

## Drucker e os Novos Paradigmas e Estratégias Organizacionais

Nuno Gama de Oliveira PINTO  
(Universidade Aberta)

Sobre Peter Drucker o mínimo que se poderia dizer é que os seus livros revolucionaram os fundamentos da gestão. Nascido em Viena e naturalizado norte-americano, Drucker vive em Claremont, perto de Los Angeles. Em Novembro de 2004 completou 95 anos. Ao longo da sua vida publicou uma vastíssima obra sobre diferentes áreas funcionais da gestão, perspectivando, em cerca de três dezenas de livros, novos desafios e novos paradigmas de uma disciplina de que é, justamente, considerado um dos seus autores mais relevantes.

Um dos primeiros livros de Peter Drucker foi publicado em 1954 e ainda hoje, passados 51 anos, mantém uma inquestionável actualidade. *The Practice of Management*, título da versão original, é, na verdade, um excelente compêndio, onde Drucker chamava a atenção para um novo quadro de desafios, substancialmente mais exigente, com que se iriam defrontar as empresas. Propunha-lhes, então, uma profunda alteração em termos de procedimentos e métodos gestão, sugerindo-lhes, nomeadamente, que investissem mais nas relações que estabeleciam com os seus clientes, apostando no marketing e na inovação como factores estruturantes desse novo relacionamento. É, também, neste livro que Peter Drucker enfatiza as vantagens da implementação de um modelo de gestão por objectivos.

Para Drucker, as empresas, enquanto agregados de indivíduos, têm um comportamento próprio que será tanto mais eficaz quanto mais orientado para metas claras e previamente fixadas. Os objectivos individuais, quando integrados num conjunto de esforços comuns, coerentes entre si, constituem uma força catalizadora, capaz de mobilizar e canalizar todos os recursos no sentido de um objectivo único: as metas que a empresa se propôs atingir num determinado período.

Definida a missão da empresa, a sua estratégia e os grandes objectivos a atingir em cada exercício, deverão, então, ser estabelecidos, de forma coerente entre si, os objectivos das diferentes áreas funcionais ou de negócio, e a partir destes, estabelecer-se-ão, segundo um processo de cascata, os objectivos individuais para os diferentes níveis de responsabilidade na empresa. Trata-se, segundo Drucker, da criação de um quadro sinérgico de tensões construtivas que visam potenciar a energia da organização.

Antes de *The Practice of Management*, Peter Drucker já havia escrito, em 1946, *The Concept of Corporation*, livro que tem como pano de fundo a actividade da empresa norte-americana General Motors, e, em 1951, o já marcadamente prospectivo *The New Society*. Alguns anos mais tarde, em 1973, publica *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, obra de grande relevo, onde, entre muitos outros temas, discute o que considera ser as cinco principais funções dos executivos: fixar objectivos, organizar a empresa, motivar e comunicar, medir o desempenho e desenvolver as competências das pessoas.

Ainda no decurso da década de 70, Drucker volta a reflectir sobre questões de natureza social, deixando já antever em *The Unseen Revolution*, publicado em 1975, o papel extremamente relevante que nos EUA e na Europa iriam ter os fundos de pensões e a actividade das organizações sem fins lucrativos, sobre a gestão das quais publicou, em 1994, *Managing the Non Profit Corporation*.

Um ano antes, em 1993, Peter Drucker escrevera um livro que ainda hoje constitui uma referência incontornável de uma sociedade em acelerada mutação. Dividido em três partes,

sociedade, política e conhecimento, o livro, intitulado ***The Post Capitalist Society and the Effective Executive***, começa por abordar historicamente a passagem de uma sociedade capitalista, cujos recursos principais são o capital, a terra e o trabalho, para uma sociedade que tem o conhecimento como recurso base. Uma alteração de paradigma que, para Drucker, exige uma profunda mudança de mentalidades e novas realidades económicas e sociais. «Um dos desafios é o de fazer com que os reformados continuem a ser úteis à sociedade. Hoje o trabalho já não é tão desgastante como o foi na era industrial. Com os avanços da medicina e das condições de vida, as pessoas em idade de reforma mantêm-se em excelentes condições físicas e intelectuais. E têm um enorme capital de experiência que não deve ser desperdiçado pelas empresas», salientou Peter Drucker, com a clareza que lhe é reconhecida, no decurso de uma entrevista que concedeu à revista *Executive Digest*.

Em ***Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century***, publicado em 1999, Peter Drucker volta a chamar a atenção para diversas questões emergentes que se colocam actualmente à gestão: «O novo paradigma no qual se deve basear a gestão, tanto enquanto disciplina como enquanto prática, é que a gestão deve definir os resultados que espera alcançar e depois organizar os recursos internos, visando obter esses resultados». E, mais à frente, faz questão de sublinhar: «O centro da sociedade moderna é a organização. E a gestão é a ferramenta, a função e o instrumento específico para tornar as organizações capazes de gerar resultados. Em suma: a organização não existe simplesmente dentro da sociedade para reagir à sociedade. Ela existe para produzir resultados no interior da sociedade e para a modificar... para melhor».

## A globalização dos mercados

O conceito de globalização poderá ser sucintamente definido como o processo pelo qual os mercados e a produção de diferentes países se tornam crescentemente interdependentes em consequência do desenvolvimento dos fluxos de comércio internacional de bens e de serviços, dos fluxos de capital e das transferências de tecnologia.

Ao analisar o comércio internacional, Hirsh explica a localização da produção, essencialmente, pelos chamados "plurifatores" nos padrões de intensidade de utilização dos factores produtivos entre produtos novos, em crescimento e maduros, a que acrescenta a importância da publicidade associada e, em particular, a diferença existente entre os custos de lançamento de um produto no mercado interno e no externo, os quais aumentam inversamente com a maturidade dos produtos.

A abordagem de Vernon parte da necessidade de reformular estas premissas, nomeadamente as relativas ao crescimento pelo processo de substituição de importações e às consequências que o processo de integração europeia provocara nos padrões de localização do investimento directo estrangeiro.

Vernon confere especial importância à cronologia da inovação, às economias de escala e ao papel da incerteza nas trocas, procurando, por um lado, explicar as origens das vantagens monopolistas das empresas norte-americanas, e por outro, responder, através do ciclo do produto, enquadrado na circulação do investimento intra-empresa multinacional, à questão que havia sido posta por Hymer, ou seja, determinar as causas que actuam sobre a deslocalização dos investimentos de países desenvolvidos para países subdesenvolvidos ou em vias de desenvolvimento. Este autor parte do pressuposto de que as empresas nos países mais

desenvolvidos não se diferenciam em termos de acesso ao conhecimento científico, mas antes pela sua capacidade para assumirem os riscos inerentes à aplicação desse conhecimento na produção de novos produtos.

Em 1979, Vernon reformula algumas das suas posições, pois considera que certas premissas alteraram-se significativamente, apresentando como motivos principais:

- um aumento na extensão geográfica de muitas empresas que estão envolvidas na introdução de novos produtos, como consequência do estabelecimento de relações subsidiárias entre empresas de diversas nacionalidades, através, nomeadamente, da actividade de pequenas e médias empresas que se destacam pela inovação de processos, mas que ainda não possuem uma posição de relevo na produção industrial;
- uma mudança verificada nos mercados nacionais dos países mais desenvolvidos que permitiu atenuar algumas diferenças anteriormente existentes entre os níveis de rendimento *per capita* e os salários.

Na continuidade das posições de Hirsh e Vernon, ganha, então, ênfase o paradigma da convergência tecnológica, apoiando-se, essencialmente, na difusão da informação e da imitação em ramos de forte crescimento e elevados investimentos em I&D, como é o caso, por exemplo, da indústria electrónica.

A teoria da convergência encontra expressão nas análises e formalizações de Soete e Perez, e de Krugman, entre outros. Soete e Perez sustentam que a difusão ocorre a partir da aquisição da capacidade de participar na criação e no aperfeiçoamento das tecnologias, por oposição à sua simples utilização. Com perspectivas mais matizadas, Krugman argumenta, em sintonia com o ciclo do produto, que a difusão decorre, essencialmente, pela transferência de processos de produção que atingiram a maturidade.

Em 1990, Michael Porter, na sequência dos trabalhos desenvolvidos pelo *The Boston Consulting Group*, sistematiza o que considera ser as causas determinantes da criação das vantagens competitivas nacionais para os países industrializados.

Partindo da análise das estratégias empresariais, Porter procura definir os critérios que conferem aos países uma vantagem competitiva, considerando que «através do aumento da competitividade global, as nações tornam-se mais importantes no espectro da economia mundial»<sup>1</sup>.

A premissa fundamental do seu estudo está associada à abordagem de Schumpeter, «a competitividade de uma nação depende da capacidade das suas indústrias para inovarem»<sup>2</sup>, a que alia a perspectiva de Linder, ao conferir um papel relevante às características do mercado interno.

As determinantes das vantagens competitivas de um país estão condicionadas, segundo Porter, a quatro atributos que criam o "meio ambiente" de suporte da competitividade internacional.

Um primeiro atributo envolve às condições relativas aos factores de produção. Numa perspectiva contrária à teoria da produção de factores, Porter considera que um país não "herda" os seus factores de produção. Pelo contrário, a maior parte deles são "criados", como o trabalho qualificado e as infra-estruturas necessárias ao apoio da concorrência industrial. A vantagem competitiva resulta da existência de instituições que assegurem a formação permanente de factores produtivos especializados, dado que, para que a inovação tenha lugar, as empresas necessitam de

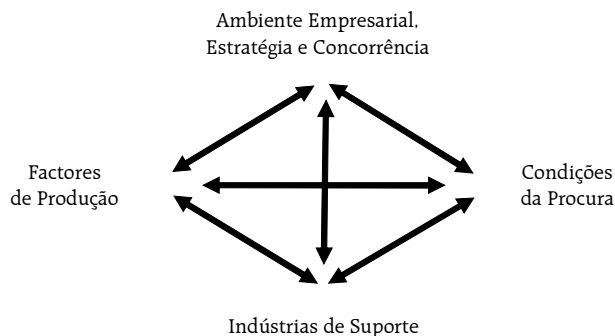
recrutar trabalho qualificado e aceder às redes de informação que sirvam de "sinais certos" na sua conduta.

Um segundo atributo envolve as condições relativas à natureza da procura interna para um produto industrial ou serviço. Porter considera que os países adquirem competitividade externa em indústrias onde a procura interna cria "necessidades" que permitem desenvolver uma oferta mais sofisticada do que a dos seus concorrentes estrangeiros. As características da procura interna são mais importantes do que o volume dessa procura. A natureza dos compradores nacionais inclui, para além do nível de rendimento, aspectos culturais, conduzindo as empresas a produções em segmentos estratégicos.

Um terceiro atributo pressupõe a existência de indústrias de suporte conexas e internacionalmente competitivas. A competitividade internacional deverá basear-se em fornecedores nacionais que saibam criar uma vantagem competitiva, uma vez que, por um lado, poderão proporcionar os *inputs* de forma mais eficiente e rápida. Por outro, porque pela procura as empresas poderão influenciar os seus fornecedores nos esforços de investigação, desenvolvimento e inovação, verificando-se uma interdependência dos fluxos dos *inputs*, das técnicas e da inovação.

Finalmente, a quarta e última condição, está relacionada com a estrutura da concorrência e da estratégia empresarial, a qual é traduzida pela forma como se manifesta, no âmbito das suas competências, a intervenção governamental, nomeadamente em relação à concorrência e ao processo de criação de empresas. A presença de poderosos concorrentes nacionais constitui, na análise de Porter, um estímulo persistente da vantagem competitiva.

Cada um destes quatro atributos define um dos pontos do "diamante" das vantagens competitivas, cujos efeitos têm influências recíprocas, reforçando-se e constituindo um sistema. Desta forma, o "diamante" traduz-se, segundo Porter, por um meio ambiente que promove a existência de *clusters*<sup>3</sup> de competitividade industrial, sendo a sua representação sistémica a seguinte:



Dada a crescente globaliza\u00e7\u00e3o dos mercados e a significativa mobilidade dos factores de produ\u00e7\u00e3o, n\u00e3o \u00e9 poss\u00edvel abordar o conceito de competitividade somente pela exist\u00eancia, ou n\u00e3o, de recursos, j\u00e1 que o que determina a competitividade a prazo \u00e9, essencialmente, a forma como esses recursos s\u00e3o utilizados, nomeadamente em termos da obten\u00e7\u00e3o de valor acrescentado. A diferencia\u00e7\u00e3o de produtos e de servi\u00e7os adquire, assim, compreensivelmente uma import\u00e2ncia

cada vez maior. Os próprios conceitos de produto e de serviço tornam-se, aliás, substancialmente mais abrangentes, não significando apenas o objecto ou o serviço comercializado, mas, também, o que lhe está associado, por exemplo, em termos de garantia, exclusividade, inovação, assistência técnica, apoio ao cliente, etc.

É através da análise da cadeia de valor que Porter procura identificar as vantagens competitivas de uma organização. Distingue, com esse objectivo, as áreas consideradas estrategicamente importantes, ou áreas funcionais, nas quais poderão ser obtidas mais-valias, dividindo as actividades de valor em actividades primárias (logística, produção, marketing, vendas e serviços) e actividades de apoio (infra-estruturas, gestão de recursos humano, I&D). Tendo por base uma análise sectorial deverão, então, avaliar-se os custos de desenvolvimento e as possibilidades de diferenciação, em comparação com as organizações concorrentes.

Refira-se, neste âmbito, o papel extremamente relevante que poderá ser desempenhado pelo *benchmarking* enquanto porta aberta aos melhores desempenhos e melhores práticas de gestão. Por um lado, procura ajudar as organizações concentrarem-se mais na obtenção de melhorias significativas e não apenas no simples crescimento, facilitando a identificação dos objectivos a atingir, por outro, propõe-lhes um sistema de avaliação dos próprios processos, tendo em vista uma optimização dos recursos disponíveis e a obtenção de ganhos de produtividade.

## Notas

<sup>1</sup> Porter, Michael, *The Competitive Advantage of Nations*, Londres, MacMillan Press, 1990.

<sup>2</sup> Schumpeter, Joseph, *A Teoria do Desenvolvimento Económico*, São Paulo, Abril Cultural, 1982.

<sup>3</sup> Um *cluster* poderá ser, genericamente, definido como uma área geográfica que concentra várias empresas com actividades semelhantes, relacionadas ou complementares, que partilham infra-estruturas, mercados de trabalho e de serviços.