

DRUCKER, Peter. Introdução à Administração.
São Paulo, Rioneira, 1998

Rel c/ Teoria Sistêmica

- Empresa como sistema aberto
- 5 considerações básicas de Churchman
- cliente

5

A Finalidade e a Missão da Empresa

Cada um dos grandes construtores de empresas que conhecemos — desde os Medici, da Florença da Renascença, e os fundadores do Banco da Inglaterra, do fim do século dezessete, até Thomas Watson, da IBM de hoje — possuía uma clara teoria sobre a empresa, a orientar seus atos e decisões. Não se tratava, nem se trata, da intuição, mas sim de uma teoria clara, simples e compreensível a respeito da empresa, que caracteriza o empresário realmente bem sucedido, aquele que não só acumula uma grande fortuna mas que também constrói uma organização capaz de resistir ao tempo e desenvolver-se.

A pessoa imbuída de espírito empreendedor não precisa dar-se à análise das idéias nem explicar a terceiros a teoria que sustenta sobre a empresa, muito menos compreender uma grande massa de detalhes a seu respeito. Ela pensa, analisa e executa. A empresa, essa sim precisa de que a teoria a seu respeito seja analisada em profundidade e compreendida. Exige que se determine com clareza sua própria finalidade e missão. Exige que se pergunte: "Qual é o nosso ramo e qual deve ser?"

As teorias sobre a empresa ficam sempre obsoletas — e habitualmente com muita rapidez. Se, portanto, os pontos que tenham servido de alicerce para a construção da empresa não forem visivelmente expostos, nem claramente entendidos, nem explicitamente apresentados, a empresa ficará à mercê dos acontecimentos. Não compreendendo o que ela mesma seja,

Ford T
Refo
Modelos
Anúncios

nem o que represente, nem quais sejam os conceitos, valores, diretrizes e convicções fundamentais sobre os quais repousa, a empresa não será capaz de evoluir racionalmente. A história de Henry Ford e da primitiva Ford Motor Company mostra com que rapidez até a mais brilhante concepção empresarial pode tornar-se ultrapassada — não mais de 15 anos decorreram entre a formulação de uma idéia empreendedora básica, em 1907, que literalmente transformaria a economia e a sociedade, e seu obsolescimento no início da década de 1920, quando a General Motors, apresentando uma teoria nova e diferente sobre que fosse a empresa, assumiu a liderança do mercado e dele quase expulsou a Ford.

Só com uma clara determinação da missão e finalidade da empresa se poderá ter objetivos empresariais límpidos e realísticos. Essa determinação constitui o fundamento das prioridades, estratégias, planos e atribuições de serviços. Ela constitui o ponto de partida para a concepção dos cargos de direção e, acima de tudo, para a concepção das estruturas da direção. A estrutura acompanha a estratégia. A estratégia determina as operações básicas de uma dada empresa. E para formular a estratégia é preciso saber "qual é o nosso ramo e qual deve ser ele".

TOMAM-SE AS DECISÕES EM TODOS OS NÍVEIS DA DIREÇÃO

Num contraste gritante com as organizações antigas, as de hoje reúnem, praticamente em todos os níveis, muita gente possuidora de conhecimentos e especializações. Mas esses conhecimentos e especializações significam também decisões que repercutem sobre a maneira como o trabalho deve ser executado e sobre qual seja o trabalho a executar. Os dirigentes tomam, necessariamente, decisões que envolvem riscos. E o computador não altera essa situação. Na realidade, ele torna as decisões da alta direção ainda mais dependentes da alimentação proveniente das decisões dos escalões inferiores — estas apresentando-se então como os dados a ser operados pelo computador.

Quando apareceu o computador, no início da década de 1950, falou-se muito sobre o iminente desaparecimento do administrador intermediário. Em vez disso, porém, o que se

viu nas décadas seguintes foi uma tremenda expansão da administração intermediária, em todos os países desenvolvidos. E, diversamente dos administradores intermediários tradicionais, em sua grande maioria esse pessoal médio que foi surgindo mostrou-se capaz de tomar decisões, e não apenas de executar as decisões vindas da cúpula.

Em resultado disso, certas decisões que influem sobre a empresa toda e sua capacidade de desempenho são tomadas em todos os níveis da organização, até em alguns bastante baixos. Da realidade das empresas de hoje (especialmente as maiores) fazem parte decisões que, envolvendo riscos — o que fazer e o que não fazer; o trabalho que deve ter prosseguimento e o que deve ser interrompido; que produtos, mercados ou tecnologias buscar com vigor e que mercados, produtos ou tecnologias não tomar em conta —, são tomadas todos os dias por funcionários subalternos, muito comumente funcionários que não ocupam os cargos ou postos tradicionais de direção. Cientistas pesquisadores, engenheiros projetistas, planejadores de produtos e contadores fiscais, todos eles baseiam suas decisões em alguma teoria relativa à empresa, por mais vaga que seja.

Um panorama e compreensão gerais, bem como certa unidade de rumo e de empenho na organização inteira, exigem que se determine "qual é o nosso ramo e qual deve ser".

"QUAL É O NOSSO RAMO" — PONTO NUNCA EVIDENTE

Resposta: 1ª res-
ponsabilidade do
do alto a baixo

Nada pode parecer mais simples ou evidente do que dizer qual é o ramo da empresa. A siderúrgica fabrica aço, a estrada de ferro movimenta trens para transportar passageiros e carga, a companhia seguradora faz seguros contra incêndios, o banco empresta dinheiro. Na verdade, a pergunta "Qual é o nosso ramo?" geralmente é difícil de responder, enquanto a resposta correta costuma não ser evidente.

Uma das primeiras e mais bem sucedidas respostas foi elaborada setenta anos atrás por Theodore N. Vail (1845-1920) para a American Telephone and Telegraph Company (também conhecida por Bell System): "Nosso ramo é prestar serviços." Depois de enunciada, ela parece bastante óbvia. Antes de dizê-la, porém, Vail precisou perceber que, constituindo um mono-

pólio natural, o sistema telefônico dos Estados Unidos corria o perigo de ser nacionalizado; o serviço telefônico de propriedade particular constituía exceção em um país desenvolvido e industrializado, precisando portanto do apoio da comunidade para sobreviver. Em segundo lugar, ela precisou compreender que não podia conseguir o apoio da comunidade por meio de campanhas publicitárias ou investindo contra seus críticos e chamando-os de "impatriotas" ou "socialistas". Só poderia consegui-lo satisfazendo os clientes. A compreensão desse ponto resultou em inovações radicais nas diretrizes da empresa. Significou o realce constante, junto a todos os seus funcionários, da necessidade da dedicação à prestação de serviços. Significou a atribuição de maior importância à liderança nas pesquisas e tecnologia. E exigiu uma política financeira baseada na necessidade de a empresa prestar seus serviços onde quer que eles fossem procurados, bem como na idéia de que constituía obrigação da direção da empresa conseguir o capital necessário e o respectivo rendimento. Não fosse a cuidadosa análise que entre 1905 e 1915 a American Telephone and Telegraph Company efetuou sobre o ramo a que pertenciam suas atividades, e os Estados Unidos não teriam passado o período do "New Deal" sem sérias tentativas de nacionalizar seu serviço telefônico.

A estipulação de Vail serviu à empresa durante duas terças-partes do século, até o final da década de 1960; talvez tenha constituído a resposta que mais tempo sobreviveu à pergunta "Qual é o nosso ramo?". O fato de as estradas de ferro norte-americanas nunca terem procurado especificar qual seria o seu é certamente responsável, em boa parte, pela crise permanente em que se viram mergulhadas desde a Primeira Guerra Mundial, bem como pela ausência quase total do apoio popular — seu principal ponto fraco.

Responder à pergunta "Qual é o nosso ramo?" constitui a primeira responsabilidade da alta direção da empresa. Na verdade, um modo seguro de saber se determinado posto pertence ou não à alta direção é perguntar se se espera de seu titular algum interesse e responsabilidade pela resposta a essa pergunta. Só a alta direção pode fazer com que se dê a essa pergunta a atenção que merece e sua resposta tenha sentido permitindo à empresa preparar seu caminho e fixar os respectivos objetivos.

Contudo, são fortes os motivos pelos quais as direções se esquivam a formular tal pergunta. Ela gera controvérsias, discussões e discordâncias. Sua formulação põe sempre à mostra dissensões e diversidades que prosperam no interior do próprio grupo dirigente. Pessoas que há muito trabalham lado a lado e acham que se conhecem muito bem percebem de repente, e com muito espanto, que discordam a respeito de pontos fundamentais.

A NECESSIDADE DA DIVERGÊNCIA

Muitas direções recuam diante dessas discordâncias, por considerá-las desarmonizadoras e dolorosas. Mas resolver "Qual é o nosso ramo?" constitui uma decisão genuína; e para poder ser correta e eficaz, a decisão genuína precisa basear-se em opiniões divergentes. A resposta à pergunta "Qual é o nosso ramo?" constitui sempre uma escolha entre caminhos alternativos, cada um baseado em suposições diferentes no tocante à realização da empresa e seu ambiente. É sempre uma decisão que envolve altos riscos. Sempre conduz a mudanças nos objetivos, estratégias, organização e comportamento. É uma decisão que deve assentar sobre uma escolha consciente entre várias alternativas, e não sobre a supressão das opiniões e pontos de vista diferentes e divergentes.

O principal motivo da importância de colocar à mostra as divergências existentes na cúpula da empresa quanto à pergunta "Qual é o nosso ramo" é que nunca determinada resposta pode ser considerada correta. A resposta nunca aparece como conclusão lógica a partir de "fatos". Exige critérios de julgamento e muita coragem. Raramente a resposta segue aquilo "que todo mundo sabe". Nunca deve ser formulada apenas em cima do razoável; nunca deve ser formulada às pressas; nunca deve ser formulada sem dor.

O MÉTODO E NÃO AS OPINIÕES

Outro motivo de as direções deixarem de perguntar "Qual é o nosso ramo?" é sua relutância em dar ouvidos às opiniões. Cada pessoa tem uma opinião diferente sobre "qual

é o nosso ramo". E com bastante razão às direções não agradam os clubes de debates e as reuniões especulativas.

Para determinar "qual é o nosso ramo" é preciso possuir um método. As opiniões são, evidentemente, necessárias — e, de qualquer forma, inevitáveis. Mas para serem produtivas, precisarão concentrar-se em um ponto específico e básico.

Com respeito à determinação da finalidade e missão da empresa, só há um ponto de convergência desse tipo, um ponto de partida: o cliente. É o cliente que determina o ramo.

Compreende-se que a direção da empresa sempre considere importante seu produto ou serviço. Se não o considerasse, não poderia fazer um bom trabalho. Aos olhos do cliente, porém, nenhum produto ou serviço, e certamente nenhuma empresa, é muito importante. Os executivos das empresas gostam de pensar que seus clientes passam horas discutindo seus produtos. Mas quantas donas de casa, por exemplo, conversam sobre a brancura da roupa que lavaram? Se sentirem algo errado com o detergente que usam, mudam para outro. Os clientes só querem saber o que o produto ou serviço farão por eles amanhã. Só estão interessados em seus próprios valores e desejos. Dessa forma, qualquer tentativa séria de determinar "qual é o nosso ramo" deve partir dessas verdades relativas aos clientes.

QUEM É O NOSSO CLIENTE?

"Quem é o nosso cliente?" é a primeira pergunta, de importância decisiva, para determinar-se a finalidade e missão da empresa. Trata-se de uma pergunta que não tem resposta fácil, muito menos óbvia. A forma que toma essa resposta determina, em grande parte, a maneira como a empresa encara a si mesma.

O poder da pergunta "Quem é o nosso cliente?" e a consequência de uma resposta bem pensada a seu respeito são demonstrados pelo que ocorreu às fábricas de tapetes norte-americanas após a Primeira Guerra Mundial.

A fabricação de tapetes é antiga, apresenta pouca fascinação, e tecnologia pouco refinada. Com tudo isso, constitui um evidente sucesso de marketing na economia norte-americana do pós-guerra. Não obstante, até o início da década de 1950 o setor estivera em declínio contínuo, de longo curso e

aparentemente irreversível. Aí, então, em poucos anos ele inverteu por completo essa tendência. Mesmo as residências "finas" construídas antes da década de 1950 tinham, via de regra, apenas um tapete barato na sala de estar. Hoje, até as casas populares de baixo custo — inclusive a maioria das "casas móveis" — têm todas as suas dependências, inclusive a cozinha e o banheiro, acarpetadas com material de razoável qualidade. E os compradores de casas estão destinando aos carpetes uma parcela cada vez maior do dinheiro destinado a essa operação.

Atapetar o chão é um dos pouquíssimos meios de mudar a aparência e o conforto de uma casa, especialmente a barata e pequena. Essa mensagem havia sido transmitida pelas fábricas de tapetes e carpetes durante décadas, sem o menor resultado no tocante ao comportamento dos usuários. O setor de tapetes e carpetes só conseguiu êxito quando interrompeu suas tentativas de persuasão e venda agressivas, substituindo-as pelas perguntas "Quem é o nosso cliente?" e "Quem deve ser o nosso cliente?"

Tradicionalmente, as fábricas de tapetes e carpetes consideravam que seus clientes eram os donos de residências e especialmente as famílias que compravam sua primeira casa. Nessa fase, porém, o novo casal não tem dinheiro sobrando para luxos. Adia a compra dos tapetes — o que significa que provavelmente nunca os comprará. Ao perguntar "Quem é o nosso cliente e quem deve ser?", o setor de tapetes compreendeu que seus clientes deviam ser as construtoras de grandes conjuntos residenciais. Devia, portanto, tornar-lhes vantajoso forrar as casas no momento de sua construção. Significava isso passar da venda dos tapetes e carpetes em unidades para a venda de um acarpetamento total. Nas residências tradicionais, as construtoras eram obrigadas a colocar pisos caros e bem acabados. O acarpetamento total poderia ser aplicado sobre pisos baratos e sem acabamento, permitindo à construtora oferecer uma casa melhor e de menor preço.

O setor percebeu ainda que seria conveniente que aos novos proprietários fosse permitido pagar o carpete dentro das prestações mensais de suas casas, ao invés de se esperar que eles desembolsassem uma "nota preta", num momento em que seu dinheiro já era escasso. Lutou, portanto, para conseguir que os órgãos financiadores, especialmente os públicos de seguros hipotecários (como a "Federal Housing Adminis-

IND
TAPETES
d
Hou
dnes
v
Cous
the
L...

tration”), aceitassem a forração do chão como parte do investimento na casa e, portanto, como parte do valor da hipoteca. Finalmente, o setor reprojeteu seus artigos, de modo a permitir que as empreiteiras da construção funcionassem como compradoras bem informadas operando em nome dos clientes, os futuros proprietários das residências. Hoje, os compradores de casas podem escolher entre uma grande variedade de padrões e cores, mas essencialmente entre apenas três qualidades: “boa”, “melhor” e “ótima”. Na prestação final do imóvel, a diferença entre seus preços é muito pequena, em consequência do que a maioria dos compradores encomenda no mínimo o carpete da qualidade “melhor”.

Como se vê por aí, a resposta correta à pergunta “Quem é o nosso cliente?” é que de hábito os clientes são vários.

A maior parte das empresas tem pelo menos dois clientes; a indústria de tapetes e carpetes tem a empreiteira e o proprietário do imóvel. Para haver venda do produto, ambos precisarão comprá-lo. As fábricas de bens de consumo vendidas através de marcas têm sempre no mínimo dois clientes: a dona de casa e a mercearia (ou supermercado). Não adianta muito a dona de casa estar ansiosa por comprar o produto se o supermercado não o tiver em estoque; da mesma forma, não adianta o supermercado ter o produto bem à vista em suas prateleiras se a dona de casa não estiver disposta a comprá-lo.

Uma das grandes virtudes do entendimento de Vail em relação ao ramo da Bell Telephone foi sua aceitação de dois clientes distintos: o assinante e os órgãos públicos controladores. Ambos precisavam ser servidos. Ambos precisavam ficar satisfeitos. Suas concepções de valor, no entanto, eram bem diversas, e cada um queria uma coisa diferente, precisava de uma coisa diferente e procedia de forma bem diversa.

Certos ramos há, também, em que economicamente o cliente é um só, enquanto estrategicamente — em termos de suas decisões relativas às compras — são dois ou mais.

Um dos motivos do grande êxito da IBM no ramo da computação foi que desde cedo ela percebeu que para que se realizasse a venda de um computador era preciso que na organização-cliente muitas pessoas o comprassem. Precisavam comprá-lo os usuários do computador (isto é, em grande parte, o pessoal da contabilidade e das finanças). Mas também a alta administração precisava comprá-lo. Igualmente precisava com-

prá-lo quem fosse usá-lo como instrumento fornecedor de informações, ou seja, os gerentes operacionais. Desde o início, a IBM procurou vender seu produto a todos esses grupos, e considerou com cuidado o que cada um deles procurava, e que cada um precisava saber, e quais eram seus valores; e, finalmente, de que forma a empresa poderia alcançar cada um desses grupos.

Importante também é perguntar: “Onde está o nosso cliente?”. Um dos segredos do grande êxito da Sears na década de 1920 foi a verificação de que seu antigo cliente tinha mudado de lugar: o homem do campo se movimentava e começava a comprar nas cidades. Com isso, a Sears percebeu desde logo — quase duas décadas antes da maioria das outras organizações varejistas norte-americanas — que a localização da loja constitui uma importante decisão da empresa, bem como um elemento básico na resposta à pergunta “Qual é o nosso ramo?”.

A pergunta seguinte é: “Que compra o nosso cliente?”

O pessoal da Cadillac diz que fabrica automóveis, e que seu ramo é a Divisão Cadillac da General Motors. Mas quem gasta US\$ 15.000 para adquirir um Cadillac novo compra um meio de transporte ou principalmente prestígio? Por acaso o Cadillac compete com o Chevrolet, o Ford e o Volkswagen? Nicholas Dreystadt, o mecânico alemão que assumiu a direção da Divisão Cadillac nos anos de depressão que se seguiram à quebra de 1929, tinha sua própria resposta: “O Cadillac compete com os diamantes e os casacos de peles. O usuário do Cadillac não compra transporte, mas posição. Essa resposta salvou a Divisão Cadillac, prestes a afundar. Em dois anos, ela seria uma empresa em acentuado desenvolvimento, a despeito da depressão.

QUE VEM A SER VALOR PARA O CLIENTE?

A pergunta final que a direção precisa ver respondida se quiser chegar à finalidade e missão da empresa, é: “Que vem a ser valor para o cliente?” Essa pergunta pode ser a mais importante de todas. Mas é a menos formulada.

Um dos motivos para isso é que os dirigentes sempre acham que já sabem a resposta. O valor é o que eles, em suas

empresas, chamam de qualidade. Mas essa é quase sempre a saída errada.

Para uma adolescente, por exemplo, o valor de um sapato está na moda certa. Ele tem que ser "bárbaro". O preço constitui consideração secundária, e a durabilidade para ela nada significa. Para a mesma mocinha, alguns anos mais tarde a alta moda já não será mais uma necessidade, e sim uma limitação. Ela não comprará uma peça que esteja completamente fora da moda, mas o que mais lhe interessará será a durabilidade, o preço, o conforto e o ajuste. O mesmo sapato que é a melhor compra para uma adolescente tem muito pouco valor para sua irmã mais velha.

O cliente nunca compra determinado produto. Por definição, compra a satisfação de um desejo. Compra valor. E também por definição a fábrica não é capaz de produzir valor; é capaz, apenas, de produzir e vender um produto. O que a fábrica considera qualidade pode, pois, ter importância secundária e constituir desperdício e despesa inútil.

Outro motivo para que raramente se formule a pergunta "Que vem a ser o valor para o cliente?" é os economistas suporem que já conhecem a resposta: o valor é o preço. É uma resposta ilusória, se não totalmente errada.

Para começar, o preço pode ser tudo, menos algo simples. Depois, há outros pontos relativos ao valor que podem determinar o significado real do preço. E em muitos casos o preço é secundário, um fator restritivo e não a essência do valor.

Eis alguns exemplos que ilustram o que o preço pode significar para vários clientes:

Há equipamentos elétricos do tipo das caixas de fusíveis e outros interruptores que são pagos pelo proprietário da casa mas escolhidos e comprados pelo empreiteiro electricista. Aquilo que constitui o preço para o empreiteiro não é o que a fábrica cobra pelo seu produto, e sim o preço da fábrica mais o custo da instalação — pois esse, naturalmente, é o preço cobrado ao proprietário da residência. Os empreiteiros são particularmente sensíveis em relação aos preços. Nos Estados Unidos, porém, a marca mais vendida de fusíveis e interruptores é a mais cara que há no mercado. Para o empreiteiro, essa linha de produtos tem preço baixo, porque fabricada para ser instalada rapidamente e com mão-de-obra relativamente não-especializada.

Grande parte do êxito da Xerox pode ser atribuída ao fato de ela considerar que o preço é aquilo que o cliente paga por uma cópia, e não por uma máquina. Nessa linha de raciocínio, a Xerox fixou o preço de suas máquinas em termos das cópias tiradas. Ou seja, o usuário paga a cópia e não a máquina — e o que o cliente quer, naturalmente, são cópias.

Para certos produtos e serviços — diversamente dos artigos não-diferenciados, como o cobre de certo grau de pureza — só se pode determinar o preço compreendendo o que é valor para o cliente. Como no exemplo acima, cabe à fábrica ou ao fornecedor conceber uma estrutura de preços que se ajuste ao conceito do cliente para o valor.

Além disso, o preço constitui apenas parte do valor. Há toda uma gama de considerações, relativas à qualidade, que o preço não exprime: a durabilidade, a resistência às quebras, a posição da fábrica no mercado, os serviços, etc. O próprio preço alto pode constituir um valor — como nos perfumes chiques, nas peles caras ou nas roupas exclusivas.

Eis um exemplo:

Nos primeiros dias de funcionamento do Mercado Comum, dois jovens engenheiros europeus abriram um pequeno escritório, com algumas centenas de dólares, um telefone e uma prateleira cheia de catálogos de fábricas de componentes eletrônicos. Em dez anos, tinham construído uma grande empresa atacadista altamente lucrativa. Seus clientes são indústrias que utilizam equipamentos eletrônicos como os relês e os controladores de máquinas. Os próprios engenheiros não produzem coisa alguma. Os componentes que fornecem podem ser comprados, geralmente a preços mais baixos, diretamente às fábricas. Seus clientes, porém, ficam livres do enfadonho trabalho de procurar os componentes certos. Tudo que os dois precisam saber é o componente, a fábrica, o número do modelo e a peça que precisa da substituição — um condensador, por exemplo, ou uma microchave. Eles localizam de imediato a peça necessária. Além disso, sabem de outras peças, fabricadas por outras firmas, que também podem servir. Ficam em condições, portanto, de dizer o que o cliente precisa, de prestar-lhe um serviço imediato, muitas vezes no mesmo dia, e ainda assim de trabalhar com estoque muito baixo. O serviço especializado e rápido constitui valor para o cliente, pelo qual ele se dispõe perfeitamente a pagar um ágio substancial. "Nosso

ramo”, declarou um dos engenheiros, “não é o dos componentes eletrônicos; é o de prestar informações”.

Que dizer do valor para o cliente de certas coisas como os serviços que lhe são prestados? Não há dúvida de que a dona de casa norte-americana de hoje, por exemplo, compra os eletrodomésticos baseada, em grande parte, na experiência que ela ou suas amigas ou vizinhas tiveram com outros aparelhos da mesma fábrica. A rapidez da assistência técnica, no caso de algum defeito, bem como a qualidade e o custo desse serviço, constituem fatores muito importantes para sua decisão, na hora de comprar.

O prisma mercadológico aqui delineado não determinará por si só a finalidade e a missão da empresa. Para muitas empresas, esse prisma será mais capaz de apresentar perguntas do que de fornecer respostas. Isso ocorre com as empresas cuja unidade básica se situe na tecnologia comum e não no mercado comum. Bons exemplos são as empresas químicas, mas também os bancos comerciais. Da mesma forma, as indústrias que trabalham com processamento contínuo — como as siderúrgicas e as refinarias de alumínio — precisam fazer muito mais do que determinar um mercado para suas atividades. Seus produtos dirigem-se, necessariamente, a uma infinidade de mercados, servem a uma multidão de usuários e precisam satisfazer a uma grande série de idéias e de previsões relativas ao valor.

Contudo, mesmo essas empresas devem primeiro perguntar “Quem são os nossos clientes? Onde se encontram eles? Que é que consideram valor?” para então começar a tentar responder: “Qual é o nosso ramo?” A empresa — e a esse propósito qualquer entidade — é definida pela contribuição que presta; todo o resto é esforço, não resultado. Aquilo que o cliente paga é receita; todo o resto é despesa. O enfoque pela via externa, isto é, a partir do mercado, constitui apenas um passo. Mas é o passo que vem antes de todos os outros. Só ele pode proporcionar compreensão e assim substituir as opiniões, como alicerces para as decisões mais fundamentais que a direção enfrenta.

QUANDO PERGUNTAR: “QUAL É O NOSSO RAMO?”

Grande parte das direções só pergunta (se é que chega a perguntar) “Qual é o nosso ramo?” quando a empresa sente

problemas. É claro que nesse momento a pergunta tem que ser formulada. Ela pode até apresentar resultados espetaculares, sendo mesmo capaz de deter algum declínio aparentemente irreversível — como mostram o exemplo de Vail na Bell Telephone e a inversão da longa tendência declinante da indústria de tapetes norte-americana.

Mas esperar que a empresa — ou o setor — esteja em dificuldade é brincar de roleta russa. A direção que assim proceda demonstrará não possuir senso de responsabilidade. Essa pergunta deve ser feita no início do empreendimento — especialmente se a empresa tiver desejo de crescer. O melhor para uma empresa dessas será começar com um planejamento empresarial bastante claro.

Bom exemplo foi dado por uma firma de Wall Street que na década de 1960 assumiu a liderança do mercado mobiliário norte-americano. A Donaldson, Lufkin e Jenrette (DLJ) foi fundada por três jovens que mal haviam terminado seu curso de administração de empresas. O que eles possuíam era pouco mais do que uma idéia. Em cinco ou seis anos, porém, sua empresa cresceu a ponto de tornar-se a sétima entre as que operavam na Wall Street. Aí, foi a primeira a vender suas ações ao público, ao mesmo tempo em que introduzia no mercado acionário uma mudança profunda, de há muito necessária e que levaria a Bolsa de Valores de Nova York a deixar de ser um clube particular e a transformar-se em entidade prestadora de serviços. Foi a primeira firma a fazer alguma coisa para que a Wall Street atendesse à necessidade, há trinta anos reconhecida pelos especialistas no assunto, de ampliar a base do seu capital. “Nosso ramo”, haviam proclamado os fundadores da DLJ, “é fornecer serviços financeiros, consultoria financeira e gerência financeira aos novos ‘capitalistas’ — os investidores institucionais do tipo dos fundos de aposentadoria e fundos mútuos”. Vista em retrospectiva, essa declaração foi bastante óbvia: as respostas corretas sempre o são. Em 1960, já se tornara claro que esses novos investidores institucionais passariam rapidamente a dominar o mercado norte-americano de capitais e a transformar-se no grande canal através do qual o povo dirigiria suas economias para o mesmo. Na época em que os três moços a apresentaram, entretanto, essa resposta ia contra tudo que se acreditava na Wall Street.

O momento em que a empresa está caminhando bem é o mais importante para perguntar-se com seriedade: “Qual é

o nosso ramo?" Compreender esse ponto tem sido uma das grandes virtudes da Sears-Roebuck. Tem constituído também um dos segredos do êxito da Marks & Spencer na Inglaterra. (Ver o capítulo seguinte.) E não o compreender tem sido para as escolas e universidades norte-americanas um dos principais motivos da crise em que se atolam.

O triunfo sempre torna obsoleto o próprio comportamento que levou a alcançá-lo. Sempre cria novas realidades. Sempre cria, acima de tudo, seus próprios problemas novos. Só as histórias de fadas terminam com "E foram felizes para sempre".

Para a direção da empresa bem sucedida, não é fácil perguntar-se: "Qual é o nosso ramo?" Todos os integrantes da organização acham que a resposta a essa pergunta é tão evidente que nem discussão merece. Não se discute quando o time está ganhando.

Acima de tudo: quando alcança os objetivos da empresa, a administração deve perguntar seriamente: "Qual é o nosso ramo?" Essa pergunta exige autodisciplina e responsabilidade. A alternativa para ela é a decadência.

"QUAL SERÁ O NOSSO RAMO?"

Mais cedo ou mais tarde, até a resposta mais feliz à pergunta "Qual é o nosso ramo?" se tornará obsoleta.

A resposta formulada por Theodore Vail valeu durante quase duas terças-partes de um século. Mas no final da década de 1960 sua inadequação já estava patente. O sistema telefônico não era mais, como na época de Vail, um monopólio natural. Outros meios de telecomunicação rapidamente se tornavam viáveis. Já ficara evidente também, dado o rápido desenvolvimento da transmissão de dados através dos fios telefônicos e, ainda, a inadequação da tradicional compreensão do telefone como instrumento destinado a transmitir mensagens orais. Era necessário reexaminar a simples e elegante declaração de Vail relativa ao ramo da Bell Telephone System.

Pouquíssimas definições relativas à finalidade e missão da empresa poderão ser capazes de perdurar durante trinta anos, muito menos cinqüenta. Que se mostrem boas por dez anos será provavelmente o máximo a esperar.

T. Sistemas

Ao perguntar "Qual é o nosso ramo?" a direção deve acrescentar também, pois, "E qual será ele? Que evoluções do meio ambiente se apresentam capazes de exercer grande influência sobre as características, missão e finalidade da nossa empresa?" e "Como encaixaremos, hoje, essas previsões na teoria que mantemos sobre a nossa empresa, bem como nos seus objetivos, estratégias e atribuições de trabalho?"

Novamente, o ponto de partida é constituído pelo mercado, seu potencial e suas tendências. Que tamanho podemos projetar para o mercado da nossa empresa daqui a cinco ou dez anos — supondo-se fixas as características básicas dos nossos clientes, da estrutura do mercado e da tecnologia? E quais fatores poderão convalidar ou desmentir essas projeções?

A mais importante dessas tendências do mercado pouca atenção recebe de grande número de empresas: as alterações que se verificam na estrutura e na dinâmica populacional. Tradicionalmente, e seguindo os passos dos economistas, os empresários têm suposto constante o elemento demográfico. No plano histórico, essa suposição está correta. As populações mudavam com muita lentidão, exceto em condições de catástrofe, como uma grande guerra ou fome. Essa, contudo, não é mais a verdade. Hoje em dia, a população pode mudar drasticamente, e assim o faz, tanto nos países em desenvolvimento como nos países desenvolvidos.

A importância da demografia não reside só na influência que a estrutura populacional exerce sobre o poder aquisitivo e sobre os hábitos referentes às compras, nem só na influência que exerce sobre o tamanho e a estrutura da força trabalhadora. As alterações populacionais constituem os únicos acontecimentos relativos ao futuro que podem realmente ser previstos. Ninguém passa a integrar a mão-de-obra enquanto não chegar à adolescência — e nos países desenvolvidos cada vez mais enquanto não chegar aos vinte anos. Nem monta seu lar até aí, nem se torna consumidor unitário independente. Dessa forma, através da análise do que já ocorreu na dinâmica e na estrutura populacional, com certeza quase absoluta se poderá prever importantes tendências que se farão sentir nos mercados, no poder de compra, no comportamento relativo às compras, nas necessidades dos usuários ou consumidores e no engajamento empregatício em geral.

Qualquer tentativa de prever o amanhã — e é isso, naturalmente, o que procuramos fazer, ao perguntar "Qual será

o nosso ramo?" — precisará partir da análise demográfica como o alicerce mais sólido e seguro.

A influência decisiva exercida até pelas mais ligeiras alterações demográficas é ilustrada pela brusca mudança ocorrida com as revistas norte-americanas.

Até não menos de 1950, as revistas de grande circulação constituíam o meio de comunicação mais bem sucedido e lucrativo dos Estados Unidos. Contudo, os carros-chefes da época — a "Collier's", a "The Saturday Evening Post", a "Look" e a "Life" sumiram. Geralmente se culpa a televisão por isso. Mas no seu todo as revistas não sofreram com a investida da televisão — exatamente como haviam resistido, anteriormente, ao rádio. Pelo contrário, depois do advento da televisão a circulação total das revistas, bem como sua propaganda, elevou-se com muito maior rapidez do que antes. E ainda hoje as duas estão subindo celeremente. O que aconteceu é que a população mudou — em parte por causa da evolução de sua estrutura etária, mas principalmente por causa das mudanças ocorridas em seu nível educacional. Já não existem mais os leitores em massa não diferenciados. Foram substituídos por um grande número de mercados especializados de massa, ou seja, grupos de dimensões avolumadas mas ainda limitadas, de instrução e poder aquisitivo muito maiores, com interesses muito determinados e especializados. Esses grupos dedicam-se a ler revistas mais do que a geração que os precedeu — pelo simples motivo de lerem mais. E constituem para a publicidade nas revistas um mercado melhor — pelo simples motivo de comprarem mais. Cada um desses segmentos de leitores mais instruídos e mais ricos constitui, em si mesmo, um público de massa — mas especializado.

Essa alteração nos leitores poderia facilmente ter sido prevista em 1950, pois a evolução demográfica já ocorrera. Algumas editoras já a haviam divisado com clareza. Partindo da compreensão desse fenômeno, desenvolveram-se todas as revistas norte-americanas de grande sucesso dos últimos vinte ou trinta anos, da "Business Week" à "Modern Bride", da "Sports Illustrated" à "Playboy", da "Scientific American" à "Psychology Today" ou mesmo a "TV Guide". Todas essas revistas da geração do pós-guerra adotam as mesmas idéias básicas, referentes às matérias que contêm, à circulação e à publicidade, inicialmente concebidas por aquelas revistas de grande circulação. Mas elas as adotam segundo a nova estrutura popu-

lacional, a um segmento demográfico caracterizado por algum interesse comum. Todas elas têm circulação bem superior a quinhentos mil exemplares, se não até a mais do que isso; mas deliberadamente não fazem apelos aos "leitores em geral".

Cabe à direção prever as mudanças que ocorrerão na estrutura do mercado em resultado das alterações econômicas; das novidades na moda ou no gosto; e das iniciativas das empresas concorrentes. Mas a concorrência sempre se definirá de conformidade com o conceito que o usuário faça do produto ou serviço que adquire, devendo, pois, incluir tanto a concorrência direta como a indireta.

OS DESEJOS NÃO-SATISFEITOS DO USUÁRIO OU CONSUMIDOR

Finalmente, a direção deve perguntar quais são os desejos do consumidor ou usuário que não estejam sendo adequadamente satisfeitos pelos produtos ou serviços hoje oferecidos. A capacidade de formular essa pergunta e de respondê-la corretamente resulta geralmente na diferença entre uma empresa que cresce continuamente e uma empresa cujo desenvolvimento depende da maré ascendente da economia ou do setor. E quem se contenta em subir com a maré, com a maré descerá.

Ao resolver entrar no mercado norte-americano, em meados de 1950, a Sony formulou-se a pergunta: "Quais são os desejos não-satisfeitos dos clientes?" A Sony fora fundada logo após o fim da Segunda Guerra Mundial, como fábrica de gravadores, vendendo-os com moderado êxito no mercado japonês. Introduziu-se então nos Estados Unidos como fornecedora, pequena mas de confiança, aos estúdios de rádio-difusão, de caros equipamentos de gravação profissional. Contudo, o produto que desde logo lhe permitiu penetrar no mercado de massa norte-americano ela nunca havia fabricado antes — o rádio transistorizado portátil. Através de seus estudos, a Sony verificou que nos Estados Unidos os jovens estavam levando para seus piqueniques, acampamentos e outras espécies de excursões, os caros, pesados e desajeitados aparelhos de som que as lojas ofereciam — vitrolas pesando vários quilos e rádios de válvulas acionados a pilhas. Claramente, ali estava um desejo não-satisfeito por aparelhos leves, baratos e merecedores

variação → pesquisa de mercado foi

de confiança. Não foi a Sony que criou o transistor — foram os Laboratórios Bell, nos Estados Unidos. Todavia, os Laboratórios Bell, como todas as fábricas de material eletrônico norte-americanas, achavam que os usuários ainda não estavam maduros para os equipamentos transistorizados. Eles viam apenas os desejos que estavam sendo satisfeitos pelos aparelhos existentes, desejos que os usuários alimentavam em relação a aparelhos conservados em locais fixos. Aí, perguntando-se: “Quais são os desejos não-satisfeitos?”, a Sony descobriu um novo mercado em expansão — e em um período incrivelmente curto se fixou no mesmo como líder e guia de dimensões mundiais.

“QUAL DEVE SER O NOSSO RAMO?”

A pergunta “Qual será o nosso ramo?” visa à adaptação da empresa às alterações previstas. Visa a modificar, ampliar e desenvolver as empresas existentes e em funcionamento.

Mas também é preciso perguntar “Qual deve ser o nosso ramo?” Que oportunidades estão abrindo-se ou podem ser criadas para cumprir a finalidade e a missão da empresa pela sua transformação em outra?

Há muito que a IBM declarou que seu ramo é o processamento de dados. Antes de 1950, isso significava cartões perfurados e equipamentos para classificá-los. Quando surgiu o computador, e com ele uma nova tecnologia em que a IBM não tinha a menor experiência, ela perguntou: “Qual deve ser o nosso ramo?” Sua direção compreendeu, aí, que o processamento dos dados passaria a significar computadores, e não mais cartões perfurados.

Ao formular sua resposta a “Qual deve ser o nosso ramo?”, é preciso tomar em consideração as alterações que se processam na sociedade, na economia e no mercado. E é preciso tomar em conta também as inovações, tanto as próprias como as alheias.

As mudanças que em decorrência das inovações se introduziram na natureza das empresas são por demais conhecidas para precisar de muita documentação. Todas as grandes empresas que operam no campo da engenharia e da química cresceram em grande parte transformando as inovações em novas oportunidades. O “Eurodolar” (ou seja, depósitos ou

empréstimos bancários realizados fora dos Estados Unidos, mas calculados em dólares norte-americanos), que está financiando uma parcela cada vez maior do comércio internacional, não foi inventado pelos grandes bancos comerciais norte-americanos. (Ele o foi pelo banco comercial soviético.) De imediato, porém, os bancos norte-americanos perceberam a importância da nova unidade monetária, e a medida em que transformaram o Eurodólar em moeda internacional explica grande parte de seu próprio e rápido crescimento nas atividades bancárias multinacionais.

A NECESSIDADE DO DESCARTE PLANEJADO

Muito importante é a decisão sobre as coisas novas e diferentes que precisam ser feitas; mas igualmente importante é o descarte planejado e sistemático de tudo que seja velho e não mais sirva à finalidade e missão da empresa, não mais proporcione satisfação ao usuário ou consumidor, não mais preste uma contribuição de caráter superior.

Essencial em decidir qual é o nosso ramo, qual será e qual deve ser, será portanto analisar sistematicamente todos os produtos, serviços, processos, mercados, usos finais e canais de distribuição atuais. São eles viáveis, ainda? Dão a impressão de que continuarão a ser viáveis? Possuem ainda valor aos olhos dos consumidores? Qual a probabilidade de que continuarão a possuí-lo amanhã? Enquadram-se ainda na realidade da população, dos mercados, da tecnologia e da economia? E, em caso negativo, qual será o melhor meio de descartar-se deles — ou pelo menos de não mais investir neles recursos e energias? Se essas perguntas não estiverem sendo formuladas de modo sério e sistemático, e se as direções não estiverem dispostas a atuar de conformidade com as respectivas respostas, gastar-se-ão energias defendendo o que já passou. Ninguém terá tempo, nem recursos, nem vontade, de trabalhar na exploração do hoje, e muito menos na construção do amanhã.

Determinar a finalidade e a missão da empresa é algo difícil, doloroso e arriscado. Mas só assim a empresa conseguirá fixar objetivos, preparar estratégias, concentrar recursos e pôr-se a trabalhar. Só assim a empresa conseguirá ser dirigida com vistas ao seu desempenho.