



EBAPE

Escola Brasileira de
Administração Pública
e de Empresas

CADERNOS

E B A P E

Métodos e Estratégias de Consultoria

Luis César Gonçalves de Araújo (org)

Cadernos EBAPE
nº 125

EBAPE

N.Cham: P/EBAPE CE 125

Título: Métodos e estratégias de consultoria / Luis
César Gonçalves de Araújo (org.)



000314435 / bib-id: vtls000079158

Estante

Prezado Leitor,

Faça já sua assinatura dos CADERNOS EBAPE por R\$ 18,00 e receba ao longo do ano 06 (seis) exemplares. Você terá sem dúvida, a oportunidade de refletir sobre importantes temas da Administração Pública Brasileira.

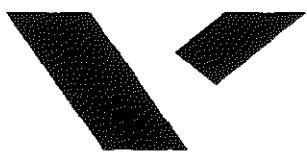
A Editora

✂ Corte aqui

✂

<div data-bbox="657 776 801 978" data-label="Image"></div> <div data-bbox="320 1104 654 1140" data-label="Section-Header"><p>CADERNOS EBAPE</p></div> <div data-bbox="319 1198 801 1278" data-label="Text"><p>Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas</p></div> <div data-bbox="319 1338 805 1508" data-label="Text"><p>Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa Praia de Botafogo, 190 – Sala 1300.3 Botafogo – Rio de Janeiro 22253-900</p></div>	<div data-bbox="848 923 1326 955" data-label="Section-Header"><p>CADASTRO: CADERNOS EBAPE</p></div> <div data-bbox="848 1100 1326 1125" data-label="Text"><p>Nome:.....</p></div> <div data-bbox="848 1146 1326 1174" data-label="Text"><p>Instituição:.....</p></div> <div data-bbox="848 1193 1326 1221" data-label="Text"><p>Endereço:</p></div> <div data-bbox="848 1240 1326 1268" data-label="Text"><p>Cidade:.....</p></div> <div data-bbox="848 1287 1326 1315" data-label="Text"><p>País:</p></div> <div data-bbox="848 1334 1326 1361" data-label="Text"><p>Código Postal:.....</p></div> <div data-bbox="848 1591 1111 1617" data-label="Text"><p>Data: /..... /.....</p></div>
---	---

✂ Corte aqui



**F U N D A Ç ã O
GETULIO VARGAS**

**REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
- RAP -**

ASSINATURA DE REVISTA TÉCNICO-ACADÊMICA INDICA

PROFISSIONALISMO

VOCÊ TERÁ A OPORTUNIDADE DE LER IMPORTANTES MATÉRIAS SOBRE:

- *GESTÃO INTEGRADA DE PROGRAMAS PÚBLICOS*
- *POLÍTICAS PÚBLICAS: SAÚDE, SOCIAL, MEIO AMBIENTE ETC.*
- *PROCESSO DECISÓRIO*
- *GERÊNCIA DE ORGANIZAÇÕES E EMPRESAS PÚBLICAS*
- *ESTADO EMPRESÁRIO*

VISITE A LIVRARIA DA FGV

DISPOMOS DE NÚMEROS AVULSOS

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
EBAPE**

Praia de Botafogo, 190 – 13º andar – 1300.3

**Tel: 2559-5775
2551-8051**

DERNOS EBAPE

Publicação da **ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E EMPRESAS** da **FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS** para divulgação, em caráter preliminar, de trabalhos acadêmicos e de consultoria sobre Administração Pública e de Empresas.

ETOR DA EBAPE

Hor Scelza Cavalcanti

CHEFE DO CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

Horah Moraes Zouain

TORA

Horah Moraes Zouain

O texto ora divulgado é de responsabilidade exclusiva do(s) autor(es), sendo admitida a sua reprodução total ou parcial, desde que citada a fonte.

RESPONDÊNCIA

DERNOS EBAPE

de Botafogo, 190 – Sala 1300.3
Botafogo – Rio de Janeiro
23-900

Phones: (21) 2559-5775 / 5774 - 2551-8051

(21) 2551-8051

APRESENTAÇÃO

O leitor terá nesta nova apresentação mais uma série de artigos sobre as tecnologias de gestão organizacional que orientam os consultores nas organizações públicas e particulares.

Os autores estavam, à época da elaboração dos presentes artigos, cursando o Mestrado Executivo em Gestão Empresarial, na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, da Fundação Getulio Vargas.

Importando informar ao leitor que os autores foram livres para registrar em cada artigo as suas impressões pessoais sobre determinado aspecto das tecnologias de gestão organizacional. Poderiam escrever livremente ou trabalhar a bibliografia. O leitor melhor julgará o trabalho de cada um dos autores.

Luis César G. de Araujo
Professor-organizador

SUMÁRIO

Arquitetura organizacional e as torres gêmeas	4
Alvaro Eduardo Ferreira Esteves	
A natureza do franchising	10
Eliane C. Bernardino	
Tempo e reengenharia	16
Elísio Campos Saveia Daniel Francisco	
A importância de uma visão externa na estratégia de orientação para o mercado	21
José Francisco Nogueira	
Empowerment	27
Leandro Badini Villar	
Parcerias em telecomunicações – alternativa para o setor	31
Marco Tulio F. Zanini	
A corrida dos consultores organizacionais na era do conhecimento	36
Rogério Guimarães	

ARQUITETURA ORGANIZACIONAL E AS TORRES GÊMEAS

Alvaro Eduardo Ferreira Esteves

Da mesma maneira como Nadler (1994) utilizou a expressão Arquitetura Organizacional como uma metáfora para mudança, este artigo propõe uma reflexão sobre o momento atual, em que a destruição das torres gêmeas do World Trade Center pode ser vista também como metáfora para um ciclo de transformações radicais na sociedade ocidental – a partir da reconstrução de um sistema de valores – que aprofunda ainda mais a necessidade de mudança nas organizações, como reflexo que são dessa sociedade.

Um tema que freqüentou alguns debates, especialmente na área de marketing, logo após os acontecimentos de onze de setembro, foi uma eventual tendência conservadora por parte dos mercados de consumo de massa. Uma pesquisa feita nos Estados Unidos, divulgada pela agência de publicidade FCB - Foote, Cone and Belding, menciona o desejo de consumidores de verem veiculados antigos comerciais de TV; as indústrias de brinquedos, aqui no Brasil, anunciam, para o próximo natal, o relançamento de antigos brinquedos, da década de 70.

Não dispomos ainda de pesquisas que possam confirmar estes exemplos como uma tendência. Mas, é importante observar que, por mais que estes comportamentos sugiram o desejo de um retorno ao passado – e, de fato, esta parece ser sua motivação dominante, em meio a uma nova e grande onda de incertezas – estamos, na verdade, diante de manifestações de mais um processo de... mudança. Sim, porque esta aparente volta ao passado implica em que as organizações se ajustem a novos cenários, já que aquele passado não pode ser mais reconstituído – e nem copiado – em função das condições ambientais, hoje inteiramente diversas. Permanece, portanto, a sensação de que, mesmo com esses ventuais elementos nostálgicos, o que continuamos vivendo é uma situação inteiramente nova a cada dia e “o dirigente de hoje é obrigado a inventar e não a copiar; não há estratégias ou modelos infalíveis para se seguir” (Toffler, 1985:14).

O desaparecimento das formas arquitetônicas simétricas e marcantes das duas torres deixaram, em nossa sociedade, efeitos muito mais profundos do que sua destruição literal, trágica, pelas vidas que nelas se perderam. Foi testemunhada por todos nós, através de cenas vistas e revistas centenas, milhares de vezes na TV, na mídia impressa ou na Internet. A metáfora que surge da ausência daqueles símbolos - que não eram apenas ícones do perfil de arranha céus de uma cidade - e de uma reconstrução implícita, como antítese da destruição, tem duas implicações imediatas. Primeiro, dentro de uma perspectiva econômica, sinaliza para as nossas organizações, especialmente àquelas inseridas, direta ou indiretamente, no chamado processo de globalização, que o que parecia antes uma crise, muito provavelmente é um processo permanente, que continuará se estendendo a todas as atividades organizacionais. Em segundo lugar, há a perspectiva sócio cultural em que as pessoas, super expostas à mídia, foram convidadas a uma reflexão sobre suas próprias vidas, ora sentindo-se ameaçadas pela sensação de um perigo iminente que, até então, parecia longínquo; ora motivadas a renovar-se; ora refugiando-se naquela pseudo volta ao passado de que há pouco falamos. Esses pequenos ou grandes conflitos pessoais estão, assim, presentes nas organizações, através de seus colaboradores e não podem ser desconsiderados em qualquer rearranjo organizacional que precisará, certamente ser feito.

Uma das grandes questões com a qual continuam se deparando as empresas é, portanto, como encontrar um desenho capaz de fazer frente a esse ambiente de negócios mais do que nunca mutante e turbulento, para isso buscando o equilíbrio entre diferenciação e integração, como proposto por Lawrence e Lorsch: .

“As empresas, ao tratar de seus ambientes externos, vão se segmentando em unidades, cada uma das quais tem como principal tarefa o problema de tratar com uma parte das condições existentes fora da firma. Cada unidade só tem capacidade para tratar com uma parcela do ambiente total.” (Lawrence, 1973:24).

Ou seja, a área de vendas lida com o mercado (clientes, concorrentes); a de produção trata com fornecedores; a de finanças, com bancos e assim por diante. Essa diferenciação entre os setores se acentua, na medida em que as organizações crescem e se tornam mais complexas mas, também como imposição do ambiente externo, o “funcionamento dessas partes separadas tem que ser integrado para que o sistema inteiro seja viável” (Lawrence, 1973: 24).

A maneira de organizar e integrar estas partes é assim, um dos maiores desafios das organizações que precisam manter-se permanentemente competitivas, sabedoras de que não há uma fórmula para isso, como já constataria Joan Woodward na década de 70. “Não pode haver um único meio, que seja o melhor, para organizar um negócio” (Joan Woodward *apud* Lawrence, 1973: 215). A solução é portanto inventar, ou melhor, reinventar, reconstruir, continuamente, o desenho da organização, de maneira a beneficiar-se da diferenciação como forma de maximizar as interações entre os recursos alocados a cada área da empresa e seu meio ambiente imediato; e, simultaneamente, garantir a eficácia do sistema organizacional em seu conjunto.

Sobre os dilemas presentes no processo de desenho organizacional, considerando a diferenciação e a integração, Nadler & Tushman (2000:59) trazem à tona algumas perguntas essenciais: “Como agrupar pessoas, processos, e unidades operacionais a fim de atender seus ambientes competitivos específicos, mantendo ao mesmo tempo sua ligação com a organização que os abarca? Como incentivar tanto a divergência quanto a coesão?”

O conceito de arquitetura organizacional procurou trazer respostas concretas a essas questões. Como originalmente propôs David Nadler, a Arquitetura Organizacional considera, é claro, os quadrados e as linhas de um organograma, mas não se atém a eles. Inclui também, segundo Nadler e alli (1994), o projeto de práticas de trabalho, a natureza da organização informal ou estilo de operação e os processos de seleção, socialização e desenvolvimento de pessoal.

Nadler e Tushman (2000: 60), dão uma indicação do que é preciso fazer, num contexto de mudança acelerada, de natureza semelhante ao que estamos considerando no presente artigo, isto é o mundo depois de onze de setembro: “Encontrar formas criativas de projetar e implementar novas arquiteturas organizacionais na metade do tempo exigido pelos processos atuais, sem sacrifício dos benefícios tradicionalmente associados ao planejamento e à participação”.

Esta velocidade para se reconfigurar requer flexibilidade organizacional, mas as mudanças não podem ser feitas de forma desordenada. Overholt (2000: 68) afirma que as organizações flexíveis “institucionalizaram sua capacidade de adaptação permanente e dominam o paradoxo de criar um ambiente estável para a mudança contínua”. Essas empresas flexíveis administram o desenho organizacional levando em conta o maior

mero de fatores, procurando identificar as necessidades de mercado, a cultura onde estão atuando, os concorrentes e suas competências essenciais.

A metáfora da necessidade de transformação, trazida pelos simbolismos das duas torres gêmeas, interfere diretamente em cada um desses fatores, colocando mais uma vez em prova a flexibilidade das organizações. Até que ponto as necessidades do mercado podem mudar – ou não – sendo influenciadas pela onda nostálgica já citada? De que modo a cultura ocidental, cristã, hoje inevitavelmente confrontada pelo universo muçulmano, será afetada? Como os concorrentes estão reagindo aos aspectos conjunturais, como a flutuação do dólar, ou o potencial de instabilidade nos preços do petróleo, no fundo determinados pelos países árabes produtores? Que competências essenciais se obsoletaram ou quais precisam ser desenvolvidas, nos novos cenários?

Estes são apenas exemplos básicos de perguntas que surgem em torno daqueles fatores de análise, fatores que são determinantes para a introdução de mudanças.

Em linha com o pensamento de Nadler, Overholtz (2000) reafirma a necessidade de mudança das empresas, na busca de formas arquitetônicas de alta performance, ressaltando que ela deve obedecer a uma estratégia composta por três passos:

“Determinar o desenho organizacional que se encaixa melhor na estratégia da empresa; avaliar se os funcionários da organização conseguem trabalhar bem no desenho escolhido; desenvolver um plano de ação para reequilibrar a organização na nova organização”.

Nesse contexto, as pessoas e as equipes assumem uma grande relevância, seja a nível operacional, seja a nível gerencial, inclusive com o desenvolvimento do trabalho de equipe na cúpula.

Não por acaso, uma das crescentes implementações de arquiteturas organizacionais inovadoras tem sido a criação de alianças, joint ventures e parcerias estratégicas, atuando através de organizações em redes e cadeias de valor. Nadler *et alii* (1994) anteciparam que um número crescente de empresas chegará a conclusão de que não podem continuar sozinhas, reconhecendo a necessidade de concentrar seus pontos fortes, seus recursos nas áreas onde têm vantagem competitiva e delegando a outras organizações as atividades que são justamente o ponto forte da outra parte. É interessante observar, nessas parcerias, que são situações em que empresas trabalham umas com as outras, também elas em equipe, e

cujo sucesso depende, sobremaneira, dos relacionamentos estabelecido entre as pessoas e equipes de ambas as partes, que atuam na zona de interseção das duas organizações.

O ponto de encontro das duas metáforas que servem de pano de fundo a este artigo se dá, portanto, em torno de pessoas. A metáfora que remete à necessidade de reconstrução de um modelo onde estão ancorados as atuais práticas organizacionais – em que as pessoas são ao mesmo tempo sujeito e objeto de transformação – surge no momento em que a arquitetura organizacional privilegia construções do tipo rede, em que as pessoas e suas relações são um dos fatores mais críticos.

Quando nos defrontamos com a maneira de combinar elementos organizacionais para criar uma realidade produtiva, duas perspectivas devem estar presentes. Segundo Araújo (2001:56), referindo-se este a Nadler *et alii*, estas perspectivas são:

- “o binômio arquitetura/estratégia: isto é, como a arquitetura adotada permitirá à organização realizar sua estratégia; (o que, como já constatamos, passa pela atuação das pessoas)
- o binômio arquitetura/cultura : ou seja, como a arquitetura harmonizar-se-á com os indivíduos que trabalham na organização”.

O que percebemos então é que, na confluência das duas metáforas, essas ambas perspectivas têm na dimensão humana o seu foco principal, para que a necessária combinação dos diversos componentes arquitetônicos – estrutura formal, tarefas, organização informal e as pessoas- seja congruente, no contexto atual. Isto aproxima ainda mais a arquitetura organizacional de uma das próprias definições de arquitetura: “arte de modelar o espaço segundo as necessidades e aspirações humanas” (Janson *apud* Nadler *et alii*, 1992:6).

Da mesma maneira que o espaço antes ocupado pelas torres gêmeas será, por certo, remodelado, seguindo as necessidades, aspirações e sentimentos dos habitantes de Nova York, as organizações brasileiras precisam assumir a postura de renovação constante, na sua arquitetura, em busca de um espaço próprio, em que o futuro seja modelado com a ativa participação das pessoas, dentro de uma dimensão cada vez mais humana dos negócios.

BIBLIOGRAFIA

- ARAÚJO, Luis César G. de Tecnologias de Gestão Organizacional. São Paulo: Atlas, 2001
- NADLER, David *et alii*. Arquitetura Organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NADLER, David, TUSHMAN, Michael. A Organização do futuro. HSM Management, São Paulo, V.18, p. 58-66, jan./fev.2000.
- OVERHOLT, Miles. Flexibilidade e vantagem competitiva. HSM Management, São Paulo, V.18, p.68-72, jan./fev.2000.

A NATUREZA DO FRANCHISING

Eliane C. Bernardino

Nos estudos sobre *outsourcing*, observamos que alguns autores consideram o *franchising* como uma forma de terceirização, não de atividades acessórias, mas da própria atividade central do negócio. Seria uma “replicação” de um conceito de negócio já testado e bem-sucedido, licenciado pelo proprietário da marca, o franqueador, para ser montado e operado por um empresário independente, o franqueado.

Na realidade, o *franchising* está muito mais próximo de ser uma *aliança estratégica* do que propriamente uma terceirização, já as partes se contratam uma à outra para uma série de benefícios e serviços. O franqueador se beneficia do investimento e do esforço do franqueado para expandir a sua rede, aumentar a distribuição de seus produtos, visibilidade de sua marca e, ainda, da qualidade dos serviços ao público de um empreendedor motivado, dono de seu próprio negócio. Do outro lado, o franqueado, ao invés de abrir um estabelecimento com marca própria, “aluga” esta marca e *know-how* de outrem - o franqueador -, e contrata os serviços de treinamento e suporte aos quais não teria acesso se estivesse trabalhando isoladamente. Tudo isso fica estabelecido por meio de um único contrato - o Contrato de Franquia Empresarial -, que rege essa “terceirização em mão-dupla”, esta aliança empresarial.

De acordo com a “Lei do Franchising”, franquia empresarial¹, “é um sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços, e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou

¹ Franquia Empresarial é a tradução de Franchising, conforme terminologia em português adotada pelos legisladores na Lei 8.955/1994 (“Lei do Franchising”), que entrou em vigor em 15 de fevereiro de 1995.

sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício”.

É portanto, uma forma de expansão e/ou distribuição, que se utiliza de empreendedores motivados para aumentar o tamanho e poder de distribuição de uma rede - seja de varejo, de serviços, ou até mesmo de indústrias -, seja no setor privado, público ou terceiro setor, em diferentes ramos da economia.

O franqueador é geralmente remunerado por taxas iniciais de franquia e taxas periódicas de *royalties*, que costumam ser um percentual do faturamento do franqueado, pago mensalmente.

De acordo com o último Censo do *Franchising* divulgado pela Associação Brasileira de Franchising - ABF, relativo ao ano de 1999, existem no Brasil 46.534 negócios operados por *franchising* de formato de negócio (*business format franchise*), com 894 franqueadores (marcas). Juntos, esses negócios geraram 226.334 empregos diretos e movimentaram US\$ 12,08 bilhões de dólares em 1999. Se forem consideradas as franquias de produto e marca (*product and tradename franchise*), categoria que inclui as revendedoras de veículos, as distribuidoras de combustível e as engarrafadoras de bebidas, o faturamento do setor salta para US\$ 75 bilhões, o número de empregos para 994.698 e o número de unidades no país para 82.059.

Comparativamente ao último censo realizado em 1995, o *franchising* de formato de negócio registrou um crescimento da ordem de 96% em relação ao número de unidades, e de 19% em termos de faturamento em dólares. Neste mesmo período, o PIB brasileiro apresentou crescimento menor que 10%.

O amadurecimento desse poderoso sistema de distribuição e expansão é relativamente recente. Até meados da década de 80, não era grande o número de franqueadores que proviam suas unidades franqueadas de apoio suficiente, principalmente em forma de treinamento e visitas de acompanhamento. Existia muito amadorismo, muitos

franqueadores industriais adotavam o *franchising* apenas para aumentar a demanda dos produtos de suas fábricas e não demonstravam respeito para com o franqueado.

Hoje, o *franchising* de formato de negócio tem vigor e reputação nacional muito positiva, graças ao trabalho de todos os envolvidos: franqueados, franqueados, consultores especializados e a Associação Brasileira de Franchising, que promoveram um processo de educação e aperfeiçoamento do sistema. Cabe, no entanto, fazer algumas observações.

Justamente para tentar contribuir para a profissionalização do sistema e para tratar o franqueado de forma mais ética e respeitosa, na época que precedeu a elaboração da Lei do Franchising, alguns consultores especializados começaram a denominar franquia como *produto*, franqueado como *cliente* e o acompanhamento da rede como *prestação de serviços* ao franqueado, como se *franchising* fosse um negócio em si mesmo, paralelo ao negócio central da empresa franqueadora. Segundo esses especialistas, por exemplo, uma empresa franqueadora do ramo de vestuário teria duas atividades de negócio: a comercialização de roupas e a comercialização de franquias.

Esses consultores, alguns excelentes profissionais e até mesmo renomados autores de livros sobre *franchising*, até hoje se referem à concessão de franquias como “venda” de franquias sem a menor cerimônia, enquanto alguns dirigentes da International Franchise Association - associação americana de *franchising* - alertam que a melhor terminologia é “conceder” uma franquia (*to grant a franchise*), e não “vender” uma franquia (*to sell a franchise*).

O tratamento da franquia como produto em si, do franqueado como cliente e do acompanhamento de campo como prestação de serviços, metaforicamente, como força de expressão, até ajudou a mudar a mentalidade de alguns empresários que viam franquia como mera licença de uso da marca e canal de “desova” de estoques, sem dar valor ao suporte e à parceria com o franqueado. Mas o uso dessas terminologias levou a distorções.

O *franchising* é uma poderosa ferramenta de expansão na estratégia de distribuição de produtos ou serviços. O *sucesso do negócio* é condição fundamental para o franqueamento.

Não faz sentido pensar em *franchising* como um produto em si mesmo, sem que se veja o consumidor final como o motivo da existência do negócio e da empresa franqueadora. É indiscutível que a boa formatação da operação de *franchising* ajuda a reduzir riscos, mas nem por isso a franquia passa a ser um produto com vida própria, como se a empresa tivesse dois produtos: o produto que ela vende e o “produto” franquia. Além disso, a perfeita formatação da franquia não é requisito suficiente para o sucesso do negócio.

Tom Peters, em entrevista publicada na imprensa americana, afirma que “não estamos na era de modelos mecânicos, mas sim de modelos biológicos de organizações”. Usando termos da biologia, pode-se dizer que, do ponto de vista do negócio, existe uma relação de “protocooperação”, ou “mutualismo não-obrigatório” com o *franchising*. O negócio, favorece-se do *franchising* pela facilidade de expansão, aumento do poder de negociação junto a fornecedores e pela forte divulgação da marca, porém é perfeitamente capaz de viver sem ele, pois várias redes bem sucedidas não trabalham com franquias. Já do ponto de vista do *franchising*, sua relação com um bom negócio é de total dependência, ou seja, é um “mutualismo obrigatório”². O *franchising* beneficia-se e depende dele, sem o qual não sobrevive.

Um franqueador não pode achar que o mais importante é *vender* franquias e viver de royalties, deixando de ver o negócio principal como espinha dorsal. Nesse sentido, a operação de unidades próprias tem função estratégica. Quanto ao franqueado, não é um cliente do franqueador. É um importante parceiro de negócios, que dedica tempo, talento e energia ao seu próprio empreendimento, utilizando a marca e know-how do franqueador.

O maior motivo da presença do franqueador junto ao franqueado, além de verificar padrões, é ajudá-lo a ser mais eficiente e melhorar os produtos e serviços ao consumidor final. Quanto mais o franqueado vende, maiores serão sua satisfação e motivação, e maiores

² No passado utilizava-se o termo *simbiose* para o que hoje é denominado “mutualismo obrigatório”. Atualmente, *simbiose* é um termo que significa *qualquer* tipo de relação biológica interespecífica, harmônica ou desarmonica.

serão os royalties do franqueador e o conceito da marca. Se o cliente do franqueado for bem atendido, continuará consumindo naquela e nas outras unidades da respectiva rede. Se não for, vai parar de consumir e ainda falará mal da marca em seu círculo de amigos, o que seria muito ruim para toda a rede.

Ao realizar seu trabalho de acompanhamento de campo, o franqueador não está lá simplesmente prestando um serviço, mas lutando pelo bom desempenho da rede e de seus próprios ganhos, da mesma forma que age quando vai visitar uma de suas unidades próprias. A única diferença é que o franqueado é dono de seu próprio negócio e aprecia uma postura cooperativa. Se supervisão de campo fosse um serviço, as diretrizes e orientações que o franqueador fizesse, durante o acompanhamento de campo, seriam meras recomendações e nada aconteceria se o franqueado decidisse não implementá-las. O franqueado poderia considerar-se na posição de estipular quando, como e se quer a supervisão do franqueador. E ainda: o franqueado que mais vendesse poderia sentir-se no direito de pedir mais visitas que os demais - já que paga mais *royalties* -, quando na verdade, quem menos vende é que merece mais atenção.

Assim como é errado afirmar que o franqueado é empregado do franqueador, é igualmente incorreto afirmar que o franqueador seja pura e simplesmente um prestador de serviços. Entendimentos errôneos sobre a natureza do *franchising* poderiam causar consequências danosas a esse sistema, que é um dos poucos que prosperam e crescem, mesmo em épocas de recessão.

BIBLIOGRAFIA

- ARAUJO, Luis César G. de. *Tecnologias de Gestão Organizacional*. São Paulo : Atlas, 2001.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Edição Especial do Censo do Franchising 2000. *Revista Franquia & Cia*, março de 2001.
- CHERTO, Marcelo. *Franchising: uma revolução no marketing*. São Paulo : McGraw-Hill, 1988.
- FOSTER, Dennis L. *O Livro Completo do Franchising*. Rio de Janeiro : Infobook, 1995.
- LEITE, Roberto C. *Franchising na criação de novos negócios*. São Paulo : Atlas, 1990.
- MAURO, Paulo Cesar. *Guia do Franqueador: como fazer sua empresa crescer com o franchising*, 3ª edição. São Paulo : Nobel, 1999.
- MENDELSON, Martin. *A Essência do Franchising*. São Paulo : Difusão de Educação e Cultura, 1994.
- SILVA JR., Cesar & SASSON, Sezar. *Biologia*. São Paulo : Saraiva, 1999.

TEMPO E REENGENHARIA

Elísio Campos Saveia Daniel Francisco

INTRODUÇÃO

Temos assistido, nos últimos tempos, uma invasão de vários modelos gerenciais, sobretudo asiáticos.

A reengenharia é um desses modelos que surgiu com a promessa de melhorar a eficiência e, conseqüentemente, o desempenho das empresas.

Muitas foram as empresas que a implementaram utilizando-se do *benchmarking*. Ou seja, copiaram a forma como determinadas empresas, que tiveram sucesso com o uso dessa tecnologia, a implementaram, desprezando, assim, todas as outras variáveis que deveriam ser levadas em consideração. À saber: particularidades, o tempo e o espaço da sua aplicação, a compreensão e o sentido da aplicação, etc. Em outras palavras aplicaram a reengenharia às cegas.

Defendo neste trabalho o tempo e o espaço fenomenológico que, respectivamente, sugerem que o sujeito e o objeto permanecem na síntese de transição e que por isso conscientemente se reposicionam à medida que o tempo passa e o ambiente se transforma. Não pretendo fazer uma análise fenomenológica do processo de aplicação da reengenharia, mas, tentar mostrar o porquê do seu “desaparecimento” precoce ou o porquê das grandes dificuldades da sua aplicação na prática.

O PORQUÊ DE TAL DESAPARECIMENTO

Começo por clarificar o “desaparecimento” ou o abandono da reengenharia. Entre aspas, porque entendo que ela sempre existiu e continuará a existir. Desde a revolução

industrial a humanidade vem presenciando avanços significativos da tecnologia e, no meu entender a cada avanço tecnológico existe um movimento de reengenharia.

Assim acredito poder definir a reengenharia como sendo *o processo pelo qual as organizações se reestruturam para o uso eficiente de uma nova tecnologia para melhorarem os seus níveis de desempenho*. Desempenho não apenas econômico ou financeiro, mas, também social, de atendimento ao cliente, de preocupação com o meio ambiente e tantos outros.

Como se pode observar, a organização é algo em aberto que a todo o momento se depara com novo horizonte e que por isso tem que se adaptar as novas circunstâncias para atingir aos seus novos objetivos.

Através da síntese de transição, momento em que, simultaneamente, o presente passa a ser passado e o futuro passa a ser presente podendo-se já vislumbrar um novo futuro, a fenomenologia sugere que a empresa a todo o momento, via retomada consciente da sua gestão, experimenta momentos de reengenharia.

Champy e Hammer, um dos primeiros a colocar de forma explícita a real dimensão do impacto da reengenharia nas organizações, e outros autores colocam como palavras chaves da reengenharia as seguintes:

- **Fundamental** – o que fazemos e a forma como fazemos é a correta?;
- **Radical** – inventar novas formas de realização do trabalho desconsiderando todos os procedimentos e estruturas do passado;
- **Drástica** – não propõe melhorias marginais, antes pelo contrário propõe a substituição completa do antigo pelo novo processo; e
- **Processos** – é o principal foco da reengenharia porque eles ditam o comportamento da organização.

Essas palavras chaves frequentemente são mal interpretadas e têm levado os gestores responsáveis pela implementação do processo de reengenharia, a realizarem movimentos de intervenção ao invés de movimentos de inserção. Estes, ainda, tendem a ver a reengenharia não como uma possibilidade de melhoria de desempenho, mas, como única alternativa para a sobrevivência das organizações. Mais uma vez recorro-me a

fenomenologia pois, para ela, só através de uma inserção se consegue compreender o sentido da mudança. Assim, através da retomada consciente dos processos administrativos praticados até então é que se torna possível a aplicação de novos procedimentos, abandonando apenas o que não importa para a nova tecnologia mas mantendo o que pode ser aproveitado e não o completo abandono das práticas anteriores. Coloco aqui o respeito a individualidade ou as particularidades por acreditar que o deu certo numa dada organização pode ou não servir às demais e, porque é do particular convivendo harmoniosamente no todo que a economia e a humanidade sobrevivem e se desenvolvem.

Já as intervenções tendem a destruir, como sugere grande parte da literatura sobre reengenharia, os procedimentos ou processos antigos para a introdução de novos, desprezando as particularidades, o ambiente em que se inserem as organizações etc. Acredito que a escolha pela intervenção tem a ver com o momento particular que vive a economia mundial.

O crescente e rápido avanço tecnológico, sobretudo o da computação, tem possibilitado o aumento do fluxo de informação, da circulação do capital financeiro pelo mundo etc. fato que leva os dirigentes ou gerentes de organizações a aplicarem às cegas toda e qualquer tecnologia a sua disposição, visando única e simplesmente o lucro e a satisfação dos detentores do capital. Quase sempre essas intervenções acontecem em algumas áreas da organização sem a preocupação com o todo e se concentram no curto prazo. Os resultados desse tipo de comportamento são:

- a) existência de vários formatos de bancos de dados, criando problemas de coordenação;
- b) ausência de padronização nas avaliações dos processos; e
- c) demissões desnecessárias e aumentos de gastos com treinamento para o uso da nova tecnologia;

Esse último ponto é o que mais tem afetado a imagem da reengenharia porque a maioria das organizações que passaram pelo processo de reengenharia demitiram um número expressivo de trabalhadores. Ou seja, a reengenharia passou a ser sinônimo de demissão. Sei que não é objetivo da reengenharia promover o desemprego. Mas, é inegável

o fato de que ela eliminou vários postos de trabalho (principalmente da média gerência) e colocou a insegurança nos que continuam a trabalhar. Essa posição reforça a tese de que o trabalho deixou de ser um problema científico e que já não se presta à realização do ego, ele apenas diz respeito a execução que tem como foco principal a automação, e que o problema está apenas escolha ou concepção da gestão.

CONCLUSÃO

Apesar de ter provocado mudanças significativas nas organizações que a implementaram:

- de gerente para instrutor e supervisor;
- de controlador à líder;
- de departamentos para equipes;
- de estruturas hierárquicas para estruturas menos verticalizadas;
- trabalhadores com certo grau de autonomia;
- de tarefas repetitivas para multidimensionais;
- de treinamento dos trabalhadores para a educação destes;
- de critérios de desempenho para os de habilidade; e
- critérios de desempenho para atividades voltadas para resultados.

Urge a mudança de postura da reengenharia para que se atinja patamares antes impensáveis. É importante que se tenha em mente que todo processo de mudança demanda tempo e que o esperado não acontece da noite para o dia. É certo que as mudanças tecnológicas pedem mudanças rápidas e por isso mesmo, uma adaptação constante às mesmas produz melhores resultados do que processos de intervenção que normalmente geram descontentamento e insegurança.

Acredito que uma inserção buscando o sentido e a compreensão da mudança promove o envolvimento de todos no processo, facilita a superação de barreiras, cria uma única base estratégica e melhora o desempenho da organização como um todo.

BIBLIOGRAFIA

- ARAUJO, Luis César G. de. Tecnologias de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.
- HAMMER, Michael CHAMPY, James. Reengenharia – revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes gerências. Campus, s.d.
- DARTIGUES, André. O que é fenomenologia?. 2 ed. Rio de Janeiro: Eldorado, 1973.
- ABREU, Fábio de Souza. Reengenharia - em busca de uma teoria. São Paulo RAE, Set./Out. 1994.
- GOUILLART, Francis J., NORTON, David. Reengenharia e transformação – por onde começar?. São Paulo: ERA, Mar./Abr. 1995.
- FRAGA, Valderéz F.. Gestão pela formação humana e agente-ação. S.d.

A IMPORTÂNCIA DE UMA VISÃO EXTERNA NA ESTRATÉGIA DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

José Francisco Nogueira

Orientação Para o Mercado

O atual ambiente de alta competitividade entre as organizações desintegrou a lealdade do consumidor e muitas empresas sabem que precisam retomar a relação de mútuo interesse mas as soluções para isto nem sempre são implementadas com sucesso.

Uma empresa orientada para o mercado pode ser definida como a empresa que demonstra uma qualidade superior em entender, atrair e manter consumidores importantes. Esta empresa tem o objetivo de estar mais próxima do consumidor que o competidor, o que significa que a organização inteira precisa estar engajada na mudança.

Orientar-se para o mercado pode significar, dependendo do estágio e estilo organizacional, uma verdadeira revolução composta pela orientação para o consumidor, orientação para o competidor e um processo interno de coordenação entre todos os departamentos, num movimento interno de grande envolvimento a partir de referências externas bem delineadas.

A alternativa estratégica de orientação para o mercado não é recente e está sustentada por um conjunto expressivo de pesquisas exploradas por Day, entre outros, confirmando que as empresas orientadas para o mercado são normalmente mais rentáveis que as rivais não orientadas, o que significa que é aceitável supor-se que a grande maioria das organizações faça naturalmente a opção por esta estratégia de mudança e respectiva implementação mas definitivamente, somente uma pequena parte delas ultrapassa a retórica.

É paradoxal que, mesmo com a óbvia tendência de que o novo consumidor está mais exigente, quer pelo alto grau de informação, quer pela quantidade de opções, muitas organizações continuem acreditando que sua "tradição" é suficiente para mantê-la como alternativa prioritária na mente dos consumidores.

A valorização excessiva de produtos bem aceitos pelo mercado, encobrindo o fato de que o produto pode estar na fase decrescente, ou da marca, outrora bem posicionada, ou ainda da paranóia a novidades, onde orientação para o mercado pode ser vista como mais um modismo são algumas das razões freqüentes pelo insucesso das mudanças organizacionais, visando à orientação para o mercado.

Esta valorização aos aspectos internos da organização em detrimento aos sinais externos pode ser uma manifestação da cultura organizacional que envolve sobretudo o comportamento organizacional, aspecto de difícil tratamento de mudança. Após anos de bons resultados num determinado caminho, a moldagem de toda a organização está tão consolidada em crenças e valores que a simples proposta de análise de nova rota causa grande inquietude interna, principalmente quando a dúvida colocada é quanto à habilidade da organização na retenção do consumidor, algo que pela própria história organizacional é tido como praticamente inquestionável. O gráfico decrescente está à disposição de todos mas a cultura sugere continuar na rotina conhecida.

a) Visão Isenta Sobre o Mercado

Numa outra direção, organizações de cultura mais competitiva, portanto mais próximas do mercado, vêm tanta obviedade na orientação total para o mercado que isto pode transformar-se num dos diversos fatores contributivos para o insucesso de tentativas de implantação deste tipo de mudança organizacional. Em certas circunstâncias, o óbvio sugere uma certa displicência na implantação. Displicência que pode ser observada na forma com que o tema é abordado dentro da organização, principalmente como ele é avaliado e por quem, qual a prioridade dada e qual o conhecimento que se tem da lacuna organizacional que deve ser coberta.

Dois exemplos opostos que, moldados pela cultura interna ou menosprezam os sinais externos ou o classificam como óbvios e conhecidos. Em ambos os casos, a implantação da mudança está comprometida.

Significa dizer que a avaliação, convencimento e implantação de um processo que envolve toda a organização está relacionado a lideranças capazes de manter forte isenção dos predicados anteriores desta organização, tendo como referência maior, a realidade e as tendências de mercado. Lideranças capazes de identificar a lacuna da organização quanto a atuação focada no mercado e especialmente de propor um plano de ação consistente para

que a organização possa captar e reter os consumidores que lhes darão lealdade e rentabilidade. Supostamente, esta isenção será capaz de isolar aspectos positivos da organização que ainda sejam válidos para mantê-los ou até reforçá-los.

É interessante observar que, nesta fase de revisão estratégica de uma organização a cultura organizacional normalmente co-responsável pelo sucesso anterior da organização, paradoxalmente, pode ser uma das maiores barreiras à isenção, fundamental para as mudanças.

b) Ciclo Vicioso

Uma das alternativas de solução para este caso seria optar por um agente externo mas esta solução não é naturalmente avaliada. É de se supor que a mesma cultura interna que obstrui a visão dos líderes da organização para a realidade externa, como referência de mudança, também impede a aceitação de uma consultoria externa. Pode-se especular que esta situação criaria um ciclo vicioso de difícil desbloqueio que, com o tempo, inviabilizaria a competitividade organizacional.

Esta “barreira”, conforme demonstrado na figura 1, por um lado impediria que alguns dos agentes de mudança externos pudessem atuar para a organização e por outro, obscureceriam a visão organizacional interna sobre as reais tendências e necessidades do mercado.

Certamente, outros agentes de mudança organizacional não apresentados na figura 1 como, por exemplo, ações governamentais (no âmbito externo) ou decisão de aumento do lucro pelos acionistas, (no âmbito interno) orientam mudanças organizacionais mas pela amplitude do conjunto de agentes e pelo foco desta análise, a questão central aqui observada é o bloqueio que a cultura organizacional pode criar com relação ao mercado e em especial para uma ação da consultoria.

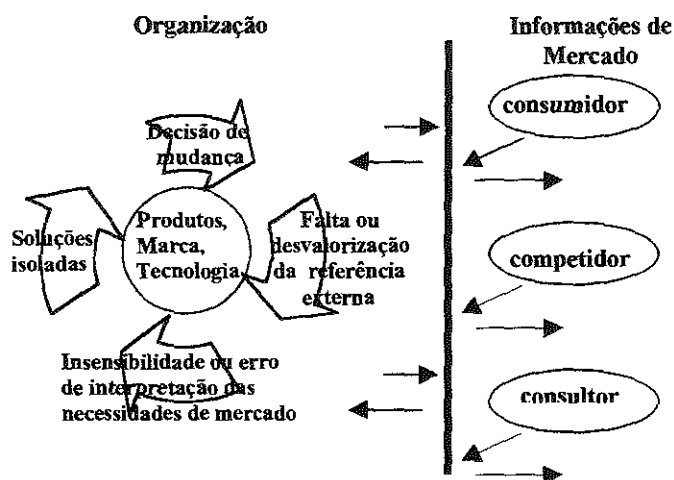


Figura 1 – Possível ciclo de decisão numa organização voltada para dentro

A questão então é como quebrar este ciclo.

A cultura organizacional, uma das causas desta barreira, precisa ser desafiada e a ação pode ser gerada interna ou externamente. Internamente por exemplo, com movimentos reativos dos executivos que, no processo de atualização na academia, estão conhecendo novas abordagens de tecnologias organizacionais e práticas de gestão. Externamente, um evento qualificado como um congresso por exemplo, pode dar ao executivo chefe, o alerta necessário para avaliar o ciclo vicioso especulado. Estes exemplos, de ações esporádicas e portanto criadas por fatores aleatórios, sugerem um exercício de busca de uma solução mais estruturada.

c) Referências da Mudança

Como ressalta Araujo, a consultoria enfrenta diferentes desafios organizacionais, está intrinsecamente comprometida com a neutralidade cultural das organizações em que atua e pela própria forma de atuação, foca na atividade planejada. A consultoria, portanto, reúne características que podem contribuir para a quebra da reação à mudança organizacional.

Inferindo-se a partir da sustentação teórica, observa-se que uma consultoria especializada e experiente pode fornecer uma visão adequada sobre o mercado enquanto

que um representante do comitê executivo pode assumir o papel de coordenador da comunicação interna para a organização. Tem-se desta forma, dois potenciais agentes para uma provável quebra do ciclo apresentado.

O papel fundamental das lideranças da organização no processo de mudança, foco de diversos estudos organizacionais, está razoavelmente esclarecido mas a consultoria, talvez até pela sua forte característica de neutralidade, é percebida freqüentemente pelas organizações como uma alternativa passiva. Um certo senso comum sugere que é a empresa que deve iniciar o processo de busca externa de consultoria e não o inverso. Exceto pelas grandes consultorias com publicidade esforçadamente voltada para o institucional, por alguns projetos pró-ativos de universidades e por ações isoladas de consultores independentes com livros ou palestras específicas, são poucos os movimentos pró-ativos estruturados que ajudem a eliminar um eventual e localizado estereótipo de passividade da consultoria diante do desafio da reorientação organizacional para o mercado.

d) Concluindo

Voltando ao problema apresentado de uma potencial barreira na organização bloqueadora da visualização correta do mercado e considerando especialmente o papel do consultor, que neste contexto não é facilmente percebido como solução exatamente por ser uma alternativa externa, este artigo infere finalmente no sentido de movimentos organizados para que esta comunicação ocorra.

Uma vez que neste contexto, é razoável pressupor que o processo de comunicação da necessidade de mudança e do ferramental apropriado deveria ter origem externa, na organização de um evento, liderado pela academia e que discuta o aspecto da orientação para o mercado associado aos instrumentos efetivos de suporte à mudança, reforçando entre eles a alternativa de consultoria, pode ser um caminho.

Também parece razoável supor-se que no atual momento de importante turbulência organizacional, onde os resultados imediatos são freqüentemente as únicas referências, os aspectos, também realçados por Araujo, como neutralidade, concentração de atenção na atividade e experiência específica do processo de mudança, não são facilmente encontrados "dentro de casa", sobretudo porque faltam referências internas para que estes aspectos sejam procurados. Além disto, exatamente pelo ambiente organizacional

contemporâneo, uma contribuição "de fora" da organização pode sugerir correção da visão distorcida de orientação para o mercado.

Estas são as principais razões da sugestão deste artigo de uma ação coordenada de apresentação, compreensão e sobretudo de exposição da consultoria especializada e experiente como ferramenta importante dentro do atual instrumental de suporte às mudanças organizacionais.

BIBLIOGRAFIA

- ARAUJO, Luis César G. de Tecnologias de Gestão Organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.
- DAY, George S. Marketing Driven Organization, understanding, attracting, and keeping valuable customers. New York: The Free Press, 1999. (1, 3)
- DESHPANDÉ, Rohit. "Foreseeing" Marketing. Journal of Marketing, Special Issue, 1999.
- MOTTA, Paulo Roberto. Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- NARVER, John C. e SLATER, Stanley F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing, outubro de 1990. (2)

EMPOWERMENT

Leandro Badini Villar

INTRODUÇÃO

O *Empowerment* surgiu como tecnologia de gestão empresarial em resposta as grandes mudanças ocorridas no mundo nas três últimas décadas. Nesse período, a sociedade experimentou diversas transformações ocasionadas pela rápida e constante mudança tecnológica, pela globalização econômica e cultural, e pela crescente valorização do espírito de cidadania de diversas nações.

A proposta é a valorização do ser humano na organização em resposta a essas transformações. Isso significa dizer: substituição do antigo paradigma de gestão empresarial baseado em instrumentos fordistas, burocráticos e impessoais para um paradigma que valorize um estilo gerencial baseado na liderança participativa, cooperação, espírito de equipe e, principalmente, atitudes ÉTICAS com todos àqueles que de alguma forma se relacionam com a empresa.

SOCIEDADE EM TRANSIÇÃO

Conforme foi mencionado anteriormente, a sociedade experimentou grandes transformações nessas três últimas décadas. As tecnologias de gestão empresarial utilizadas correntemente, que tratavam o homem na organização como uma engrenagem de uma máquina, já não conseguiam responder de forma adequada as novas necessidades oriundas dessas transformações.

Até então, as empresas estavam inseridas em um ambiente planejado e previsível onde o modelo de produção era baseado na padronização. A padronização dos processos geravam produtos padronizados, vendidos a preços padronizados para atender

consumidores com gostos, também, padronizados. Dessa forma, nada melhor que um sistema rígido de controle que iniba qualquer movimento ou estímulo a “mudanças” e que preserve o atual *modus operandis*. Por essa razão o sistema de administração burocrático foi o modelo de gestão predominante até os anos 70. Assim, sob essa ótica, não fazia sentido a transferência de responsabilidades do gerente para os funcionários, o desenvolvimento do espírito de equipe, o compartilhamento de informações e o estímulo à criatividade. Elementos esses fundamentais ao *Empowerment*.

Como vimos, esse modelo ou paradigma já não atendia mais as novas e crescentes necessidades de nossa sociedade. Atualmente, demandamos os mais variados tipos de produtos para atender às nossas necessidades. Questionamos as ações empresariais que geram danos ao meio ambiente e a sociedade. Boicotamos produtos ou serviços de empresas envolvidas em escândalos, fraudes, que não respeitam os direitos de seus trabalhadores e que exploram o trabalho infantil. Nessa nova sociedade, denominada como sociedade pós-industrial, pós-capitalista ou simplesmente como sociedade do conhecimento, novas competências, habilidades e ferramentas de gestão são necessárias para que as empresas sobrevivam no longo prazo e atinjam seus objetivos estratégicos.

Hoje, as empresas estão inseridas em um mercado extremamente competitivo a nível nacional e até mesmo internacional devido à globalização. Assim, as pressões para a redução de custos, diminuição das margens de lucros e da melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços são enormes. Tornam-se necessárias a diminuição dos níveis hierárquicos, a delegação de poder nas mãos dos funcionários, o compartilhamento das informações e o estímulo ao trabalho em equipe para que se possa, dessa forma, atender às necessidades dos clientes e responder de maneira ágil, rápida e dinâmica as mudanças constantes ocorridas no mercado e na sociedade.

O novo paradigma marca a valorização do fator humano dentro das organizações. Essa visão é oposta àquelas que consideravam os recursos financeiros, investimentos em máquinas, equipamentos e ativos fixos como fundamentais para o sucesso de uma organização. O novo paradigma mostra que os ativos são importantes, porém a diferença entre o sucesso e o fracasso de um empreendimento consiste na gestão das pessoas, na transparência das relações com clientes e funcionários, nos valores e na capacidade gerencial das empresas.

EMPOWERMENT COMO FERRAMENTA DE GESTÃO EMPRESARIAL

O *Empowerment* é uma ferramenta de gestão extremamente simples. O objetivo é delegar aos funcionários cada vez mais a responsabilidade dos processos e motivá-los a assumirem novos desafios. Dessa forma, cria-se um espírito de equipe fazendo com que as pessoas se comprometam com o grupo e com os objetivos estratégicos da empresa.

O sucesso no processo de sua implantação do irá depender de como a empresa está comprometida com fórmulas e ferramentas utilizadas no passado. É importante ressaltar que os resultados obtidos no passado através do uso e aplicação de certos modelos e paradigmas não garantem o bom desempenho futuro.

Um outro fator determinante no sucesso na implantação do *Empowerment* é o comprometimento da alta administração com a tecnologia de gestão. E só será bem sucedido se todos na empresa estiverem dispostos a assumirem os riscos das mudanças.

Como princípio básico exige uma relação de confiança mútua entre as pessoas. E se estamos falando em confiança, cooperação, trabalho em equipe, delegação de responsabilidades e compartilhamento de informações, atitudes éticas são fundamentais.

A ética é o instrumento que permite a conciliação de atitudes e interesses entre os diversos agentes envolvidos. Assim, em um ambiente cooperativo o respeito é essencial onde todos devem se comprometer com um objetivo comum deixando de lado interesses pessoais ou particulares.

A atitude ética em um ambiente de *Empowerment* estimula a participação e a interação entre todos os envolvidos em uma equipe. A equipe, dessa forma, se sente à vontade para discutir o que não deu certo e buscar novas soluções, havendo, assim, tolerância a erros e a garantia da liberdade de expressão entre todos.

E também impõe um sistema de recompensas adequadas. De nada adianta motivar os funcionários a assumirem novos desafios e atingirem as metas propostas se não houver o devido reconhecimento. A consequência dessa atitude seria o descrédito da ferramenta de gestão e a consequente desmotivação do grupo. Logo, é importante que a empresa possua um sistema de recursos humanos baseado em competências e habilidades que ofereça aos

funcionários oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Além, de uma remuneração adequada às responsabilidades exigidas.

Como resultados o *Empowerment* torna a empresa mais ágil. As decisões são tomadas mais rapidamente. A empresa irá apresentar menos níveis hierárquicos, reduções de custos, equipes motivadas e multifuncionais, além do comprometimento do grupo com os objetivos da corporação.

CONCLUSÕES

Sem dúvida, o *Empowerment* é uma ferramenta essencial nos dias de hoje. As respostas precisam ser rápidas devido às constantes mudanças. Em um mercado competitivo e dinâmico não há tempo a perder, os problemas e as novas demandas dos consumidores devem ser atendidas imediatamente e somente assim, uma empresa pode preservar sua posição no mercado e seus clientes.

Se fizermos uma análise detalhada das tecnologias de gestão empresariais que estão sendo utilizadas atualmente, em todas elas veremos que os princípios do *Empowerment* estão presentes. O motivo é simples. A sua estrutura conceitual representa a aplicação dos valores da sociedade pós-industrial na gestão empresarial. E, finalmente, equipes dotadas de *Empowerment* são mais produtivas e obtêm melhores resultados.

BIBLIOGRAFIA

- ARAUJO, Luis César G. de. Tecnologias de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.
- BLANCHARD, Kenneth H. Empowerment exige mais que um minuto. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996
- CASTRO, Alfredo Pires de. Zapp em ação! Como implementar as técnicas de energização (empowerment) para melhorar a qualidade e a satisfação das pessoas! Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MILLS, Daniel Quinn. Empowerment – um imperativo: seis passos para se estabelecer uma organização de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PARCERIAS EM TELECOMUNICAÇÕES – ALTERNATIVA PARA O SETOR

Marco Tulio F. Zanini

Um Novo Momento para o Setor

De uma forma muito especial em todo o mundo, mas especialmente no Brasil pela recente liberalização de um mercado recentemente cativo, que antes vivia sob a guarda do estado, o setor das telecomunicações tem sido o cenário dos grandes transformações no mundo dos negócios. Estas transformações são diversas, desde a rápida constituição de empresas através da união de diversos grupos internacionais, passando pela transformação da arquitetura organizacional, até as diversas formas de interatividade e intercâmbio à luz das inovações tecnológicas da microeletrônica nos últimos anos.

Dentro desta economia de características singulares em nossos tempos, a realidade de um mercado incipiente e promissor com a presença de novas empresas competidoras de constituição diversa, foi grande, entre os anos de 1996 a 2001, com a especulação em relação à possibilidade de ganhos fantásticos para os acionistas, promessas de um rápido retorno sobre o capital investido em portais, empresas virtuais, novos e sofisticados equipamentos, como não poderia deixar de ocorrer. Esta tendência parecia reconfigurar os melhores tempos da “corrida ao ouro” ou da “caça ao tesouro”, aonde aventureiros, vindo de todas as partes, vislumbravam riquezas sem limite.

O ano de 2001 foi decisivo em revelar as duas faces: da realidade e da especulação. Enquanto na mídia, nas manchetes e nas revistas especializadas dominavam os números promissores, até mesmo as grande empresas de consultoria enchiam seus estudos com números ao sabor das tendências milionárias. Não sem motivo, nos últimos anos houve os maiores aportes de capital estrangeiro no Brasil, especialmente em 2000, e a formação de centenas de empresas voltadas à oferta de serviços de telecomunicações e de suporte.

No entanto, parecendo preconizar um novo momento que de alguma forma já vinha se configurando poucos dias antes, o atentado de 11 de Setembro revelou não somente a fragilidade dos Estados Unidos, a grande potência capitalista, ao ataque terrorista ocorrido, mas a fragilidade de uma economia baseada na especulação de curto prazo das Bolsas de Valores. Despencaram as ações de forma geral, e mais ainda, aquelas voltadas aos segmentos de grande especulação como o setor mundial das telecomunicações. Primeiro a queda das ações de portais virtuais, logo depois as ações das empresas de telecomunicações de forma geral. Em todo o mundo, dia após dia, os anúncios de demissões e mudança nas estratégias adotadas anteriormente começaram a ocorrer, tendo em vista a necessidade da redução imediata dos investimentos, agora escassos. No Brasil, muitas empresas viram-se obrigadas a redirecionar as suas ações, focando em mercados mais rentáveis e de retorno mais seguro. Mesmo o órgão regulador do setor, a ANATEL, encontra-se na eminência de reajustar as metas de universalização impostas as grandes operadoras como a Telemar, Telefônica e as demais que assumiram as Regiões de atendimento, e que agora sentem uma grande dificuldade em atingir os seus objetivos com um orçamento bastante reduzido, para que efetivamente possam criar em 2002, uma oferta de melhores serviços em âmbito nacional, como é a intenção das mesmas.

Parcerias – mais do que nunca uma opção

Dentre as estratégias que deverão compor os planos de reestruturação das ações estratégicas destas empresas, a constituição de parcerias e alianças estratégicas nunca esteve tão em pauta. De uma forma muito especial, seja com o objetivo de conquistar novas áreas de atuação no mercado, seja pela aquisição de competências e tecnologias específicas, ou pela criação de uma nova imagem para o melhor posicionamento no mercado, as parcerias já vinham sendo exercitadas em grande escala pelo setor, desde a união de grupos de empresas atuando de forma específica, de acordo com a tecnologia empregada, como a celebração de diversos acordos para aumentar a extensão de cada empresa. Com a redução dos investimentos cresce a necessidade de se compartilhar mercados, diminuir riscos e economizar capacidades. Não se pode errar facilmente. Aumenta-se a necessidade de criar sinergias internas e externas para reduzir gastos e aumentar a receita, e o intercâmbio e a

formação de alianças estratégicas, baseadas no compartilhamento e na troca, torna-se uma solução para estes tempos de crescente instabilidade.

Cresce a necessidade do desenvolvimento de habilidades de relacionamento interpessoal e compromisso bilateral. Além das habilidades técnicas adequadas, Lewis (1990) por exemplo, identifica nove características que a pessoa que atua diretamente em alianças estratégicas deve possuir: habilidade em negociação, flexibilidade, humildade, aceitação de risco, assistência técnica, integridade, sensibilidade, paciência e curiosidade. Estas habilidades são mais necessárias e relevantes para o sucesso dos negócios entre parceiros em detrimento ao pensamento puramente concorrencial eliminatório de ataque às bases inimigas desconhecidas. O que parece é que, quando todos se vêem ameaçados, a melhor defesa é assegurar que todos tenham a sua fatia garantida até que seja dado um novo sinal verde para a o ataque.

Para o setor de telecomunicações, 2002 poderá ser o ano da desregulamentação, em que as operadoras que antes agiam regionalmente, passarão a ter a possibilidade de operar nacionalmente, após o cumprimento das metas estabelecidas pela ANATEL. No entanto, dado que este novo ambiente veio a se estabelecer neste novo momento de instabilidade, estamos prestes a vislumbrar para os próximos anos, não uma grande estratégia de “ataque” e de “defesa”, como preconizavam as operadoras ainda no primeiro semestre do ano de 2001, mas uma estratégia de manutenção, partilha e crescimento moderado, através do estabelecimento de acordos entre empresas, com bastante cautela. Definitivamente, as empresas do setor deverão desenvolver suas melhores qualidades na negociação de acordos de parcerias para a garantia da prestação de seus serviços, sem contar com o grande aporte do capital externo que estavam acostumadas.

O que deve ser observado em parcerias

Dentre os diversos conselhos e aprendizados adquiridos do exercício das parcerias que circulam na bibliografia a respeito das alianças e parcerias estratégicas, os maiores ingredientes para o sucesso de tais alianças encontram-se no estabelecimento da subjetividade dos relacionamentos. Em estudos anteriores, Bowersox (1990:36-42) revelou alguns dos fatores de sucesso dentro daquilo que chamou de “Anatomia das Alianças”: 1)

Os grandes benefícios das parcerias são adquiridas com a sinergia gerada no trabalho conjunto entre parceiros; 2) A concentração de uma relação contínua de uma série de pequenos negócios e operações simples, com o foco na satisfação e lealdade do cliente pela eficiência dos serviços; 3) As formas mais comuns de alianças bem sucedidas envolvem um produto/ serviço de mercado e um provedor de serviços, como um serviço complementar de entrega ou transporte (distribuição). Segundo Doz (2000), as palavras de ordem para o sucesso das parcerias são Confiança e Cooperação.

As relações de compromisso com o outro e a capacidade de enxergar e preservar os ganhos mútuos asseguram o sucesso neste período de relacionamento. O contrato de parcerias, mesmo sendo um instrumento principal para a celebração formal de um acordo, nunca deverá ser requisitado para se reclamar as responsabilidades alheias, pois estas devem estar sendo vistas, mensuradas e revistas constantemente em conjunto, garantindo que uma relação *ganha-ganha* seja mantida. Bom é que o contrato adormeça na gaveta durante o acordo entre parceiros, assim como num casamento.

Para que se estabeleça da melhor forma possível estas relações, segundo Doz (2000), devem ser vistos os escopos estratégicos (objetivos), econômicos e operacionais. Acima disto tudo, pessoas devem ser esclarecidas. Tratando-se de serviços de telecomunicações (intangíveis) e da gestão tecnológica de parcerias, o elemento humano assume um peso ainda maior. Nas atividades humanas é que repousarão as soluções e o bom senso dos relacionamentos. Esta nova configuração exige que habilidades humanas estejam presentes nas empresas. Pessoas altamente qualificadas através da experiência em relacionamentos em meio a culturas empresariais diversas e com visão de negócios amadurecida, devem assumir estas posições. Na escolha da parceria como ação estratégica, opta-se por um crescimento em conjunto, compartilhando vantagens em prol de um objetivo comum, numa mesma relação e por um determinado período de tempo. Como se poderia optar por uma relação onde o seu parceiro apresenta indícios de que poderá ser prejudicado ao longo do caminho, especialmente por você ? Seria como preconizar o fim desta relação já em seu início. As parcerias, definitivamente, não podem ser vistas como oportunidades de ganho unilateral.

De certo que numa empresa devem residir a diversidade de perfis e habilidades, cada uma alocada a seu objetivo e momento, mas tratando-se da constituição de parcerias,

teremos que preparar nossos gerentes executivos para uma nova empreitada estratégica: o diálogo. O interesse pelo sucesso de negócios além dos limites da empresa. Desenvolver capacidades reais para a valorização da parceria, pela consciência de sua vantagem competitiva e pelo ganho bilateral que esta sendo gerado.

Na mesma proporção em que o setor vem aderindo a real capacidade do mercado em absorver a oferta dos seus serviços, há uma tendência de que empresas comecem a celebrar acordos de parceria e intercâmbio para que seus interesses encontrem-se com as reais potencialidades de empresas parceiras, numa contribuição que se traduza em vantagem competitiva. Mais do que uma opção estratégica para as empresas de telecomunicações, as parcerias são a garantia de que um trabalho executado em conjunto garantirá o sucesso e a sobrevivência para estas empresas, após um longo período de especulações, com a tomada de consciência sobre as realidades do cenário nacional. Há quem acredite que o setor ainda viverá ao sabor dos grandes investimentos, como ocorreram nos últimos seis anos. No entanto, o termômetro que norteia os investimentos, as Bolsas de Valores em todo o mundo, já preconizam através de seus sinais, tempos de moderação, cautela nas ações estratégicas e busca de alternativas para o setor. Com toda a certeza as parcerias farão parte destas opções.

BIBLIOGRAFIA

BOWERSOX, Donald J. The Strategic Benefits of Logistics Alliances. Harvard Business Review July-August 1990.

DOZ, Yves L. A Vantagem das Alianças: a arte de criar valor através de parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

LEWIS, Jordan D. Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo : Pioneira, 1992.

A CORRIDA DOS CONSULTORES ORGANIZACIONAIS NA ERA DO CONHECIMENTO

Rogério Guimarães

Convidamos o leitor a imaginar o seguinte cenário: uma corrida de 15 quilômetros no qual os corredores são consultores organizacionais. O percurso, que não é nem muito curto ou muito longo, são as habilidades e conhecimentos que os consultores devem possuir, para permitirem a sua própria sobrevivência e a sobrevivência das organizações-clientes nessa era de tantas mudanças e quebras de paradigmas.

O leitor deve estar se perguntando o porquê de uma corrida de 15 Km e não de 100, 200, 400, 1.500 metros, ou até mesmo, uma meia maratona ou u'a maratona inteira. Bem, escolhemos o percurso de 15 Km pelo fato de acreditarmos que nesse mundo globalizado de hoje o consultor organizacional não deve:

- a) apresentar seu relatório final num prazo muito curto, pois na maioria das vezes, a solução indicada pode ser precipitada para resolução do problema da empresa-cliente; e
- b) apresentar seu relatório final num prazo muito longo, podendo ocasionar a sua obsolescência e seu atropelamento pela evolução dos acontecimentos internos e externos.

Por isso, neste trabalho, optamos pelo percurso considerado de média distância, para que o consultor organizacional tenha tempo hábil de estudar o problema apresentado pela organização-cliente, traçar um diagnóstico e elaborar um relatório condizente com as expectativas de quem o contratou.

Cabe ressaltar que não estamos interessados no melhor profissional para atuar em um certo problema específico da empresa-cliente. Cada problema requer profissionais com habilidades e conhecimentos diversos. Falaremos aqui da figura do consultor (ser humano) e não da organização consultoria. Uma empresa competitiva de consultoria pode e deve ter em seu quadro de funcionários consultores especializados nas mais diferentes áreas,

visando atuar nos diversos segmentos desse mercado globalizado. Enfim, estamos interessados no consultor organizacional melhor preparado para operar de forma otimizada neste mundo de constantes mudanças e incertezas.

Passemos agora para a corrida propriamente dita. Observando a concentração antes da largada, constatamos, por exemplo, a presença de consultores dos mais variados níveis:

- a) recentemente formados sem nenhuma experiência em consultoria;
- b) especialistas em uma única área de atuação, sem ou com experiência em consultoria;
- c) com conhecimentos gerais na área (generalistas), sem ou com experiência em consultoria;
- d) generalistas especializados em um determinado segmento, sem ou com experiência em consultoria; e
- e) sem formação acadêmica, porém com muita experiência na área de consultoria;

Analistas da área começam a realizar prognósticos de quem vencerá a corrida. Uns acreditam que o consultor melhor preparado é aquele que possui uma combinação de conhecimento teórico geral (generalistas) com uma certa dose de experiência. Outros jogam suas fichas naqueles consultores mais experientes, com excelente bagagem de conhecimentos adquiridos dentro das próprias organizações.

É dada a largada. Como em toda corrida que se preze, toma a dianteira o grupo dos consultores recém-formados sem nenhuma experiência em consultoria. Tal grupo impõe um ritmo muito forte a corrida e não sabemos se eles estão muito bem preparados ou se querem aparecer perante a mídia. Analistas informam que o grupo não conseguirá manter o atual ritmo até o final da prova, tendo em vista o trajeto apresentar variantes de difícil transposição em diversos pontos.

São 10 horas da manhã e o sol começa a castigar os corredores. No terceiro quilômetro, o grupo que se encontra à frente se depara com uma enorme subida de 3 Km. O ritmo das passadas começa a diminuir devido a excessiva cadência imposta nos três

primeiros quilômetros de corrida. O grupo dos consultores especializados, generalistas e mais experientes começam a se aproximar. Analistas dizem que o grupo de consultores recém-formado não realizou um levantamento adequado do problema que eles iriam enfrentar na corrida. Não traçaram uma estratégia para o que iam encontrar a sua frente. Foram guiados pelo ímpeto de vencer.

Ao término da grande subida, o grupo que começa a liderar a corrida compõe-se dos consultores especializados em uma única área, seguidos pelos generalistas, experientes, recém-formados e os demais. Cabe ressaltar que dentro desses grupos existem consultores formados ou não, especializados ou não, com ou sem nenhuma experiência em consultoria. Nesse caso, como os consultores eram especializados somente em uma única área, correr em terrenos inclinados, foi o motivo pelo qual conseguiram passar à frente dos outros consultores.

O próximo trecho da corrida, uns 5 quilômetros mais ou menos, é composto por retas, curvas, subidas e descidas suaves. Os maiores problemas eram o sol escaldante e os buracos existentes na rua. Afinal um trecho de incertezas e em constante mudança.

Depois de percorridos uns 2 quilômetros desse trecho, o grupo que começa a se destacar é o formado pelos generalistas. Analistas já tinham previsto tal fato. Eles afirmaram que os generalistas tinham a maior capacidade de se adequar às mudanças no terreno e do meio ambiente que ora se despontava, pois tinham o conhecimento e as habilidades adequadas para enfrentar tais dificuldades surgidas durante a prova.

Percorrido esse trecho, os consultores se deparam com a parte final da prova: uma reta de 4 quilômetros com várias subidas intercaladas. O grupo que continua na frente é o grupo dos generalistas. Porém, já no primeiro quilômetro desse percurso, alguns consultores do grupo de generalistas começam a ficar para trás. Verificamos os números das camisas desses consultores e levantamos as suas respectivas fichas. Analisando tais registros pudemos notar que esses consultores que começaram a ficar no caminho eram apenas generalistas sem ou com pouca experiência em consultoria. Analistas afirmaram que o ocorrido deve-se ao fato desses consultores não terem traçado uma estratégia adequada para a corrida por falta de experiência para tal.

Do grupo que ainda se encontra na frente, generalistas com muita experiência, observamos a existência de consultores especializados em determinados segmentos.

primeiros quilômetros de corrida. O grupo dos consultores especializados, generalistas e mais experientes começam a se aproximar. Analistas dizem que o grupo de consultores recém-formado não realizou um levantamento adequado do problema que eles iriam enfrentar na corrida. Não traçaram uma estratégia para o que iam encontrar a sua frente. Foram guiados pelo ímpeto de vencer.

Ao término da grande subida, o grupo que começa a liderar a corrida compõe-se dos consultores especializados em uma única área, seguidos pelos generalistas, experientes, recém-formados e os demais. Cabe ressaltar que dentro desses grupos existem consultores formados ou não, especializados ou não, com ou sem nenhuma experiência em consultoria. Nesse caso, como os consultores eram especializados somente em uma única área, correr em terrenos inclinados, foi o motivo pelo qual conseguiram passar à frente dos outros consultores.

O próximo trecho da corrida, uns 5 quilômetros mais ou menos, é composto por retas, curvas, subidas e descidas suaves. Os maiores problemas eram o sol escaldante e os buracos existentes na rua. Afinal um trecho de incertezas e em constante mudança.

Depois de percorridos uns 2 quilômetros desse trecho, o grupo que começa a se destacar é o formado pelos generalistas. Analistas já tinham previsto tal fato. Eles afirmaram que os generalistas tinham a maior capacidade de se adequar às mudanças no terreno e do meio ambiente que ora se despontava, pois tinham o conhecimento e as habilidades adequadas para enfrentar tais dificuldades surgidas durante a prova.

Percorrido esse trecho, os consultores se deparam com a parte final da prova: uma reta de 4 quilômetros com várias subidas intercaladas. O grupo que continua na frente é o grupo dos generalistas. Porém, já no primeiro quilômetro desse percurso, alguns consultores do grupo de generalistas começam a ficar para trás. Verificamos os números das camisas desses consultores e levantamos as suas respectivas fichas. Analisando tais registros pudemos notar que esses consultores que começaram a ficar no caminho eram apenas generalistas sem ou com pouca experiência em consultoria. Analistas afirmaram que o ocorrido deve-se ao fato desses consultores não terem traçado uma estratégia adequada para a corrida por falta de experiência para tal.

Do grupo que ainda se encontra na frente, generalistas com muita experiência, observamos a existência de consultores especializados em determinados segmentos.

Falta apenas 1 quilômetro para o término da corrida. É a hora do *sprint* final. Como esse trecho também contém muitas subidas intercaladas, o grupo de generalistas especializados começa a se destacar. Tal fato ocorreu porque dentro desse grupo existiam especialistas em corridas de todos os tipos de solos, principalmente em terrenos inclinados. Consequentemente começaram a se distanciar dos outros consultores mediante a adoção de uma melhor técnica de corrida em terrenos inclinados.

Apontaram na reta final. Não há possibilidade de perderem mais a corrida. Mesmo assim, mantiveram um ritmo adequado até cruzarem a faixa de chegada, pois nessa era do conhecimento ninguém pode se descuidar um minuto sequer dos outros competidores.

Após a corrida, analistas se reuniram na sala de imprensa para comentarem o resultado da prova. Primeiramente, eles falaram sobre o percurso. Disseram que o trajeto era muito difícil, pois existiam várias subidas, curvas e buracos, dificultando o desempenho dos corredores. Outro fator importante que contribuiu para o desgaste dos competidores foi o fator sol, muito forte e incessante. Enfim, compararam o trajeto ao mundo globalizado em que vivemos: cheio de incertezas e em constante mudança.

Quanto aos competidores, os analistas disseram que os vencedores foram aqueles que souberam diagnosticar e empregar as técnicas e ferramentas corretas para resolução dos problemas que porventura vinham surgindo durante a prova.

Destacaram que o conhecimento e a experiência foram fundamentais durante a corrida. O atleta competitivo, afirmaram, deve ter o conhecimento, mesmo que genérico, de todas as técnicas e ferramentas disponíveis no mercado para realização de uma boa corrida. Sem contar na experiência em outras provas, que é de vital importância para o amadurecimento do atleta em competição de alto nível.

Pretendemos mostrar com essa corrida que o consultor competitivo de hoje deve ser polivalente, talentoso e criativo. Procurar agregar valores e desenvolver seu *mix* de habilidades, isto é, estar sempre atualizado nos mais diversos segmentos, sem descuidar-se de especializar-se em áreas que chamaremos de nichos informacionais. Deve, ainda, conhecer e explorar as tecnologias de gestão organizacional existentes no mercado, visando contornar deficiências surgidas na organização-cliente, propondo soluções criativas para melhor *performance* das empresas.

BIBLIOGRAFIA:

ARAUJO, Luis César G. de. Tecnologias de Gestão Organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.

IANNINI, Pedro Paulo. Cliente & consultor: uma parceria para o desenvolvimento organizacional. Niterói: EDUFF, 1996.

KUBR, Milan. Consultoria: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1986.

SITE GESTÃO DE RH. Disponível em: <http://www.gestaorh.com.br/artigos/gead_041.shtml>. Acesso em: 29 out. 2001.

89800

BIBLIOTECA
MARIO HENRIQUE SIMONSEN
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
314435/03
18/03/2003



**FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS**

FGV/EBAP
Central de Atendimento
Praia de Botafogo, 190
4º andar
CEP 22253-900
Tel.: (21) 2559 0000
Fax: (21) 2559 0000
atendimento@fgv.br
www.fgv.br/ebape

