

A Teoria do Negócio

Atualmente existem inúmeras técnicas gerenciais como a Terceirização, o Downsizing, o Gerenciamento da Qualidade Total, a Análise do Valor Econômico, O Benchmarking, a Reengenharia e outras. Cada uma acabou se tornando uma poderosa ferramenta gerencial, mas com exceção da Reengenharia e da Terceirização elas foram idealizadas para realizar — de forma diferente — aquilo que já foi feito antes. Ou seja, são ferramentas de “como fazer” — conforme diz Peter Drucker. (11) Mas, atualmente o grande desafio enfrentado pelos Gerentes tem sido “o que fazer”, pois uma organização que até pouco era considerada de “primeira grandeza” pode ver-se estagnada diante de uma crise aparentemente inadministrável. E, sob o ponto de vista de Drucker, a causa básica para essas crises não é o fato de as coisas estarem sendo malfeitas ou erradas. Na maioria das vezes estão sendo feitas as coisas certas, mas inutilmente. Para ele, as hipóteses sobre as quais uma organização foi construída — às vezes não se encaixam mais com a nova realidade. Peter Drucker denominou essas hipóteses de “Teoria do Negócio”, as quais moldam o comportamento da empresa e ditam as decisões sobre o que fazer, ou não. Uma Teoria do Negócio tem três partes: • Hipóteses a respeito do ambiente em que a organização atua: _ da sociedade e sua estrutura, o mercado, o cliente e a tecnologia. • Hipóteses a respeito da missão específica da organização. • Hipóteses a respeito das competências essenciais necessárias à realização da missão da organização. As hipóteses a respeito do ambiente definem aquilo que uma organização pode pagar para fazer. Aquelas a respeito da missão definem o que uma organização considera resultados significativos; ou seja, mostram como ela está fazendo diferença na economia e na sociedade. E as hipóteses a respeito de competências definem em que a organização precisa se superar para manter a liderança. É claro que isso não é tão simples assim e, normalmente, são necessários anos de trabalho, reflexão e experimentação para atingir uma teoria clara, consistente e válida para um negócio. No entanto, sob o ponto de vista de Drucker, toda organização precisa desenvolver sua teoria para ter sucesso. Toda organização — seja ou não uma empresa — tem uma Teoria do Negócio e para Peter Drucker ela deve ser clara, consistente e poderosa. Como bom exemplo ele cita o caso da Universidade de Berlin, a qual se baseou numa teoria radicalmente nova de universidade e por mais de cem anos definiu as demais universidades alemãs em termos de conhecimentos e pesquisas científicas. Outro bom exemplo foi a Mitsubishi, a qual foi fundada em 1807 sobre uma teoria totalmente nova do negócio, transformando-a em líder no Japão dez anos depois e outros vinte anos mais tarde uma das primeiras empresas realmente multinacionais. Analogamente, a Teoria do Negócio explica o sucesso de empresas como a GM (General Motors) e a IBM, as quais dominaram a economia americana durante a segunda metade do século XX. O que está por trás da atual dominação de tantas organizações bem-sucedidas — que suas Teorias do Negócio não funcionam mais. E sempre que uma grande organização enfrenta problemas elas culpam a preguiça, a arrogância ou as enormes burocracias. Mas, para Peter Drucker, essas explicações são plausíveis, mas raramente relevantes ou corretas. Desde os primeiros dias da existência do computador acreditava-se — na IBM — que ele seguiria o caminho da eletricidade. Ou seja, a empresa acreditava que o computador de grande porte se ligaria a um enorme número de usuários. Porém, dois jovens apareceram com o 1º computador pessoal, a despeito de que todos os grandes fabricantes de computadores soubessem que o PC fosse um “grande absurdo”. Ou seja, através da história percebe-se claramente que toda empresa bem sucedida, quando confrontada com tal surpresa, recusa-se a aceitá-la. O caso da GM também é desconcertante, pois no início dos anos 80 seu principal negócio — carros de passageiros — parecia paralisado e, em função disso, ela adquiriu a Hughes Electronics e a Electronic Data System, as quais alguns analistas consideraram “caras demais”. Todavia em poucos anos a GM triplicou as receitas e lucros da Electronic Data System e, dez anos depois, a EDS tinha um valor de mercado seis (6) vezes maior ao valor pago por ela. Desde a sua fundação, a GM tem sido conhecida pelo fato de “pagar caro” pelas suas aquisições de empresas com bom desempenho, porém “maduras” e a seguir transformá-las em campeãs de classe mundial. Mas, como explicar o fato de que — tanto na IBM quanto na GM — as políticas que foram aplicadas em algo novo e diferente não terem funcionado mais? Segundo Drucker, a realidade que cada organização enfrenta hoje em dia mudou radicalmente em relação às quais supõem que vivem, mas a Teoria do Negócio não mudou. Então vejamos: 1) Antes da sua rápida reação à nova realidade do PC a IBM já havia mudado sua estratégia, pois em 1950 a Univac — líder mundial em computadores — apresentou um protótipo de 1º computador multifuncional e os computadores anteriores da própria IBM executavam somente cálculos astronômicos. E a máquina na prancheta da IBM em 1950 possuía somente a finalidade de identificar aviões inimigos. Imediatamente a IBM abandonou sua estratégia de desenvolver máquinas avançadas para uma única finalidade e colocou seus melhores técnicos para aperfeiçoar a arquitetura da Univac e, a partir dela, projetar o 1º computador de múltiplas funções. Dessa forma, três anos depois a IBM se tornou a maior fabricante de computadores do mundo e, embora ela não tenha criado essa máquina, sua flexibilidade e agilidade criaram a indústria de computadores, por volta de 1955. Entretanto, as

mesmas hipóteses que a ajudaram a prevalecer nessa época se mostraram insatisfatórias décadas depois, pois em meados dos anos 70 ela supôs que existisse um "computador" – como havia feito nos anos 50. Mas a emergência do PC invalidou essa suposição, pois computadores de grande porte e PCs são tão diferentes quanto usinas geradoras e torradeiras elétricas, por exemplo. Provavelmente, PCs e computadores de grande porte podem coexistir na mesma entidade corporativa. A IBM tentou combinar os dois, mas como o PC era produto de rápido crescimento no negócio poderia ficar subordinado ao de grande porte. Mas, como este ainda era a maior fonte de lucros, ela podia otimizar o negócio de PCs e, no final, a suposição de que "um computador é um computador", acabou paralisando a IBM.

2) A General Motors tinha uma Teoria do Negócio ainda melhor e mais bem sucedida que a da IBM, a qual a levou a ser a maior e mais lucrativa organização do mundo. Sua teoria combinava hipóteses a respeito de mercados e clientes com hipóteses a respeito de competências essenciais e estrutura organizacional. Desde o início dos anos 20, a GM supunha que o mercado automotivo americano era homogêneo em seus valores e segmentado por grupos de renda estáveis. O valor de revenda de um bom carro usado era a única variável independente sob o controle da empresa e, de acordo com essa teoria, mudanças frequentes (ou radicais) nos modelos poderiam reduzir o valor dos veículos usados. Internamente essas hipóteses sobre o mercado eram paralelas com aquelas a respeito de como a produção deveria ser organizada, a fim de render maior participação no mercado e lucros mais altos. A diretoria traduziu essas hipóteses numa estrutura de divisões autônomas, onde cada uma focalizava um segmento de renda e era arranjada de forma que o preço do seu modelo mais caro se sobrepusse ao do modelo mais barato da divisão seguinte – quase forçando os consumidores a mudar de categoria, desde que os preços dos carros usados se mantivessem altos. Durante décadas essa teoria funcionou perfeitamente, mas em meados dos anos 70 suas hipóteses a respeito do mercado e da produção perderam a validade. O mercado estava se fragmentando em segmentos de "estilo de vida" – altamente voláteis – e a renda se tornou um fator decisivo de compra. Além disso, sua fábrica "enxuta" acabou criando uma "economia de pequena escala". E, o pior, que a GM negligenciou seu mercado que estava em crescimento real, no qual tinha a liderança e teria sido quase imbatível – o de caminhões leves e minivans.

Diante disso, Peter Drucker concluiu seu artigo acrescentando que existem quatro (4) especificações de uma Teoria do Negócio: As hipóteses a respeito do ambiente, da missão e das competências essenciais precisam se encaixar na realidade empresarial. _ Após a 1ª Guerra Mundial surgiu uma nova classe de compradores de produtos de qualidade como lingerie, blusas, meias e a Marks & Spencer desenvolveu competências essenciais completamente novas, pois antes sua competência era a capacidade de saber comprar bem. Dessa forma, ela percebeu que era o comerciante – e não o fabricante – quem conhecia o consumidor. Sendo assim, caberia a ele conceber novos produtos, desenvolvê-los e encontrar produtores para fabricá-los de acordo com sua concepção e seus custos. Esta nova definição levou oito anos para se desenvolver e se tornar aceitável para os fornecedores, que nem sempre haviam visto a si mesmos como "fabricantes" e "subempreiteiros". As hipóteses nas transações precisam se encaixar: _ Essa talvez fosse a maior força da GM durante sua ascensão. Suas hipóteses a respeito do mercado e do processo de fabricação se encaixavam perfeitamente, mas em meados dos anos 20 ela decidiu que também eram necessárias novas competências como o controle financeiro do processo de fabricação e uma teoria de alocação de capitais. Em consequência disso, a GM inventou a moderna contabilidade de custos e o "processo racional de alocação de capital". A Teoria do Negócio precisa ser conhecida e compreendida em toda organização: _ A medida que uma organização alcança o sucesso ela tende a dar sua teoria como certa e, consequentemente, torna-se descuidada e começa a tomar atalhos. A seguir ela passa a pensar, questionar, lembrando-se apenas das respostas e esquecendo-se das perguntas. Diante disso, a Teoria do Negócio se transforma em uma "cultura organizacional" e, embora esta substitua a disciplina, a Teoria do Negócio é uma disciplina. A Teoria do Negócio precisa ser constantemente testada: _ Ela trata de coisas que estão em fluxo constante como a sociedade, os mercados, os clientes e a tecnologia. Portanto, uma Teoria do Negócio deve obter a capacidade para mudar a si mesma.

[1] "Administrando em tempos de Grandes Mudanças". Ed. Pioneira, São Paulo, Publifolha, 1999.

Sobre o Autor

Professor, consultor e palestrante. Articulista do Jornal do Commercio (RJ) e co-autor do livro: "Trabalho e Vida Pessoal - 50 Contos Seleccionados" (Ed. Qualitymark, Rio de Janeiro, 2001). Por mais de 20 anos treinou equipes de Atendentes, Supervisores e Gerentes de Vendas, Marketing e Administrativo em várias empresas multinacionais de bens de consumo e de serviços. Elaborou o curso de "Gestão Empresarial" e atualmente ministra palestras e treinamentos "in Company" nas áreas de Marketing, Administrativo, Técnicas de Atendimento ao Cliente, Secretariado e Recursos Humanos. Graduado em Administração de Empresas, especialista em Marketing e Gestão Empresarial, com MBA em Marketing no Mercado

Globalizado e complementa¸ão pedagógica. Contatos: jcss_sc@click21.com.br (21) 2233-1762 / (21) 9423-9433
www.profigestao.blogspot.com <http://br.linkedin.com/pub/julio-cesar-s-santos/25/544/1b8>

Source: <http://www.artigopt.com>