

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
INSTITUTO DE ECONOMIA**



1290000650



TCC/UNICAMP J688e



**EVOLUÇÃO E INSERÇÃO DA ORGANIZAÇÃO  
EMPRESARIAL NO CENÁRIO COMPETITIVO ATUAL:  
DESAFIOS PARA A NOVA GESTÃO DAS EMPRESAS**

**PATRÍCIA LUCHINI JOLY**

**TRABALHO DE MONOGRAFIA  
ORIENTADO PELA PROF. DRA.  
MARIA CAROLINA A. F. DE SOUZA ✓**

**BANCA: JOSÉ NEWTON CARPINTERO**

**CAMPINAS, 1996 ✓**

**TCC/UNICAMP  
J688e  
IE/650**

1290000650

## SUMÁRIO

Introdução .....	1
Capítulo 1: O contexto atual : novas bases para pensar e conduzir as empresas .....	2
1.1: Mudanças no ambiente das empresas .....	2
1.2: Cenário atual: novas tendências em termos das formas de organização .....	6
1.3: Caminhando para novas formas de gestão .....	13
1.4: Aspectos da nova organização .....	18
Capítulo 2: "O Estado da Arte" da aplicação das TI na gestão das empresas .....	23
Capítulo 3 : O âmbito da gestão das empresas .....	32
3.1: A Qualidade .....	32
3.2: Flexibilidade e Aprendizado como instrumentos para uma gestão eficiente .....	35
3.3: A Desverticalização e a Externalização como meios de reestruturação organizacional .....	38
Considerações Finais .....	43
Bibliografia .....	46

## INTRODUÇÃO

Grandes transformações ao nível de economias nacionais, mercados e gestão estratégica empresarial ocorreram e estão ocorrendo ao longo do século, articulando as duas últimas décadas. Transformações causadas por políticas governamentais, por novas necessidades do mercado, pela revolução informacional e suas consequências. Enfim, pela superação do modelo tradicional. Todos esses aspectos influenciaram a reestruturação da gestão empresarial e da sua organização, tornando-a obrigatória para a sobrevivência e competitividade da empresa.

Este trabalho se propõe a estudar esse processo de transformação, apontando o cenário atual, tratando da evolução da gestão e focalizando os impactos da crise e das conseqüentes mudanças sobre as estruturas organizacionais e métodos de gestão. Nesse sentido, abre-se espaço para apontar os traços característicos da nova concepção de competitividade no ambiente concorrencial atual.

## **CAPÍTULO 1: O CONTEXTO ATUAL: NOVAS BASES PARA PENSAR E CONDUZIR AS EMPRESAS.**

### **1.1: Mudanças no ambiente das empresas.**

O processo de reorganização das empresas está intimamente ligado às mudanças no cenário mundial. Essas mudanças foram tão relevantes que minaram as bases da gestão tradicional, forçando as empresas a se adaptarem às novas tendências.

A consideração das novas tendências do cenário atual se remete também no aumento da relevância do complexo eletrônico, da automação flexível, da revolução nos processos de trabalho, da mudança nas estratégias empresariais e das bases de competição, da globalização e das alianças tecnológicas (Coutinho, 1992).

A globalização, um dos traços marcantes do cenário mundial atual, deve ser entendida como um aprofundamento da internacionalização, e não simplesmente como um aumento da interdependência ou “queda nas barreiras econômicas” (Coutinho, 1992). A globalização se acentua com a desregulamentação financeira, facilitando fluxos de capitais e aumentando a relação de câmbio e taxa de juros a nível global. Pelo lado das empresas, as redes informatizadas passam a facilitar o *sourcing* global: no suprimento de peças e equipamentos, na definição da preferência do consumidor e na irradiação de tecnologia.

Por outro lado, em função dos custos e riscos crescentes em pesquisa e tecnologia e da necessidade de imposição de um padrão tecnológico, a cooperação entre firmas passa a ser um ponto estratégico fundamental na obtenção de posição competitiva a nível global. Essa cooperação pode se dar ao nível vertical, que engloba a cooperação entre concorrentes e ao nível horizontal, que ocorre entre empresas ao longo da cadeia produtiva. As associações têm caráter predominantemente nacional, evidenciado pela formação de *clusters*.

Com a crescente expansão e difusão das inovações na microeletrônica, na informática e nas telecomunicações, os processos de produção industrial também avançaram. Novas expressões como telemática e mecatrônica ultrapassam o âmbito da academia e literatura especializada para integrarem o cotidiano de muitas empresas. O comando por computadores e os sistemas integrados de automação flexível permitiram a otimização dos fluxos de produção. Observa-se, no entanto, que essa integração tem de ocorrer também entre o homem e a máquina porque não faz sentido o sistema inteligente trabalhar sozinho.

No ambiente das empresas, à automação associa-se a necessidade de ser flexível, para poder haver ajustamento e aprendizado contínuo. A busca da flexibilidade e a valorização do aprendizado podem ser vistas como resposta para o novo mercado: é preciso mais do que preços baixos. O baixo custo e a qualidade deixam de ser suficientes como fatores de competitividade. A esses

requisitos essenciais há que se agregar novas características de diferenciação para superar a concorrência.

A flexibilidade exige a interação entre homem e máquina para conduzir o processo produtivo, ajustando-o quando necessário. Ocorre a união das partes especializadas com a conseqüente formação de equipes, desenvolvendo relacionamentos, e simplificando o trabalho por meio de procedimentos e treinamentos. A visão global do processo, a habilidade, agilidade e criatividade para adaptar-se a novas situações em termos de gestão e organização de processos tornam-se primordiais. Isso requer profissionais mais qualificados e polivalentes: os artífices voltam a ser valorizados. A escala de hierarquia também deve se reduzir, diminuindo a distância entre o chão de fábrica e os gerentes. Isso exige funções mais articuladas e desenvolvidas com maior conteúdo de responsabilidade e autonomia.

Nessa situação, relações de autoridade perdem a funcionalidade em favor da capacidade de coordenação- competência com poder de diferenciar organizações aparentemente semelhantes. O objetivo deve ser de conduzir a um conjunto integrado não apenas no âmbito operacional, mas principalmente com relação à missão e às novas estratégias da empresa. Daí a crescente importância das pessoas capazes de interagir e de lidar com situações novas. O treinamento para formação de profissionais capazes de controlar, decidir e lidar com as novas mudanças passa a ser visto como investimento. O alvo é um dos ativos fundamentais da empresa: o homem e suas inerentes competências.

Associadas à imensas transformações no ambiente concorrencial, essas mudanças impõem a revisão das estratégias das empresas visando à construção de diferenciais que possam ser traduzidos em vantagens competitivas sustentáveis dos produtos. Os sistemas de cooperação são cada vez mais exigidos, e se exprimem na redução de custos, no aumento da qualidade, na diminuição do nível de estoques e na redução de desperdícios de toda natureza: de posições estratégicas, competências até desperdícios de materiais e horas devido a um insuficiente ou falho planejamento de logística. Certamente tudo deve ocorrer sem se perder de vista o preço competitivo. As empresas para continuarem a fazer parte do mercado no novo estágio competitivo repensam a capacidade de coordenar a cooperação interna, enfrentando riscos, buscando ter sempre a inovação em seu sentido mais amplo- de produtos à forma de ver e pensar a organização.

Enfim, as décadas de 80 e 90 exprimem a dimensão sistêmica da competitividade. A gerência sozinha não tem mais o poder de dinamizar e agilizar, mesmo em presença da inovação, a posição competitiva da empresa. A inovação passa a funcionar melhor na presença de "externalidades benígnas", que têm como uma de suas raízes a integração entre empresa, universidades e centros de pesquisa (Coutinho, 1992). A maior ou menor competitividade pode, em parte, estar relacionada à força e à competência dessa interação para inovar, introduzindo instrumentos que possam aumentar a produtividade das empresas. Certamente, em primeiro plano, a capacidade gerencial, particularmente a de prospecção, identificação e exploração de novas oportunidades e de coordenação é que faz essa integração se realizar e se efetivar de forma mais ou menos eficiente, em termos do desempenho global da empresa.

## **1.2: Cenário atual: novas tendências em termos das formas de gestão.**

Nos anos 90 ( Souza, Bacic & Rabelo, 1995), a gestão das empresas se defronta com desafios e novas exigências. Estas estão relacionadas ao conceito de flexibilidade , de informação, de aprendizado e de relações empresariais mais profundas. A empresa cada vez mais procura estar atenta às especificidades dos clientes, respeitando e se possível reduzindo prazos de execução e de entrega: tudo é feito para garantir a lealdade do cliente.

De fato, em um contexto de concorrência acirrada, necessidades menos padronizadas e em constante evolução, essa lealdade é cada vez menos assegurada e “custa” mais para ser parcialmente conquistada. A capacidade ociosa planejada, seja no interior da planta da empresa, seja recorrendo aos fornecedores ( subcontratação de capacidade e de especialização), torna-se um imperativo para eventuais flutuações de demanda qualitativa e quantitativa. A meta é atingir um grau competitivo a nível global.

Ademais, na “era da informação”, as informações positivas e negativas não ficam mais confinadas no espaço inter muros. As empresas são avaliadas pelo clientes e pelo público ( consumidores atuais ou em potencial ) também pelo seu desempenho geração de empregos, e em relação a questões sociais e ambientais, etc. Essa avaliação acaba tendo um peso em torno dos custos ( operacionais e sociais) e da lucratividade atual e de longo prazo( Souza, 1995a).



Atualmente, o ciclo de "autoridade" se inverteu. Em certo sentido, caminha de baixo para cima: os clientes têm um suas mãos informações sobre as empresas. A partir delas e de suas necessidades individuais escolhem globalmente a melhor opção. Traduzindo em termos do objetivo competitivo, implica que as empresas têm que ser flexíveis a mudanças e aptas a responder a diferentes tipos de demanda.

Daí a generalização de empresas voltadas para o cliente ( "o cliente é o rei"). Essa nova realidade e suas implicações em termos das rotinas nas empresas devem ser transmitidas aos funcionários, que devem estar aptos a reagir a mudanças. Estes se de fato inseridos em um ambiente interativo, pró-ativo e em um processo contínuo de aprendizado irão desenvolver as funções/ processos tendo como referencial a satisfação dos clientes ( internos e externos). Se esse processo for bem sucedido, os resultados aparecerão na taxa de retorno de longo prazo da empresa -"testemunho" inequívoco de estratégias bem formuladas, articuladas a estruturas adequadas e gestão bem conduzida. Certamente essa tarefa não é fácil, não pode se resumir à retórica de sucessivos planos de intenção. Acima de tudo, se aceita de forma conseqüente, essa tarefa não raras vezes evidencia a insuficiência dos "modelos tradicionais" (em alguns casos cristalizados de gestão) ( Souza, 1995a).

A esse respeito, vale a pena recuperar algumas características que marcam a evolução das formas de gestão. Afinal, uma empresa só apresenta desempenho adequado de longo prazo se suas metas e ações das pessoas que interagem no interior na cadeia de relações se assemelham. Nesse sentido, a

função da alta gerência é buscar identificar e garantir que todo o pessoal receba as informações corretas e use métodos adequados ( para o que necessitam estar capacitados) para neutralizar as operações dos concorrentes ( Johnson, 1992).

De 1800 até 1950, os alicerces da gerência se centravam na escala, na divisão do trabalho, na especialização. O controle se dava através do cumprimento rígido das programações, seguindo padrões pré- estabelecidos. Para que isso ocorresse na prática, era preciso treinar os trabalhadores de acordo com os ideais de seus patrões, controlando desperdícios, fazendo altos investimentos para melhorar os processos e mantendo a clientela satisfeita. A meta central era aumentar a riqueza dos proprietários e fornecer produtos básicos e de grande utilidade para o público ( Souza, 1995a ).

“Os funcionários , embora não tivessem delegação para aperfeiçoar continuamente os processos através da identificação e resolução de problemas, eram estimulados a executar os processos pelos padrões mais elevados. Eles não deviam manipular processos para aumentar os lucros. Os altos gerentes também assumiam a responsabilidade principal pelo aperfeiçoamento de processos, buscando e implementando novas tecnologias baseadas em novos equipamentos de capital ou em novos métodos de organizar o trabalho. Na maioria dos casos, sua motivação por esses interesses em “grandes saltos” era de aperfeiçoar os processos, não simplesmente cortar custos.”( Johnson, 1992: 60).

Da década de 50 até a década de 80 o quadro se reverteu. Foram adotados modelos matemáticos de gerência financeira, centrando as atenções na contabilidade gerencial. As metas contábeis estavam relacionadas à manipulação de processos ( manipulando produção para controlar os custos ), à eliminação de trabalhadores desnecessários ( já que eles eram vistos como custos ), ao corte dos gastos, à persuasão dos clientes, a grandes volumes de investimento, desvinculando e especializando processos ( Souza, 1995a ).

A meta final era aumentar a rentabilidade dos acionistas, para assim atrai-los cada vez mais com altos dividendos. Se esse modelo utilizado no passado fosse usado hoje, ele acarretaria elevação de custos e queda da satisfação do cliente e do lucro. Durante o período, o ciclo de controle era dado de cima para baixo. A alta gerência, de posse de informações contábeis, tinha poderes para planejar e distribuir tarefas aos trabalhadores. Os administradores se utilizavam de artifícios para chegar aos clientes — um dos dentes das engrenagens- resultados contábeis desejados forçosamente obtidos. ( Johnson, 1992).

Organizações como essas apresentam usualmente: âmbito de visão empresarial voltado apenas para o lado interno da empresa; atividades fragmentadas; estrutura com alto grau de rigidez; especialização funcional; trabalho a ser realizado dentro de padrões rígidos fixado em manuais e normas; e uma grande ênfase no controle. Há um direcionamento para a estabilidade, para o aspecto tático, para a centralização, para a quantidade. A visão é voltada para os aspectos contábeis, para a prestação de contas, enfatizando e usando

como referências resultados passados e tendo uma visão voltada para o interior. Os mecanismos de controle privilegiam e se guiam por resultados dos exercícios

O controle caminha de cima para baixo, dando importância ao cumprimento das tarefas, medindo resultados baseados na análise de desvios, com ênfase excessiva na confecção de "n" relatórios. Estes podendo ser incompatíveis entre si ou apresentar as mesmas informações de várias formas, segundo as orientações de diversos gerentes/ supervisores, como instrumento de decisões estratégicas acabam sendo pouco úteis. Os contextos social, organizacional e humano são bem limitados, enfatizando os aspectos técnicos (Souza, 1995a).

Esse tipo de organização ainda não se distanciou o suficiente dos princípios da "administração científica". Segundo Lojkine 1995, no escopo desses princípios, a gerência tem como uma de suas atribuições básicas o desenvolver uma ciência, em substituição dos métodos empíricos, dando-lhe condições de melhorar e de se aprimorar. A direção deve distinguir quem deve trabalhar na gerência e quem deve trabalhar na produção. As condições são oferecidas pressupondo-se essa rígida divisão entre os que sabem planejar e os que devem executar.

A tarefa do administrador se centra em preparar cuidadosamente os planos de trabalho, em organizar e coordenar racionalmente os subordinados controlando e comandando suas atividades. O objetivo maior é a máxima

racionalização do trabalho, tornando-o mecânico e produtivo. A percepção inerente é de que as pessoas nas empresas são movidas por questões puramente econômicas ( "Homo economicus" ). O pagamento é a recompensa pela utilização da força de trabalho: a remuneração é gerada pela produtividade. Sendo assim, quem produz mais ganha mais. A divisão do trabalho é privilegiada na organização da produção. As tarefas são agrupadas em departamentos. (Chiavenato 1979 ), longe da gestão de processos atualmente valorizada. Enfim, uma organização totalmente rígida, e não voltada para desenvolvimento das flexibilidades que seriam necessárias para responder às sinalizações do mercado.

Em evolução à administração de tarefas, a organização pode ser pensada a partir da estrutura, admitindo várias focos: a estrutura funcional, a estrutura por produtos ou serviços e a estrutura matricial.

A estrutura funcional não dá tanta importância à coordenação entre as várias funções da empresa. Os empregados fixam seus objetivos dentro da sua própria área de atuação, não raras vezes sem considerar devidamente ( até por não estarem suficientemente informados) as metas gerais da empresa. A estrutura funcional está associada a uma série de limitações, como falta de meios de coordenação do fluxo de trabalho e peso de uma estrutura burocratizada ( quando o trabalhador não é especializado), gerando uma administração mais hierarquizada e rígida.

A estrutura articulada à produtos ou serviços é observada em empresas de grande escala, podendo oferecer resultados satisfatórios, como maior facilidade na utilização da tecnologia, do conhecimento, etc.

A estrutura matricial se caracteriza pela utilização de um sistema múltiplo de comando. Para funcionar de forma eficiente, ela necessita de uma base organizacional na qual três condições devem ocorrer integradas. A estrutura deve estar direcionada para atingir metas pré-estabelecidas. Para isso, são delimitadas funções específicas a cada empregado, e esses funcionários são subordinados a um chefe em comum. É importante se atentar para o fato de que essas metas devem convergir a um interesse global da empresa. Nesse âmbito, se torna necessária a existência de uma distribuição semelhante entre os poderes dos gerentes funcionais ( centrados para os recursos técnicos) e dos gerentes de projeto ( relacionados com os produtos e serviços demandados). A estrutura deve estar capacitada a lidar com as informações, no sentido de democratizar os canais de comunicação entre todos os integrantes. Essa condição se torna essencial para se lidar com a incerteza ambiental, com o alto grau de complexidade da organização e de interdependência entre as pessoas e os grupos que interagem na empresa. A estrutura deve permitir a utilização em comum e otimização dos recursos. Para que isso ocorra, é preciso que haja mobilidade para que haja uma perfeita alocação em tarefas diferentes (Souza,1995a).

### 1.3: Caminhando para novas formas de gestão.

Os alicerces da organização tradicional : previsibilidade e estabilidade externa ( mercado ), versatilidade das organizações, estabilidade operacional, especialização gerando eficiência estão se enfraquecendo. Isso vale seja considerado-se as condições mais gerais do contexto internacional, seja levando-se em conta as condições específicas do momento atual da economia brasileira.

Nesse caso, o cenário interno atual se remete à abertura comercial e à recessão. O ambiente que envolve as decisões estratégicas das empresas se alterou. Alterações como: crise em empresas tidas como modelos de organização; aumento do grau de incerteza, de imprevisibilidade e de instabilidade; ocorrência de novas formas cada vez mais agressivas de concorrência; exigências cada vez mais particulares a cada empresa; maior “infidelidade” de clientes em relação a massas produtivas e empresas; percepção do controle e da burocracia por parte do conjunto dos funcionários, das relações entre empresas, governo, instituições sindicais, etc. Enfim, as barreiras à entrada estão se enfraquecendo, e a ameaça à entrada se torna cada vez mais efetiva.

Dessa maneira, torna-se essencial repensar as estratégias organizacionais e de gestão empresarial. É imprescindível revisar as estruturas, as formas de administração e de organização produtiva (tais como *just in time*, tecnologias de grupo); fomentar a colaboração e interação das pessoas no melhoramento produtivo e administrativo ( tais como administração participativa,

qualificação da mão-de-obra, grupos autônomos de trabalho, e reduzir os níveis hierárquicos ( descentralizando decisões, redução entre os níveis de operacionais e gerência).

Configura-se, portanto, um quadro em que a reestruturação produtiva e organizacional ocupa espaços cada vez maiores, evidenciando a crescente percepção da insuficiência das formas mais convencionais ( e até então aparentemente adequadas) de administração. A rigidez tende a ser crescentemente substituída ou pelo menos bem "temperada" por características mais flexíveis, mais adequadas às novas necessidades e exigências.

Enfim, todos esses esforços devem convergir a objetivos bem delimitados: diminuição de tempos improdutivo; redução de custos; busca incessante de melhorar a qualidade; aumento da flexibilidade; mudança na natureza das relações entre empresas ( concorrentes, clientes e fornecedoras) e o demandante final; foco na gestão de processos nos grupos de trabalho; ênfase na coordenação, na cooperação, na integração; e foco no ambiente extra-firma (externo), com todos os seus desdobramentos, etc.

As mudanças na natureza analítica dos processos de gestão devem ser vistas à luz de um conjunto de ações das empresas, tendo como eixos:

- a reação com relação à abertura de mercado, à exposição a um ambiente concorrencial internacional e doméstico muito mais agressivo;



- a necessidade de ajuste, no caso de empresas filiais, às matrizes que já estavam em processo de reorganização empresarial;
- a influência da difusão , pela multiplicação e “democratização” das informações dos mercados interno e externo sobre novas formas de gestão;
- a necessidade de expansão de mercados externos, a partir do aumento do nível de exportações;
- a exigência cada vez maior por parte dos clientes da qualidade assegurada, da certificação da ISO 9000, essencial para qualquer pretensão de atingir mercados altamente competitivos, como o Mercado Comum Europeu;

a necessidade de construir e preservar uma rede articulada de fornecedores, etc.

A intensidade das medidas envolvidas nessa reorganização exige, para que seja bem sucedida, uma ampla reestruturação em vários níveis da empresa, tais como:

- definir a vantagem competitiva desejada;
- definir em linhas específicas qual a forma , necessidades e limitações da nova organização na qual a empresa quer se inserir : grau de desverticalização, relação com fornecedores e clientes. Por exemplo, relação de subordinação ou de integração;
- o tipo de estratégia a ser utilizada: ofensiva ou defensiva;

- a amplitude dessa reestruturação: curto ou longo prazo;
- a relação entre flexibilidade, qualidade total, custos, preço posição competitiva;
- o conceito de vantagem competitiva tem de ser repensado: não basta mais apenas vantagens de custo, é preciso outras formas de diferenciação com relação a outras firmas concorrentes. Formas como estruturação, integração e coordenação de funções, processos, grau de hierarquização, canais de comunicação e informação, concepção da direção da empresa e difusão para todos os níveis sobre os relacionamentos a nível interno e externo;
- necessidade, grau e formas e conteúdo da terceirização;
- *timing* para a adoção dos diversos passos pensados e definidos.

Delimitadas essas questões, cada empresa estará definindo o referencial para a elaboração de sua estratégia empresarial. Estará esboçada a base para a especificação das áreas para investimentos em termos de: aprofundamento das relações com a rede de fornecedores ( fornecedores-empresa mãe-clientes ), gerando necessariamente qualidade para todas as partes envolvidas; investimentos em equipamentos e instrumentos voltados para as novas exigências de qualidade dos consumidores; esforços para a obtenção do certificado ISO 9000; ampliação das plantas e conseqüente compra de novas máquinas e instrumentos; investimentos em treinamento mais generalizado, em educação, com programas de apoio técnico e financeiro, como parcerias com instituições de ensino; planos de saúde e seguro como motivação extra salário; investimentos no marketing da empresa e em publicidade em geral. O

denominador comum: grande ênfase na qualidade, em sentido amplo em avanço ao “controle da qualidade”. Esse enfoque se dá tanto pela necessidade das exigências do mercado quanto pela própria posição de *status* que a gestão de qualidade confere à firma ( Souza, 1995a ).

#### 1.4: Aspectos da nova organização.

As mudanças na estrutura organizacional das empresas englobam: racionalização; diminuição das atividades da empresa, especializando-a e centrando a produção naquilo que a empresa sabe fazer de melhor e externalizando ou terceirizando os pontos menos especializados da firma; redução da escala de hierarquia, extinguindo cargos intermediários, como: supervisão e gerência e valorizando outros; mudanças na hierarquia, pois a que ainda persiste é aquela relacionada à experiência, que gera maior integração; separação da área administrava em grupos com certa autonomia, como se fossem empresas dentro de uma empresa mãe; divisão interna da empresa em grupos menores para agilizar as decisões, mas sempre voltadas para o objetivo central da empresa; desconcentração das decisões, estimulando sugestões e ações e delegando mais autonomia e autoridade; ambientes de trabalho *clean*, sem divisórias, justamente para aproximar as pessoas, e tornar mais eficaz o fluxo de informações.

No âmbito da gestão de produção, as mudanças apresentam as seguintes características: redução do ciclo produtivo, eliminando tempos improdutivos; utilização de opções que agilizem a entrega das mercadorias, como o *just in time*; técnicas que permitam maior controle ( rastreabilidade ) sobre o produto; queda no nível de estoques até um determinado nível; substituição da organização em linha pela em células, acarretando numa maior integração entre os trabalhadores; assim como na administração , queda das funções intermediárias; enfoque constante na qualidade dos produtos por cada

funcionário que os produzem e não mais por trabalhadores do controle de qualidade, rearranjo físico e consciência da manutenção do ambiente de trabalho. Enfim, adoção de meios que possibilitem a busca da melhoria contínua da empresa.

No que se refere às condições e relações de trabalho, as mudanças envolvem: diminuição na rigidez na definição de cargos e de funções; *feed back* em relação às sugestões dadas pelos funcionários; a existência de restaurantes únicos para qualquer nível hierárquico ou de poder; realização de *workshops* internos, estimulando o aprendizado; a adoção de uma rede de comunicação dentro da empresa, tais como jornais, informativos, etc.; uma mudança comportamental, visando a cidadania dentro da empresa, uma gestão diferenciada e desconcentrada; incentivo à integração entre os funcionários; a confecção de auto avaliações com relação à efetivação e ao alcance das metas propostas; reavaliação da relação com os sindicatos; maior rotatividade dos funcionários dentro de cada célula de produção; adoção na medida do possível de horários flexíveis, participação dos trabalhadores nos objetivos da empresa.

Do lado da gestão de custos, observa-se que a análise tradicional de custos mostra-se insuficiente porque está centrada em critérios fiscais, na mensuração de custos por função. Ela está atrelada à competência de exercícios, utiliza o conceito de custo padrão unitário e de consumo unitário por máquina individual, reflete a estrutura com alto grau hierárquico, não considera o *setup* nem a ociosidade provenientes do gargalo e inclui o tempo de *setup* no tempo de produção pelo lote médio produzido ( Veloso, 1995b ).

Torna-se assim essencial um sistema mais amplo, com outros indicadores que reflitam a competitividade externa, fora dos âmbitos dos indicadores contábeis. As soluções encontradas, nos termos administração estratégica de custos, mais recentemente caminha no sentido da utilização dos sistemas ABC e ABM.

A metodologia ABC enfoca o custo baseado nas atividades ou nos processos. Esse sistema se torna interessante porque permite uma medição de fluxos de consumo de recursos, englobando produção com administração e distinguindo o que agrega e o que não agrega valor. A implementação do ABC obedece alguns passos básicos: a empresa é separada em grupos de atividades ou processos; desenvolve-se um estudo a respeito do comportamento dessas atividades e da lógica de geração de trabalho neles envolvido; calcula-se o custo de cada processo, identificando as causas de cada custo e fazendo a alocação dos custos na produção proporcionalmente ao grau de utilização das bases de relação ( Neto, 1995 ).

O sistema ABC considera a diferença entre a ocorrência dos eventos e das atividades, privilegiando a interfuncionalidade dos processos. Produtos, mercados, clientes, serviços e canais de distribuição são vistos como objetos de custo. O ABC leva em conta o consumo total por máquina, considerando o *setup* e a ociosidade provenientes de diferentes gargalos. O custeio é por lotes e não por unidades produzidas ( Veloso, 1995b ).

A metodologia ABM, ou gerência baseada nas atividades, é a gestão relacionada com a utilização do sistema de custeio ABC. Ela tem como objetivos ( na manufatura ): maximizar o tempo de operação das máquinas; minimizar o custo de operação com reprocesso; diminuir o tempo de manutenção preventiva e corretiva, reduzindo os períodos ociosos e mantendo um teto mínimo no nível de estoques.

Por outro lado, não se pode deixar de considerar a produtividade da empresa e da cadeia produtiva, que representam um elo vinculado à implantação de pontos estrategicamente importantes : *redesign* inovador e criativo; verticalização seletiva; seleção de uma base forte e confiável de fornecedores; investimentos em *resourcing* ( diminuição dos custos de fornecimento através de pesquisas ); importação de conjuntos ou peças; certificação de fornecedores (prazos, qualidade, preços competitivos, gerenciamento de custos); *full service supplier* ( fornecedores aptos a projetar e desenvolver uma peça nova ); pagamento a vista; consignação e redução de *mark-up* ( Monteiro, 1995 ).

A exposição anterior permite sugerir que gerenciar é mais que controlar e agir corretamente. É muito mais que coordenação, na medida em que se considere como pontos chave na organização da administração produtiva a flexibilidade, a globalização, a cidadania, a ética, a qualidade, a desverticalização, a integração inter-empresarial e o aprendizado.

Alcançar os objetivos exige da empresa a constante referência a uma estratégia de aperfeiçoamento contínuo para manter a sobrevivência e obter

melhoria da posição competitiva. Isso se concretiza através do aprendizado (e não na imposição); da generalização; da descentralização de unidades; do trabalho em equipe; da administração financeira; do controle feito por todos em geral; motivando as pessoas a melhorarem progressivamente; da ênfase no futuro e de visão mais voltada para fora; da inter-relação no interior das empresas do conteúdo de disciplinas, como economia, administração, psicológico, sociologia e antropologia. Eis os porquês da importância da capacidade de coordenação e integração de funções/ atividades/ processos e de estímulo à integração no interior da empresa.



## **CAPÍTULO 2: O “ESTADO DA ARTE” DA APLICAÇÃO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO NA GESTÃO DAS EMPRESAS.**

O cenário atual se transformou, devido aos efeitos da revolução tecnológica e da revolução informacional, Elas acabam se apresentando como são partes integrantes do corpo da reestruturação e reorganização empresarial voltadas para a nova gestão (Gonçalves, 1994).

Os impactos das novas tecnologias nas empresas, a maneira da ocorrência do ajuste e a contínua busca da competitividade são aspectos centrais dos desafios que se apresentam para a gestão das empresas nas condições competitivas.

A tecnologia torna-se cada vez mais presente e útil no cotidiano das empresas, tanto no aspecto produtivo como no gerencial. Ela pode ser vista como "conhecimento de relações causa-efeito contido nas máquinas e equipamentos utilizados para realizar um serviço ou fabricar um produto" (Sproull & Goddman, 1990). Representa um montante de informações previamente agrupadas e organizadas que serão utilizados no processo produtivo. A tecnologia é entendida como algo mais do que um conjunto de máquinas ou computadores. Não serve apenas como agente integrador de um sistema técnico ( ligado ao processo produtivo) , formado por máquinas, equipamentos e computadores, e um sistema social ( relacionado aos modos de organização). A função da inovação é tornar mais eficiente uma tarefa já existente.

Quando se trata de automação, está implícita a capacidade da máquina de se regular, de se adaptar e de se corrigir sozinha. A automação confere uma nova função “sensitivo-reflexiva à máquina, que intervém na direção- vigilância dos processos automatizados” (Lojkine, 1995). Nesse sentido, a informática não é a origem da automação: é apenas uma forma de expressá-la. O objetivo final da automação é o controle da produção material: a informática é mais um meio de se chegar a esse fim.

Com relação às instalações automatizadas, é importante assinalar as atividades do gerente de instalações. Sua função está intimamente voltada para o coordenamento da gestão da produção, assim como da informação-comunicação. Ou seja: é preciso otimizar a produção por meio da inovação, e o papel do gerente é importante e essencial para essa ocorrência. Verifica-se também um alto nível de automatismo, ocorrendo uma forte tendência ao achatamento da hierarquia e à valorização do trabalho do operador de máquinas. Portanto, cabe ao gerente a tarefa primordial de coordenar as unidades autônomas do processo produtivo.

As novas tecnologias geram impactos no ambiente empresarial com efeitos sociais, econômicos, políticos e psicológicos. Esses efeitos podem ser radicais, importantes ou incrementais. Sob a ótica da gestão das empresas, percebe-se que a inovação tecnológica se torna um fator de incerteza. Isto ocorre devido aos desafios impostos e ao custo/ benefício de sua implantação e manutenção em ambiente amplamente competitivo.

A automação se centra nas atividades operacionais, no comércio, serviços e na indústria, buscando informações relacionadas ao funcionamento das máquinas. De outro modo, a revolução informacional relaciona as atividades humanas com as conseqüências do enorme fluxo de informações que atinge a sociedade, particularmente a partir do intenso desenvolvimento das telecomunicações e da informática ( telemática). Trata-se, portanto, da análise de uma revolução organizacional, na qual a informática é apenas uma forma de expressão dessa revolução.

A revolução informacional diz respeito à informação ao nível reflexivo , criativo. Faz parte de seu escopo fornecer a melhor forma estratégica dessa informação chegar à vida cotidiana: ela tem um papel decisivo na difusão da tecnologia. Aliada às telecomunicações e à automação dos escritórios, abre espaço para as Novas Tecnologias de Informação (NIT )."A informação é algo muito abstrato e quanto mais abstrato e mais presente no dia-a-dia, mais importante é partilhar opiniões e interpretações com outras pessoas" ( Fritz, 1989). Dessa maneira, a informática e sua contínua evolução se traduzem num elo na cadeia de transmissão de informações, eficiente, ágil e acessível .

Os avanços nessa direção não significam ausência de problemas. Atualmente, observa-se que empresas capitalistas com alto grau de inovação organizacional se encontram no emaranhado dos círculos viciosos organizacionais das Novas Tecnologias de Informação (NIT). Existem quatro grandes causas da crise no ciclo de informação. A primeira diz respeito à diferença entre as regras gerais e aquelas levadas aos operadores. Esse

processo pode ser dificultado a partir do momento que as NIT tornam único o canal de acesso a informações. A segunda se refere à oposição entre a centralização da parte administrativa e estratégica em contrapartida à descentralização das decisões operacionais. A terceira trata das novas competências que a realocação e requalificação produzem, ocasionando atritos e muitas vezes gerando a retenção da informação. A quarta aborda a existência e a proliferação de poderes paralelos. Este problema acaba causando concorrência e disputas no interior das empresas, que certamente terão efeitos negativos no seu desempenho global.

Lojkine, 1995 argumenta que os círculos viciosos resultam da falta de capacidade de auto correção da organização. Em vez das regras gerais diminuírem as tensões, elas acabam por salientá-las, tornando necessário e indispensável o controle e a subordinação. A administração deve buscar retorno financeiro e ganho na qualidade dos serviços, relacionados com o tratamento integrado da informação. Por outro lado, se à sobrecarga de trabalho e ao rápido ritmo de mudanças não houver uma contrapartida para as pessoas envolvidas, não haverá aproveitamento pleno da informatização no melhoramento dos serviços prestados. O sistema de informação integrado será visto mais como inimigo do que um aliado, gerando apatia e desconfiança quanto à sua eficácia.

O outro problema na implementação das NIT diz respeito à disputa e à não colaboração entre operadores e engenheiros. Para minimizar esse problema, o "aprendizado coletivo" representa uma saída inteligente. O aprendizado coletivo leva à cooperação dos operadores, principalmente se o

conhecimento informal da categoria for valorizado, o que trará inquestionáveis ganhos para o desempenho global da empresa.

Cabe observar que a revolução informacional, a revolução organizacional e a automatização sozinhas não levam a um aumento da produtividade. A eficácia produtiva depende da interação harmônica homem-máquina. Depende também da reorganização de certas funções, como as de fabricação, de manutenção, de controle de qualidade, de gestão de produção, destinando aos operadores mais capacitados certa autonomia.

As formas de organização mais inovadoras não podem ser nem totalmente conduzidas pelo trabalho manual nem pela total rigidez da informatização das linhas de produção. A relação entre a máquina informacional e o homem não é de substituição ou dominação: é de complementaridade, parceria e interação. É preciso integração e harmonia entre os dois lados. A diminuição da escala hierárquica tem um papel essencial, assim como o aprendizado dos operadores de máquinas, que estimula o domínio sobre o seu trabalho e gera um produto final muito mais eficaz.

Devido à alta complexidade das redes automatizadas, é preciso uma rede de informações, relacionando dados e possíveis problemas, acessível aos operadores, visando diminuir os custos e otimizar a produção e a gestão. É nesse aspecto que se torna essencial o achatamento da escala hierárquica e a implantação da flexibilidade em vários campos.

A automação não tirará do homem a função de pensar. Os dirigentes ainda tomam as decisões não programadas, assim como aquelas referentes à gestão do cotidiano. A fabricação e a execução são reservadas aos operadores. Os computadores e as máquinas automatizadas devem ser instalados para auxiliar o trabalho, e não para eliminar as funções das pessoas na empresa, embora algumas funções e cargos sejam cortados. Trata-se, portanto, de um desafio para realocar as pessoas, explorando suas competências, de forma a traduzi-las em ganhos para a empresa.

A relação entre empresa e tecnologia ocorre de três formas: ao nível dos indivíduos, ao dos grupos e ao da empresa em geral. Os principais efeitos da tecnologia sobre a realização do trabalho são: mudança no conteúdo das tarefas a serem executadas; competências mais especializadas dos trabalhadores; mudança do ritmo de trabalho; maior integração entre as pessoas; mudança na alocação das pessoas e na jornada de trabalho. Com efeito, esses impactos influenciam a gestão da empresa e o seu sistema operacional, gerando uma relação de causalidade.

A competitividade é o motor que move a busca pela inovação tecnológica. As empresas querem inovar porque têm grande preocupação em relação à sua sobrevivência e destaque no ambiente competitivo. Para isso, buscam estar sempre atualizadas, reduzindo custos e modernizando a organização. A direção das empresas tem um papel decisivo nesse processo: a elas cabe a iniciativa de inovar e dar suportes à sua sustentação. A propósito, o aperfeiçoamento administrativo é um dos efeitos mais interessantes que a

tecnologia pode ter. Algumas conseqüências bem marcantes da tecnologia são a maior rigidez nos critérios de seleção de pessoal (conhecimento em informática) e redução no número de cargos.

Existem diversas formas de direcionar a organização da empresa (Gonçalves, 1994 ). Essas maneiras, dependendo da necessidade, podem ser mais conservadoras ou mais radicais. Esta última se caracteriza pela maior abrangência, profundidade e maior risco. A escolha entre um tipo ou outro de intervenção está relacionada com: o grau de situação atual da firma ( posição da empresa no mercado, rentabilidade, etc); as expectativas dos tomadores de decisão quanto às condições futuras do ambiente em que a empresa se insere; os clientes; a situação interna da empresa e com o nível de risco que está disposta a assumir.

Enfim, a escolha dependerá do tipo de percepção em relação às condições econômicas, às características estruturais da indústria em que está inserida, à vantagem competitiva, à missão definida para a empresa das estratégias pensadas e formuladas a partir desse referencial de negócios.

Empresas com alto grau de insatisfação interna e baixo desempenho com relação ao mercado devem procurar saídas radicais, como a busca de uma nova indústria ou de vantagens competitivas. Trata-se então de repensar a escolha estratégica na origem da empresa. Uma opção menos radical como o "Kaizen" pode ser também adotada. Dessa forma, determinadas situações podem ter efeitos bastante positivos, menos traumáticos e a um custo

menor, dependendo do tipo de saída adotada. Nesse contexto, a reengenharia pode ser vista como uma saída radical, mas usualmente inserida nos limites da mesma escolha estratégica. "Reengenharia é a concepção fundamental e o reprojeto radical dos processos de negócios para se obter ganhos dramáticos nos indicadores modernos de desempenho: custo, qualidade, serviço e resultados." ( Michael Hammer).

Como toda solução radical deve ser bem pensada, antes de se decidir pela aplicação da reengenharia, deve-se considerar o alto custo e risco de uma decisão onde há pouca base para cálculos quanto ao sucesso. Vale dizer, caracterizou-se uma situação de incerteza, que como tal deve ser analisada no processo decisório.

A tecnologia é um instrumental da reengenharia, impactando na organização da empresa, assim como no seu desempenho. Há décadas atrás, o uso dos computadores agilizou muito o trabalho realizado nas empresas. No decorrer dos anos, as TI ( Tecnologias de Informação) se voltaram para suprir a necessidade de eficiência das empresas, mudando as características do mercado e requisitando *skills* cada vez mais específicas e complexas.

Os efeitos das TI não podem ser resumidos à: automação (eliminando trabalho humano), agilidade no tratamento e na análise da informação, difusão do conhecimento, atividades mais seqüenciais ( propondo paralelismo ou mudando a seqüência dos processos), integração de processos



(coordenando e controlando tarefas), diminuição dos níveis hierárquicos e aumento do relacionamento com os clientes.

Enfim, a aplicação da TI influencia os processos de execução e de controle negócios; otimiza os processos substituindo-os por novos e mais eficientes ; propicia uma reconcentração fundamental, estando aberta a novos conceitos e experiências; gera o monitoramento do desempenho da organização e facilita a integração das atividades dos processos e entre eles. Certamente, esses efeitos pressupõem que haja harmonia entre o planejamento das empresas e as decisões de implantação e gestão as TI.

Por último, os *times* são também relevantes, já que enfatizam o aspecto coletivo do processo de organização das estruturas da empresa. Eles devem ter tamanho ideal, assim como um nível de *skills* compatível. Eles devem ter metas comuns e específicas, através de uma abordagem bem dirigida e centrada. Enfim, o aspecto coletivo e o mútuo compromisso devem prevalecer, com o que evidencia-se mais uma vez o caráter estratégico da capacidade de organização e coordenação como uma das competências da empresa, inserida em um ambiente competitivo onde baixo custo e qualidade não são mais suficientes como fator de diferenciação.

## **CAPÍTULO 3: O ÂMBITO DA GESTÃO ORGANIZADA.**

A discussão nos capítulos anteriores permite argumentar que as condições competitivas atuais exigem uma gestão empresarial voltada para aspectos como : busca da flexibilidade, aprendizado contínuo, externalização, desverticalização e qualidade.

### **3.1: A Qualidade.**

Durante o processo de reorganização, a papel do cliente foi se tornando cada vez mais central e alvo das estratégias de gestão. O cliente, agora num mercado amplamente globalizado, passa a exigir mais do que preço: ele quer qualidade. E as empresas para responderem a esse chamado têm de melhorar processos, evitar custos desnecessários e perdas, diferenciar seus produtos, oferecer prazos cada vez menores, como o *just in time*. Ou seja, elas devem focar sempre a qualidade para poderem se sustentar ou alcançar uma posição competitiva. Portanto, trabalhar com qualidade exige malabarismos em relação à administração dos custos. Um fator que minimiza esses custos é o “enxugamento” da empresa ( Souza, 1995b ).

O cliente-rei impõe certas regras de qualidade no que diz respeito à adoção de um ou de outro produto. Uma dessas regras pode ser descrita no Certificado ISO 9000. A ausência deste, atestando que a empresa não está acertando por acaso, pode representar muitas vezes uma barreira não-tarifária à entrada de novos concorrentes. Dessa forma, a empresa que consegue obter o ISO 9000 tem *status*, tem uma fonte riquíssima de diferenciação e uma poderosa

arma de marketing. Enfim, ela consegue vantagens competitivas no que se refere a mercado interno e externo, mas que não podem ser vistas como permanentes, até porque a certificação ISO 9000 está sendo difundida rapidamente. Certamente, o certificado continuará sendo importante, mas não continuará como fator de diferenciação.

A construção dessas vantagens tem um custo e não são conseguidas facilmente. É preciso alcançar e garantir a padronização dos processos e produtos, e elevar o grau de certeza em relação aos procedimentos. Ademais, isso não garante que a qualidade que a empresa oferece e a que o cliente exige é compatível com a das normas do certificado: isso pode se tornar um forte ponto de estrangulamento. Em consequência desse fato, é preciso haver uma seleção cada vez mais rígida da rede de fornecedores e parceiros.

Quais são os custos da qualidade imbutida no produto final? Até que ponto é possível ter qualidade sem deixar de ser competitivo em termos de preço? Uma possível resposta é a gestão integrada dos custos da qualidade. Ela é vista num aspecto global, e o marketing interno com a figura do fornecedor/cliente interno é um dos instrumentos para se atingir essa meta. Esses custos devem ser encarados como despesas utilizadas para não se cometer falhas. Deve haver vigilância deles desde seu planejamento até a sua implantação.

Esses custos se dividem da seguinte maneira: de prevenção, evitando desperdícios desde o planejamento até a fase de implantação e

controle e qualidade; de avaliação, inspecionando , testando materiais e mantendo equipamentos; de falhas internas, detectando defeitos durante o processo produtivo; de falhas externas, oferecendo garantias, assistência técnica e reposição de peças; de qualidade, garantindo o bom funcionamento do conjunto, vistoriando as propriedades físicas dos materiais; de especificação do produto, inspecionando a qualidade do produto final; de má qualidade, gerados pela não conformidade; de lançamento do produto, desde testes, planejamento, desenvolvimento e marketing; de qualidade/ inspeção ( aqui a discussão se refere ao controle de todos os produtos ou por amostragem); de distribuição; de divulgação e marketing ( propaganda, fixação da marca, vendas, relações públicas, etc. ); de implementação do programa de qualidade, como contratação ou formação de pessoal especializado; de investimentos em tecnologia, ciência e em informática e os custos de se levar a todos os escalões e níveis hierárquicos da empresa a nova filosofia e finalmente de obtenção do certificado ISO 9000 (Souza, 1995b ).

Enfim, a qualidade se torna necessária no novo contexto global e altamente competitivo na qual as firmas se encontram inseridas. Ela se transforma primeiramente num instrumento de sobrevivência, posteriormente de diferenciação, e com a difusão dos programas de qualidade esse diferencial tende a diminuir. Mas observa-se que a qualidade total, se aplicada em seu sentido mais amplo, leva até as raízes das competências da empresa a um direcionamento pleno às exigências dos clientes. É uma vantagem não facilmente copiável, garantindo diferencial competitivo ( com a contrapartida, aliás, de um custo menor). Dessa maneira, a escolha pela qualidade por parte

dos clientes expressa a preocupação com a qualidade de vida. Essa preciosa característica é medida pelo grau de satisfação do consumidor final e pela taxa de retorno de longo prazo, e só nesse momento que se poderá provar se os custos onerados obtiveram sucesso.

### **3.2: Flexibilidade e Aprendizado como instrumentos para uma gestão eficiente.**

A partir da década de 70, o processo de ajuste organizacional foi intensificado a fim de recuperar a competitividade e a taxa de retorno perdidas em face do desmantelamento do padrão produtivo do pós-guerra. Esse ajuste se deu através da revisão da escala produtiva e da busca de flexibilidade, tornando-se objetos centrais na luta contra a incerteza. A flexibilidade foi motivada por: diminuição de custos, “enxugamento” do conjunto de prioridades, e teve na externalização um de seus desdobramentos mais evidentes. “A busca de maior flexibilidade como resposta ao aumento da incerteza” ( Souza, 1995b). Ela trouxe a tona vários tipos de ajuste da organização, como: racionalização, desverticalização, externalização, rede de fornecedores, parcelarização do espaço produtivo e surgimento de novos mercados. A flexibilidade tem grande importância porque não se relaciona apenas com o lado da demanda, mas também com todas as flutuações do ambiente.

A flexibilidade pode adquirir várias formas, entre elas a de salários, a numérica, a de contribuição social, a de tarefas, a do tempo de trabalho e a técnica. A flexibilidade salarial se expressa na possibilidade de variação dos

salários em decorrência de turbulências econômicas. A flexibilidade numérica se refere à capacidade “de ajustamento do volume de trabalho às necessidades das empresas em resposta a variações estruturais ou ciclos na demanda e/ou mudanças tecnológicas” ( Meulders & Wilkin, 1987). A flexibilidade nas contribuições sociais usualmente significa enxugar e simplificar esse sistema. A flexibilidade das tarefas se relaciona à capacidade dos indivíduos de se adaptarem à mudanças de funções ou tarefas.

Em outro ângulo, cabe destacar que a flexibilidade técnico-organizacional se concentra no grau de adaptação organizacional à mudanças nos processos de produção, e seu sucesso dependerá da tecnologia e do tipo de organização adotadas. Sobre a flexibilidade dessa natureza, Carlsson destaca três dimensões: a flexibilidade operacional ( que se refere à rotina da empresa), a flexibilidade tática ( que está ligada ao grau de versatilidade da empresa) e a flexibilidade estratégica ( ligada à capacidade das firmas de reverem suas estratégias a qualquer momento). “ A flexibilidade não se trata de instalar computadores, mas sim se aprender a conduzir o processo” ( Souza, 1995b).

Certamente as decisões a respeito da flexibilidade envolvem risco. “A flexibilidade está associada não só à manipulação da capacidade de aprendizado que diz respeito aos recursos humanos, mas também à superação da restrição financeira.” ( Mazzali, 1995). A tecnologia, se bem utilizada, torna-se um catalisador do processo. Decisões relativas à flexibilidade podem gerar custos irreversíveis, e as decisões de mudanças precisam levar em conta esse

custo. Para isso, é necessária uma estratégia muito bem elaborada, principalmente no que se refere ao momento exato da mudança.

Em decisões desse tipo, o aprendizado organizacional exerce um papel essencial. “ O aprendizado organizacional é o processo pelo qual a organização absorve novos conhecimentos e os transmite aos seus membros.” (Souza, Bacic & Rabelo. 1995). É importante salientar que o aprendizado influenciará o aperfeiçoamento constante da gestão empresarial, e portanto, dos processos decisórios. Pode-se afirmar que ele existe quando um erro é encontrado, posteriormente corrigido e dificilmente repetido. O ponto crucial é a possibilidade de reflexão e conscientização de como os erros tornam a organização ineficiente, tendo em vista a melhoria contínua.

É de igual importância estar apto a visualizar que tipo de organização se compatibiliza com o aprendizado. Essa organização deve ser criativa e ágil na aquisição e difusão do conhecimento. É na aptidão de se conseguir transformar conhecimento em prática que se analisa o sucesso do aprendizado, a partir de desempenhos cada vez mais eficazes. Um desafio real a ser enfrentado é a integração do aprendizado com as rotinas de trabalho. É necessário tempo hábil para os indivíduos poderem analisar e refletir a respeito dos erros cometidos e estabelecer novas estratégias de organização mais eficazes. Existem agentes que ajudam a viabilidade do processo, como auditorias internas, *benchmarking* internos e externos, formação de grupos de estudo e *workshops*.

### **3.3: A Desverticalização e Externalização como meios de reestruturação organizacional.**

A importância do estreitamento das relações entre as firmas no sentido de maior cooperação se acentua no contexto da crescente tendência à divisão do trabalho e crescente grau de incerteza. As decisões de aproximação ocorrem devido a uma necessidade de agilizar a capacidade de reação a mudanças no mercado. Trata-se, na realidade, de buscar flexibilidade e proteção contra a incerteza e o risco, tendo como referência uma estrutura menos verticalizada.

A estrutura horizontal ( Ostrof & Smith, 1992) é baseada na centralização de tarefas e polivalência, na supremacia da equipe em relação ao indivíduo e no aumento de responsabilidade. Um dos aspectos centrais desse tipo de estrutura é a organização em processos, possibilitada pela capacidade que o trabalho em grupo tem de aglutinar tarefas diferentes, buscando resultados sempre melhores e mais produtivos. A diminuição do grau hierárquico é um fator crucial, porque aglutina funções mais parceladas, e valoriza a função do líder e do coordenador. Além disso, facilita a difusão das informações por toda rede, favorecendo o treinamento das pessoas. Deve haver um esforço conjunto para atender ao máximo as necessidades dos clientes, atentando para seus anseios e reclamações. Esse esforço grupal salienta a importância do trabalho em equipe que visa interesses comuns. As pessoas devem ser capazes de atuar em diferentes partes do processo. É nesse sentido que deve ser entendido o termo polivalência.



Os conceitos de desverticalização e externalização ressaltam a interdependência de *design*, produção e distribuição. O principal catalisador desse processo é a busca da qualidade total a um nível competitivo, com custos menores; alta diferenciação e diversificação; economias de escala e a fixação de uma marca no mercado. Dessa forma, cada empresa envolvida passa a ser um elo da cadeia produtiva. Portanto, é essencial que haja uma relação harmoniosa entre as partes envolvidas, e isso é obtido através da confiança mútua entre os elos da cadeia. Para tal, pressupõe-se novamente uma forte capacidade de coordenação e integração desses vários grupos autônomos que se configuram. A "autonomia" não pode comprometer o desempenho e o objetivo "do todo".\_\_ neste caso, a cadeia produtiva ou rede de empresas e de relações. Nesse sentido, cada grupo deverá enfatizar a qualidade como ponto essencial para a competitividade de rede, e não apenas como algo inserido nos limites da firma particular ( Souza, 1995b ).

De maneira geral, os motivos que levam à externalização são: meios para fugir da incerteza e dos riscos; tentativa de escapar da rigidez e dos custos da verticalização, agilidade e flexibilidade para responder à distúrbios na demanda; centralização das atividades nas áreas nas quais a empresa é mais especializada ( *core business*); confecção de um "enxugamento "e simplificação da empresa; diminuição de níveis hierárquicos; achatamento de despesas com encargos sociais, com treinamento de pessoal e custos de manutenção e controle; aumento da produtividade e da qualidade; obtenção de vantagens de economia de escala e redução do nível de estoques e de produto acabado;

agilização e dinamização da administração da empresa e aceleração do processo de aprendizado e de incorporação tecnológica, etc.

É evidente que essas associações têm um custo e requerem um controle eficiente, já que as empresas em questão podem ser concorrentes ou ter estratégias diferentes. Essas alianças podem ocorrer de várias formas, como: fusões, participações acionárias, *joint ventures*, alianças tecnológicas ou coalizões. Sendo assim, fica claro que quanto melhor, menos subordinada (portanto mais cooperativa) e mais fiel for a relação entre as empresas envolvidas, maior é a probabilidade das estratégias desejadas obterem êxito, compartilhando os riscos da incerteza e os benefícios conseguidos.

No contexto da externalização, observa-se várias formas de relação entre empresas. A primeira delas é a subcontratação. Esta categoria pode ser vista como um intermédio entre a compra no mercado e o nível produtivo. "Ocorre subcontratação quando uma firma encomenda a um produtor independente a realização de uma fração do processo necessário para a fabricação de um bem" (Yoguel & Kantis, 1990). A incerteza também reside nas relações de subcontratação, e ela se apresenta de duas maneiras. A primeira está focalizada nas assimetrias relacionadas à informação, e a segunda na duração do contrato da relação. Nesse contexto se coloca a questão da confiança e coordenação: quanto mais complexas as relações, maior a necessidade dessas características.

Uma segunda forma de relacionamento é a parceria, entendida como fruto da evolução da subcontratação, e que tem a função de um quase sócio. Uma terceira forma são as franquias e as licenças para uso de marcas e tecnologias, que estão se multiplicando cada vez mais e não se restringem a "fast food" e confecções. Esse sistema combina economias de escala e garantia de receitas por parte do franqueador; e flexibilidade e acesso ao *know how* por parte do franqueado, abrindo novos mercados ou ampliando as possibilidades de distribuição nos já existentes.

As relações existentes entre as empresas podem assumir várias faces. As relações do tipo controle implicam subordinação e dependência. Sendo assim, os subordinados não se sentem numa situação confortável, e o grau de confiança e lealdade se torna cada vez menor. As relações do tipo cooperação implicam dependência multilateral, diminuindo as diferenças entre as empresas. Há um maior grau de confiança, lealdade e agilidade na realização dos negócios, já que o interesse agora pertence a todos os envolvidos. Já as relações do tipo coordenação podem ser encaradas como intermediárias em relação às acima descritas. Existe ainda o papel da líder, mas as firmas fornecedoras já têm uma certa autonomia. Elas não exibem um alto grau de dependência, embora ainda existam assimetrias entre as empresas. Aliás, elas não são passíveis de eliminação, embora possam ser atenuadas (Souza, 1995b).

Como em todo processo, existem limites à externalização. São obstáculos como: a média gerência (já que ocorre um enxugamento das funções, ela passa a se sentir ameaçada); diminuição do nível de hierarquização

e revisão das funções em geral; problemas relativos à questão da distribuição das vantagens obtidas com a integração; dificuldades com a falsa adesão dos ocupantes de altos cargos ( como aderir às mudanças na teoria e continuar a agir com antigamente) e dificuldades do trabalho em grupo, tanto pela falta de tradição quanto pela falta de prática. Essas deficiências podem comprometer os resultados dos processos de desverticalização/ externalização, de enxugamento da empresa, de flexibilidade e de organização em células. Um outro obstáculo é a terceirização limitante, que se expressa principalmente no alto número de tipos diferentes de funcionários, tais como: efetivos da empresa, temporários, estagiários, autônomos, revendedores, etc. Ela acaba dificultando a integração entre as pessoas na empresa, com evidentes efeitos prejudiciais ao seu desempenho final, em termos competitivos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O novo cenário atual, caracterizado pela automação flexível; pela mudança nos processos de trabalho ( com trabalhadores mais qualificados e com visão global do processo) , através da flexibilidade; pela globalização da economia, que leva a um aumento da concorrência e acaba exigindo mudanças no tipo de gestão e de estratégia empresarial. Com o mercado cada vez mais amplo e diversificado, é preciso não só oferecer preços baixos: a qualidade e a diferenciação dos produtos passam a ser fundamentais. Para que isso se realize, as empresas tentam aumentar suas bases competitivas através das externalidades e das alianças tecnológicas.

Enfim, as empresas têm de se adaptar ao novo paradigma no qual o consumidor molda o produto às suas necessidades e desejos. Sendo assim, a antecipação dessas necessidades passa a ser um fator crucial para a competitividade. A empresa que melhor se enquadrar nelas vence a concorrência.

Portanto, o sistema tradicional baseado na rigidez, no âmbito interno, na especialização, na hierarquização, enfim, nos padrões convencionais da administração entra em crise, tornando-se inadequado em termos de uma gestão voltada para as novas exigências do mercado e das novas condições de concorrência.

A resposta a essa crise é encontrada num tipo organização que busca sempre a eficiência e uma posição de destaque no mercado. Para tal, o processo de gerenciamento se dá administrando a produção e os custos, utilizando técnicas compatíveis com a cultura, filosofias e princípios gerenciais de controle. Ou seja: gerenciar torna-se controlar, agir corretamente e coordenar. Sem coordenação não há gerenciamento. A função dos gerentes é fundamental, já que é de coordenar as várias unidades autônomas. Essa coordenação deve sempre buscar unir todos os esforços e ações dos funcionários da empresa e dos elos da cadeia que constituem a rede, visando um interesse em comum e aumentando a produtividade.

A revolução tecnológica e a revolução informacional trazem uma maior interação homem-máquina, tanto no que diz respeito à agilização das informações quanto à complementaridade entre eles.

A resposta ao desafio existente se reflete na mudança organizacional, na gestão de produção, na gestão de custos, nas relações de trabalho e na produtividade. As principais mudanças dizem respeito à busca da flexibilidade (devido à necessidade de ajuste em relação ao novo mercado), ao aprendizado (para formar indivíduos aptos a exercer funções de maior responsabilidade e autonomia, tendo em mente uma visão global do processo), à desverticalização e externalização (centrando as atividades da empresa no *core business*), e à busca incessante pela qualidade (causada pela globalização do mercado e necessidade de diferenciação do produto)

Enfim, a nova gestão e organização na atualidade vêm em resposta às mudanças do cenário atual. E as empresas têm como desafio ultrapassar as barreiras de um mercado cada vez mais amplo e exigente. Para isso, é necessário que os próprios limites da empresa sejam ampliados e seus conceitos repensados. Esse deve ser o escopo da gestão organizada no cenário atual.

**BIBLIOGRAFIA**

AMAT, J. M. E GOMES J. S.- (1995) "Controle de gestão- uma perspectiva global" UFRJ e Universidade Carlos III de Madrid- IV Congresso Internacional de Custos e II Congresso Brasileiro de gestão Estratégica de custos ( Anais). Campinas. outubro de 1995.

CHAVES, J. M. - (1995) "Gestão estratégica de custos da qualidade". Universidade Federal da Paraíba.- IV Congresso Internacional de Custos e II Congresso Brasileiro de gestão Estratégica de custos ( Anais). Campinas. outubro de 1995.

CHIAVENATO, J.- (1979) "Teoria geral da administração" São Paulo- Mc Graw-Hill.

COUTINHO, L. - (1992) "A terceira revolução industrial e tecnológica: as grandes tendências de mudança", in Economia e Sociedade, IE Unicamp.

CORIAT, B. - (1991) "Penser à l'envers" C. Bourgois, in Lojkine - 1995.

FRITZ, N. R. -(1989) "Information Technology and the changing workplace: an interview with Shoshana Zubofa". Personal, Sananal Lake. in Gonçalves.

GONÇALVES, J. E. L .- (1994) "Evolução e Revolução organizacional" FGV mimeo



HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K. - ( 1994) "Competindo pelo futuro." : Campos, Rio de Janeiro 1995.

HAMMER, M. & CHAMPY, J. - ( 1993) "Reengenharia - revolucionando a empresa." Rio de Janeiro: Campus, 1994.

IUDÍCIBUS, S. - (1995) "Gestão estratégica de custos : visão integrada com a teoria contábil e com a contabilidade gerencial", IV Congresso Internacional de Custos e II Congresso Brasileiro de gestão Estratégica de custos ( Anais). Campinas. outubro de 1995.

JOHNSON, H. T. - (1992) "Relevância recuperada". São Paulo: Pioneira.

LIMA, P. C. L. - (1995) " Sistema de custeio e gerenciamento baseado em atividades em uma área piloto de uma empresa de auto- peças". IV Congresso Internacional de Custos e II Congresso Brasileiro de gestão Estratégica de custos ( Anais). Campinas. outubro de 1995.

LOJKINE, J. A. - (1995) "A Revolução Informacional " São Paulo: Editora Cortez.

MAZZALI, L. - (1995) "O professo recente da reorganização agroindustrial: do complexo à organização "em rede"". Tese de Doutorado - EAESP -FGV.

MEULDERS, D. & WILKIN, L. (1987) "Labour market flexibility: critical introduction to the analysis of a concept". In Labour and society, v 12, in Souza, M. C. A. F.

MONTEIRO, N. J. (1995) "O cenário e os projetos de produtividade". Xerox - IV Congresso Internacional de Custos e II Congresso Brasileiro de gestão Estratégica de custos ( Anais). Campinas. outubro de 1995.

NETO, J. M .S. -(1995) " Mensuração de processos empresariais ( objetivos, estratégias e comportamento de custos) - IV Congresso Internacional de Custos e II Congresso Brasileiro de gestão Estratégica de custos ( Anais). Campinas. outubro de 1995.

OHNO, T. - (1989) "L'esprit Toyota" . Paris, Masson. in Lojkine 1995.

OSTROF, F. & SMITH D - (1992) "The horizontal organization".

SOUZA M. C. A F. - (1995a) " Referencial analítico para conduzir a discussão sobre os resultados da dinâmica de grupo - Da Administração de tarefas à administração de processos". Campinas, Unicamp, mimeo.

SOUZA, M. C. .A. F. - (1995b) "Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial" -Brasília: Ed. Sebrae.

SOUZA, M. C. A. F. , BACIC, M. & RABELO, F M.- (1995) " Flexibilidade, exploração de inter- relações e aprendizado organizacional : referências para a gestão estratégica de custos". Unicamp - IV Congresso Internacional de Custos e II Congresso Brasileiro de gestão Estratégica de custos ( Anais). Campinas. outubro de 1995.

SPROULL, L. & GOODMAN, P. - (1990) "Technology and organizations: integration and opportunities" , in Goodman, P. "Technology and organization", Jossey, Bass Publishers, in Gonçalves 1994

VELOSO, A. L. - (1995) "Sistema de custos da nova produção: a gestão de custos fabris para a competitividade" , Arthur Andersen, IV Congresso Internacional de Custos e II Congresso Brasileiro de gestão Estratégica de custos ( Anais). Campinas. outubro de 1995.

VELOSO, A. L. - (1995) "Administração estratégica de custos", Arthur Andersen, IV Congresso Internacional de Custos e II Congresso Brasileiro de gestão Estratégica de custos ( Anais). Campinas. outubro de 1995.

YOGUEL, G. & KANTIS, H.- (1990) "Reestructuración industrial y eslabonamientos productivos : el rol de las pequeñas y medianas firmas subcontratistas" , Buenos Aires: Cepal.