



ARQUIVO PESSOAL

POR ROGÉRIO PARENTE

Graduado em Administração de Empresas, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), e especializações em Visão Estratégica, Planejamento e Controle Gerencial, Governança Corporativa, entre outras. Com 35 anos de experiência nas áreas de Tecnologia e Gestão empresarial, sendo 26 anos como executivo na Hewlett Packard. Hoje, Consultor em Gestão Empresarial, Docente em MBA, Coordenador do Grupo de Excelência em Administração Estratégica de Pessoas e Tecnologias (GEAPE Tech) no Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRASP) e membro da Diretoria do Instituto Paulista Excelência da Gestão (IPEG).
E-mail: rogerio.parente@pdoisconsultoria.com.br

GESTÃO EMPRESARIAL: NAVEGANDO NA COMPLEXIDADE GLOBAL

Superando os Desafios da Complexidade por meio da Gestão Sistêmica

Neste artigo vamos explorar a importância crucial da Gestão Empresarial, ou simplesmente Gestão, nas organizações modernas. Em um mundo onde os ecossistemas estão cada vez mais interligados, cada elemento exerce influência sobre os demais, tornando a gestão fundamental para a resiliência e a capacidade de adaptação. A recente crise pandêmica destacou essa interdependência, evidenciando a necessidade premente de estratégias ágeis e adaptativas.

O cenário pós-pandemia trouxe consigo uma aceleração significativa no avanço tecnológico, acompanhado por flutuações econômicas e políticas constantes, além de tensões

geopolíticas. Esses elementos têm colocado os gestores diante de desafios cada vez mais complexos.

Mas o que compreende exatamente a Gestão Empresarial?

Gestão é um conjunto de práticas, estratégias e processos cujo foco é administrar uma empresa de forma eficiente e eficaz para alcançar seus objetivos desejados. Ela engloba não apenas aspectos internos, mas também interage com diversos elementos externos que impactam diretamente a empresa. Isso inclui: Ambiente Regulatório e Legal, Clientes, Mercado/Concorrência, Fornecedores/Parceiros, Gestão Financeira, Gestão de Tecnologia, Liderança, Estrutura Organizacional, Processos Gerenciais e

Importante entendimento: Modelo do Negócio é diferente de Gestão do Negócio

É comum que as pessoas confundam o Modelo de Negócio com Gestão do Negócio, pois ambos estão interligados e são essenciais para o funcionamento de uma empresa.

Modelo de Negócio:

É a estrutura fundamental que define como a empresa opera, cria valor, entrega produtos/serviços e gera receitas. Ele define a lógica por trás do funcionamento do negócio, incluindo segmentos de clientes, propostas de valor, canais de distribuição, fontes de receita.

Gestão do Negócio:

Refere-se às práticas e processos de administração, liderança e tomada de decisão dentro da empresa. Envolve estratégias para executar e melhorar a operação, gerenciamento de recursos humanos, financeiros e materiais, implementação de estratégias para atingir metas e objetivos.

Operacionais, Recursos Humanos e por fim monitoramento de Tendências econômicas, políticas, sociais e Globais que possam influenciar o ecossistema de seu mercado ou setor de atuação.

Portanto, a gestão não se limita à administração interna da empresa, mas engloba uma compreensão profunda e interativa com o ambiente externo, ajustando-se e respondendo às influências externas para garantir o sucesso e a sustentabilidade da organização.

Seguem alguns exemplos que destacam a sensibilidade da gestão a uma variedade de fatores, sejam eles internos ou externos, vejamos:

- **Mercado/Concorrência:** A competição no mercado afeta as estratégias de gestão, exigindo inovação, diferenciação de produtos/serviços e adaptação às demandas dos consumidores para se destacar frente aos concorrentes.
- **Fatores Econômicos:** Flutuações econômicas, como recessões ou crescimento, influenciam decisões de investimento, estratégias de precificação, gerenciamento de custos e até mesmo a disponibilidade de recursos financeiros e humanos.
- **Questões Políticas:** Mudanças nas políticas governamentais, como regulamentações fiscais, leis trabalhistas e políticas de comércio exterior, impactam diretamente as operações e estratégias das empresas.
- **Geopolítica:** Tensões entre países, instabilidade em regiões-chave e mudanças nas relações comerciais internacionais afetam cadeias de suprimentos, acesso a mercados e estratégias de expansão global.
- **Avanço Tecnológico:** A rápida evolução tecnológica demanda adaptação constante. Utilização de dados, automação, inteligência artificial e novas plataformas influenciam processos de produção, marketing, atendimento ao cliente e até mesmo modelos de negócio.
- **Questões Internas:** Cultura organizacional, estrutura de liderança, eficiência operacional e gestão de talentos são fatores internos que afetam diretamente a capacidade da empresa de se adaptar e prosperar diante dessas influências externas.

Diante de todas as variáveis a serem gerenciadas, é imperativo desenvolver uma *Visão Sistêmica*¹, abrangente de todo o processo de gestão. Essa abordagem envolve a compreensão das interconexões entre os diversos elementos, permitindo uma perspectiva holística. Nesse contexto, as decisões não se limitam apenas às partes individuais, mas consideram também suas interrelações e influências mútuas no cenário empresarial, permitindo aos gestores anteciparem mudanças, mas também identificar oportunidades e tomar decisões estratégicas mais alinhadas com as demandas e desafios do cenário empresarial contemporâneo.

Albert Einstein, cientista e pensador, notou sabiamente que *"Nenhum problema pode ser resolvido no mesmo nível de consciência em que foi criado"*. Essa ideia, difundida por diversos filósofos e pensadores ao longo da história, salienta a importância de adotar uma *Visão Sistêmica* e abordagens inovadoras para enfrentar desafios complexos e superar obstáculos.

Surge então a *Gestão Sistêmica*², um enfoque integrativo e interdisciplinar, buscando compreender não somente as partes isoladas, mas também as dinâmicas e interações entre elas. Essa abordagem reconhece a complexidade dos sistemas organizacionais e procura identificar padrões, fluxos e conexões que possam impactar o desempenho e a eficiência da empresa. Ao adotar a *Gestão Sistêmica*, os gestores se capacitam para promover soluções mais eficazes e adaptáveis, considerando não apenas as questões imediatas, mas também as repercussões de longo prazo dentro e fora da organização. Essa abordagem integral e interligada da gestão é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade das empresas no cenário empresarial dinâmico e complexo atual.

Implementando uma Gestão Sistêmica

Adotar uma abordagem de *Gestão Sistêmica* demanda uma mudança de mentalidade e uma nova perspectiva. É essencial abandonar a visão linear e fragmentada do mundo para perceber as conexões invisíveis que permeiam nosso ambiente.

Um exemplo notável é do Instituto Paulista de Excelência da Gestão (IPEG), que, desde 2001, se dedica ao monitoramento e desenvolvimento da *Gestão Sistêmica* de Excelência. O instituto tem desenvolvido desde então, um conjunto de princípios, fundamentos e critérios fundamentais para impulsionar a excelência da gestão em organizações de diferentes setores e tamanhos. Esses princípios e fundamentos são alicerces essenciais que orientam a implementação de uma *Gestão Sistêmica*, com práticas e estratégias, visando não apenas a eficiência operacional, mas também a inovação, a adaptação às mudanças e a criação de valor de forma sustentável.

São eles:

1. **Pensamento Sistêmico:** Envolve compreender e gerenciar as interações complexas e interdependentes entre os diversos elementos que compõem uma organização, bem como suas relações com outras organizações, a sociedade e o meio ambiente.

¹ A visão sistêmica aborda interações entre partes de um sistema, focando na compreensão do todo em vez de partes isoladas.

² A *Gestão Sistêmica* trata organizações como sistemas vivos interligados, buscando otimizar o funcionamento do conjunto em vez de partes isoladas.



2. **Desenvolvimento Sustentável:** Foca na responsabilidade da organização em relação aos impactos econômicos, sociais e ambientais de suas ações, buscando contribuir positivamente para a sustentabilidade a longo prazo, tanto dentro da empresa quanto para o mundo exterior.
3. **Valorização do Cliente:** Concentra-se em compreender as necessidades e expectativas dos clientes, antecipando e atendendo às demandas do mercado de forma compatível com o desenvolvimento sustentável.
4. **Inovação Sustentável:** Promove um ambiente propício à criação e implementação de ideias novas e eficientes, tanto social quanto ecologicamente, garantindo que a inovação esteja alinhada com os objetivos de sustentabilidade.
5. **Adaptabilidade:** Refere-se à capacidade da organização de se adaptar rapidamente a mudanças, sejam elas oportunidades ou desafios, incluindo questões relacionadas a econômicas, políticas, sociais e ambientais.
6. **Liderança Transformadora:** Enfatiza a importância de líderes éticos, inspiradores e comprometidos com o desenvolvimento sustentável, que promovem um ambiente de engajamento, aprendizado e crescimento, impulsionando mudanças culturais necessárias.
7. **Visão de Futuro:** Envolve a capacidade de projetar cenários futuros, compreender tendências e antecipar possíveis impactos na organização e nas partes interessadas, garantindo estratégias alinhadas com a sustentabilidade.
8. **Orientação por Processos:** Organiza as atividades da organização de maneira encadeada, garantindo que todas as operações contribuam para agregar valor de forma sustentável.
9. **Geração de Valor Sustentável:** Enfatiza a obtenção de resultados excelentes em termos econômicos, sociais e ambientais, demonstrando comprometimento com os interesses das partes envolvidas.

Esses fundamentos, quando implementados de forma integrada, proporcionam uma estrutura sólida e orientada para o futuro, pronta para enfrentar desafios complexos e se adaptar a um ambiente em constante mudança, permitindo que as organizações abordem desafios e oportunidades de maneira mais completa e alinhada com a sustentabilidade e a eficiência a longo prazo.

A implementação deve começar considerando os diferentes *Níveis de Maturidade da Gestão*³, integrando estágios fundamentais para um aprimoramento contínuo. Geralmente, esse processo tem início em pequena escala, priorizando a compreensão do funcionamento sistêmico por meio de uma abordagem localizada.

Níveis de maturidade de uma Gestão Sistêmica:

1.º Nível de Iniciação – Identificação das partes do sistema: O ponto de partida consiste na identificação das partes constituintes do sistema em questão. Isso envolve a análise detalhada de cada elemento e sua interrelação com o todo. Nessa fase, é crucial compreender como cada parte contribui para o funcionamento do sistema como um todo.

2.º Nível de Compreensão das Interações: Uma vez identificadas as partes, a atenção se volta para as interações entre elas. Esta etapa se concentra em mapear e compreender as conexões, dependências e influências mútuas entre os componentes do sistema. Isso permite uma visão mais holística e integrada das dinâmicas do sistema.

3.º Nível de Consolidação e Integração: Após compreender as partes e suas interações, o próximo passo é consolidar essas informações. Aqui, busca-se integrar os dados e conhecimentos obtidos para formar uma visão mais completa do funcionamento sistêmico. Esta fase visa criar sinergias entre os componentes, otimizando sua atuação conjunta.

4.º Nível de Otimização e Aperfeiçoamento: Com uma compreensão mais profunda do sistema, é possível iniciar processos de otimização. Isso envolve identificar oportunidades de melhoria, eliminar redundâncias, fortalecer pontos fracos e aprimorar a eficiência do sistema como um todo. Este estágio implica em uma gestão proativa e adaptativa, visando constantemente a evolução e o aperfeiçoamento do sistema.

5.º Nível de Excelência e Inovação Contínua: O ápice da maturidade em Gestão Sistêmica é atingido quando o sistema opera em um estado de excelência contínua. Aqui, a organização está não apenas otimizando seu desempenho, mas também buscando constantemente inovar. Este estágio requer uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem contínua, a criatividade e a adaptação a mudanças constantes.

Em síntese, a gestão transcende a mera administração interna de uma empresa. Ela engloba um conjunto complexo de práticas, estratégias e processos que não apenas supervisionam operações, mas também interagem ativamente com um ambiente dinâmico e interligado. Com a aceleração das mudanças e a crescente interconexão global, a Gestão Sistêmica emerge como uma abordagem crucial para navegar por esse cenário desafiador.

Ao promover uma visão holística, antecipar mudanças e identificar as diferentes partes do sistema em busca da excelência e inovação contínua, os distintos níveis de maturidade na implementação possibilitam uma jornada de aprimoramento constante. Organizações que adotam essa abordagem não apenas gerenciam seus processos de maneira eficiente, mas também se adaptam, inovam e prosperam diante dos desafios e oportunidades do ambiente empresarial contemporâneo, alinhando-se com a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo. ■

3 Os Níveis de Maturidade da Gestão classificam o desenvolvimento e eficácia das práticas de uma organização, indo de estágios iniciais a avançados, indicando a capacidade de adaptação e eficiência operacional.