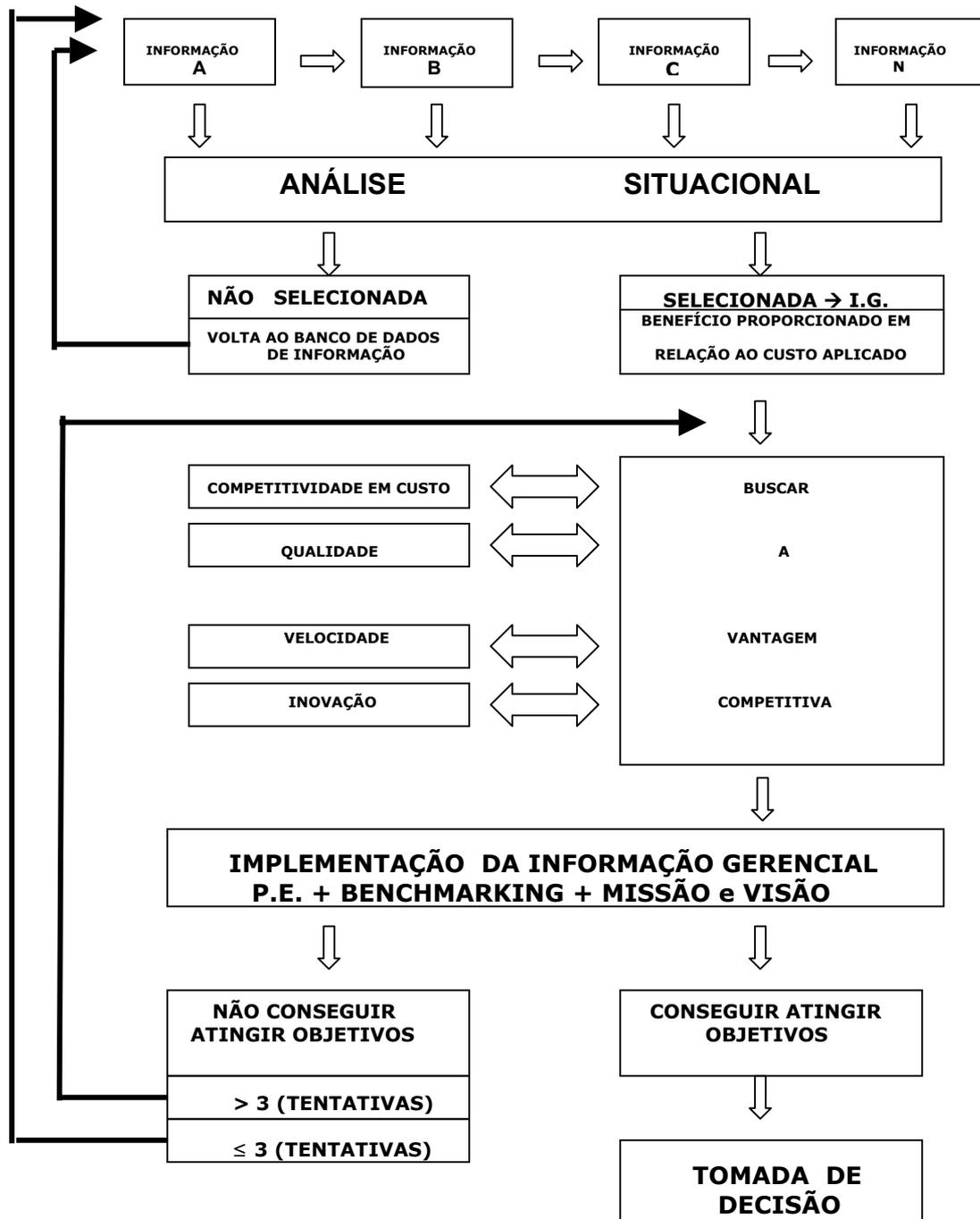


Figura 1: Procedimento para a tomada de decisão (pela utilização da I.G.+ VC+ P.E.+BM+M e V )

A figura 1, mostra de forma objetiva o novo procedimento a ser realizado pelo administrador catalisador como contribuição desta pesquisa:

- Banco de dados formado por inúmeras informações existentes no mercado;
- Análise situacional serve como um processo de triagem para identificar as oportunidades que podem ser atingidas através das informações disponíveis;
- A informação que for selecionada após a análise situacional passa a ser considerada informação gerencial, e neste processo de seleção deve ser levado em consideração o custo provocado para consegui-la em relação ao valor do benefício utilizado de seu uso;
- A vantagem competitiva deve ser estabelecida pela empresa para conseguir estar apta e se manter no mercado. Dentro da vantagem competitiva deve-se ressaltar que ela é composta de quatro pilares que devem ser perseguidos pela empresas. O primeiro é a competitividade em custos que indica o fator predominante ao consumidor, juntamente com o segundo pilar que é a qualidade considerada muita mais do que um diferencial competitivo, como característica *sine qua non*, para poder competir no mercado. O terceiro é a velocidade, que objetiva demonstrar que o sucesso é conseguido pelo administrador que possuir primeiro a informação gerencial de forma estruturada e de fácil compreensão para ser aplicada na empresa, e em decorrência disto, conseguir que seu produto chegue mais rápido em relação a produtos concorrentes e este será um diferencial que lhe garantirá a continuidade no mercado atual. E por último a inovação, que não se trata de realizações inéditas pela empresa, e sim, uma nova aplicabilidade de se realizar uma atividade já existente.

- O planejamento estratégico será composto pela análise situacional, e deve estar intrínseco em seu conteúdo a ferramenta gerencial de *benchmarking* e a ferramenta gerencial de missão e visão, para poder dar sustentáculo nos objetivos e cenários que serviram de referencial aos planos alternativos realizados e sua priorização no processo de avaliação dos mesmos. Após esta avaliação deve-se selecionar o plano mais viável e apropriado, levando em conta à aplicabilidade acompanhada de um processo de monitoração e controle, dando o respaldo necessário para o administrador tomar a decisão.
- Por último tem-se a própria tomada de decisão, que é o reflexo das atitudes e atividades realizadas em todos os pontos percorridos anteriormente. Pois, sua eficiência e eficácia dependerão de se conseguir entender e definir o problema, e em decorrência disto desenvolver e avaliar as alternativas, realizar a escolha (que é a tomada de decisão), consolidando o paradigma que é propósito deste trabalho.

## CAPÍTULO VII - CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O caminho da pesquisa é trilhado em parâmetros que possibilitem produzir ou tentar elaborar algo novo, porém, nesta pesquisa buscou-se como objetivo propor procedimentos de tomada de decisão e desenvolver um processo de amadurecimento do gerenciar de conformidade com a tendência do mercado globalizado atual e conseqüentemente tentar resolver a problemática que se coloca cotidianamente em todas as áreas que compõem o “sistema-empresa”. Contudo, associando-se às dificuldades de elaborar uma pesquisa bibliográfica, destacou-se a necessidade de consolidar um paradigma para a tomada de decisão, utilizando as informações gerenciais, o planejamento estratégico agregado à missão e visão e do *benchmarking* tornando-os referenciais de atuação profissional do administrador catalisador e a premência de sucessos e avanços de uma empresa neste momento, em que a modernidade exige uma mudança organizacional para que a mesma continue inserida no mundo globalizado dos negócios.

Por esta razão, conclui-se que o paradigma do profissional administrador está intrinsecamente relacionado à busca constante de informações, revelando um novo comportamento que exige do profissional a educação continuada, exigindo também, a necessidade de estar atento às oscilações ocorridas no mercado local, nacional e internacional, de possuir um conhecimento em áreas como, político-econômica, social, histórica e geográfica, pois este cabedal de informações é importante para se conseguir realizar a análise situacional e visualizar as tendências mercadológicas, tornando-se parâmetros fundamentais às tomadas de decisões que devem ser realizadas constantemente pelo administrador empresarial.

Ao concluir provisoriamente essa pesquisa foi possível perceber que dentro das perspectivas atuais de mercado globalizado as empresas devem se preocupar em manterem seus agentes sempre atualizados, reciclando-os

dentro dos novos avanços tecnológicos para que eles estejam aptos para aplicar eficiente e coerentemente um ou mais modelos, simultâneos de tomada de decisões.

Na ânsia de produzir e elaborar algo dentro de um tema complexo não se pode afirmar que o assunto ficou pronto e acabado, portanto esta pesquisa aponta para a sua continuidade em futuros trabalhos, porque certamente, outros pesquisadores poderão vir por meio deste trabalho e novas literaturas buscar outras razões para continuar a explorar o tema, apontar novos modelos de decisões e outras fórmulas para que o administrador catalisador continue sempre em busca de novas técnicas que auxiliem no processo de gestão da empresa que venha contribuir com as exigências cada vez maiores do mundo globalizado; razão pela qual, exige-se do Administrador, assimilabilidade com a evolução tecnológica e comportamento proativo referente às tendências preeminentes da tecnologia de informação, pois é o balizador para diferenciar o simples administrador de um administrador catalisador.

## GLOSSÁRIO

### A

**Adaptabilidade** - é a mudança no sistema para que ele se ajuste às demandas do ambiente. envolve mudança, inovação e ruptura.

**Ad hoc** - expressão utilizada que significa assuntos específicos com objetivos específicos.

**Administração** - é uma atividade de consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de grupos de indivíduos ou organizações para um objetivo comum.

**Administrador catalisador** - expressão utilizada para representar o administrador moderno, aquele que auxilia no processo, é aquele que identifica o ponto fundamental e age em cima deste ponto; aquele que acelera a velocidade de uma reação.

**AENs** - *áreas estratégicas de negócios* - que tem como conceituação a representação de uma parte ou segmento do mercado com o qual a empresa se relaciona de maneira otimizada.

**Ajuste** - *ou negociação* - é uma estratégia que busca negociações para um acordo quanto à troca de bens ou serviços entre duas ou mais organizações.

**Aprendizagem social** - é a aprendizagem adquirida através da interação recíproca entre pessoas e seus ambientes.

**Aprendizagem organizacional** - *ou learning organization* - é o processo de aquisição de conhecimento, distribuição, interpretação e retenção da informação dentro da organização.

**Autoridade** - é o poder legítimo decorrente da posição de uma pessoa na organização formal.

**B**

**Bath** - tipo de aplicação e manuseio de informação processada em lote.

**Behaviorismo** - nome dado à Psicologia Comportamental, ou Behaviorista. Em administração significa abordagem que enfatiza o sucesso organizacional através das variáveis humanas dentro da organização.

**Benchmarking** - é uma técnica que significa atingir um padrão de excelência que deve ser identificado, conhecido, copiado e ultrapassado. Serve como referência.

**Boom** - período de alta taxa de prosperidade em curto espaço de tempo.

**C**

**Cenário** - conjunto de pressupostos bem definidos representando como deverá ser o futuro.

**Clima organizacional** - significa o ambiente psicológico existente na organização em decorrência do estado motivacional das pessoas.

**Comando** - significa dirigir e orientar o pessoal.

**Competitividade em custos** - expressão que significa oferecer um produto com custos menores que seus similares de outras empresas no mercado.

**Comportamento** - conduta, maneira de proceder e de agir ou reagir ao ambiente externo.

**Comportamento organizacional** - é o estudo do comportamento de indivíduos e grupos em função do estilo administrativo adotado pela organização.

**Comunicação** - é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem.

**Condição de certeza** - é uma situação em que o tomador de decisão conhece exatamente quais os resultados de uma alternativa de ação escolhida. É a condição de saber antecipadamente os resultados de uma decisão.

**Condição de incerteza** - é uma situação em que o tomador de decisão não tem absolutamente idéia de quais os resultados de uma alternativa de ação escolhida.

**Conhecimento** - é a informação coordenada e sistematizada.

**Contingência** - algo que pode ou não acontecer, mas quando acontece passa a influenciar o comportamento da organização.

**Controle** - é a função administrativa que verifica para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas. Vem após o planejamento, a organização e direção e serve para assegurar se os resultados foram atingidos conforme presstabelecido.

**Corporativo** - Disposto ou fundamentado em grupo de pessoas submetidos às mesmas regras ou estatutos.

**Criatividade** - é o desenvolvimento de respostas novas e únicas a problemas ou oportunidades do momento.

**Cultura organizacional** - é o sistema de crenças e valores compartilhados que se desenvolve dentro de uma organização ou dentro de uma subunidade e que guia e orienta o comportamento de seus membros.

**Custo marginal** - representa o valor diferencial entre uma unidade qualquer produzida e a unidade anterior.

## D

**Dados** - são os fatos ou estatísticas.

**Decisão** - escolha ou opção entre várias alternativas de cursos futuros de ação.

**Decisão sob certeza** - ocorre quando as variáveis são conhecidas e a relação entre a ação e suas conseqüências é determinística, ou seja, uma relação de causa-e-efeito.

**Decisão sob risco** - ocorre quando as variáveis são conhecidas e a relação entre a ação e suas conseqüências é conhecida em termos probabilísticos.

**Decisão sob incerteza** - ocorre quando as variáveis são conhecidas, mas as probabilidades para determinar a conseqüência de uma ação são

desconhecidas ou não podem ser determinadas com algum grau de certeza.

**Decision Support System (DSS)** - expressão de língua inglesa que significa Sistema de Apoio à Decisão.

**Decisões do dia-a-dia** - são aquelas que não dependem de planejamento e de previsões futuras e das incertezas do mercado e são muitas vezes efetuadas com base na experiência do administrador, mesmo que existam dados resultantes de previsões efetuadas cientificamente.

**Direção** - é a função administrativa que interpreta os objetivos e os planos para alcançá-los e conduz e orienta as pessoas rumo a eles.

**Downsizing** - significa enxugamento. É a redução de níveis hierárquicos de uma organização para manter o essencial e a aproximação da base em relação a cúpula. Geralmente é acompanhado de descentralização.

## **E**

**E-business** - comércio eletrônico

**Eficácia** - é uma medida do alcance de resultados, ou seja, a capacidade de atingir objetivos e alcançar resultados. Em termos globais, significa a capacidade de uma organização satisfazer necessidades do ambiente ou mercado. Relaciona-se com os fins almejados.

**Eficiência** - é uma relação entre custos e benefícios, entre entradas e saídas, ou seja, a relação entre o que é conseguido e o que pode ser conseguido. Significa fazer as coisas bem-feitas e corretamente de acordo com o método preestabelecido. Relaciona-se com os meios, isto é, com os métodos utilizados.

**Empowerment** - é o estilo de dar aos funcionários autoridade, informações e ferramentas que eles necessitam para realizar suas tarefas com maior autonomia, liberdade e confiança. É um passo além dos desenvolvimentos de equipes.

**Empresa** - é a organização destinada à produção e/ou comercialização de bens e serviços, tendo como objetivo o lucro.

**Entropia** - é a 2ª lei da termodinâmica e se refere à perda de energia dos sistemas fechados. Significa a tendência para a perda de energia e o desvanecimento do sistema, quando não consegue repor suas perdas.

**Entropia Negativa: ou negentropia** - significa o contrário da entropia, ou seja a busca de insumos de informações para conter e ultrapassar a tendência entrópica.

**Epistemologia** - teoria ou ciência da origem, natureza e limites do conhecimento.

**Eqüifinalidade** - característica do sistema aberto pela qual pode chegar ao mesmo objetivo de maneiras diferentes e partindo de condições iniciais diferentes.

**Era da Informação** - período iniciado ao redor da década de 1990, com o irrompimento da tecnologia da informação, da globalização dos negócios e de fortes mudanças que levaram à instabilidade e imprevisibilidade.

**Estratégia** - significa a mobilização de todos os recursos da organização em âmbito global, visando atingir objetivos globais a longo prazo. Uma estratégia define um conjunto de táticas.

**Estrutura** - conjunto de elementos relativamente estáveis que se relacionam no tempo e no espaço para formar uma totalidade. Em administração, a estrutura corresponde à maneira como as organizações<sup>1</sup> estão organizadas e estruturadas.

**Executivo** - é o administrador situado no nível institucional da organização. Pode ser um diretor ou um gerente.

## **F**

**Feedback** - expressão de língua inglesa que significa retroalimentação, retroinformação.

**Flight** - decisão por abandono, omissão ou decurso de prazo.

## G

**Gestão do Conhecimento** - é o processo sistemático de buscar, selecionar, organizar, destilar e apresentar informação no intuito de melhorar a compreensão de um empregado em uma área específica de interesse.

**Globalização** - significa a internacionalização dos negócios e do sistema produtivo e financeiro, fazendo com que o ambiente organizacional se torne imenso, complexo, mutável e incerto.

**Grade Gerencial** - ou *managerial grid*, é o modelo teórico baseado na premissa de que a preocupação com a produção e a preocupação com as pessoas são as duas atitudes primárias que influenciam o estilo administrativo.

**GROUPWARE** - produto em grupo; trabalho conjunto com utilização de tecnologia – redes de computadores – para ligar os escritórios profissionais em áreas geográficas diferentes.

**GT** - Tecnologia de grupo → procedimento para classificar peças por famílias ou grupos.

## H

**Heterostase** - processo do sistema, sair de uma homeostase para outra homeostase bastante diferente.

**Homeostasia** - é o estado de equilíbrio dinâmico que permite ao sistema manter seu funcionamento estável apesar das flutuações ambientais.

**Homeostase** - (do grego, *homo*= o mesmo, e *stasis*= equilíbrio), é a tendência do sistema em manter equilíbrio interno apesar das perturbações ambientais. O mesmo que auto-regulamentação, estado firme ou homeostasia.

## I

**Incerteza** - é a ausência da informação a respeito de um determinado assunto.

**Informação** - é um conjunto de dados com um significado específico.

**Infovia** - ou super-rodovia da informação.

**Insight** - expressão usada quando se faz uma descoberta no momento em que se está criando algum texto ou anúncio.

**Insourcing** - origem interna, atividades realizadas pela própria empresa.

**ISO 9000** - é o conjunto de padrões de qualidade estabelecidos pela Comunidade Européia.

## J

**Just-in-Time - (JIT)** : é o conjunto de métodos de controle de produção usados para obter um nível mínimo de inventários para assegurar a expedição de materiais e componentes justamente quando eles devem ser utilizados. Também se refere à filosofia de manufatura que almeja otimizar os processos de produção reduzindo o desperdício e despesas.

## K

**Kaizen** - (do japonês *Kai*, que significa mudança e de *zen*, que significa bom). O kaizen é uma filosofia de contínuo melhoramento de todos os empregados da organização, de maneira que realizem suas tarefas um pouco melhor a cada dia. Fazer sempre melhor.

**Kanban** - do japonês, cartão. É um sistema simples de controle de produção no qual as pessoas participam utilizando cartões coloridos para abastecer e repor materiais de produção.

## L

**Liderança** - é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo.

**Liderança participativa** - é um estilo de liderança que focaliza a consulta aos subordinados e sua participação no processo de tomada de decisões.

**M**

**Manufacturing Resource Planning (MRPII)** - Sistema abrangente de planejamento de controle de produção computadorizado.

**Material Requirements Planning (MRP)** - Sistema de programação e controle de produção computadorizado.

**Maximização** - é tomar a melhor decisão possível. Resulta no máximo benefício a menor custo, com maior retorno esperado.

**Melhora contínua** - é uma filosofia que prega o trabalho em equipe e a participação decisiva das pessoas na solução dos problemas organizacionais, principalmente relacionados com o processo produtivo. O objetivo é o aperfeiçoamento contínuo e sistemático da organização e das pessoas envolvidas no sentido de satisfazer o cliente.

**Mercado** - designa um grupo de compradores e vendedores em contato suficientemente próximo para que as trocas entre eles afetem as condições de compra e venda dos demais. O mercado pode ser o local físico, teórico ou não, do encontro regular entre compradores e vendedores de uma determinada economia.

**Metas** - são alvos a atingir a curto prazo

**Método** - é um plano estabelecido para o desempenho de uma tarefa específica, detalhando como o trabalho deverá ser executado.

**Método Simplex**- é um algoritmo que utiliza um ferramental baseado na álgebra linear para determinar, por um método iterativo, a solução ótima de um Problema de Programação Linear (PPL). Sua concepção básica é simples e, por isso mesmo, eficiente. Em linhas bastante gerais, o algoritmo parte de uma solução inicial vai identificando novas soluções viáveis de valor igual, ou melhor, que a corrente. O algoritmo, portanto, possui um critério de escolha que permite encontrar sempre novos e melhores vértices da envoltória do problema, e um outro critério que consegue determinar se o vértice escolhido é ou não um vértice ótimo.

**Missão** - propósito básico e escopo das operações de uma organização.

**Modelos empresariais** - processo para projetar, produzir, determinar o preço e entregar os produtos da companhia ao mercado.

**Motivação** - é o estado íntimo que leva uma pessoa a se comportar de maneira a assegurar o alcance de determinado objetivo ou a se engajar em uma atividade para satisfazer necessidades pessoais.

**Motivo** - é um impulso íntimo que incita a pessoa à ação e que sustenta e dá direção ao comportamento.

## N

**Negociação** - o mesmo que ajuste.

## O

**Objetivos** - são resultados futuros que se pretende atingir; são alvos escolhidos que se pretende alcançar dentro de certo espaço de tempo.

**Operação** - é uma atividade ou tarefa específica visando a um objetivo imediato e de curto prazo.

**Organização<sup>1</sup>** - é uma entidade social composta de pessoas e de recursos, deliberadamente estruturadas e orientada para alcançar um objetivo comum.

**Organização<sup>2</sup>** - é a função administrativa que vem depois do planejamento e que determina e agrupa as atividades necessárias ao alcance dos objetivos e as atribui às respectivas posições e pessoas.

**Organização de aprendizagem ou *Learning Organizations*** - é a organização que incentiva e encoraja a aprendizagem de seus membros, através do trabalho em equipe e forte interação social.

**Otimização** - é uma maximização que se resulta no melhor equilíbrio possível entre várias metas para atender uma necessidade.

**Outsourcing** - o mesmo que terceirização.

**Overheads** - diferença apresentada entre o preço de um bem e seu custo efetivo.

**Oversight** - decisão por omissão ou decisão por vista grossa.

**P**

**Papel** - é a expectativa de desempenho por parte do grupo social e a internalização dos valores e normas que o grupo – implícita ou explicitamente – prescreve para o indivíduo.

**Paradigma** - conjunto de crenças ou premissas sobre o que se julga verdadeiro, requerendo uma escolha razoavelmente arbitrária sobre métodos e proposições.

**PL** - Programação Linear - algoritmo matemático para determinar a melhor solução para produzir ou distribuir quantidades fixas de diversos tipos de recursos visando a determinado objetivo.

**Planejamento** - é a função administrativa que determina antecipadamente os objetivos a alcançar e o que deve ser feito para alcançá-los. Modernamente, substitui a previsão no processo administrativo.

**Planejamento Estratégico** - é o planejamento global projetado a longo prazo e que envolve a organização como uma totalidade.

**Plano** - é um curso determinado de ação necessário para atingir algum objetivo. É o produto do planejamento.

**Políticas**- são afirmações genéricas baseadas em objetivos globais e planos estratégicos que proporcionam orientação e rumos para as pessoas dentro da organização.

**Pragmático** - consideração das coisas de um ponto de vista prático.

**Proatividade** - na administração tal terminologia refere-se a capacidade da organização responder com rapidez as solicitações de demandas externas e aos esforços internos.

**Procedimentos** - são os modos pelos quais os programas são executados ou realizados. São planos relacionados com métodos de trabalho.

**Processamento** - (*throughput*): é o funcionamento interno de um sistema.

**Processo** - conjunto de atividades seqüenciais e interligadas, voltadas para atender as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

**Processo Administrativo** - é o nome dado ao conjunto de funções administrativas, envolvendo planejamento, organização, direção e controle.

**Processos Estocásticos** - é usado como sinônimo de processo probabilístico ou processo aleatório. É mais utilizado quando o fenômeno probabilístico leva em consideração variação no decorrer do tempo. Os modelos mais representativos do processo estocástico são: problema de filas, simulação, também conhecido como método de Monte Carlo.

**Propósito** - ou finalidade - significa o objetivo do sistema.

## R

**Racionalização estratégica** - processo de submeter o comportamento e as idéias empresariais apenas ao princípio da razão e não da experiência para tentar tornar mais eficiente.

**Raiders** - investidores agressivos. Indivíduos que tentam comprar uma empresa porque acreditam que sua administração pode ser melhorada de forma significativa. Investidores agressivos compram um grande número de ações da empresa-alvo ou para forçar uma mudança na alta administração ou para administrarem eles mesmos as empresas.

**Redução do tempo do ciclo de produção** - significa uma simplificação dos ciclos de trabalho, eliminação de barreiras entre as etapas do trabalho e entre órgãos envolvidos para diminuir o tempo de produção. O Just-in-Time (JIT) é um exemplo.

**Reengenharia** - é o redesenho radical dos processos empresariais para cortar despesas, melhorar custos, qualidade e serviço e maximizar benefícios da TI, geralmente questionando o como e por que as coisas estão sendo feitas.

**Refinamento** - é o melhoramento, roteirização, produção e assentamento do conhecimento.

**Resiliência** - é a capacidade do sistema de superar o distúrbio imposto por um fenômeno externo.

**Responsabilidade** - significa o dever de uma pessoa de prestar contas a seu superior.

**Retroação - (*feedback*):** é um mecanismo pelo qual parte da energia de saída de um sistema volta à sua entrada no sentido de alterá-la. É também denominada servomecanismo, retroalimentação ou realimentação.

## S

**Satisfação** - significa que a busca de alternativas termina quando se encontra a primeira que resolve. Deixando muitas vezes de procurar opções de menor custo.

**Satisfaciente** - é a escolha de uma alternativa satisfatória em vez de uma alternativa ótima de satisfação.

**Service Station** - estação de serviços - processo de atendimento em uma estação de serviço.

**Setup time** - tempo de preparo

**Shareholder** - acionistas

**Sine qua non** - expressão latina que significa: “sem a qual não é possível”.

**Sinergia** - quando as partes integradas de um sistema produzem um resultado maior do que a soma de seus resultados particulares. É o efeito multiplicador em que  $2 + 2$  é maior do que 5.

**Sinergia administrativa** - ação simultânea de diversos órgãos ou setores das empresas na realização de uma atividade.

**Sistema** - é um conjunto de partes interdependentes que funcionam como uma totalidade para algum propósito.

**Sistema de informação** - é um conjunto de pessoas, dados e procedimentos que trabalham juntos para restaurar, guardar, processar e disseminar informação para apoiar a tomada de decisão e o controle empresarial.

**Sistema de Informação Gerencial** - é uma rede estabelecida em uma organização para abastecer os gerentes de informações que fundamentem o seu processo decisório.

**Stakeholders** - depositários; grupo de pessoas ou indivíduos que afetam as atividades de uma organização.

**Status quo** - locução que significa situação inalterada, ou estado anterior a questão que se trata.

**Subsistema** - é um sistema que faz parte de um sistema maior.

## T

**Takeovers** - refere-se à compra de um número significativo de ações de uma empresa por um indivíduo, um grupo de investidores ou outra empresa. Tanto membros internos quanto externos podem tentar realizar um takeover. Pode ser amigável o comprador e o vendedor desejam a transação – ou hostil – a empresa-alvo resiste à venda.

**Tática** - significa uma mobilização de recursos específicos da organização, em âmbito departamental, visando atingir objetivos de médio prazo. Uma tática define um conjunto de operações.

**Tecnologia** - é o conjunto de conhecimentos, técnicas, ferramentas e atividades utilizadas para transformar os insumos organizacionais em saídas ou resultados.

**Tecnologia da Informação (TI)** - são processos, práticas ou sistemas que facilitam o processamento e transporte de dados e informações.

**Temporização** - expressão utilizada no sentido de que não se deve demorar, ou adiar demasiadamente para realizar a comparação entre o desempenho e o *feedback*.

**Teoria das Filas** - é a técnica de PO que visa à otimização de arranjos em situações de aglomeração de espera, onde haja gargalos ou restrições que bloqueiem o processo produtivo.

**Teoria dos Jogos** - é a técnica de PO utilizada para a solução de conflitos, onde haja oposição de forças ou interesses oponentes, em que um jogador ganha e outro perde. É a aplicação da lógica matemática ao processo de tomada de decisões nos jogos e, por extensão, nas organizações.

**Terceirização** - quando uma operação interna da organização é transferida para outra organização que consiga fazê-la melhor e mais barato.

**Tomada de decisão** - escolha consciente de um curso de ação dentre alternativas existentes para alcançar um resultado preestabelecido.

## V

**Valência** - é o valor agregado pelo indivíduo aos vários resultados do seu trabalho.

**Vantagem Competitiva** - adoção de abordagens administrativas que satisfaçam os consumidores melhor que os concorrentes, por meio de competitividade em custos, produtos de alta qualidade, velocidade e inovação.

**Visão Holística** - decorrente do significado de holístico, que representa o equilíbrio total conseguido através da mente, do corpo e do espírito.

## W

**Waiting-lines** - filas de espera

**What-if** - expressão utilizada para designar a incerteza na tomada de decisão em relação aos acontecimentos futuros.

## BIBLIOGRAFIA

### Obras Impressas

ANDRADE, Maria Margarida de Andrade. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARANTES, Nélcio. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. 2. ed. São Paulo: atlas, 1998.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Trad. Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

BENSAOU, M.; EARL, M. **The right mind-set for managing information technology**. Harvard Business Review, Boston, Sept/Oct. 1998.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. 14ª tiragem. São Paulo: Atlas, 1996.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Empregabilidade**. Reinaldo Dias (org.) 2. ed. Campinas: Alínea, 2000. (Coleção Tópicos Atuais em Administração, v. 2).

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégica**. Flavio Deni Steffen (trad.) São Paulo: MAKRON books, 1993.

CHATTERJEE, Debashis. **Liderança consciente: peregrinação rumo à conquista de si mesmo**. Trad. Paulo Maurício Verussa e Aníbal Mari. São Paulo: Cultrix, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2001a. Vol. I .

\_\_\_\_\_. **Introdução a teoria geral da administração**. 6. ed. 5. tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 2000b.

\_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000c.

COHEN, M. et. al. **A garbage can model of organizational choice**. Administrative Science Quartely, New York, nr. 17, p.1-25, 1972.

CORNACHIONE JÚNIOR, Edgard Bruno. **Sistemas integrados de gestão: uma abordagem da tecnologia da informação aplicada à gestão econômica (Gecon): arquitetura, método, implantação**. São Paulo. Atlas, 2001.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de informações gerenciais: tecnologias da informação e a empresa do século XXI**. São Paulo: Atlas, 2001.

CYERT, R. H.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.

DEMO, Pedro. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

DIAS, Reinaldo. **Quarteirização**. Campinas: Alínea, 1998. ( Coleção Tópicos Atuais em Administração).

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: a administração.** Arlete Simille Marques (trad.). São Paulo: Nobel, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: obra completa.** Maria L. Leite Rosa (trad.). São Paulo: Nobel, 2002.

ECO, Humberto. **Como se faz uma tese.** Gilson Cesar Cardoso de Souza. (trad.). São Paulo: Perspectiva, 1988.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática.** 2. ed. São Paulo: atlas, 1991.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia de informação: planejamento e gestão.** São Paulo: Atlas, 2001.

GAJ, Luis. **Administração estratégica.** 2. ed. São Paulo: Ática, 1993.

GIBSON, Rowan. **Repensando o futuro: repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercados e o mundo.** Trad. Maria Claudia Ribeiro Ratto. São Paulo: MAKRON Books, 1998.

GOLDBARG, Marco César; LUNA, Enrique Pacca L.. **Otimização combinatória e programação linear: modelos e algoritmos.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GRAEML, Alexandre Reis. **Sistemas de informação: o alinhamento da estratégia corporativa.** São Paulo: Atlas, 2000.

HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L.. **Gestão técnica: princípios e prática.** Roberto Meireles Pinheiro (revisor técnico). 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

KEN, P. G. W. **Shaping the future: business design through information technology.** Boston: HBR, 1991.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa.** 16. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

KUSIAK, A. **Intelligent manufacturing systems.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação: com internet.** Trad. Dalton Conde de Alencar. 4 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

LUCKESI, Cipriano Carlos, et al. **Fazer universidade: uma proposta metodológica.** 9. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

MAGALHÃES, Antônio de Deus F.; LUNKES, Irtes Cristina. **Sistemas contábeis: o valor informacional na contabilidade nas organizações.** São Paulo: atlas, 2000.

MAÑAS, Antônio Vico. **Administração de sistemas de informação: como otimizar a empresa por meio de sistemas de informação.** 3. ed. São Paulo: Érica, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de tecnologia e inovação.** 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Érica, 2001.

MANGANOTE, Edmilson José Tonelli; CARDOSO, Dinarte L. . **Empresas virtuais.** Campinas: Alínea, 2000. ( Coleção Tópicos Atuais em Administração, v. 10).

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 2. ed. São Paulo: atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a administração.** 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, Júlio César Tavares; PASQUALE, Perrotti Pietrangelo; DUBNER, Alan Gilbert. **Dicionário de termos de marketing: definições, conceitos e**

palavras-chaves de marketing, propaganda, pesquisa e comercialização, comunicação e outras áreas correlatas a estas atividades. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais**: estratégicas, táticas, operacionais. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001a.

\_\_\_\_\_. Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. rev. reestruturada e atual. São Paulo: Atlas, 2001b.

\_\_\_\_\_. Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias, práticas. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001c.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **Sistemas de informação**: em enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico. São Paulo: Érica, 2000d.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Sistemas de informações contábeis**: fundamentos e análise. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000a.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000b.

PARK, Kil H. (coord); Bonis, Daniel F.; ABUD, Marcelo R. **Introdução ao estudo da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2000.

PINHO, Manoel Orlando de Moraes. **Dicionário de termos de negócios**: português-inglês: english-portuguese. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação nas empresariais**: o papel estratégico da informação nas empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo: atlas, 1996.

SÁ, Antônio Lopes de; SÁ, Ana Maria Lopes de. **Dicionário de contabilidade**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

SHIMIZU, Tamio. **Decisão nas organizações**: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão. São Paulo: Atlas, 2001.

SIMON, H. **Administrative behavior**. New York: McMillan, 1957, 4. ed. New York: Free Press, 1997.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.. **Planejamento estratégico**: elaboração implementação e execução. Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira, 2002.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Sistemas de produção: a produtividade no chão de fábrica**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. **Theory of games and economic behavior**. Princeton: Princeton University Press, 1944.

WALTON, Richard E. . **Tecnologia de informação**: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. 2ª tiragem. São Paulo: Atlas, 1998.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. Trad. Celso A. Rimoli; Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

XIDIEH, Dolor Barbosa. **Benchmarking**. Reinaldo Dias (org.) 2. ed. Campinas: Alínea, 2000.( Coleção Tópicos Atuais em Administração. v.3).