

**UFRRJ**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E**

**ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**DISSERTAÇÃO**

**Planejamento Estratégico no Ambiente de Redes**

**Interorganizacionais: um estudo descritivo.**

**RAFAEL DE PAIVA LIMA**

**2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM  
NEGÓCIOS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO AMBIENTE DE REDES  
INTERORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DESCRITIVO.**

**RAFAEL DE PAIVA LIMA**

*Sob a orientação do professor*  
**Rovigati Danilo Alyrio**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ  
Agosto de 2008

658.4012

L732p

T

Lima, Rafael de Paiva, 1979-

Planejamento estratégico no ambiente de redes interorganizacionais: um estudo descritivo / Rafael de Paiva Lima - 2008.

117 f. : il.

Orientador: Rovigati Danilo Alyrio.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

Bibliografia: f. 96-101

1. Planejamento estratégico - Teses. 2. Concorrência - Teses. 3. Clima organizacional - Teses. I. Alyrio, Rovigati Danilo. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios. III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**RAFAEL DE PAIVA LIMA**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Ciências**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, área de Concentração em Estratégia Empresarial.

**DISSERTAÇÃO APROVADA EM \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.**

Rovigati Danilo Alyrio. D.Sc. UFRRJ  
(Orientador)

Mônica Desidério. D.Sc. Universidade Estácio de Sá

Heloísa Guimarães Peixoto Nogueira. D.Sc. UFRRJ

*“Todos podem ver as táticas individuais necessárias para conquistar, mas quase ninguém pode ver a estratégia através da qual se obtém a vitória total. As táticas militares são o contrário da água; esta, em seu curso natural, corre dos lugares altos velozmente para baixo. Na guerra, porém, o caminho é evitar o que é forte e golpeá-lo quando estiver fraco. A água modela seu curso de acordo com a natureza do solo por onde passa; o soldado prepara sua vitória de acordo com o inimigo que está enfrentando”.*

*Sun Tzu (2005)*

*Dedico esta dissertação, com carinho e amor aos meus pais, pelo exemplo de vida, sabedoria, honestidade, religiosidade, fraternidade e dedicação com a minha educação e desenvolvimento como homem de bem. Aos meus irmãos que sempre me apoiaram. Aos meus professores e ex-professores, eternos exemplos. Em especial dedico para a minha noiva, Indianara, pelo apoio incondicional, compreensão e amor.*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente para Deus, pela bênção no meu dia-a-dia.

Aos professores e coordenadores do PPGEN da UFRuralRJ, pelo aprendizado e apoio neste período.

Aos colegas de turma pelo convívio e apoio constante neste processo.

Aos colegas de trabalho na CSN, SENAI, UniFOA e ESTÁCIO pelo apoio, especialmente ao Professor Agamênom Rocha Souza, coordenador do curso de Administração do UniFOA, pela credibilidade, apoio e amizade.

Aos amigos de turma, especialmente ao Sidnei, e da região Sul Fluminense, Cristiano, Gustavo, Pablo e Ronaldo que marcaram presença fundamental neste importante processo da minha vida acadêmica e pessoal.

Ao eterno amigo Fabrício dedico um agradecimento especial pelo companheirismo, amizade e sabedoria, sempre me motivando na busca pelo conhecimento e estimulando para não desistir jamais, sinceramente, obrigado.

Aos meus pais, irmãos, amigos, primos e demais familiares que estiveram sempre ao meu lado durante a minha vida e que desta forma conseguiram manter a “chama” da vitória acesa.

Ao grande e verdadeiro amigo Luciano pelo apoio constante durante o curso.

Para a minha noiva, Indianara, maior inspiração da minha vida, pelo apoio, compreensão, dedicação e carinho que contribuíram profundamente para que este trabalho fosse iniciado e concluído.

Agradeço carinhosamente o apoio da Professora Maria José da Costa.

Ao meu orientador, Rovigati Danilo Alyrio, pela sabedoria, apoio, paciência e extrema capacidade demonstrada durante o desenvolvimento desta dissertação.

À Dr<sup>a</sup> Mônica Desiderio pela pronta aceitação em participar da banca de defesa.

À Dr<sup>a</sup> Heloisa Nogueira pela participação na banca de defesa, compreensão e apoio durante este processo.

## RESUMO

LIMA, Rafael de Paiva. **Planejamento Estratégico no Ambiente de Redes Interorganizacionais: um estudo comparativo**. 2008. 104p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ.

O presente trabalho analisa o ambiente empresarial tradicional e o ambiente de redes interorganizacionais quando da elaboração do planejamento estratégico (PE). Para tal, parte-se da premissa de que o principal tópico de mudança organizacional, nas últimas décadas, envolve a estrutura das organizações. Tais mudanças são reações das organizações às fortes pressões mercadológicas que elevaram o nível de competitividade. Assim, o estabelecimento de relações colaboradoras surgiu como forte ferramenta de desenvolvimento empresarial, entretanto acarretou na mudança da forma com que se observam as empresas. Neste contexto, o planejamento estratégico tradicional torna-se alvo de análise em virtude deste novo ambiente organizacional que se forma quando da concepção de estruturas em redes de empresas. O objetivo geral nesta dissertação consiste em promover uma análise comparativa do processo de Planejamento Estratégico (PE) entre uma empresa de formato tradicional e uma rede interorganizacional, em função do contraste entre os ambientes organizacionais. Para tanto, será analisada a construção do planejamento estratégico em um ambiente empresarial tradicional (uma única empresa) estabelecendo uma comparação com o mesmo processo em uma rede interorganizacional (empresas em rede). Supõe-se que o ambiente organizacional em rede difere-se do ambiente organizacional tradicional. Desta forma, o processo de planejamento estratégico é diferenciado por força da divergência estrutural entre os ambientes organizacionais. O objetivo do presente estudo é interpretar possíveis divergências na elaboração do PE entre os ambientes neste estudo denominados: tradicional e redes interorganizacionais. Complementarmente o estudo supõe que este processo de planejamento estratégico permite o acesso a informações e recursos privilegiados que processados possibilitam o desenvolvimento do conhecimento das organizações e, portanto, torna-se ferramenta importante para o desenvolvimento organizacional. Tais suposições e objetivos foram atingidos com base em questionário estruturado e entrevista pessoal com os gestores de Planejamento Estratégico das duas empresas pesquisadas. Ambas são reconhecidas no cenário nacional e internacional representando a relevância do estudo.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico, Ambiente Empresarial, Competitividade.

## ABSTRACT

LIMA, Rafael de Paiva. **Strategic Planning in Inter-Worknets Environment: a comparative study**. 2008. 104p. Dissertation (Master Science in Business Administration and Strategy). Institute of Human and Social Sciences, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ.

The present work analyses the traditional enterprise environment and the environment of inter-worknets networks when elaborating the Strategic Planning (SP). For this, start with the premise that the main topic of organizational change, at the last decades, includes the structure of organizations. These changes are a reaction of the organizations to the merchandizing intense pressures that amplified the level of competitiveness. In such case, the establishment of contributing relations appeared as a strong tool of organizational development, however caused a change on the way of observing the enterprises. Under this context, the traditional strategic planning becomes an analyzed target in virtue of this new organizational environment that is formed when the conception of the structures at networks of enterprises. The general objective in this dissertation consist to promote a comparative analysis of the process of Strategic Planning (SP) between an enterprise of traditional pattern and an inter-worknets networks, in function of the contrast among the organizational environments. For this, will be analyzed the construction of the strategic planning at a traditional enterprise environment (only one enterprise) establishing a comparison with the same process at an inter-worknet network (enterprises in network). It is suppose that the network organizational environment differs from the traditional organizational environment. This way, the process of strategic planning is different by strength of structural divergence among the organizational environments. The objective of this study is to explain possible divergences at the elaboration of the SP between the environments in this study called: traditional and inter-worknets networks. Supplementary the study presume that the process of strategic planning permit the access of information and privileged recourses that processed enables the development of the knowledge of organizations and becomes an important tool to the organizational development. Such suppositions and objectives were reached based on a structured questionnaire and personal interview with managers of Strategic Planning of the two researched enterprises. Both of them are recognized on the national and international scenario representing the relevance of the study.

**Key Words:** Strategic Planning, Enterprise Environment, Competitivity.

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</b>	1
1.1 Formulação do Problema	1
1.2 Objetivos	2
1.2.1 Objetivo Geral	2
1.2.2 Objetivos Específicos	2
1.3 Suposição	2
1.4 Metodologia da Pesquisa	2
1.5 Limitações do Estudo	3
<b>CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA</b>	4
2.1 Contextualização	4
2.1.1 Considerações iniciais	4
2.1.2 Competitividade	4
2.1.3 Organizações, Modelos Organizacionais e Mudanças Estruturais	9
2.1.4 Ferramentas de Gestão Empresarial	34
2.2 Planejamento e Estratégia	35
2.2.1 Definições de Planejamento	35
2.2.2 Definições de Estratégia	43
2.2.3 As Escolas da Estratégia	54
2.2.4 Planejamento Estratégico	55
2.2.5 Críticas à Metodologia Clássica do Planejamento Estratégico	64
2.3 Redes Interorganizacionais	67
2.3.1 Definições	67
2.3.2 Tipos de Redes Interorganizacionais e Alianças Estratégicas	71
2.3.3 Ambiente Organizacional Tradicional x Ambiente Organizacional em Rede	74
2.3.4 Conflitos e Mecanismos de Controle nas Relações em Rede	76
2.4 Escolas da Estratégia	77
2.4.1 Estratégia pela Escola do <i>Design</i> de Mintzberg	77
2.4.2 Estratégia pela Escola do Aprendizado de Mintzberg	78
2.4.3 Visão Diferenciada na Formulação de Estratégias em Ambiente de Redes	79
2.4.4 Conhecimento Organizacional	79
<b>CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO</b>	82
3.1 Caracterização das Empresas para o Estudo Comparativo	82
3.2 Amostra	84
3.2.1 Empresa 1 – Natura Cosméticos S.A.	84
3.2.2 Empresa 2 – ELEB – Embraer Liebherr Equipamentos do Brasil S.A.	84
3.3 Instrumentos de Pesquisa	84
3.4 Questões de Pesquisa	84
<b>CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b>	86
<b>CAPÍTULO V – CONCLUSÃO</b>	94
<b>CAPÍTULO VI – REFERÊNCIAS</b>	96

## LISTA DE SIGLAS

AMX	CAÇA BOMBARDEIRO TÁTICO
BSC	<i>BALANCED SCORECARD</i>
CAD/CAE/CAM	FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO
EDE	EMBRAER DIVISÃO EQUIPAMENTOS
PE	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
P&D	PESQUISA & DESENVOLVIMENTO
ODM	FABRICAÇÃO DE PROJETO ORIGINAL
OEM	FABRICAÇÃO DE EQUIPAMENTO ORIGINAL
SGAC	SISTEMA GLOBAL DE ACUMULAÇÃO CAPITALISTA
SWOT	<i>STRENGHT, WEAKNESS, OPPORTUNITIES, THREATS</i>
WFL120	MÁQUINA MULTITAREFA

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – As diferenças entre eficiência e eficácia	15
QUADRO 2 – Formas organizacionais	24
QUADRO 3 – Definições de Planejamento	37
QUADRO 4 – Decisões de portfólio e as alocações de recursos	39
QUADRO 5 – Estratégias da empresa	47
QUADRO 6 – Evolução histórica do campo da estratégia – pressupostos teóricos, referências, eventos, ferramentas e modelos	50
QUADRO 7 – Evolução do pensamento estratégico	53
QUADRO 8 – As escolas da estratégia	55
QUADRO 9 – Diagnóstico SWOT	63
QUADRO 10 – Lista de verificação para analisar os pontos fortes e fracos da organização	64
QUADRO 11 – A mudança para um paradigma de parceria	69
QUADRO 12 – Tipologia de redes de empresas	74
QUADRO 13 – Tipos de governança	76

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Análise oferta-demanda	05
FIGURA 2 – Método das cinco forças competitivas	07
FIGURA 3 – A rede de valor	08
FIGURA 4 – Cadeia de valor genérica	09
FIGURA 5 – O processo da administração	10
FIGURA 6 – O processo administrativo	11
FIGURA 7 – A interdependência com <i>stakeholders</i>	12
FIGURA 8 – Os três níveis da administração e a operação/execução	17
FIGURA 9 – Características dos três níveis administrativos	18
FIGURA 10 – O ambiente externo e a incerteza	23
FIGURA 11 – Componentes do desenho organizacional	25
FIGURA 12 – Desenhos estruturais	30
FIGURA 13 – Novos desenhos estruturais	31
FIGURA 14 – Os fatores contingenciais que influenciam a estrutura da organização	31
FIGURA 15 – Hierarquia do planejamento	36
FIGURA 16 – Níveis de metas/planos e sua importância	38
FIGURA 17 – Motivos para o planejamento	40
FIGURA 18 – Por que as empresas fracassam?	41
FIGURA 19 – O triângulo estratégico: as estratégias	45
FIGURA 20 – Formas de estratégia	54
FIGURA 21 – Estrutura do ciclo do planejamento estratégico	58
FIGURA 22 – O processo de formulação de estratégias	59
FIGURA 23 – Metodologia sugerida para o planejamento estratégico	60
FIGURA 24 – O processo da administração estratégica	61
FIGURA 25 – Identificando as oportunidades organizacionais	62
FIGURA 26 – Análise SWOT	63
FIGURA 27 – Um <i>continuum</i> das estratégias de parceria	73

# CAPÍTULO I

## 1 – INTRODUÇÃO

### 1.1 – Formulação do Problema

O contexto das organizações nos últimos anos vem sofrendo uma série de mudanças estratégicas, estruturais e operacionais, que estão provocando grande impacto na gestão moderna. Entre os diversos tipos de mudança organizacional, em função das novas exigências e necessidades das relações internas e externas das organizações modernas, a mudança relacionada ao desenho organizacional merece ser analisada com maior profundidade. As organizações, atualmente, visando manter um nível de competitividade elevado, vêm nas últimas décadas estabelecendo relações de parcerias formando redes de empresas capazes de compartilhar informações, processos, tecnologias, recursos, dentre outros, a fim de estabelecer relações colaboradoras e de inter-relação. Considerando este novo arranjo empresarial, o estabelecimento de um processo de Planejamento Estratégico (PE) exige uma profunda avaliação de seus métodos, uma vez que a formulação destes planos considera apenas a empresa e sua relação com o ambiente. Porém, na estrutura em redes, a empresa passa a existir não por si só, mas, principalmente, pela sua relação com as demais empresas em rede.

O processo de Planejamento Estratégico é uma ferramenta utilizada no meio empresarial com o objetivo de identificar oportunidades e ameaças de forma que seus pontos fortes possam ser maximizados e os pontos fracos minimizados, bem como, propor e monitorar objetivos e metas a serem alcançados no longo prazo. Assim, tal processo metódico e articulado visa promover uma ação pró-ativa com o intuito de possibilitar à empresa manutenção ou elevação de sua participação no mercado em que atua. Trata-se de ferramenta comumente utilizada entre as empresas e bastante difundida ao longo dos anos, passando por momentos de ampla utilização e outros marcos históricos de profundo questionamento acerca de sua eficácia. Entretanto, ainda é considerada como instrumento capaz de auxiliar a empresa na busca pela formação do futuro e manutenção de sua capacidade de competir com outras organizações.

Desta forma, o PE também é um processo utilizado em redes de empresas e tem, muitas vezes, como estratégia de ação a formação dessas alianças estratégicas. Assim, destaca-se como problema a questão: o planejamento estratégico tradicional se adapta ao sistema de empresas em rede, uma vez que se configura uma nova estrutura organizacional? Tal questionamento é feito uma vez que o sistema de PE é um instrumento formatado para análise de uma empresa isolada e não da sua relação com outras empresas. Além disso, destaca-se a importância de analisar a questão da aprendizagem organizacional como fonte de crescimento empresarial e de formulação de estratégias.

As relações interfirmas surgem como alternativa inovadora no sentido de proporcionar vantagem comparativa institucional, através do processo de transferência de conhecimento, por promover um relacionamento de cooperação entre as organizações. A estrutura organizacional em rede difere-se da estrutura tradicional. O desenho da estrutura organizacional tradicional abrange uma única organização. Na estrutura em rede o contexto se amplia para o estudo de duas ou mais organizações em relação simultânea, interativa e de interdependência. Esta relação de duas ou mais organizações, que dão origem à rede, pode ser constituída de fornecedores, clientes e até concorrentes.

## **1.2 – Objetivos**

### **1.2.1 – Objetivo Geral**

O objetivo geral nesta dissertação consiste em promover uma análise comparativa do processo de elaboração do Planejamento Estratégico (PE) entre uma empresa de formato tradicional e uma rede interorganizacional, em função do contraste entre os ambientes organizacionais.

### **1.2.2 – Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos nesta investigação são os seguintes:

- Levantar e analisar os principais conceitos relacionados com o estudo;
- Distinguir ambiente organizacional tradicional e ambiente organizacional em rede;
- Interpretar o modelo estratégico utilizado no ambiente tradicional e no ambiente organizacional em rede;
- Analisar o processo de elaboração do planejamento estratégico na “Empresa 1” e na “Empresa 2”;
- Verificar a necessidade de utilizar uma visão diferenciada na elaboração do Planejamento Estratégico em ambiente de redes interorganizacionais, por força do ambiente diferenciado que se constitui em organizações que atuam no formato de redes empresariais.

## **1.3 – SUPOSIÇÃO**

Neste trabalho, supõe-se que o ambiente organizacional em rede difere-se do ambiente organizacional tradicional. Desta forma, o processo de planejamento estratégico é diferenciado por força da divergência estrutural entre os ambientes organizacionais. Complementarmente o estudo supõe que este processo de planejamento estratégico permite o acesso a informações e recursos privilegiados que processados possibilitam o desenvolvimento do conhecimento das organizações e, portanto, torna-se ferramenta importante para o desenvolvimento organizacional.

## **1.4 – METODOLOGIA DA PESQUISA**

Quanto aos tipos de pesquisa, de acordo com a taxionomia proposta por Vergara (2004), serão adotados dois critérios para sua caracterização:

- Quanto aos fins será exploratória e descritiva. Exploratória porque não se verificou até o presente, a existência de estudos que abordem, de forma qualitativa, a questão do planejamento estratégico em redes interorganizacionais, especificamente o recorte deste estudo representado pelos sistemas organizacionais

denominados A (formato tradicional de organização “isolada”) e B (redes interorganizacionais). Descritiva porque expõe características de um determinado fenômeno de elaboração do planejamento estratégico em ambientes divergentes.

- Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, documental e de campo.

Segundo Marconi e Lakatos (2001) a pesquisa bibliográfica explora a literatura já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador com o que foi escrito sobre determinado assunto.

Os dados serão obtidos a partir de pesquisas: bibliográfica (livros, revistas especializadas, jornais, rede eletrônica, entre outras fontes acessíveis), documental (documentos da empresa) e de campo (entrevistas).

No que se refere à pesquisa de campo, o referencial teórico subsidiará a investigação, definindo o conteúdo das análises a serem realizadas por meio de entrevistas estruturadas sendo que 2 (dois) atores irão compor a amostra dos participantes no processo de elaboração do planejamento estratégico dos sistemas A e B.

No que tange ao tratamento dos dados, considerando as características desta pesquisa, estes serão tratados de forma qualitativa, utilizando a estatística como ferramenta de apoio e como técnica a análise de conteúdo (PESSOA, 2005).

Trata-se de um estudo comparativo entre empresas de ambientes diferenciados (tradicional e redes interorganizacionais) quanto à elaboração de planejamento estratégico. De acordo com GIL (2002), caracteriza-se como pesquisa *ex-post facto*, pois o pesquisador não dispõe de controle sobre a variável independente e, portanto, procura identificar situações que se desenvolveram naturalmente.

## **1.5 – LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Em um ambiente dinâmico, as variáveis em estudo podem sofrer alterações em sua relevância, ou mesmo, serem alterados pelo desaparecimento ou surgimento de novos aspectos. Tal condição, então, será constantemente monitorada. O presente estudo está, por caracterizar-se uma análise comparativa, limitado ao ambiente examinado. Mais especificamente, esta pesquisa situa-se no cenário do planejamento estratégico realizado pela NATURA COSMÉTICOS S.A. (aqui denominada “Ambiente A”) e pela ELEB – Embraer Lieber Equipamentos do Brasil S.A. (denominada “Ambiente B”). Portanto, o estudo delimitar-se-á na comparação entre o processo de elaboração do PE nos “ambientes A e B” de forma que se possa observar esta relação diferenciada entre os sistemas organizacionais tradicionais e em rede.

## **CAPÍTULO II**

### **2 – REVISÃO DA LITERATURA**

#### **2.1 – Contextualização**

##### **2.1.1 – Considerações iniciais**

Neste capítulo, a literatura acerca da mudança ambiental e da competitividade entre as organizações será relacionada, a fim de demonstrar a necessidade de reação organizacional. Destacam-se, porém, as mudanças na estrutura das organizações para se adaptarem às mudanças diante da incerteza empresarial. Para tanto, abordam-se também, as ferramentas de gerenciamento empresarial como forma de responder às transformações impostas pelo ambiente empresarial instável que se configura atualmente.

##### **2.1.2 – Competitividade**

Para Tomanini (2006), competitividade é uma palavra relativamente nova no meio empresarial brasileiro. Até o início dos anos 90, o mercado era protegido. Com inflação galopante e concorrência tímida, os produtos se vendiam quase sozinhos. Era comum ver filas na porta das concessionárias de automóveis ou dos supermercados. Com receio das remarcadoras de preços, as famílias enchiam carrinhos e estocavam alimentos. Uma linha telefônica só era adquirível por meio do plano de expansão. Diante de um cenário de mudanças, tornou-se comum o questionamento: o que fazer para sobreviver e crescer? A competitividade, afirma o autor, não é algo intuitivo, mas sim que se constrói com base em determinadas competências.

Competitividade pode ser compreendida como a necessidade da organização estabelecer relações de competição com seus concorrentes. Porém, de acordo com Barbosa (1999), existem muitas definições diferentes para o termo competitividade e achar definição única não é tarefa fácil. O autor enfatiza que:

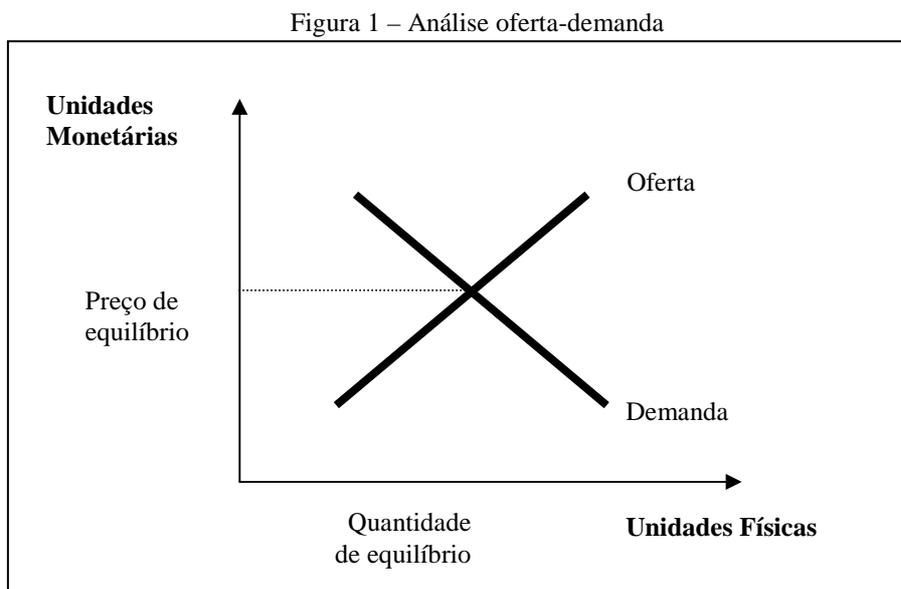
“... além de entender os fatores que influenciam a competitividade é necessário identificar indicadores, como, por exemplo, custos, preços, produtividade, lucratividade, balança comercial, participação de mercado em exportações e capacidade tecnológica, por meio das quais mudanças na competitividade podem ser estimadas” (p.21).

Porter (2004) aponta que a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias com que ela compete.

A compreensão deste cenário, de acordo com Ghemawat (2000), sugere visualizar o potencial de lucro permitido pelo ambiente de negócios. Para tanto, o autor aponta três estruturas que foram sugeridas como soluções para o mapeamento do ambiente, no sentido de permitir decidir onde e como as empresas irão competir, avaliar as implicações de mudanças

importantes nas partes relevantes do cenário dos negócios e se adaptar às mesmas ou mudar o cenário. Os modelos propostos são: a análise oferta-demanda de mercados individuais, a estrutura de “cinco forças” para análise de setores proposta por Michael Porter e a “rede de valor” criada mais recentemente por Adam Brandenburger e Barry Nalebuff (GHEMAVAT, 2000).

Segundo Ghemawat (2000), oferta e demanda são precursores de todas as tentativas de análise de cenários sendo tal formalizado por professores escolásticos (em sua maioria clérigos) da Idade Média, muito embora tenha sido combinado no diagrama oferta-demanda convencional por Alfred Marshall no final do século XIX, conforme Figura 1, demonstrando a relação entre oferta e demanda que estabelecem um ponto em que a quantidade (unidades físicas) e o preço (unidades monetárias) definem um ponto de equilíbrio.



Fonte: Ghemawat (2000, p.34)

De acordo com Porter (2004), cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva. O autor ao estudar a indústria contribuiu para uma percepção mais dinâmica da competição ao publicar a estrutura de “Cinco Forças” para análise de indústrias. Para Ghemawat (2000) a estrutura de Porter generalizou a análise oferta-demanda de mercados individuais em vários aspectos e destaca-se pela sua ênfase na extensa competição por valor em vez da competição entre rivais existentes e ainda por sua relativa facilidade de aplicação. Desta maneira, a ferramenta inspirou diversas empresas e escolas de administração a adotar o seu uso, sendo confirmado por 25% de pesquisados em 1993 pela consultoria Bain.

Para Serra (2004), uma parte da lucratividade das empresas deve-se aos seus desempenhos particulares diante da concorrência e a outra a aspectos próprios do setor de negócios em que a empresa está inserida. Diante deste motivo, é necessário que as empresas analisem de forma detalhada o peso dessa parte de sua lucratividade, que depende do desempenho do ramo de atividade a que ela pertence.

Segundo Tomanini (2006), muitas vezes as corporações buscam a competitividade às cegas. Nesse caminho, tropeçam em uma série de teorias. Muitas empresas, de acordo com o autor, ficaram obcecadas pelo conceito de qualidade, bastando lembrar a busca pelas ISO's e outras certificações. A produtividade também era um objetivo comum. Em seguida, veio a moda da reengenharia. Cabe destacar, também, os termos estrangeiros como: *dowsinzing* e

*just-in-time*, e nas teorias resumidas por códigos como 6 *sigmas* ou 5S's. O planejamento estratégico também tornou-se comum. Para o autor é possível verificar uma busca incessante, por parte das empresas, por fórmulas mágicas para obter competitividade.

De acordo com Prahalad & Hamel (2005), a competição com base no futuro do setor é de certa forma simples, pois tem como premissa desenvolver a presciência necessária para moldar a evolução do setor. A previsão do futuro do setor, segundo os autores, permite que uma empresa controle a evolução de seu setor e, desse modo, seu próprio destino. Os autores destacam que a capacidade de previsão do futuro do setor ajuda os gerentes a responder a três perguntas críticas:

- Que novos tipos de benefícios aos clientes devemos procurar oferecer daqui a cinco, dez ou quinze anos?
- Que novas competências precisaremos desenvolver ou adquirir para oferecer esses benefícios aos clientes? e
- Como teremos que reconfigurar a interface com o cliente durante os próximos anos?

Os autores citados apontam que para chegar ao futuro primeiro, a alta gerência precisa identificar oportunidades não percebidas por outras equipes ou ser capaz de explorar essas oportunidades, em virtude do desenvolvimento antecipado e consistente de capacidades, que outras empresas não são capazes de explorar.

Prahalad & Hamel (2005), destacam perguntas acerca dos alicerces da previsão:

- De onde vem a previsão do futuro do setor?
- Onde encontrar uma bola de cristal quando elas estão notoriamente em falta no mercado?
- Como é possível desenvolver uma previsão do futuro do setor quando um número cada vez maior de setores parece estar em perpétua revolução?
- Como é possível distinguir previsão e fantasia? e
- Como é possível validar a previsão do futuro do setor quando o futuro de setor ainda não aconteceu?

Os citados autores afirmam que o desafio na competição pelo futuro do setor é criar uma percepção antecipada. Isso não é tão impossível quanto parece, mas o que impede muitas empresas de prever o futuro, segundo os autores, não é incapacidade de conhecer o futuro, embora, evidentemente, em muitos aspectos, isso seja verdade, mas o fato de o futuro ser diferente.

O modelo utilizado na maior parte das empresas é composto pela análise setorial e consiste na avaliação da rivalidade entre os concorrentes do setor; o poder de barganha dos fornecedores; barreiras à entrada de novos concorrentes; poder de barganha de compradores e ameaças determinadas por substitutos.

Para vislumbrar o futuro, Prahalad & Hamel (2005) afirmam:

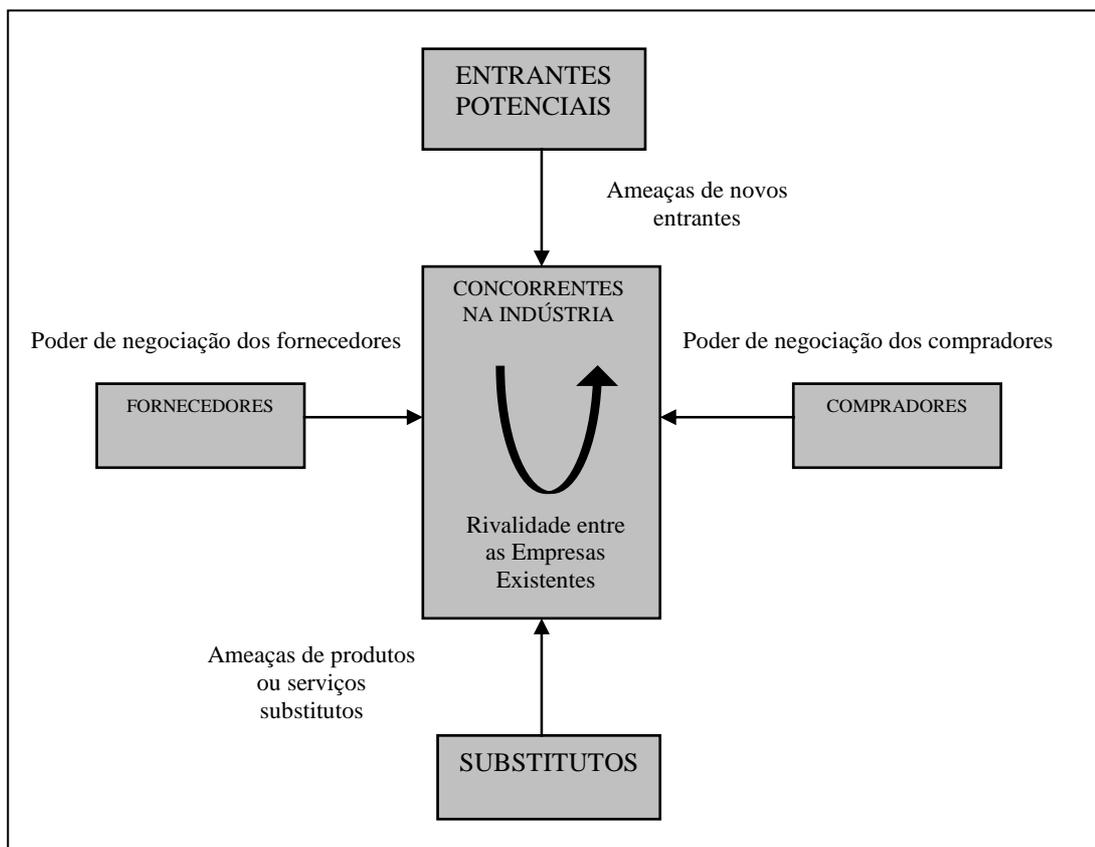
“... a empresa precisa ser capaz de escapar da visão limitada e ortodoxa de “Em que ramos atuamos?” e “Qual o nosso produto ou serviço?”. Da mesma forma que é preciso mover-se para além das unidades de negócios, no sentido das competências essenciais subjacentes da organização, é preciso mover-se para além das definições

tradicionais de produtos e serviços e concentrar-se nas funcionalidades subjacentes " (p.96).

Prahalad & Hamel (2005) apontam que é o casamento das competências essenciais com o raciocínio da funcionalidade que direciona uma empresa no caminho do espaço competitivo inexplorado. A competência essencial e o raciocínio da funcionalidade permitem às empresas ir além do que são, rumo ao que podem ser.

Ghemawat (2000) aponta a mudança de percepção da cadeia de valor, de dois (fornecedor e comprador) para três estágios (fornecedores, concorrentes e compradores), sendo que na dimensão horizontal, além dos concorrentes na indústria, inclui-se bens substitutos e novos entrantes, conforme a Figura 2.

Figura 2 – Método das cinco forças competitivas



Fonte: Porter (2004, p.4)

Porter (2004) aponta as determinantes que afetam cada uma das forças apontadas no método.

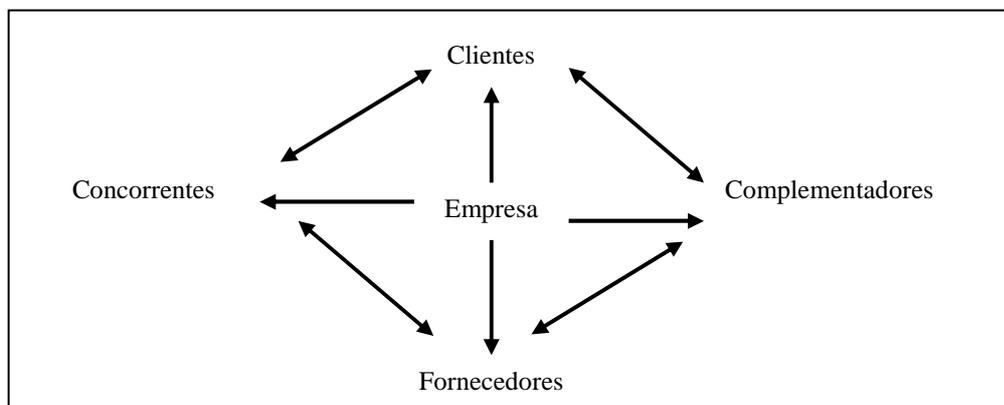
- Fornecedores (fontes de poder de barganha): Custos de mudança; Diferenciação de insumos; Concentração de fornecedores; Presença de insumos substitutos; Importância do volume para os fornecedores; Impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação; Ameaça de integração para frente/para trás; Custo em relação às compras totais no setor.
- Compradores (poder de barganha dos compradores): Concentração de compradores; Volume de compradores; Custos de mudança; Informação dos

compradores; Lucros dos compradores; Produtos substitutos; Capacidade de empurrar produtos; Sensibilidade a preços; Preço/compras totais; Diferenças entre produtos; Identidade da marca; Capacidade de integrar para trás; Impacto sobre qualidade/desempenho; Incentivos dos tomadores de decisão.

- Concorrentes na indústria (fatores que afetam a rivalidade): Crescimento na indústria; Concentração e equilíbrio; Custos fixos/valor agregado; Excesso de capacidade intermitente; Diferenças entre produtos; Identidade da marca; Custos de mudança; Complexidade informacional; Diversidade de concorrentes; Apostas corporativas; Barreiras à saída.
- Substitutos (ameaças determinadas): Desempenho relativo de preço dos concorrentes; Custos de mudança; Propensão do comprador para mudar.
- Novos concorrentes (barreiras à entrada): Economias de escala; Identidade da marca; Requisitos de capital; Diferenças entre produtos exclusivos; Custos de mudança; Acesso à distribuição; Curva de aprendizado exclusiva; Acesso aos insumos necessários; Projeto de produto de baixo custo; Política governamental; Retaliação esperada.

Segundo Ghemawat (2000), os anos posteriores ao desenvolvimento da estrutura das “cinco forças” de Porter viram uma adaptação e a incorporação de variáveis adicionais aos determinantes da intensidade de cada uma das cinco forças competitivas, como, por exemplo, a concorrência dos importados e o contato multimercado. Neste contexto, a tentativa de maior sucesso, segundo o autor, envolve a estrutura da rede de valor desenvolvida por Adam Branderburger e Barry Nalebuff, conforme a Figura 3.

Figura 3 – A rede de valor



Fonte: Adam Branderburger e Barry Nalebuff *In* Ghemawat (2000, p. 43)

Para Serra (2004), esta contribuição de Universidade de Harvard destaca o papel da disponibilidade de complementos como uma força significativa.

De acordo com Ghemawat (2000), o papel dos complementadores – participantes do quais os clientes compram produtos ou serviços complementares, ou para os quais os fornecedores vendem recursos complementares – é fundamental, pois podem aumentar a disposição dos compradores para pagar por determinados produtos.

Porter (1989) apresentou a análise da estratégia na cadeia de valor, representando uma visão harmoniosa das partes da organização. De acordo com o citado autor:

“A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando a empresa com um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação” (p.31).

A estrutura da cadeia de valor de cada empresa é baseada em atividades de apoio e atividades primárias, sendo aquelas que dão suporte à empresa (gestão de pessoal, desenvolvimento de tecnologia, compra e infra-estrutura da empresa). As atividades primárias são aquelas que operacionalizam os recursos (logística interna e externa, produção, *marketing* e vendas e serviços pós-vendas), conforme a Figura 4.

Figura 4 – Cadeia de valor genérica



Fonte: PORTER (1989, p.35)

A variedade de aspectos na relação do consumo aponta o nível de competição e as exigências do mercado para as empresas. Assim, surge a necessidade de estabelecer processos de transformação e de adequação ao cenário agressivo em que as organizações estão inseridas. Com o advento da globalização e avanços da tecnologia, a competitividade tornou-se uma constante nas organizações, uma vez que, a ausência de limites globais fez com que a concorrência se tornasse mais dinâmica. A fim de se adequar a este novo cenário as empresas visam promover ajustes, principalmente, em suas estruturas organizacionais e estratégias empresariais.

### 2.1.3 – Organizações, Modelos Organizacionais e Mudanças Estruturais

Souza e Ferreira (2004) definem como campo de atuação da Administração as organizações, expondo, de forma simples, como entidades criadas para atender às necessidades da sociedade, constituindo-se em sistemas voltados para o alcance de determinados objetivos. As características principais de uma organização, segundo os autores, são:

- Seus membros possuem objetivos comuns a serem atingidos;
- Existem normas que regulam seu funcionamento;
- Há divisão de trabalho e responsabilidades; e
- As ações de cada parte são coordenadas por um sistema de planejamento que busca garantir a coerência entre as mesmas e sua fidelidade aos objetivos comuns.

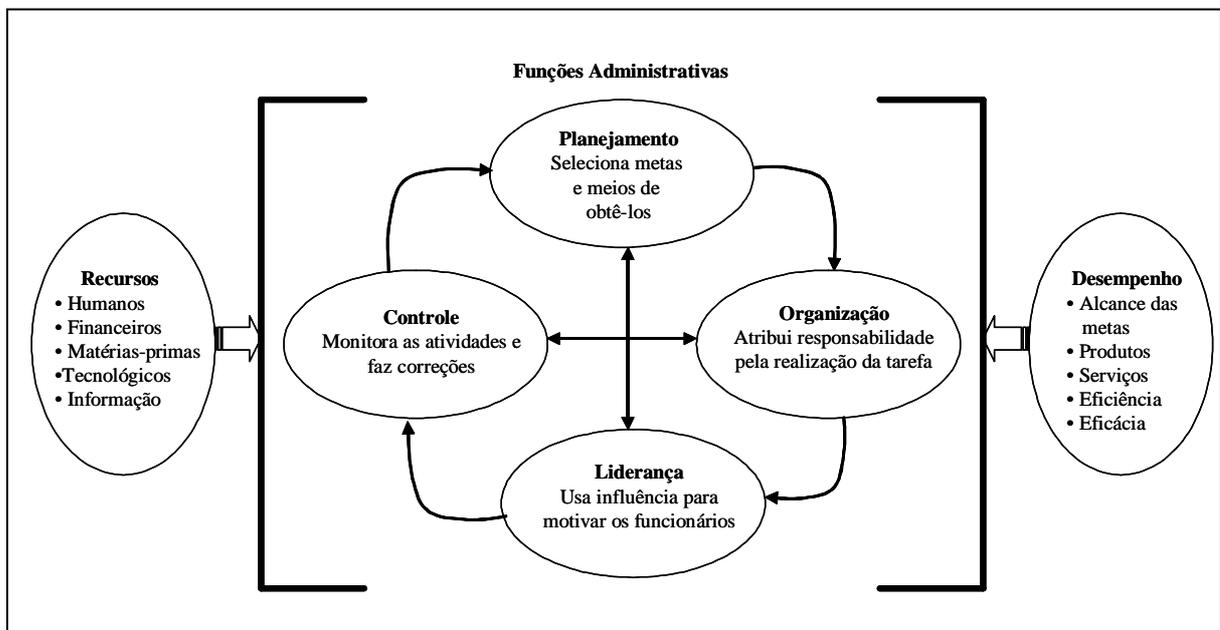
Assim, os autores apontam diversos tipos de organizações como: das empresas aos grupos familiares, passando por órgãos públicos, escolas, forças armadas, igrejas, organizações não-governamentais, torcidas organizadas, entre outras tantas que poderiam ser citadas.

Para Daft (2007), administração significa:

“... o alcance das metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais” (p.5).

Nesta definição, existem duas idéias importantes: (1) as quatro funções de planejamento, organização, liderança e controle e (2) o alcance das metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente. Os gerentes usam diversas habilidades para desempenhar essas funções. As habilidades administrativas conceituais, humanas e técnicas. O autor destaca que alguns teóricos em administração identificam funções administrativas adicionais, como preenchimento do quadro de funcionários, comunicação, ou tomada de decisão. O autor demonstra na Figura 5 o processo de administração.

Figura 5 – O processo da administração



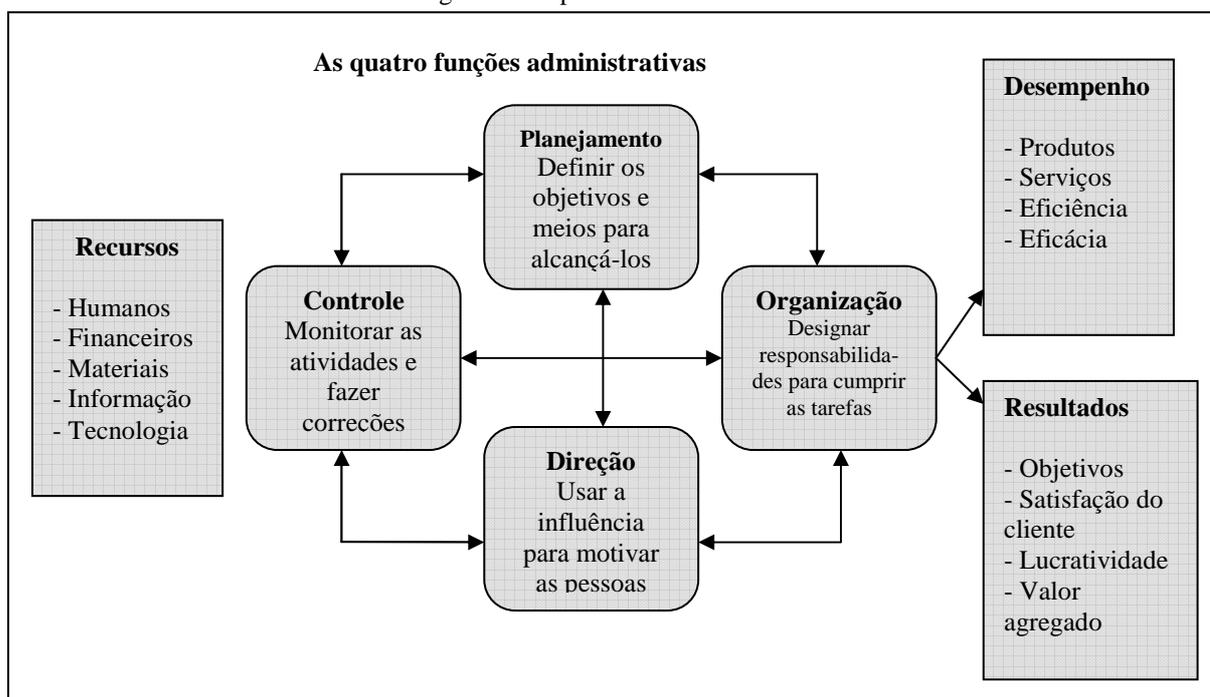
Fonte: DAFT (2007, p.6)

De acordo com Chiavenato (2004), tornou-se comum definir a administração em termos de suas quatro funções específicas: planejamento, organização, direção e controle, compreendendo-se como o processo administrativo, onde:

“Processo significa uma seqüência de ações que se sucedem para chegar a um determinado ponto. Uma maneira sistemática de fazer as coisas. É um meio, método ou maneira de conduzir certas atividades” (p.13).

Desta maneira, para o autor, a administração não acontece por acaso. Por isso, o planejamento define o que a organização pretende fazer no futuro e como deverá fazê-lo. Por essa razão, o planejamento é a primeira função administrativa e define os objetivos para o futuro a serem alcançados pela organização, decidindo sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente. A organização visa estabelecer os meios e recursos necessários para possibilitar a realização do planejamento e reflete como a organização ou empresa tenta cumprir os planos. Portanto, é a função administrativa relacionada com a atribuição de tarefas, agrupamento de tarefas em equipes e departamentos e alocação dos recursos necessários nas equipes e departamentos. A direção representa a colocação em marcha daquilo que foi planejado e organizado. Para tanto, a direção é a função administrativa que envolve o uso de influência para ativar e motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais, envolvendo influencição, comunicação, orientação, motivação e liderança das pessoas para desempenhar as tarefas essenciais. Controle representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado, organizado e dirigido. No conjunto, de acordo com o autor, as quatro funções administrativas formam o processo administrativo, conforme Figura 6.

Figura 6 – O processo administrativo



Fonte: CHIAVENATO (2004, p.16)

De acordo com Caravantes *et al.* (2005), organização pode ser definida, independentemente do seu tamanho, como uma articulação ou arrumação deliberada de pessoas, que visa realizar um ou mais propósitos específicos usando determinada tecnologia. A administração, para os autores, é o processo de consecução dos objetivos organizacionais de uma maneira eficiente, eficaz e efetiva, por meio do planejamento, da organização, da liderança e do controle dos recursos organizacionais.

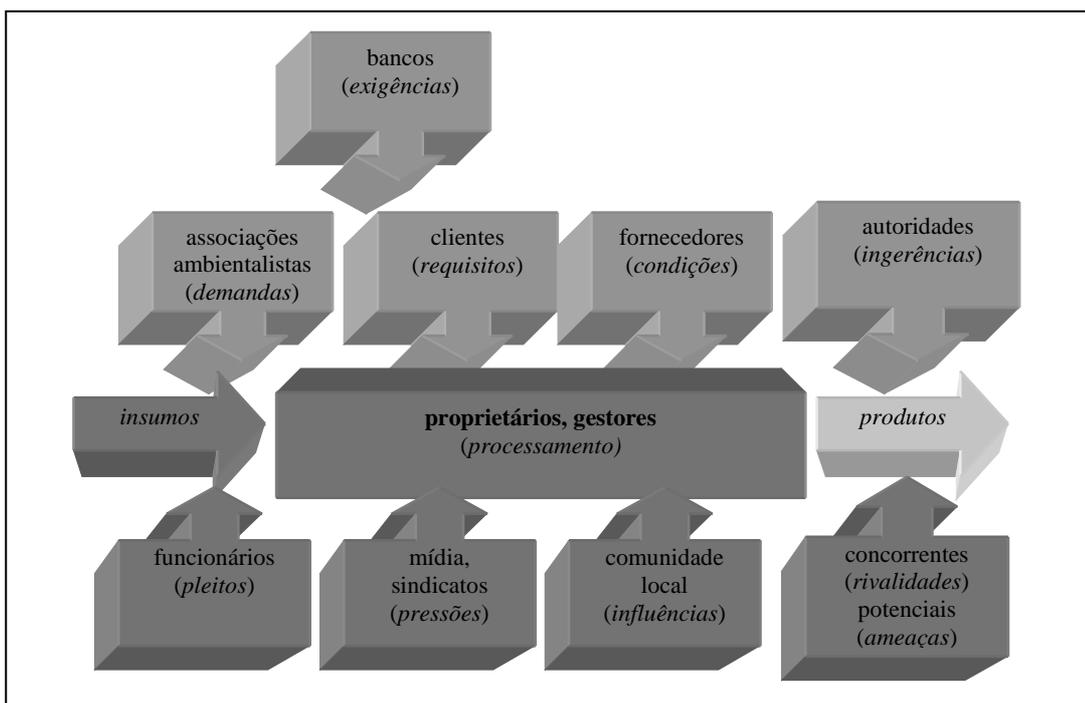
Para Srour (2005), as organizações são sistemas abertos e campos de forças competindo para absorver mais energia ou valor do ambiente externo processando insumos e gerando produtos, administrando pressões e apoios, e se inserem num meio hostil de caráter político. Há, portanto, uma relação de interdependência exigindo enorme capacidade de adaptação e grande flexibilidade.

Para o citado autor, o estudo das organizações ocorre de avaliação interdisciplinar entre sociologia, ciência política, antropologia, administração, economia política, direito e psicologia social que possibilitam esta aprendizagem. De acordo com o autor, as organizações podem ser definidas:

“... como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos, de forma a economizar esforços e tornar seu uso eficiente. Potenciam a força numérica desses agentes e convertem-se em terreno preferencial das ações cooperativas e coordenadas (p.140).”

Conforme Srour (2005), Figura 7, faz parte desta relação de interdependência, além dos proprietários:

Figura 7 – A interdependência com *stakeholders*



Fonte: SROUR (2005, p.158)

- Os clientes que formulam requisitos indispensáveis para que produtos ou serviços sejam aceitos e adquiridos;
- Os funcionários que expressam pleitos sobre condições de trabalho, remuneração, carreiras, participação nas decisões, nos resultados ou nos lucros;
- Os bancos que fazem exigências para financiar recursos e prestar serviços;
- Os fornecedores ou os prestadores de serviços que estabelecem condições mínimas para operar (prazos, preços, garantias, especificações técnicas do produto, tipos de relacionamento);

- Os agentes governamentais que intervêm através de leis, planos, programas de investimento, regulamentos, impostos, medidas restritivas ou de estímulo;
- As comunidades locais que influenciam as decisões por suas crenças e suas práticas, por suas expectativas e pela imagem que cultivam em relação à organização;
- A mídia e os sindicatos que pressionam, lançando mão de diversos tipos de manifestações;
- As associações ambientalistas que formulam demandas e restringem ou balizam os processos produtivos;
- Os concorrentes que rivalizam e os competidores potenciais que se transformam em ameaças pela capacidade que têm de absorver parte do mercado ou de desbancar a empresas.

O autor destaca ainda que a organização administra uma complexa equação de interesses, mesmo sem saber, e caso não consiga administrar terá dificuldades para a manutenção da sua perenidade.

Para Kotler & Keller (2006), as cinco orientações concorrentes com base nas quais as organizações conduzem suas atividades são: orientação de produção, orientação de produto, orientação de vendas, orientação de marketing e orientação de marketing holístico.

- A orientação de produção é um dos conceitos mais antigos nas relações comerciais. Ela sustenta que os consumidores dão preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo. Gerentes de empresas orientadas para a produção concentram-se em alcançar alta eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa;
- A orientação de produto sustenta que os consumidores dão preferência a produtos que oferecem qualidade e desempenho superiores ou que têm características inovadoras. Os gerentes em organizações que seguem essa linha concentram-se em fabricar produtos de qualidade e em aperfeiçoá-los ao longo do tempo;
- A orientação de vendas parte do princípio de que os consumidores e as empresas, por vontade própria, normalmente não compram os produtos da organização em quantidade eficiente. A organização deve, portanto, empreender um esforço agressivo de vendas e promoção;
- A orientação de marketing surgiu em meados da década de 1950, em que o que se precisa não é mais encontrar os clientes certos para seu produto, mas sim os produtos certos para seus clientes. A orientação de marketing afirma que a chave para atingir os objetivos organizacionais consiste em a empresa ser mais eficaz que os concorrentes na criação, na entrega e na comunicação de um valor superior a seus mercados-alvo escolhidos;
- A orientação de marketing holístico pode ser visto como desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos. Ele reconhece a importância do consumidor, funcionários, outras empresas e a concorrência, assim como a sociedade como um todo. O marketing holístico é, portanto, uma abordagem do marketing que tenciona reconhecer e harmonizar o escopo e as complexidades das atividades de marketing.

Segundo Mintzberg (2003), organização é uma grande força na sociedade atual e faz parte da vida das pessoas desde o nascimento até o falecimento. O autor destaca que toda organização possui uma estrutura e tal influencia no delineamento das estratégias das organizações. Há ainda, conforme afirma o autor, nas organizações, de acordo com a necessidade hierárquica, seis partes básicas da organização, a saber:

- Núcleo operacional: base de toda organização, os operadores desempenham as atividades básicas de fabricar produtos e prestar serviços;
- Ápice estratégico: existe na maior parte das empresas o gerente que atua em tempo integral com a função de supervisionar o sistema;
- Linha intermediária: existe na medida que a organização cresce necessitando da figura do gerente de gerentes, formando assim uma hierarquia de autoridade entre o corpo operacional e o ápice estratégico;
- Tecnoestrutura: surge de acordo com o aumento da complexidade organizacional e é formada por analistas responsáveis por atividades administrativas;
- Equipe de apoio: unidades auxiliares de um tipo diferente oferecendo serviços internos de expedição de correspondência, jurídico, dentre outros; e
- Ideologia: tradições e crenças de uma organização que a diferenciam de outras organizações, formando a cultura da mesma.

O conceito de organização social, segundo Caravantes *et al.* (2005), é muito amplo, capaz de englobar vários agrupamentos sociais, na medida em que os participantes estão interligados por uma rede de relações e comungam de certos valores e normas. Para os autores, é necessário delimitar esse conceito. Para isso, sempre que o termo organização for utilizado, será possível associar a um termo delimitante, a um adjetivo como formal, complexo ou burocrático. Para tanto, os autores baseiam-se no sociólogo alemão Max Weber e um executivo de uma grande empresa norte-americana, Chester Barnard. Segundo os autores, Weber começou sua análise usando uma expressão genérica, ampla, que ele chamou de grupo corporativo e que definiu como uma relação social que, ou é fechada ou limita a admissão de forasteiros através das regras, na medida em que essas normas ou regras são colocadas em prática pela ação de determinados indivíduos que ocupam posições de mando ou de chefia ou por um *staff* administrativo.

Entretanto, os citados autores afirmam que um grupo corporativo não é uma organização na percepção weberiana. Para ter um caráter associativo, é preciso que o grupo forneça aos participantes os meios para a busca de valores ou interesses comuns. Isso fica mais claro, segundo os autores, quando verifica-se que para ter um caráter associativo, ser efetivamente uma organização, ele ainda deve apresentar duas características adicionais:

- Deve ter um caráter comunal, pois é este último que faz com que as pessoas se reúnam e se agreguem, é um sentimento de pertencimento ou de tradição compartilhada; e
- As atividades de uma organização devem ser implementadas de maneira sistemática, sem que haja interrupções significativas, e que os objetivos perseguidos por seus membros sejam relativamente específicos.

Para Chiavenato (2004), a administração visa ao alcance de objetivos organizacionais de maneira eficiente e eficaz, de forma que o administrador procura utilizar os recursos

organizacionais no sentido de obter eficiência e eficácia, bem como alto grau de satisfação entre as pessoas que fazem o trabalho e o cliente que o recebe. De acordo com o autor, esse triplo sentido (desempenho excepcional, alcance de resultados e satisfação das pessoas e dos clientes) é o tema central da administração.

Para Caravantes *et al.* (2005), o início da reflexão sobre a vida social organizada é algo difícil de precisar. Entretanto, há razoável grau de consenso em se afirmar que o ponto de partida da reflexão sistematizada sobre as organizações industriais pode ser atribuído a Frederick Winston Taylor, já no final do século XIX e início do século XX. Outros nomes, como Gantt e Gulbreth, merecem quase igual relevância no contexto norte-americano. Segundo os autores, não se tratava de cientistas sociais ou filósofos, mas sim de homens práticos, que viviam problemas concretos de organizações produtivas, problemas concentrados no aumento de produção e cuja solução dependia de um envolvimento dos trabalhadores nesse processo. É necessário refletir que tratava-se de processo de transformação provocado pela segunda Revolução Industrial (1860): o aço substituiu o ferro como matéria-prima básica; o petróleo e a energia elétrica substituem o vapor. Surge a máquina automatizada, mas, especialmente, o conhecimento começa a ser introduzido na vida industrial: novas técnicas de produção e de trabalho eram exigidas, pois havia um mercado crescente e demandante por produtos a serem consumidos. A evolução da organização passou por tais transformações, demonstrando a relevância do papel do consumidor para as evoluções tecnológicas, de processo produtivo e inovação.

Chiavenato (2004) demonstra que uma parte da definição de administração se refere ao alcance de objetivos organizacionais de maneira eficiente e eficaz, enfatizando a importância de cuidar de um todo ou de parte de uma organização. O autor destaca a importância de compreender que atuar com eficácia deve ser a referência para a busca de resultados organizacionais mais satisfatórios.

É possível acompanhar os frequentes debates acerca das diferenças entre eficiência e eficácia. Comumente o tema é abordado nas organizações e meio acadêmico. Tal compreensão é importante para se visualizar o papel da gestão para os resultados organizacionais. Assim, torna-se necessária a apresentação das diferenças entre eficiência e eficácia, no sentido de permitir a fácil comparação entre as expressões, uma vez que as mesmas são frequentemente citadas na literatura específica. Neste sentido, o Quadro 1 apresenta as definições que permitem a comparação entre as expressões.

Quadro 1 – As diferenças entre eficiência e eficácia

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA
Fazer corretamente as coisas	Fazer as coisas necessárias
Preocupação com os meios	Preocupação com os fins
Ênfase nos métodos e procedimentos	Ênfase nos objetivos e resultados
Cumprir os regulamentos internos	Atingir metas e objetivos
Treinar e aprender	Saber e conhecer
Jogar futebol com arte	Ganhar a partida de futebol
Saber batalhar	Ganhar a guerra
Ser pontual no trabalho	Agregar valor e riqueza à organização
Utilizar métodos de trabalho	Alcançar resultados
Não faltar à missa aos domingos	Ganhar o céu

Fonte: CHIAVENATO (2004, p. 6)

Para Souza e Ferreira (2004), ser eficiente é desempenhar tarefas de maneira racional, otimizando a relação recursos dispendidos x resultados alcançados e obedecendo às normas e

aos regulamentos aplicáveis. Uma atividade eficiente é, portanto, aquela que é bem feita. Eficácia está relacionada ao alcance dos objetivos. Uma tarefa é considerada eficaz quando contribui de fato para o sucesso da organização, quando sua realização agrega valor, produz resultados relevantes.

Daft (2007) define organização como uma entidade social que é dirigida a metas e deliberadamente estruturada. Eficácia é o grau em que a organização alcança uma meta declarada. Eficiência é o uso de recursos mínimos, matérias-primas, dinheiro e pessoas, para produzir um volume desejado de produção. Desempenho é definido pelo autor como a habilidade da organização em alcançar suas metas mediante o uso dos recursos de maneira eficaz e eficiente.

Chiavenato (2004) aponta que a atividade do administrador consiste em guiar e convergir as organizações rumo ao alcance de objetivos. Todas as organizações existem para algum propósito ou objetivo, e o administrador é o responsável pela combinação e aplicação de recursos organizacionais para assegurar que a organização alcance seu propósito ou objetivo, tendo como base a elevação da competitividade organizacional a fim de buscar o alcance dos resultados esperados pela organização.

De acordo com Souza e Ferreira (2004) é no campo das organizações que a Administração atua, tendo como preocupação básica estudar os fenômenos organizacionais, de modo a propor meios de otimização do desempenho, que facilitem o alcance dos objetivos e tornem a convivência entre os membros e as atividades e processos desenvolvidos mais harmônicos e produtivos. Os autores destacam que evidentemente existe grande diversidade de interesse e de características entre os diversos tipos de organizações, assim, os métodos que funcionam bem em uma empresa não serão sempre os mais adequados para outros tipos de organizações, surgindo então, a necessidade de adaptação.

Neste sentido, a administração contribui para o sucesso das organizações e para tanto, os autores relacionam algumas tarefas primordiais da Administração:

- Manter a organização integrada ao seu ambiente externo;
- Traçar e disseminar objetivos;
- Definir estruturas e processos de trabalho; e
- Estabelecer um conjunto de normas e princípios de funcionamento.

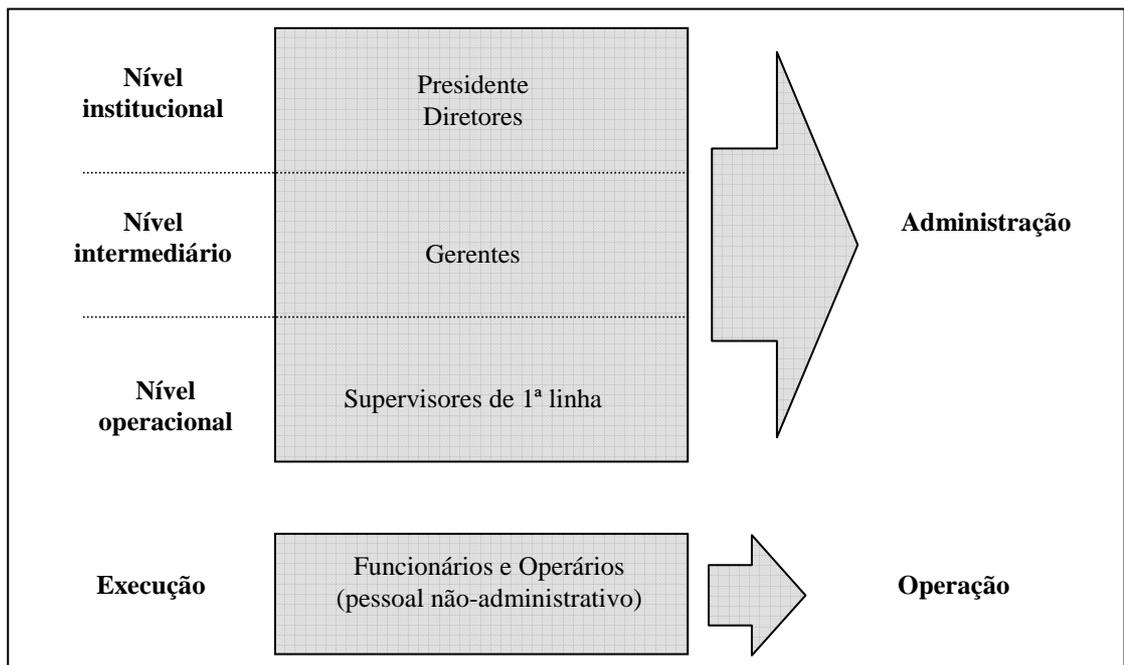
Chiavenato (2004) define os três níveis organizacionais como: institucional, intermediário e operacional. Tais níveis segmentam a estrutura da organização e permitem definir os papéis em cada um deles. Os níveis e suas características específicas são assim definidos:

- Institucional: o nível administrativo mais elevado da organização sendo constituído pelo presidente e diretores que compõem a alta administração e tomam as principais decisões da organização. Também é chamado de nível estratégico, pois é o responsável pela definição do futuro do negócio como uma totalidade;
- Intermediário: é o nível que articula internamente o nível institucional com o nível operacional da organização, composto pelos gerentes e recebe o nome de nível gerencial ou tático. Interpreta a missão, a visão e objetivos fundamentais do negócio e os traduz em meios de ação cotidiana para que o nível operacional possa transformá-los em execução; e

- Operacional: nível mais baixo de todos e que administra a execução e a realização das atividades cotidianas.

O autor afirma que em toda organização a administração é exercida através desses três níveis em estreita coordenação entre si. Eles formam o chamado aparato administrativo da organização. Cada um deles tem a sua função específica que podem ser verificadas conforme a Figura 8.

Figura 8 – Os três níveis da administração e a operação/execução



Fonte: CHIAVENATO (2004, p.13)

Chiavenato (2004) aponta que o processo administrativo apresenta as seguintes características básicas:

- É cíclico e repetitivo: o processo é permanente e contínuo e está sempre sendo completado e repetido continuamente. Em cada ciclo, o processo tende a melhorar e aperfeiçoar-se continuamente;
- É interativo: isto é, cada função administrativa interage com as demais, influenciando-as e sendo por elas influenciada;
- É iterativo: o processo administrativo é uma seqüência de passos que, embora não sejam rigidamente seguidos, formam o itinerário sujeito a ajustamentos e correções, avanços e recuos, ao longo de sua implementação; e
- É sistêmico: o processo não pode ser analisado em cada uma de suas partes tomadas isoladamente, mas em sua totalidade e globalidade. Para entender cada

uma das funções administrativas, é necessário conhecer todas as demais. Nenhuma delas pode ser administrada sem uma estreita vinculação com as outras.

O autor demonstra ainda as características dos três níveis conforme a Figura 9.

Figura 9 – Características dos três níveis administrativos

Nível	Atuação	Abrangência	Amplitude de tempo
Institucional	Estratégico	Global, envolvendo toda a organização	Longo prazo
Intermediário	Tático	Parcial, envolvendo uma unidade da organização	Médio prazo
Operacional	Operacional	Específico, envolvendo determinada operação ou tarefa	Curto prazo

Fonte: CHIAVENATO (2004, p.13)

Chiavenato (2004) afirma que para compreender a moderna administração, torna-se necessário o conhecimento dos caminhos pelos quais passou a teoria administrativa ao longo de sua breve história. A Teoria Administrativa tem pouco mais de cem anos de idade, contudo na longínqua antiguidade, ao redor de 5000 a.C., os sumérios já utilizavam registros escritos a respeito das atividades comerciais e governamentais. Casos como das pirâmides egípcias, organização e comunicação do império romano e das primeiras normas legais na Veneza, mostram que, em tempos distantes, foram utilizados esquemas administrativos para governar países, empreendimentos e negócios. De acordo com o autor, a grande virada somente ocorreu a partir do século XVIII com a Revolução Industrial, que provocou a substituição das oficinas artesanais pelas fábricas e transferindo o centro dos negócios da agricultura para a indústria. Assim, a “Era da Agricultura” foi substituída pela “Era Industrial”, mas somente em 1903 que Taylor escreveu o primeiro livro sobre administração, inaugurando a teoria administrativa. Desta forma, o desenvolvimento da administração passou por três etapas distintas no decorrer do século XX: a Era Industrial Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação, sendo que, em cada uma dessas três etapas a teoria administrativa passou por incríveis mudanças.

Tomanini (2006) cita os grandes ciclos da gestão que se sucederam desde a Revolução Industrial: a orientação para produção e produto, a orientação para vendas e a orientação para relacionamento. No primeiro ciclo, a orientação para produção e produto, os empresários acreditavam que, tendo um produto de qualidade por um preço adequado, não precisavam de mais nada para vender. A princípio incontestável, essa filosofia começou a falhar com o aumento da concorrência e iniciou-se portanto o ciclo seguinte, o da orientação para vendas. Nessa fase, os empresários partiam do princípio de que, com aquele mesmo produto bom em preço e qualidade, bastava investir na força de vendas para elevar a lucratividade. Também vitoriosa no começo, a técnica entre em decadência e foi enfim substituída pela tendência atual, a de orientação para relacionamento, em que se prioriza o valor da relação com o cliente ao longo de todo o ciclo de vida do relacionamento.

Souza e Ferreira (2004) apontam que mesmo recente a consolidação da administração como ciência, a prática de atos administrativos remonta ao início da civilização, destacando as pirâmides do Egito e a Grande Muralha da China como exemplos de projetos de grande porte que não teriam sido possíveis se não tivessem contado com um trabalho organizado, sob a responsabilidade de gestores competentes. Surgiram no século XIX os primeiros estudos sistemáticos do que hoje chama-se de administração. A complexidade trazida pela revolução industrial às organizações de trabalho levou aos primeiros estudos sistemáticos direcionados para o aumento da eficiência empresarial. No início do século XX o estudo da administração ganhou maior projeção e entrou definitivamente para o campo das ciências sociais aplicadas, a partir das teorias do Norte-Americano Frederick Taylor e do francês Henri Fayol, que tratam da abordagem clássica da administração.

Daft (2007) afirma que a prática da administração pode ser traçada desde 3.000 a.C. para as primeiras organizações desenvolvidas pelos sumérios e egípcios, mas o estudo formal de administração é relativamente recente. Os primeiros estudos sobre administração como se conhece hoje começou com o que é chamado de perspectiva clássica. Sobre tal o afirma tratar-se de uma perspectiva administrativa que emergiu durante o século XIX e começo do século XX, que enfatizava uma abordagem racional e científica no estudo da administração e procurava fazer com que as organizações fossem eficientes operando máquinas. O sucesso limitado das organizações em alcançar melhorias na produtividade da mão-de-obra fez surgir a administração científica com justificativa de que o problema estava mais nas práticas administrativas do que na mão-de-obra. A administração científica é um subcampo da perspectiva administrativa clássica que enfatiza as mudanças cientificamente determinadas nas práticas administrativas como a solução para melhorar a produtividade da mão-de-obra.

Para Plantullo (2001), a administração industrial tornou-se imprescindível a partir de 1880, quando, embora houvesse uma extraordinária média de taxas de lucro reinantes, simultaneamente ocorria um desperdício desproporcional. O autor enfatiza ainda que isso não impediu a acumulação capitalista e que em 1903, Taylor lançou o livro *Princípios da administração científica*, sistematizando um estudo minucioso de como incrementar a produtividade marginal do capital. No estudo, Taylor procurou dar ênfase no conceito de “homem certo no lugar certo”, o estudo dos tempos e movimentos, e a racionalização da produção industrial.

Em 1913, segundo Plantullo (2001), Max Weber formulou uma nova vertente a qual denominava teoria da burocracia, bem como o conceito de poder, alienação e controle das pessoas. De acordo com o autor, Weber procurou apresentar de forma clara e objetiva os conceitos de dominação tradicional, racional-legal e carismática, sendo que a primeira migra de pai para filho; a segunda se estabelece nos preceitos do investimento da autoridade competente através do poder do sufrágio universal; e a terceira se baseia na crença de que o representante possui poderes extraordinários. Assim, o autor classifica como magnífica a

contribuição weberiana, citando que a burocracia e as suas disfunções tornaram-se a gênese da alienação e controle do Sistema Global de Acumulação Capitalista (SGAC).

Conforme apontado por Ferreira *et al.* (2005) a burocracia representa o modelo de organização social que dominou o mundo a partir do século XIX, tendo sido bem interpretada e popularizada pelo sociólogo alemão Max Weber. Embora seja popularmente conhecida como sinônimo de lentidão, irracionalidade e emperramento administrativo, sua origem e propósitos são bem distintos. O modelo burocrático tem como objetivo básico organizar detalhadamente e dirigir rigidamente as atividades da organização, com a maior eficiência possível.

Para Daft (2007), uma abordagem sistemática, desenvolvida na Europa e que via a organização como um todo, é a abordagem das organizações burocráticas, um subcampo da perspectiva administrativa clássica que enfatizava a administração em uma base impessoal e racional através de elementos como autoridade e responsabilidade claramente definidos, registro formal de dados e separação entre a administração e a propriedade.

Plantullo (2001) destaca ainda que aproximadamente na mesma data, Henry Ford idealizou o conceito de linha de produção (*mass production*), em oposição ao sistema anterior, conhecido como produção artesanal (*craft production*), e que pôde substancialmente minimizar o custo dos produtos fabricados, além de proporcionar uma democratização nos processos de compra. Nesse período, reforça o autor, ocorreram grandes ganhos de efetividade dos processos produtivos, podendo-se destacar o automóvel que se transformou na máquina que mudou o mundo, provocando um crescimento histórico do mercado consumidor. O processo de produção era conhecido como *push-system* ou empurrado ao mercado consumidor final. Esta significativa mudança impactou, também, no sistema contábil principalmente no que se refere ao custeio por absorção que veio a se simplificar no custeio direto ou marginal, todos sob a impulsão do *fordismo* nascente.

Daft (2007) afirma que um subcampo importante dentro da perspectiva clássica é conhecido como a abordagem dos princípios administrativos, pois enquanto a administração científica foca na produtividade do trabalhador individual, a abordagem dos princípios administrativos foca na organização total, delineando as funções administrativas de planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

De acordo com Plantullo (2001), em 1916, Henry Fayol, um engenheiro aristocrata francês, publicou *Administração geral e industrial*, cujos conceitos eram de estrutura organizacional, mas fortemente baseados nas idéias de taylorismo, sendo considerado por alguns autores o fayolismo uma variante do taylorismo. O autor destaca os princípios básicos do fayolismo: Planejar; Organizar; Dirigir; Comandar; Coordenar; Controlar.

Assim, para Plantullo (2001), o planejamento mais tarde passou a ser caracterizado como Planejamento Estratégico Tradicional que objetivava investigar os fatos, bem como as tendências do passado, de sorte a prever o futuro, que seria a sua continuação. A organização, segundo o autor:

“... englobava todos os insumos para transformação de agregação do valor, para posterior produção de ‘artefatos em geral’. O comando se exercia através de preceitos burocráticos weberianos, e a coordenação dos recursos ou insumos era realizada de forma a obter os resultados finais desejados. A coordenação ou articulação dos recursos produtivos visava à geração da mais-valia ou mais valor, ou seja, à busca dos valores incrementais pertencentes intrinsecamente ao sistema. A coordenação mostrou-se fundamental para a obtenção das vantagens competitivas através dos aumentos de participação do mercado” (p.27).

Tais modelos inspiraram Alfred P. Sloan, então presidente da General Motors, a criar a divisão e a especialização do trabalho, dividindo a grande companhia em pequenas

subunidades produtivas e obtendo um crescimento incremental de lucros que a transformou na maior empresa do mundo capitalista. Tal estrutura proporcionou à empresa um eficiente ganho sinérgico tendo cada uma das divisões seu próprio centro de custo, lucro real apurado, bem como a definição clara e objetiva de suas margens de lucro por divisão e unidade. Devido à descentralização e à departamentalização, a GM apresentou significativos resultados, o que configurou-se não só um marco do capitalismo mundial como também um aumento do grau tecnológico das operações industriais, exigindo qualificação e treinamento superiores dos executivos das áreas pertinentes. O autor destaca que as grandes transformações tornaram-se possíveis com a introdução de diversas técnicas e ferramentas, todas oriundas da área fabril, posteriormente conhecida como administração da produção industrial (PLANTULLO, 2001).

Plantullo (2001) aponta o retorno do racionalismo científico com Deming, Juran, Ishikawa, Crosby, Feigenbaum, Tom Peters e Taguchi, em que se enfatiza a empresa como um sistema aberto, permeável às mudanças do meio ambiente, comparando-se a um organismo vivo que interage tanto interna quanto externamente, concebendo-se a expressão “sistema” que evidencia um conjunto de insumos processados gerando o vetor produto. Posteriormente, de acordo com o autor, as palavras maximização e minimização passam a fazer parte do vocabulário cotidiano da ciência da administração, sendo necessário administrar os recursos a fim de se obter produtos, ganhando importância a pesquisa operacional. Assim, temas como maximização de receitas, minimização dos custos, maximização dos lucros e da riqueza dos acionistas proprietários, tornam-se expressões cotidianas.

Segundo Daft (2007) a administração é, por natureza, complexa e dinâmica. Os elementos de cada uma das perspectivas históricas ainda estão em uso e a mais predominante é a humanista. Tal refere-se a uma perspectiva administrativa que emergiu por volta do final do século XIX, que enfatizava o entendimento do comportamento, das necessidades e das atitudes dos seres humanos no local de trabalho. Mas mesmo esta tem passado por mudanças nos últimos anos. Três tendências recentes que se originaram da perspectiva humanista foram a teoria dos sistemas, a abordagem contingencial e a gestão da qualidade total.

Dessa maneira, Plantullo (2001), destaca a preocupação com a qualidade, o sistema de produção japonês *just-in-time*, tempo de passagem/tempo de conversão (*throughput time*), teoria das restrições, dentre outras até a ênfase nos conceitos modernos aplicados em diversas empresas (custeio baseado na atividade, reengenharia, engenharia corrente, simultânea e paralelas, *outplacement*, *outsourcing*, *downsizing*, teoria dos elementos finitos e manufatura integrada por computador) que certamente alterarão para sempre o perfil do capitalismo, inclusive o perfil do novo colaborador, que deverá ser muito mais cerebral do que manual, como o era nos tempos de Taylor, Ford, Fayol, Slon Jr., Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Taguchi, Ishikawa, Tom Peters, Karl Albrecht e Ingor Ansoff, entre outros. O autor aponta ainda, a teoria do caos e a teoria das redes neurais.

Daft (2007) afirma que o mundo está passando por mudanças tremendas e de longo alcance. Essas mudanças podem ser entendidas mediante a definição e o exame dos componentes do ambiente externo. O ambiente organizacional externo inclui todos os elementos existentes fora dos limites da organização e que têm o potencial de afetá-la. O ambiente inclui os concorrentes, os recursos, a tecnologia e as condições econômicas que influenciam a organização. Ele não inclui aqueles eventos tão distantes da organização cujos impactos não sejam percebidos. O ambiente externo da organização pode ser definido como tendo duas camadas: o ambiente geral e o ambiente operacional. O ambiente geral representa a camada do ambiente externo que afeta a organização indiretamente e o ambiente operacional a camada do ambiente externo que influencia diretamente as operações e o desempenho da organização. Cabe destacar que o ambiente interno refere-se ao ambiente dentro dos limites da organização. As dimensões do ambiente geral incluem:

- Dimensão internacional: representa os eventos que se originam em países estrangeiros, assim como as oportunidades para as empresas em outros países;
- Dimensão tecnológica: inclui os avanços científicos e tecnológicos na indústria e na sociedade como um todo;
- Dimensão sociocultural: representa as características demográficas, as normas, os costumes e valores da população dentro da qual a organização opera;
- Dimensão econômica: representa a saúde econômica em geral de um país ou região nos quais a organização funciona; e
- Dimensão político-legal: inclui as regulamentações federais, estaduais e municipais e as atividades políticas destinadas a influenciar o comportamento da empresa.

Diante do cenário de crescente aumento da concorrência e competitividade empresarial, a abordagem em torno das novas tendências organizacionais vem sofrendo, nos últimos tempos, intensas mudanças. Na busca pelo diferencial competitivo, o contexto das organizações sofre grandes transformações. Neste sentido, a área que merece atenção especial, é a relacionada à estrutura organizacional. Novas tendências tornam-se cada vez mais atraentes na gestão das organizações contemporâneas.

Para Robbins (2000, p.171), “nenhum tópico em administração sofreu mais mudanças nas últimas décadas do que a área de estrutura organizacional”. O antigo modelo organizacional sofreu diversas críticas como:

- Unidades voltadas para seus próprios processos, deixando o foco central e objetivos finais das organizações;
- Excesso de normas e regulamentos para cada área funcional;
- Cultura organizacional centrada em processos; e
- Falta de indicadores precisos quanto ao grau de eficácia de cada área, uma vez que estes ligam-se aos produtos da empresa.

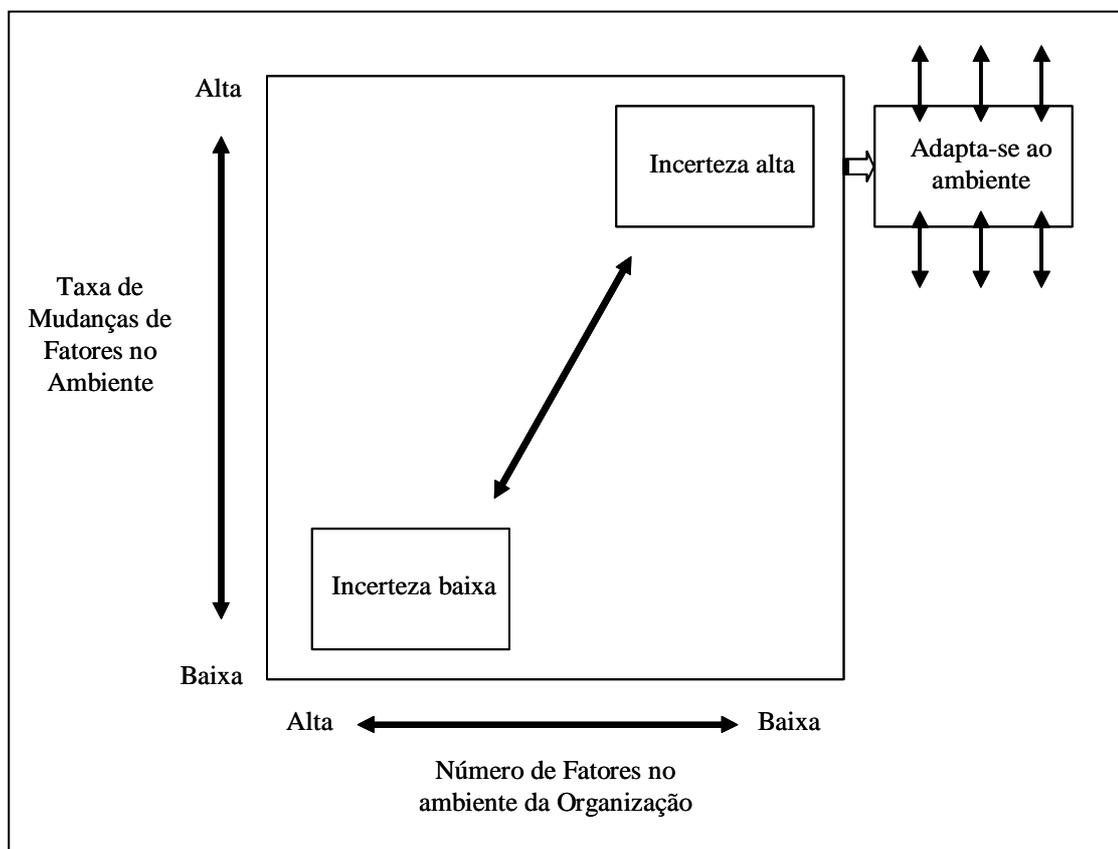
Tais mudanças são caracterizadas por necessidades apontadas pelo ambiente em que a empresa está inserida. Robbins (2005) define que o ambiente de uma organização é composto pelas instituições ou forças externas que têm o potencial de afetar o seu desempenho. Elas incluem, tipicamente, fornecedores, clientes, concorrentes, agências reguladoras do governo, grupos de opinião pública e outros. Para o autor, a necessidade de mudança estrutural da organização dar-se-á por força das incertezas do ambiente em que se situa a empresa. Sendo a mudança na estrutura uma forma de reduzir a incerteza ambiental. Robbins (2005) apresenta pesquisas recentes que ajudaram a esclarecer o que significa incerteza ambiental:

“Foram identificadas três dimensões no ambiente de uma organização: a capacidade, a volatilidade e a complexidade. A *capacidade* de um ambiente refere-se ao grau em que ele consegue sustentar o crescimento. Ambientes ricos e em crescimento geram recursos abundantes, que podem ajudar a organização em tempos de relativa escassez. A capacidade abundante abre espaço para que a organização cometa erros, o que não acontece quando a capacidade é escassa. (...) O grau de instabilidade de um ambiente é capturado na dimensão da *volatilidade*. Onde existe um alto grau de mudança imprevisível, o ambiente é dinâmico. O ambiente dinâmico atrapalha quando os executivos têm de fazer previsões acuradas sobre as probabilidades associadas a diversas alternativas de decisão. No outro extremo, está o ambiente estável. (...)

Finalmente, o ambiente deve ser avaliado em termos de sua *complexidade*, ou seja, o grau de heterogeneidade e de concentração dos elementos ambientais” (p. 365).

Daft (2007), afirma que as organizações precisam administrar a incerteza do ambiente para serem eficazes. Incerteza, de acordo com o autor, significa que os administradores não têm informações suficientes sobre os fatores ambientais para entenderem e preverem as necessidades e mudanças ambientais. Quando os fatores externos mudam rapidamente, a organização experimenta um nível de incerteza bastante alto. As empresas precisam se esforçar para se adaptarem às mudanças rápidas no ambiente. Quando uma organização lida com apenas alguns fatores externos, e esses fatores são relativamente estáveis, os administradores experimentam um nível de incerteza baixo e podem dedicar menos atenção às questões externas.

Figura 10 – O ambiente externo e a incerteza



Fonte: DAFT (2007, p.62)

Para o citado autor, se uma organização enfrenta um aumento na incerteza em relação à concorrência, aos clientes, aos fornecedores, ou às regulamentações governamentais, os administradores podem usar várias estratégias para se adaptarem a essas mudanças, incluindo os papéis de transposição das fronteiras, sociedades interorganizacionais, e fusões ou *joint ventures*.

O autor destaca ainda que o ambiente interno, no qual cada administrador trabalha, inclui a cultura corporativa, a tecnologia da produção, a estrutura organizacional e as instalações físicas.

Ferreira *et al.* (2005) destaca a teoria contingencial que começou a ser produzida nos anos de 1960, enfatizando que tais estudos podem ser considerados um refinamento das abordagens sociotécnicas e de sistemas para lidar com uma complexidade crescente dos sistemas produtivos e das organizações, em decorrência, sobretudo, das transformações tecnológicas dos anos 1970. Nesse período, afirmam os autores, estabeleceram-se a crise definitiva dos modelos organizacionais verticais, a transformação do capitalismo industrial e o início da formação das redes empresariais tão emblemáticas da economia e das organizações do século XXI.

Os autores destacam a existência de uma ampla gama de contribuições que compõem o núcleo da chamada teoria contingencial, as quais podem ser analisadas e integradas de diferentes formas. Nas situações em que predominam condições de estabilidade, possibilidade do uso de regulamentos e regras padronizadas e definição clara de hierarquia prevalecem modelos mais mecanicistas. Em contrapartida, em condições de instabilidade, mudanças rápidas e transformações, que exigem mais descentralização, delegação, trabalho em equipe e comunicação mais horizontal, prevalecem modelos estruturais mais orgânicos. O Quadro 2 sumariza as características essenciais dos dois modelos e reflete também as possibilidades objetivas de inúmeros outros modelos intermediários.

Quadro 2 – Formas organizacionais

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE CADA ABORDAGEM	MECÂNICA	ORGÂNICA
Ambiente	Estável	Instável
Tarefa	Padronizada	Mutável/emergente
Controle	Regras e regulamentos	Maior fluidez
Autoridade	Centralizada	Descentralizada
Participação	Obediência	Solução de problemas
Comunicação	Vertical	Informal/mais horizontal

Fonte: Ferreira *et al.* (2005, p.121)

Montana & Charnov (2005) detalha que os elementos dentro de uma empresa que estão disponíveis para o cumprimento de seus objetivos são os recursos organizacionais. Esses recursos, segundo os autores, são os financeiros, físicos, humanos e tecnológicos.

De acordo com Caravantes *et al.* (2005), de toda a atividade humana organizada, surgem dois requisitos fundamentais: a divisão do trabalho em várias tarefas a serem executadas e a coordenação dessas tarefas a fim de finalizar a atividade.

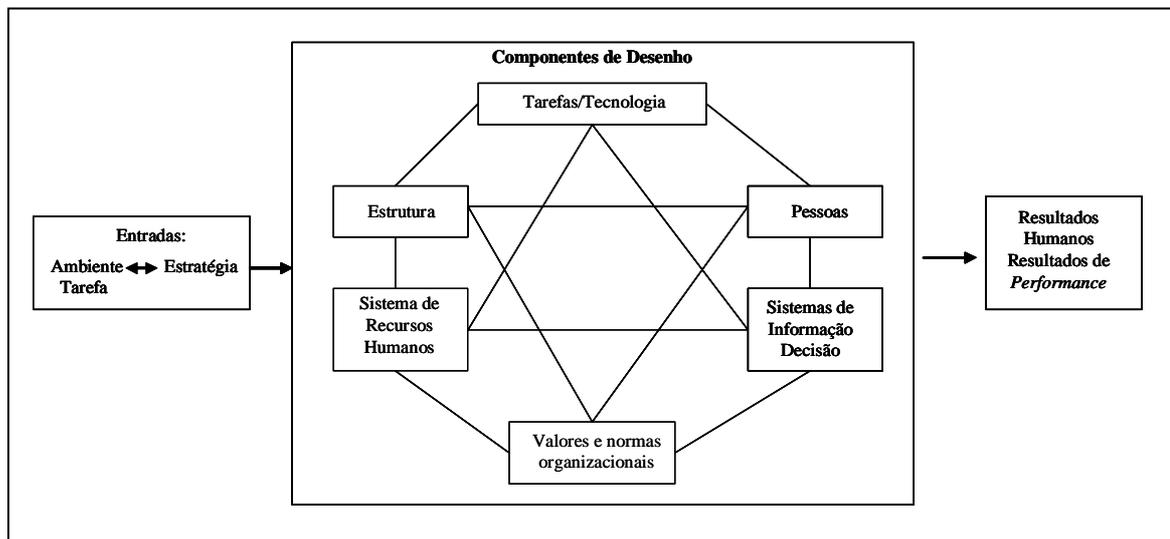
Daft (2007) afirma que toda empresa está sempre lutando com o problema sobre como organizar. A reorganização é freqüentemente necessária para realizar uma nova estratégia, as condições de mercado em mudança, ou uma tecnologia inovadora. Atualmente, muitas empresas descobriram a necessidade de fazer mudanças estruturais que sejam compatíveis com as necessidades do ambiente. Organizar, segundo o autor, é a disposição dos recursos organizacionais para alcançar as metas estratégicas. A disposição dos recursos é refletida na divisão de mão-de-obra da organização em departamentos específicos e empregos, linhas formais de autoridade e mecanismos para coordenar as tarefas organizacionais diversas. A organização é importante, pois ela resulta da estratégia que define o que fazer já a organização define como fazer. A estrutura da organização é uma ferramenta que os gerentes usam para atrelar os recursos e fazer com que as coisas sejam feitas. O organograma é a representação visual da estrutura de uma organização.

Os autores destacam que a estrutura organizacional é um instrumento essencial para o desenvolvimento e a implementação do desenho organizacional nas empresas. Este desenho,

como ambiente desejado, deve comportar uma estrutura integrada com os objetivos e as estratégias estabelecidas pela organização, ou seja, uma ferramenta para alcançá-los.

Seiffert & Costa (2007) a estrutura é apenas um elemento ou componente do desenho organizacional a ser alterado para viabilizar as diversas estratégias de uma empresa. Além da estrutura organizacional, outros elementos do desenho (*design*) deverão ser alterados e relacionados entre si para viabilizar o funcionamento de uma estrutura processual. Esses outros componentes são: tarefa/tecnologia, pessoas, sistema de informações/tomada de decisões, valores/normas organizacionais e sistemas de recursos humanos. A mudança num componente altera os demais, que estão inter-relacionados. Uma estratégia só é eficaz quando uma adequada combinação é obtida entre estes componentes. Na Figura 11 apresenta-se os componentes do desenho organizacional, destacado pelos autores como um modelo de aplicação válida tanto para organização como um todo como para um departamento.

Figura 11 – Componentes do desenho organizacional



Fonte: MOHRMAN In Seiffert & Costa (2007, p.13)

Para Robbins (2005), uma estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. Para o autor, os executivos devem obedecer seis elementos básicos para a estruturação empresarial:

- Especialização do trabalho: conceito difundido por Henry Ford no fim do século XX define que uma atividade, em vez de ser realizada inteiramente por uma única pessoa, seja dividida em certo número de etapas, sendo cada uma delas realizada por um indivíduo diferente. Este irá se especializar no desempenho desta atividade proporcionando melhor e maior produtividade;
- Departamentalização: realizar o agrupamento das atividades, divididas por especialização do trabalho, promovendo separação das atividades comuns para serem coordenadas;
- Cadeia de comando: linha única de autoridade que visa responder a questão: se eu tiver um problema, com quem devo falar?
- Amplitude de controle: estabelecimento quantitativo de níveis hierárquicos a fim de estabelecer a amplitude de ação e a quantidade de funcionários que o executivo consegue dirigir com eficiência;

- Centralização e descentralização: trata-se da caracterização do estilo do processo decisório da organização, caracterizando-se por ser centralizadora (os níveis mais altos que tomam decisão das questões levadas pelos níveis mais baixos) ou descentralizadora (quando os níveis mais altos levam o processo decisório para os níveis mais baixos); e
- Formalização: refere-se ao grau de padronização das tarefas da organização e, portanto, a definição de autonomia do responsável pela atividade.

Daft (2007) aponta que o processo da organização leva à criação de uma estrutura organizacional, que define como as tarefas são divididas e os recursos são distribuídos. A estrutura organizacional é definida como:

- Um conjunto de tarefas formais atribuídas aos indivíduos e departamentos;
- Relacionamentos formais de comando, incluindo as linhas de autoridade, a responsabilidade da decisão, o número de níveis hierárquicos e a amplitude de controle do gerente; e
- O projeto de sistemas para garantir a coordenação eficaz dos funcionários entre os departamentos.

O autor destaca que a organização considera ainda a especialização do trabalho, que é o grau em que as tarefas organizacionais são subdivididas em trabalhos individuais, também chamada de divisão de mão-de-obra. Além disso, destaca-se a cadeia de comando que significa uma linha ininterrupta de autoridade que liga todos os indivíduos na organização e especifica quem se reporta a quem. A cadeia de comando ilustra a estrutura da autoridade da organização. Autoridade é o direito formal e legítimo de tomar decisões, ditar ordens e alocar recursos para alcançar resultados desejados pela organização. Cabe ressaltar a questão relacionada com a amplitude administrativa, que reflete o número de funcionários que se reportam a um supervisor, também chamada de amplitude de controle.

Seiffert & Costa (2007) afirmam que podem-se considerar as mudanças planejadas na estrutura organizacional como um dos meios mais eficazes para consolidar o desenvolvimento de uma empresa no sentido da consecução de seus objetivos estratégicos. Quando a estrutura organizacional é estabelecida corretamente, esta propicia:

- A organização dos papéis e responsabilidades;
- A identificação das tarefas adequadas aos objetivos estabelecidos, com a respectiva priorização dada pela hierarquia da cadeia de comando;
- A base para medidas de desempenho compatíveis com os objetivos estratégicos e a respectiva divisão de responsabilidades; e
- A visualização da consolidação do modelo de negócio da empresa, através de seu escopo e limites estabelecidos.

Para Daft (2007) a média de amplitude de controle usada em uma organização determina se a estrutura é alta ou plana. A estrutura alta tem uma amplitude total estreita e mais níveis hierárquicos. Uma estrutura plana tem uma amplitude mais larga, é horizontalmente dispersa, e tem poucos níveis hierárquicos.

Os modelos organizacionais mais comuns, segundo Robbins (2005), em uso são: a estrutura simples, a burocracia e a estrutura matricial. A estrutura simples caracteriza-se, segundo o autor:

“... mais pelo que ela não é do que pelo que é. Ela não é elaborada. Possui baixo grau de departamentalização, grande amplitude de controle, autoridade centralizada em uma única pessoa e pouca formalização. A estrutura simples é uma organização ‘achatada’: geralmente possui apenas dois ou três níveis verticais, um grupo pouco ordenado de funcionários e um indivíduo que concentra toda a autoridade do processo decisório” (p.356).

O modelo burocrático é definido pelo autor como uma estrutura padronizada. Muito comum no meio empresarial e de fácil percepção nos mais variados tipos de negócio: bancos, loja de departamentos, órgãos governamentais, dentre outros. O modelo é assim definido por Robbins (2005):

“A burocracia é caracterizada por tarefas operacionais extremamente rotineiras, realizadas através de especialização, regras e regulamentos muito formalizados, tarefas que são agrupadas em departamentos funcionais, autoridade centralizada, pequena amplitude de controle e processo decisório que acompanha a cadeia de comando. O principal ponto forte da burocracia é a sua capacidade de realizar atividades padronizadas de maneira muito eficiente” (p.357).

O autor apresenta dois pontos fracos do modelo burocrático: excesso de obediência às regras e a especialização gerando conflitos entre as unidades, transformando metas das unidades sobrepondo metas da organização como um todo.

A estrutura matricial é um modelo também muito popular, de acordo com Robbins (2005), sendo possível encontrar em agências de propaganda, empresas de aeronáutica, laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, construtoras, hospitais, agências governamentais, universidades, empresas de consultoria administrativa e empresas de entretenimento. Esta estrutura, conforme abordado pelo autor, combina duas formas de departamentalização: funcional e por produto. O autor define:

“A característica mais óbvia da estrutura matricial é que ela rompe com o conceito de unidade de comando. Os funcionários dessas organizações têm dois chefes – o gerente do departamento funcional e o gerente do departamento de produto. Portanto, a estrutura matricial possui uma dupla cadeia de comando” (p.358).

Esta diferença do modelo apresenta pontos fortes (capacidade de facilitar a coordenação quando a organização realiza multiplicidade de tarefas, alocação eficiente de especialistas, dentre outros) e pontos fracos (dificuldade de coordenar as tarefas dos diversos especialistas funcionais, confusão provocada e busca pelo poder, estresse, dentre outros).

Para Seiffert & Costa (2007) as empresas possuem, geralmente, dois tipos de estrutura organizacional: a formal e a informal. A formal é aquela que foi planejada, estudada e formalmente definida como o espelho da empresa, e é exposta na forma de organograma. A estrutura informal compreende as pessoas e suas relações. Nascendo os grupos informais, determinando necessidades, em que a perpetuação da cultura própria pode desempenhar uma importante função na empresa.

De acordo com os autores, os tipos básicos de estrutura podem ser categorizados pela característica do relacionamento entre seus componentes em uma organização em linha e em

uma organização matricial. Existem variantes dentro de cada um destes tipos de organização. A organização em linha pode variar para os seguintes subtipos: com assessoria, por projeto, por processo, por região geográfica, por mercado e por produto. Dentro de uma organização matricial, os componentes dos modelos em linha e matricial variam pela definição de agrupamentos baseados em: funções, processos, projeto, área de atuação geográfica, produto e em mercados. Como regra geral, afirmam os autores, dois ou mais destes critérios de agrupamento coexistem numa mesma estrutura.

Montana & Charnov (2005) afirmam que o método mais antigo e mais comum de agrupar funções relacionadas é por meio da função especializada, como marketing, finanças e produção (ou operações). A segunda alternativa para a estrutura organizacional é a divisional, se ela agrupa pessoas que não trabalham no mesmo produto ou processo, atendem clientes similares, e/ou estão localizadas na mesma área ou região geográfica. As estruturas divisionais tentam evitar problemas comuns à estrutura funcional, e são populares entre organizações com diversas operações que se aplicam a muitos produtos e serviços, áreas geográficas, consumidores ou processos de trabalho.

Os autores detalham que uma organização matricial combina as abordagens funcional e divisional para enfatizar equipes de projeto ou de programa. Há ainda o método de combinação onde utilizam várias formas diferentes de departamentalização. Surgem, também, outros avanços nas estruturas organizacionais como a organização por equipes, a organização virtual (sem fronteiras), constituindo-se esta em organizações em rede que utilizam a mais recente tecnologia de comunicação e informação, envolvendo-se, ao mesmo tempo, em uma diversidade variável de alianças estratégicas e contratos empresariais que sustentam as operações sem o custo de possuir todas as funções de suporte. Os autores destacam a existência de diversos tipos de estrutura organizacional, apontando as organizações em linha e assessoria e a organização em comitê.

Daft (2007) destaca como característica fundamental da estrutura organizacional a departamentalização que é compreendida como a base na qual os indivíduos são agrupados em departamentos e os departamentos em uma organização completa. De acordo com o autor existem cinco abordagens para o modelo estrutural que refletem os usos diferentes da cadeia de comando na departamentalização. As abordagens funcionais, divisionais e matricial são tradicionais que dependem da cadeia de comando para definir os agrupamentos departamentais e relatar os relacionamentos ao longo da hierarquia. Duas das abordagens contemporâneas são o uso de equipes e as redes. Abordagens mais recentes, como as equipes, as redes e as organizações virtuais, emergiram para satisfazer as necessidades organizacionais em mudança em um ambiente de negócios cada vez mais voltado para o conhecimento e a globalização.

As questões estruturais estão relacionadas com a execução da estratégia empresarial, segundo Hrebiniak (2006), havendo pelo menos cinco problemas sugeridos que merecem análise:

- Medir o impacto da estrutura: quais são os custos e os benefícios dessas diferentes formas estruturais? Como são medidos?
- Centralização *versus* descentralização: qual é o equilíbrio correto, e o que o determina? Aqui se incluem o tamanho e a função do centro corporativo em organizações com unidades tanto centralizadas quanto descentralizadas.
- A relação entre estratégia e estrutura: que aspectos ou elementos da estratégia impulsionam a escolha da estrutura? Como a estrutura afeta a execução de um estratégia?

- Conseguir coordenação e compartilhamento de informações nas unidades organizacionais: a integração e o compartilhamento de conhecimento são elementos importantes para a execução, seja entre funcionários do centro corporativo e empresas ou nas unidades geográficas descentralizadas de uma companhia.
- Esclarecer as responsabilidades: essas definições estruturais básicas são necessárias para uma execução eficaz. Para que a execução funcione, as pessoas precisam saber quem é responsável por que coisa, quando e por quê.

Seiffert & Costa (2007) afirmam que entende-se a estrutura organizacional como a distribuição das pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos de papéis desempenhados por elas. Esta distribuição possui duas implicações: a divisão do trabalho (distribuição das tarefas entre as pessoas) e a hierarquia (distribuição das pessoas em posições). A estrutura organizacional atende a três funções básicas:

- Produzir produtos organizacionais e atingir suas metas;
- Minimizar as variações individuais sobre a organização; e
- E estabelecer o contexto no qual o poder é exercido (onde as decisões são tomadas e as atividades da organização são executadas).

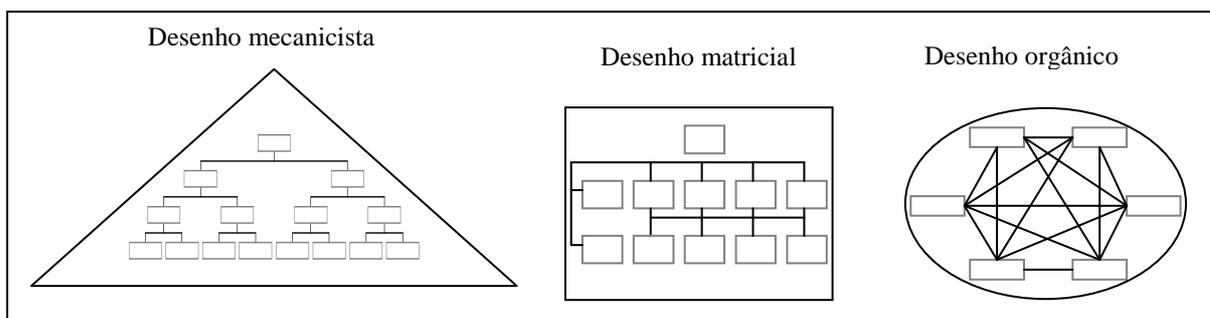
Os autores apontam que não há definições uniformes, mas que pode-se destacar que em todos dois fatores são preponderantes: a divisão de trabalho e a hierarquização, com sua respectiva distribuição de autoridade. Os autores definem como instrumento gerencial utilizado para atingir os objetivos organizacionais, resultado do processo de divisão do trabalho e da definição de meios para coordená-lo.

Mintzberg (1983) *In* Seiffert & Costa (2007) considera que a estrutura organizacional é a soma total dos meios em que o trabalho é dividido em tarefas distintas e como estas tarefas são coordenadas, o mesmo define cinco mecanismos de coordenação que são descritos abaixo:

- Mútuo ajuste: a coordenação do trabalho é realizada pela simples comunicação informal entre operadores;
- Supervisão direta: a coordenação do trabalho é realizada, havendo uma pessoa que se responsabiliza pelo trabalho de outras, dá instruções e monitora as suas ações, um gerente, por exemplo;
- Padronização do processo de trabalho: os resultados do trabalho são especificados, por exemplo, especificações de produtos ou de desempenho a ser obtida;
- Padronização das habilidades: as habilidades necessárias à realização de um trabalho são especificadas e os trabalhadores treinados, isto ocorre tanto no nível operacional quanto com profissionais que exercem um conjunto complexo de atividades, como, por exemplo, médicos, advogados e administradores. Quando o trabalho é muito complexo e não pode ser padronizado nas outras duas formas, a padronização é realizada pela própria sociedade (faculdades) e parte é desenvolvida dentro da organização. Os três tipos de padronização são realizados por analistas.

Robbins (2005) sugere que existem evidências relacionando os graus de incerteza ambiental a diferentes arranjos estruturais, especificamente, quanto mais escasso, dinâmico e complexo o ambiente, mais orgânica deve ser a estrutura (organização sem fronteiras, achatada, baixa formalização, ampla rede de informações). Por outro lado, quanto mais abundante, estável e simples o ambiente, mais adequada será a estrutura mecanicista (burocracia, extensa departamentalização, alta formalização, rede limitada de informações).

Figura 12 – Desenhos estruturais



Fonte: Adaptado de Robbins (2005)

Nessa visão, diante de incertezas ambientais, o modelo formal de organização é paulatinamente substituído por novas estruturas organizacionais, que possibilitem maior interação com o ambiente e mesmo fronteiras internas, por assim dizer. Como fator importante que influencia essa opção administrativa pode-se destacar a globalização, indutora de alianças estratégicas e sofisticação dos arranjos com clientes, fornecedores e comunidade em busca de vantagem competitiva.

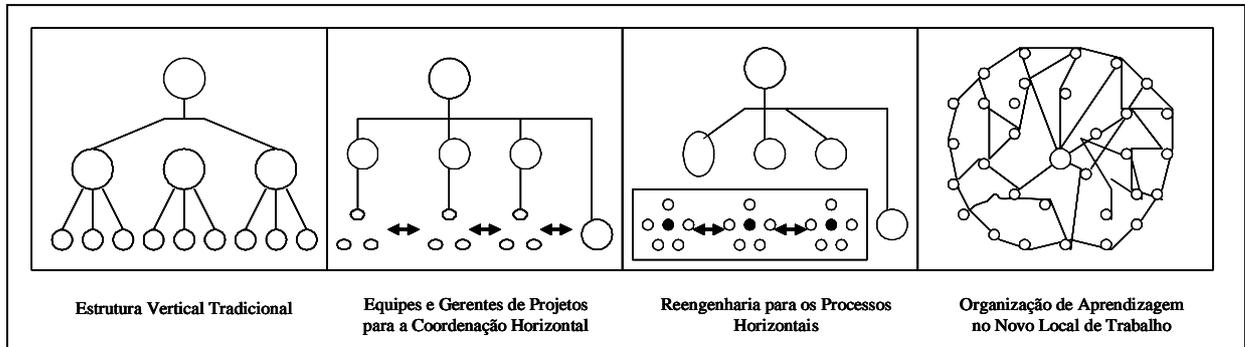
Robbins (2005) sugere como opções de novos modelos estruturais de organizações: a estrutura de equipe, a organização virtual e a organização sem fronteiras.

Daft (2007) afirma que a crescente mudança em direção às estruturas horizontais *versus* as verticais reflete as tendências para o maior *empowerment* dos funcionários, o compartilhamento mais amplo de informações e a tomada de decisão descentralizada. No ápice deste movimento está um tipo de organização chamada organização de aprendizado. Este modelo pode ser definido como o que todos estão engajados na identificação e resolução de problemas, possibilitando que a empresa continuamente experimente, mude e melhore, aumentando, assim, a sua capacidade de crescer, aprender e alcançar seus objetivos. A organização do aprendizado é caracterizada por uma estrutura horizontal baseada em equipes, informações abertas, tomada de decisão descentralizada, funcionários com autoridade e uma cultura adaptativa forte.

Daft (2007) destaca que na evolução das estruturas organizacionais há uma ênfase crescente na coordenação horizontal e na comunicação. A estrutura funcional vertical tem aproximadamente um século de existência e foi a primeira a ser amplamente usada pelas grandes organizações. Embora a estrutura seja eficaz nos ambientes estáveis, ela não proporciona a coordenação horizontal necessárias nas épocas de mudanças rápidas. As inovações como equipes, forças-tarefas e gerentes de projetos funcionam dentro da estrutura vertical, mas proporcionam um meio para aumentar a comunicação e a cooperação multifuncionais. O próximo estágio, de acordo com o autor, envolve a reengenharia para estruturar a organização ao redor dos processos horizontais, e não das funções verticais. A hierarquia vertical é achatada, tendo aproximadamente alguns poucos executivos seniores nas funções tradicionais de apoio, como finanças e recursos humanos. Algumas organizações tomaram um passo adiante para a organização de aprendizagem, livrando-se de todos os

vestígios de uma hierarquia organizacional. A organização de aprendizagem representa o básico em coordenação horizontal. A evolução pode ser observada na Figura 13.

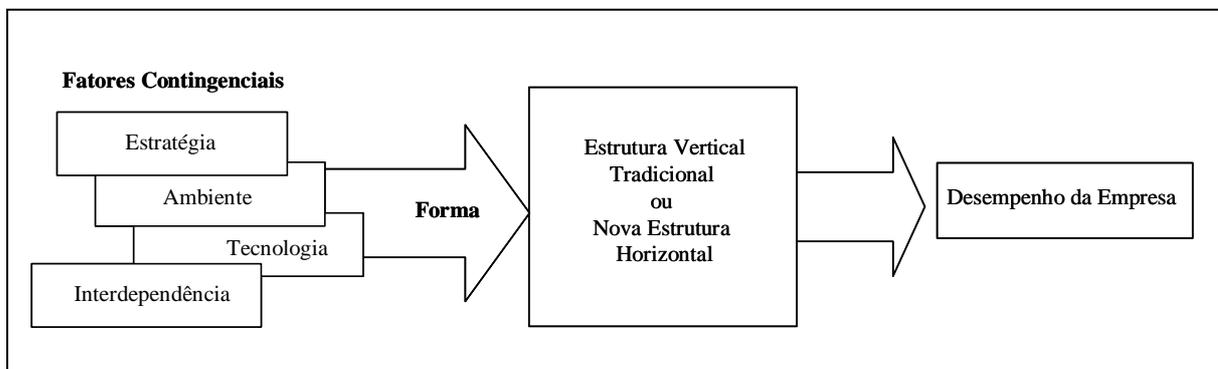
Figura 13 – Novos desenhos estruturais



Fonte: DAFT (2007, p. 247)

Para o citado autor, a estrutura organizacional é moldada conforme os fatores contingenciais que influenciam a organização. Segundo o autor as pesquisas sobre a estrutura da organização mostram que a ênfase dada a uma estrutura rígida ou a uma flexível depende dos fatores de contingência da estratégia, do ambiente, da tecnologia de produção e da interdependência departamental. A estrutura certa é projetada para adequar os fatores contingenciais, conforme a Figura 14.

Figura 14 – Os fatores contingenciais que influenciam a estrutura da organização



Fonte: DAFT (2007, p. 256)

Seiffert & Costa (2007) afirmam que existem quatro fatores relevantes, tidos como determinantes, para explicar a variação da estrutura na teoria organizacional, cada um postulando os efeitos de um fator contextual superior, a saber: o fator tamanho, o fator tecnologia, o fator ambiente, e o fator escolhas estratégicas.

Para fins de análise neste estudo, cabe destacar a relação com os fatores ambiente e escolhas estratégicas. O argumento do fator ambiente, de acordo com Seiffert & Costa (2007), é o de que as mudanças ambientais forçam a organização a ajustar-se continuamente ao contexto externo em que está baseada. Sobre o fator escolhas estratégicas, os autores afirmam que a coalizão dominante, como todos que coletivamente detêm a maioria do poder sobre um período particular de tempo, faz escolhas sobre qual deve ser o arranjo estrutural face aos seus objetivos explícitos e implícitos. Segundo os autores, esse argumento foi proposto ao se

observar que a política interna das organizações definia as formas estruturais, a manipulação das características ambientais e a escolha de padrões de desempenho que eram selecionados pelas organizações. Além disso, foi reforçado pelo conceito de equifinalidade, ou seja, existem diversos meios para se atingir determinado fim, além disso, a organização se depara com múltiplos fins possíveis. Em razão disso, a estrutura é resultado da dinâmica da estrutura de poder, mais especificamente, a coalização dominante que faz escolhas estratégicas com respeito à organização e sua estrutura.

Robbins & Decenzo (2004) apontam que há uma evidência histórica considerável de que o tamanho de uma organização afeta significativamente sua estrutura. Além disso, afirmam que cada organização utiliza alguma forma de tecnologia para converter suas entradas em saídas. Afirma os autores que estudos demonstraram que existe uma relação clara entre o tamanho das operações de produção e a estrutura da empresa. Além disso, destaca-se que a eficácia das organizações estava relacionada ao encaixe entre tecnologia e estrutura.

Os autores citam ainda o ambiente da organização como uma restrição à descrição administrativa. Ele também tem um efeito importante na estrutura da organização. Essencialmente, organizações mecânicas são mais eficazes em ambientes estáveis. As organizações orgânicas combinam melhor com os ambientes dinâmicos e incertos. A concorrência global, a inovação acelerada de produtos por todos os concorrentes, a gestão do conhecimento e os aumentos na demanda dos consumidores por produtos de qualidade mais alta e entregas mais rápidas constituem exemplos de forças ambientais dinâmicas (ROBBINS & DECENZO, 2004).

Montana & Charnov (2005) demonstram que a maioria dos estudos realizados sobre a relação entre estrutura organizacional e o ambiente tem concluído que a melhor estrutura organizacional depende, em certa medida, das condições do ambiente. Vários estudos, afirmam os autores, têm evidenciado também uma relação entre tecnologia e estrutura, destacando que alguns autores chegam a sugerir que a tecnologia determina a estrutura. Como resultado surgiu a abordagem contingencial da estrutura organizacional indicando que a estrutura mais correta não depende apenas dos objetivos organizacionais, mas também da situação, que inclui o ambiente, a tecnologia empregada, o grau e o ritmo da mudança, o estilo gerencial, o tamanho da organização e outras forças dinâmicas.

Robbins & Decenzo (2004) afirmam que a estrutura de uma organização é um meio de ajudar a gerência a alcançar seus objetivos. Como os objetivos derivam da estratégia geral da organização, é lógico que estratégia e estrutura estejam estreitamente ligadas.

De acordo com Ferreira *et al.* (2005) a função dos modelos de gestão é a preocupação dominante das organizações nos dias de hoje, tendo em vista a existência de ambiente extremamente instável, devido à abertura dos mercados, à concorrência global e ao rápido avanço das tecnologias e, conseqüentemente, da informação. Podemos observar que os modelos de gestão são modelos cada vez mais integrativos. Eles abrangem as diversas dimensões estudadas pelas escolas administrativas no esforço de desenvolverem práticas de modelagem organizacional. Em decorrência, as principais variáveis organizacionais revelam-se intimamente interdependentes.

Nonaka & Takeuchi (1997) destacam que à medida que o conhecimento e a inovação tornam-se mais importantes para o sucesso competitivo, a crescente insatisfação com as estruturas organizacionais tradicionais não deve ser surpresa. Durante grande parte deste século, a estrutura organizacional oscilou entre dois tipos: burocracia e força-tarefa. Mas, quando se trata de criação de conhecimento, nenhuma dessas estruturas é adequada. É preciso uma combinação ou uma síntese de ambas.

Os autores afirmam que a oscilação entre burocracia e força-tarefa remonta ao século XIX, quando Max Weber afirmou que as organizações mais eficientes e racionais na sociedade moderna têm características burocráticas. Uma estrutura burocrática funciona bem

quando as condições são estáveis, pois enfatiza o controle e a previsibilidade de funções específicas. A estrutura burocrática, que é altamente formalizada, especializada, centralizada e dependente da padronização dos processos de trabalho para coordenação organizacional, é adequada à realização eficiente do trabalho de rotina em larga escala. É comum em setores estáveis e amadurecidos que lidam com um tipo de trabalho predominantemente racionalizado e repetitivo.

Nonaka & Takeuchi (1997) afirmam que o controle burocrático pode impedir a iniciativa individual e ser extremamente disfuncional em períodos de incerteza e mudanças rápidas e apontam:

“A burocracia pode gerar outras características disfuncionais, tais como resistência intra-organizacional, papelada, tensão, falta de responsabilidade, meios que se transformam em fins e departamentalismo. Além disso, pode prejudicar a motivação dos membros da organização. Muitos psicólogos sociais argumentaram que uma estrutura organizacional orgânica, orientada para a participação, pode ser mais eficaz do que a burocracia no sentido de estimular a motivação” (p.186).

A força-tarefa é uma estrutura organizacional elaborada exatamente para abordar o ponto fraco da burocracia. É flexível, adaptável, dinâmica e participativa. Entretanto, o modelo de força-tarefa também tem suas limitações. Por ser temporária, não é adequada à exploração e transferência do conhecimento de uma forma ampla e contínua em toda a organização. Nos últimos anos, foram propostos inúmeros novos modelos organizacionais, basicamente versões do modelo de força-tarefa. Dentre esses modelos estão: adhocracia, organização infinitamente horizontalizada, estrutura em teia (rede), pirâmide invertida, miniexplosão estelar (satélite) e o mercado interno. Os defensores desses modelos argumentam que a resposta da estrutura burocrática a ambientes incertos é excessivamente lenta (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

Os autores destacam que quando adequadamente concebidos, esses novos modelos podem deslocar o foco da autoridade, a fim de eliminar estruturas administrativas caras e apoiar a rápida execução de estratégias. Essas formas organizacionais forçaram uma nova reflexão sobre os relacionamentos entre altos executivos, a gerência de nível médio e o nível mais baixo. Todos esses novos conceitos organizacionais compartilham determinadas características em comum. Essas novas organizações:

- Tendem a ser mais horizontalizadas do que suas antecessoras hierárquicas;
- Assumem uma estrutura constantemente dinâmica, e não estática;
- Apóiam o *empowerment* das pessoas no sentido de desenvolver familiaridade com os clientes;
- Enfatizam a importância de competências, tecnologias e habilidades únicas; e
- Reconhecem a inteligência e o conhecimento como um dos ativos que mais possibilitam a alavancagem de uma empresa.

Porém os autores destacam que esses novos modelos organizacionais não equacionam os problemas atuais, pois um modelo é útil em determinadas situações, mas não em outras. Cada um exige uma infra-estrutura cuidadosamente desenvolvida para sustentá-lo. A organização de negócios deve buscar tanto a eficiência de uma burocracia quanto a flexibilidade de uma organização de força-tarefa. Faz-se necessária uma combinação ou síntese de ambas para fornecer uma base sólida para a criação do conhecimento e, portanto, possibilitar a elevação da competitividade empresarial.

Em função de incertezas ambientais, as empresas comumente vêm estabelecendo relações colaboradoras e de parceria. Estas ações podem se caracterizar por estratégias de mercado isoladas visando o atendimento de determinados objetivos e metas ou mais expressivamente com formação de uma nova estrutura empresarial, em rede, a fim de minimizar os impactos das mudanças ambientais.

#### 2.1.4 – Ferramentas de Gestão Empresarial

De acordo com a consultoria *Bain & Company* (2004), em pesquisa realizada com 60 companhias brasileiras (durante o ano de 2003 sobre as ferramentas de gestão utilizadas pelas empresas durante o ano de 2002), houve aumento de 25% no uso de ferramentas de gestão. As empresas foram selecionadas de uma amostra abrangente e diversificada tanto no que diz respeito aos setores como ao porte das empresas. Além disso, a consultoria realizou entrevistas de forma complementar, a fim de testar de forma mais segura às circunstâncias sob as quais as ferramentas têm maior probabilidade de produzir os resultados esperados.

Destacam-se, na referida pesquisa, as ferramentas que visam à expansão do negócio, como o Planejamento Estratégico e a Inovação. Os executivos, de acordo com a consultoria, se vêm obrigados a gerar resultados de forma consistente por força de pressões dos acionistas. Estes, cada vez mais preocupados com os recursos financeiros, conflitam quanto aos interesses e expectativas uma vez que por um lado continuam pressionando para o melhor gerenciamento e redução dos custos e por outro a pressão por crescimento. Dentre as principais ferramentas utilizadas, de acordo com a pesquisa, destacam-se o planejamento estratégico e o *benchmarking* (84% das empresas pesquisadas utilizam). A utilização de ‘pesquisas com clientes’ foi citada por 80% das empresas, de acordo com a pesquisa.

Quanto ao nível de satisfação com as ferramentas destacam-se: Alianças Estratégicas e Planejamento Estratégico. O estudo recomenda que as empresas interessadas em utilizar ferramentas de gestão, devem:

- Pesquisar os fatos: toda ferramenta carrega um conjunto de pontos fortes e de pontos fracos. O êxito em sua aplicação requer o entendimento de todos os efeitos (inclusive os colaterais) de cada uma. Use a pesquisa. Converse com outros usuários. Não espere que uma ferramenta vá fornecer uma solução simples e fácil;
- Privilegiar estratégias duradouras e não a técnica “da moda”: executivos que promovem modismos passageiros destroem a confiança de seus funcionários e fazem crescer o ceticismo em relação a seus programas. Todos devem escolher suas ferramentas com cuidado e depositar sua confiança nas que podem indicar um direcionamento realista e estratégico;
- Escolher a ferramenta certa: você não usaria uma chave inglesa para pregar um prego. O mesmo acontece com os executivos a as ferramentas de gestão. Eles precisam de um sistema racional para selecionar, implementar e integrar as ferramentas apropriadas as suas empresas. Antes de aprovar a adoção de uma ferramenta, é necessário assegurar que ela irá ajudá-los a identificar necessidades dos clientes até então não supridas, construir habilidades diferenciadas, explorar as vulnerabilidades dos concorrentes ou criar estratégias inovadoras;

- Adaptar as ferramentas ao seu sistema de negócio (e não vice-versa): muitos gurus tentam induzir as empresas a reorientar suas estruturas de gestão e processos ao redor de uma ferramenta específica, o que nem sempre é viável. Até porque a maior parte das empresas utiliza ferramentas múltiplas – em 2002, foram usadas, em média, 16 ferramentas. Os gerentes não podem reconstruir suas empresas ao redor de cada ferramenta adotada. Além do mais, ferramentas vêm e vão, enquanto a cultura das empresas permanece. São a estrutura, a cultura e os processos de gestão de uma empresa que têm que ditar como uma ferramenta deve ser implementada e não o contrário. “Só porque algo funcionou para alguém, não significa que se encaixará em sua linha de negócios e em sua cultura”, como resumiu um entrevistado.

## **2.2 – Planejamento e Estratégia**

### **2.2.1 – Definições de Planejamento**

O futuro não precisa apenas ser imaginado, precisa ser construído, surgindo, portanto, o termo “arquitetura estratégica”. Um arquiteto precisa ser capaz de sonhar coisas que ainda não foram criadas. Mas o arquiteto também precisa ser capaz de gerar uma planta que mostre como transformar o sonho em realidade. O arquiteto é um sonhador e um planejador. O arquiteto casa arte com engenharia estrutural (PRAHALAD & HAMEL, 2005).

A expressão planejamento passou a ser usada em diversos sentidos e aspectos, mas ainda há uma forte consideração de planejamento como um ato formal no intuito de colocar no papel um determinado plano a ser seguido. Essa formalização pode ser considerada a base do planejamento com o objetivo de alcançar um fim pré-definido e/ou acordado entre partes de um processo decisório.

Caravantes *et al.* (2005) afirma que o planejamento define onde a organização deseja estar no futuro e como chegar lá. Planejamento significa definir objetivos para o desempenho futuro da organização e decidir sobre as tarefas e a utilização dos recursos necessários para atingi-los. A ausência de planejamento ou planejamento realizado de maneira precária pode ter conseqüências funestas para as organizações. A falta de planejamento, de uma visão mais alongada em relação ao futuro, pode esclarecer, em muito, as razões da disfunção no mundo organizacional.

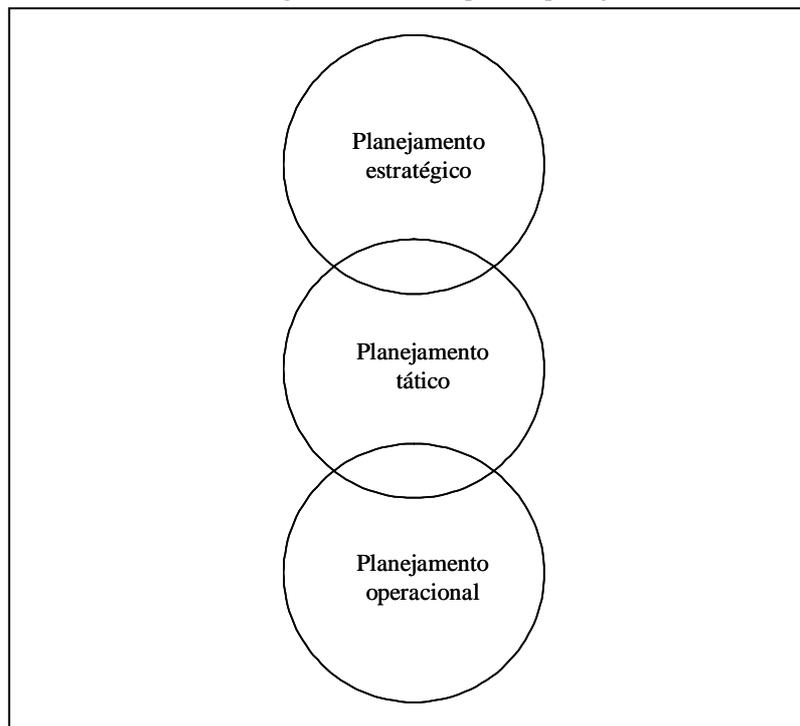
De acordo com Robbins & Decenzo (2004), planejamento envolve a definição de objetivos ou metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia geral para atingir esses objetivos, e o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar as atividades. Ele diz respeito, portanto, ao fim (o que deve ser feito) assim como aos meios (como deve ser feito).

Para os autores, também é possível definir planejamento em termos de ser formal ou informal. Todos os gerentes se envolvem no planejamento, mesmo que seja apenas de variedade informal. No planejamento informal, pouca coisa é escrita, se há alguma. O que deve ser alcançado está na cabeça de uma ou de poucas pessoas. Além disso, os objetivos da organização raramente são proclamados. Esse conceito descreve o planejamento em muitas empresas pequenas: o proprietário/gerente tem uma visão particular de onde quer ir e como espera chegar lá. O planejamento é geral e não tem continuidade. É claro que o planejamento

informal também existe em algumas organizações grandes, da mesma forma que algumas pequenas empresas têm planos formais bastante sofisticados.

Para Montana & Charnov (2005) o planejamento pode ser descrito como: escolha de um destino, avaliação de rotas alternativas e decisão sobre o curso específico. O planejamento é uma disciplina que pode ajudar os gerentes a analisarem cuidadosamente as questões e os problemas e a conceberem alternativas para lidar com as questões e superar os problemas. O planejamento em uma organização, segundo os autores, pode ser visto a partir de três perspectivas diferentes: estratégico, tático e operacional, conforme a Figura 15.

Figura 15 – Hierarquia do planejamento



Fonte: MONTANA & CHARNOV (2005, p.117)

Daft (2007) afirma que o planejamento define onde a organização quer estar no futuro e como chegar lá. Significa a definição de metas para o desempenho organizacional futuro e a decisão sobre as tarefas e o uso dos recursos necessários para alcançá-las. Mas, para o autor, planejar o futuro em um ambiente incerto representa um enorme desafio, porém considera como a mais fundamental das funções administrativas (planejamento, organização, liderança e controle). O autor destaca que trata-se da função mais controversa, pois não consegue ler um futuro incerto nem controlar um ambiente turbulento.

Para Maximiano (2005), o planejamento pode ser classificado em três tipos de acordo com a abrangência sobre a organização. A saber:

- Planejamento estratégico: elaborado a nível institucional envolvendo toda a organização, definindo o porquê de sua existência, o que ela faz e como faz. Para Maximiano é “a relação pretendida da organização com seu ambiente”. Essa relação pode ser mais bem definida por meio de uma série de análises, não isoladas entre si, estudadas na administração por muitos autores. Entre eles destaca-se o estudo das vantagens competitivas realizada por Porter em 1989, onde as organizações podem

desenvolver e manter vantagens competitivas em um mercado globalizado e altamente competitivo por meio da análise do ambiente externo que a envolve, gerando um melhor desempenho e conseqüentemente um melhor posicionamento no mercado;

- Planejamento tático ou funcional: traduz os planos estratégicos em ações especializadas para as unidades organizacionais (departamentos), sendo, então, elaborado a nível intermediário. Define as responsabilidades, cursos de ação e objetivos para cada unidade funcional, todos em consonância com o que foi estabelecido a nível institucional; e
- Planejamento operacional: coordenam por meio de cronogramas, decisões, orçamentos e até mesmo outros planos (subplanos) as atividades individuais realizadas. É um planejamento focado no curto prazo e na rotina assegurando que todos executem as tarefas e operações de acordo com os procedimentos estabelecidos pela organização, focado na eficiência, melhor alocação dos recursos disponíveis, e na eficácia dos resultados.

Ainda conforme Maximiano (2005), o planejamento é uma dimensão de competências, técnicas, informações e decisões. Portanto, para que o planejamento obtenha êxito é necessário que seja bem definido em suas metas, objetivos, métodos e que esteja em um contínuo relacionamento com ambiente externo à organização para que se obtenha um *feedback* dos resultados alcançados e então se preparar para começar novamente todo o processo.

Daft (2007) destaca que as metas e os planos tornaram-se conceitos gerais na sociedade. Uma meta é um estado futuro desejado que a organização tenta imaginar. As metas são importantes porque as organizações existem para um propósito, e elas definem e declaram este propósito. Um plano é um esboço para a realização da meta e especifica as alocações de recursos, programações, tarefas e outras ações necessárias. As metas especificam os fins futuros, os planos especificam os meios de hoje. A palavra planejamento geralmente incorpora ambas as idéias, ela significa determinar as metas da organização e definir os meios para alcançá-las.

Montana & Charnov (2005) afirmam que uma das tarefas mais importantes do gerente é o planejamento. Existem muitas espécies de planejamento e podem ser definidas de diferentes maneiras. Para os autores o entendimento por planejamento pode ser dividido em termos muito específicos, existindo dois tipos principais de planejamento em administração, planejamento estratégico e planejamento operacional.

Mintzberg (2004) apresenta as definições de planejamento conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Definições de Planejamento

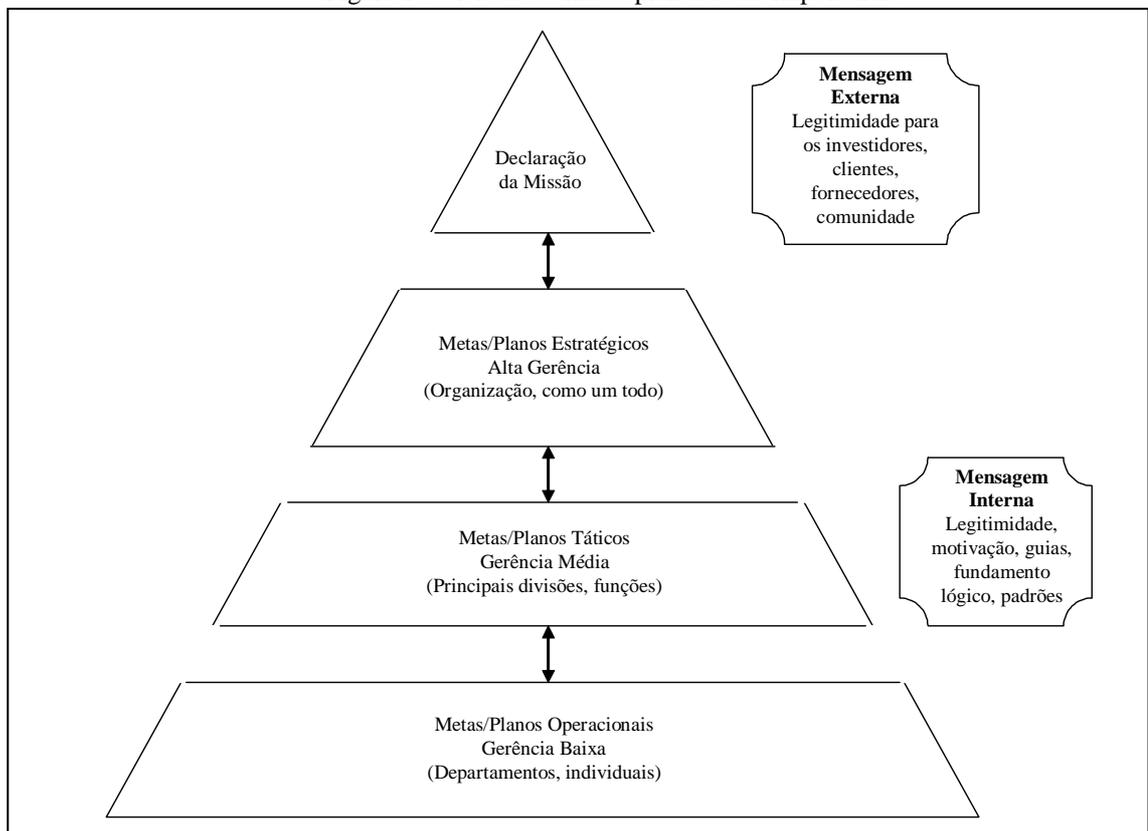
PLANEJAMENTO	DEFINIÇÃO
1. Planejamento é pensar no futuro.	Simplemente levar o futuro em consideração
2. Planejamento é controlar o futuro.	Não apenas pensar nele, mas agir sobre ele.
3. Planejamento é a tomada de decisão.	Comprometimento com a ação.
4. Planejamento é a tomada de decisão integrada.	Tentativa consciente de integrar decisões diferentes.
5. Planejamento é um procedimento formal para um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões.	Ênfase na formalização, na sistematização do fenômeno ao qual se pretende aplicar o planejamento.

Fonte: Adaptado pelo autor

Para Hrebiniak (2006), um problema básico que se vê atualmente é que os administradores sabem mais sobre formulação do que sobre implementação da estratégia. Eles são treinados para planejar, e não para executar planos. Tal fundamento ajuda a sustentar a tese do autor de que a execução é a chave para o sucesso das estratégias, apontando que fazer a estratégia funcionar é mais difícil do que criar a estratégia. O autor não diminui a importância do planejamento, porém destaca que um bom planejamento exige a capacidade de execução.

Daft (2007) demonstra na Figura 16 os níveis de metas e planos em uma organização. O processo de planejamento começa com uma missão formal que define o propósito básico da organização, especialmente para as platéias de fora. A missão é a base para o nível estratégico (empresa) de metas e planos, o qual, por sua vez, modela o nível tático (divisional) e o nível operacional (departamental). Os altos-gerentes são geralmente responsáveis por estabelecer as metas e os planos estratégicos, que refletem o compromisso para com a eficiência e a eficácia organizacional. As metas e os planos táticos são da responsabilidade dos gerentes médios, como os chefes das principais divisões ou unidades funcionais.

Figura 16 – Níveis de metas/planos e sua importância



Fonte: DAFT (2007, p.153)

De acordo com Caravantes *et al.* (2005), não diz respeito a decisões futuras, mas sim ao futuro impacto das decisões que são tomadas hoje. O planejamento implica avaliar o futuro preparar-se para ele, ou mesmo criá-lo. Os autores destacam que tudo aquilo que a organização deseja alcançar ou que o administrador julga importante realizar dependerá do estabelecimento de determinados objetivos e da formulação de planos que permitam alcançá-los. Não importa se o gerente encontra-se no nível estratégico, tático ou operacional, se ele ocupa uma posição executiva mais elevada ou se é um supervisor de linha. O planejamento é

o ponto de partida para qualquer ação de parte da gerência voltada para resultados. O planejamento ocorre nos três principais níveis da organização: de cúpula, no intermediário e na base, evidentemente em dimensões diferentes. No nível superior, a gerência está preocupada com o planejamento estratégico, aquele que tem um impacto significativo na organização como um todo e que em geral implica a alocação de um volume maior de recursos e uma visão temporal mais dilatada. Os níveis intermediário e operacional estão basicamente voltados para a implementação dos planos estratégicos. Seu objetivo é alcançar o nível mais eficiente e eficaz no uso dos recursos organizacionais para implementar o plano estratégico.

Segundo o autor, os planos operacionais identificam os procedimentos ou processos específicos necessários nos níveis mais baixos da organização, como os departamentos individuais e os funcionários. Os gerentes da linha de frente e os supervisores desenvolvem planos operacionais que focam em tarefas específicas e processos, os quais ajudam a cumprir as metas táticas e estratégicas. O planejamento em cada nível sustenta os outros níveis.

O planejamento estratégico no nível corporativo está, de acordo com Hrebiniak (2006), principalmente envolvido com as decisões de portfólio e as alocações de recursos entre as empresas. No primeiro item, estão incluídas as decisões sobre diversificação e o conjunto de setores nos quais a corporação se sente confortável ao competir. No quadro 4, são mencionados esses componentes da estratégia corporativa, juntamente com alguns problemas ou questões importantes.

Quadro 4 – Decisões de portfólio e as alocações de recursos

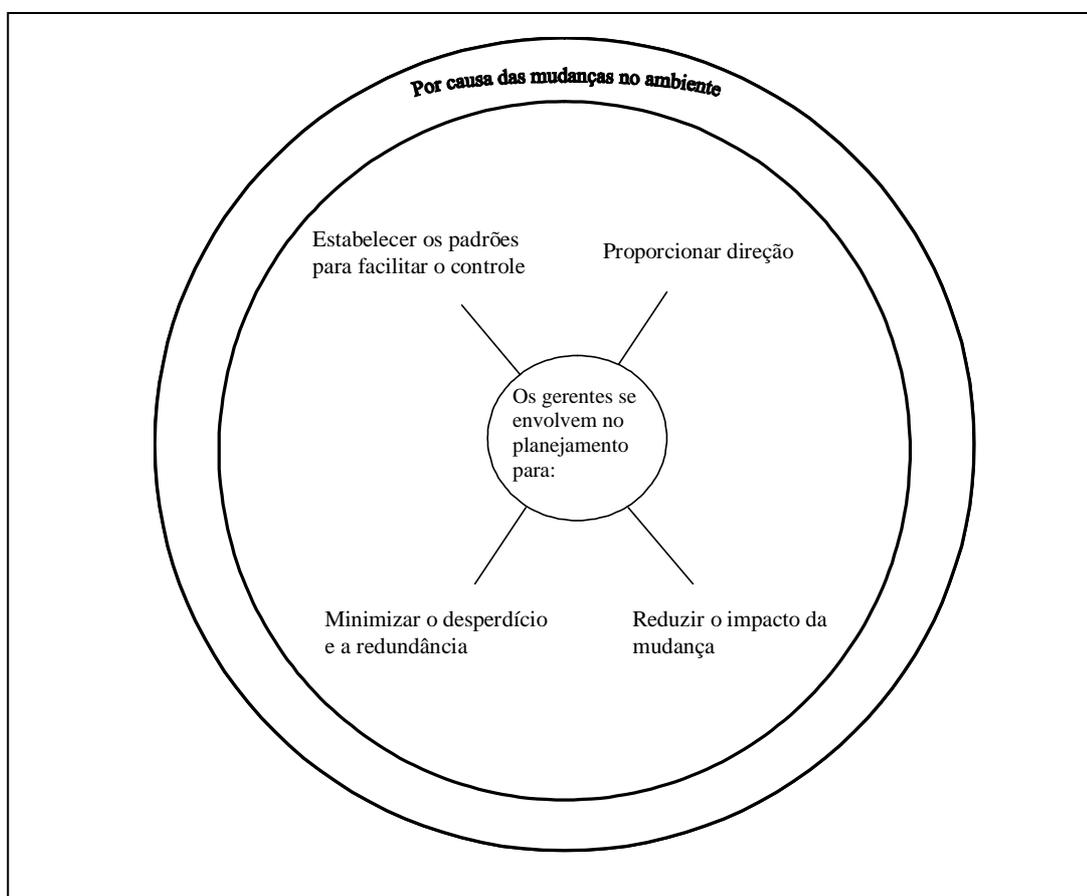
PRINCIPAIS COMPONENTES	PRINCIPAIS DECISÕES OU QUESTÕES
Análise de portfólio	<p>“<i>Mix</i>” adequado de negócios            Geradores e usuários de dinheiro            Posicionar a empresa para crescer            Retornos estáveis <i>versus</i> grande risco e retornos altos            Eliminar supérfluos</p>
Diversificação	<p>Análise de atratividade do setor            Retorno sobre o capital investido            Integração de aquisições</p>
Alocações de recursos para negócios	<p>Fontes internas <i>versus</i> Fontes de externas de capital de investimento            Expectativas de desempenho de negócios diferentes            Revisão do desempenho empresarial e alocações futuras de recursos</p>

Fonte: HREBINIAK (2006, p. 85)

A noção apresentada no quadro, segundo o autor, é que os planejadores corporativos devem criar decisões financeiras e estratégicas vigorosas para fazer a empresa crescer. Os investimentos em novas empresas devem ser precedidos por uma análise completa do portfólio corporativo, incluindo o *mix* de geradores e usuários de dinheiro. As decisões sobre diversificações só devem ser tomadas depois de uma análise cuidadosa da atratividade ou do potencial de lucro dos setores-alvo da economia. As alocações de recursos devem levar em consideração os níveis de risco que os líderes e acionistas corporativos podem assumir tranquilamente. Um planejamento vigoroso da estratégia corporativa é essencial para o desenvolvimento organizacional como um todo. O autor aponta ainda para a necessidade de estabelecer um planejamento sólido e uma estratégia clara e focalizada. Há, segundo o autor, o desafio da escolha estrutural da organização, igualmente importante para o bom planejamento.

Robbins & Decenzo (2004), apontam que o ambiente enfrentado é muito dinâmico para que se deixe o planejamento ao acaso. Por isso, os autores destacam quatro motivos que justificam a elaboração de planejamento. Proporciona direção, reduz o impacto da mudança, minimiza o desperdício e a redundância, e estabelece padrões para facilitar o controle, conforme Figura 17. O planejamento estabelece esforço coordenado, que por sua vez proporciona direção. Quando todos os membros da organização entendem para onde ela está indo e o que devem fazer para contribuir com a chegada aos objetivos, eles podem começar a coordenar suas atividades, promovendo desse modo a cooperação e o trabalho em equipe. Em contrapartida, a falta de planejamento pode fazer com que vários membros da organização ou suas unidades trabalhem em sentido contrário. Em consequência, isso pode levar a organização a não se movimentar eficientemente em direção aos seus objetivos.

Figura 17 – Motivos para o planejamento



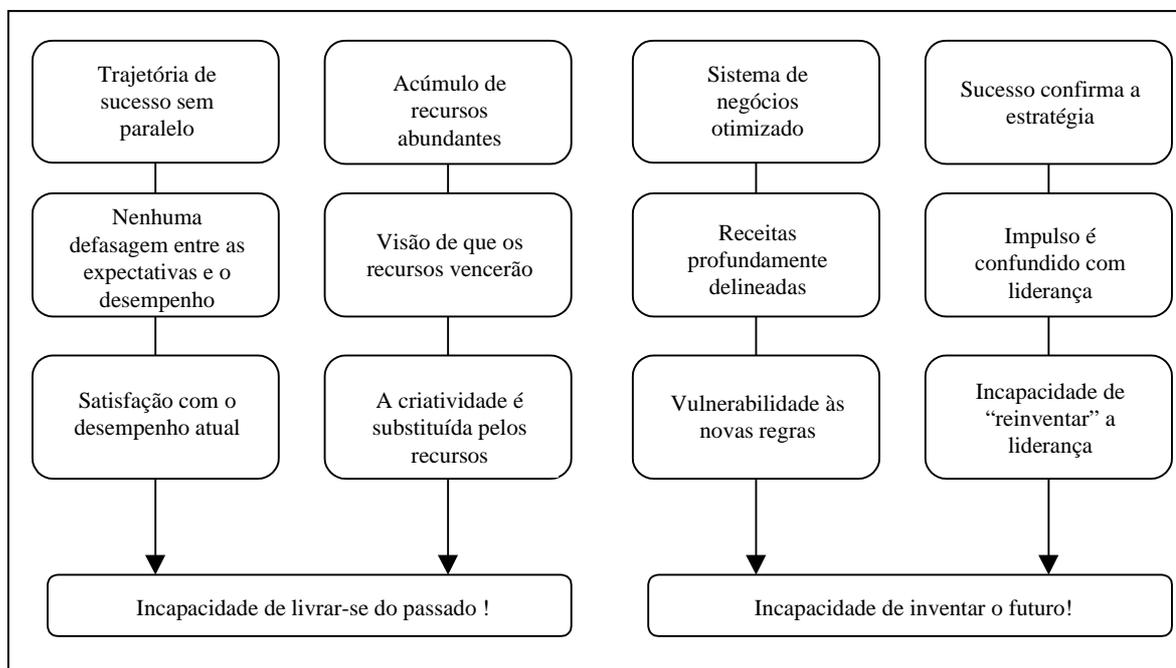
Fonte: ROBBINS & DECENZO (2004)

Segundo os autores, o planejamento reduz a incerteza, o desperdício de atividades e evita redundâncias, além de estabelecer objetivos ou padrões que facilitam o controle. Se os membros organizacionais não tiverem certeza do que estão tentando conseguir, como podem determinar se atingiram o objetivo? No planejamento, os objetivos são desenvolvidos. Se e quando desvios significativos são identificados, tomam-se as medidas corretivas. Assim, sem planejamento não pode realmente haver um controle eficaz.

Analisando o termo planejamento, é possível se verificar que o futuro é a essência da expressão que demonstra a visão empresarial acerca do que deve ser feito para se alcançar os

objetivos da organização. É possível verificar, conforme Figura 18, que Prahalad & Hamel (2005) apontam a visão temporal como os motivos do fracasso das grandes empresas.

Figura 18 – Por que as empresas fracassam?



Fonte – PRAHALAD & HAMEL (2005)

Segundo Prahalad & Hamel (2005), toda empresa precisa de uma arquitetura estratégica. Para construir uma arquitetura estratégica, a alta gerência precisa saber que novos benefícios, ou “funcionalidades”, serão oferecidos aos clientes na próxima década, quais serão as competências essenciais necessárias para criar esses benefícios e como a interface com o cliente terá que mudar a fim de permitir o acesso dos clientes aos benefícios de forma mais eficaz. A arquitetura estratégica é basicamente uma planta de alto nível do emprego das novas funcionalidades, a aquisição de novas competências ou a migração das competências existentes e a reconfiguração da interface com os clientes. Portanto, a arquitetura estratégica está diretamente ligada ao planejamento empresarial.

Daft (2007) destaca que a complexidade do ambiente de hoje e a incerteza sobre o futuro sobrecarregam muitos gerentes e os levam a focar nas questões operacionais e nos resultados em curto prazo, em vez de em metas e planos em longo prazo. No entanto, o planejamento geralmente afeta positivamente o desempenho de uma empresa. Além disso, para melhorar o desempenho financeiro e operacional, é importante desenvolver metas e planos explícitos em cada um dos níveis.

Hrebiniak (2006) argumenta que um bom planejamento e uma estratégia consistente também se mostram vitais no nível de negócios. O autor afirma:

“A estratégia de negócios deve ser focalizada e clara. O objetivo é desenvolver uma estratégia que leve a uma vantagem competitiva em um setor ou segmento do mercado. A formulação da estratégia depende aqui da capacidade da empresa de compreender os competidores e o setor em que atua e desenvolver recursos e capacidades que levem a uma posição competitiva favorável (p.87).”

Costa (2007), debate acerca dos motivos que levam as pessoas a não encarar a questão fundamental, que, segundo o autor, é procurar fazer um planejamento para a sua organização. Para o autor, a primeira razão para esse tipo de comportamento em relação ao futuro deve-se, geralmente, a uma reação psicológica negativa decorrente, na maioria das vezes, de certo medo do desconhecido, que leva as pessoas a evitarem essas questões. Outra razão, apontada pelo autor, decorre de dificuldades reais e intrínsecas ao processo de explorar o futuro, tentando avaliar o que o desconhecido lhe reserva. Além disso, destaca-se certa acomodação, própria de pessoas ditas pragmáticas, para as quais o que interessa é o presente.

O citado autor aponta atitudes típicas das pessoas em relação ao futuro:

- Atitude tradicionalista: vivem o cotidiano baseadas em fatos e eventos ocorridos no passado. Para essas pessoas o que ocorreu ontem é o que condiciona o hoje. É do passado vitorioso ou problemático que essas pessoas tiram as experiências para tomada de decisão;
- Atitude pragmática: pessoas cujo cotidiano baseia-se em eventos, fatos, notícias, boatos ou palpites que acabaram de tomar conhecimento sobre o seu ambiente interno ou externo. Elas convivem com modismos e são surpreendidas, a cada instante, por notícias, boas ou más. Como estão atentas apenas ao que acontece no presente, atuam quase sempre de forma reativa com relação aos impactos futuros, reais ou prováveis, positivos ou negativos, que ocorrem ou que podem ocorrer à sua volta. Preocupar-se excessivamente e direcionar todo o seu tempo e atenção para o presente pode, entretanto, prejudicar a organização, pois é do futuro que surgirão as grandes oportunidades a aproveitar e as grandes ameaças a enfrentar; e
- Atitude estratégica: algumas pessoas vêem o futuro de maneira sistemática e persistente. Elas têm opiniões definitivas sobre o futuro, independentemente das circunstâncias, das informações que recebem ou das perspectivas reais para a organização. Para alguns, a reflexão sobre o futuro é como um acontecimento que se repete, na opinião deles, não passa de mera extrapolação ou continuidade do passado e do presente. Assim, deve-se evitar os dois extremos: o de que o futuro é uma repetição do passado, ou de que o passado deve ser ignorado, evitado, por isso, buscar um meio termo entre essas duas posições é o ideal. Considerando-se que as atitudes anteriormente descritas pouco ajudam em relação ao futuro, seria pertinente o desenvolvimento de uma mentalidade mais imaginativa e criativa. Esse processo consiste, exatamente, em um exercício de se transportar mentalmente para um futuro desejável, considerado possível, e a partir de lá olhar para trás, para o hoje, e perguntar o que deve ser feito no presente para que o idealizado no futuro se concretize. Com isso em mente, a visão estratégica que se pretende criar consiste em desenvolver a capacidade de olhar, criticamente, o presente a partir do futuro, e não o futuro com os olhos do presente.

Desenvolver uma estratégia de negócios consistente em obter uma vantagem competitiva no nível de negócios, para tanto, faz-se absolutamente necessário, segundo Hrebiniak (2006), que a administração realize uma análise aprofundada do seguinte:

- Forças do setor/mercado;
- Competidores, reais e potenciais, incluindo suas estratégias e recursos; e
- Os próprios recursos e capacidades da empresa, incluindo os que representam uma competência essencial ou que a diferenciam.

Essas análises, segundo o citado autor, explicitam à administração o que é possível ou factível em termos de desenvolvimento estratégico. A formulação de estratégia não ocorre em um vácuo. Uma organização deve tentar coincidir seus recursos com as oportunidades externas e se posicionar de acordo com isso, a fim de maximizar suas chances e obter vantagem competitiva.

Júlio (2005), aponta que a empresa necessita de um norte, definido pelo autor como um retrato dela no futuro. Mesmo sendo a empresa muito rentável, com uma operação muito afinada, sabendo produzir e entregar com eficiência, não basta continuar fazendo o que faz hoje. Toda empresa precisa pensar no futuro para nortear o presente, independentemente de como está hoje. Operação não basta, mesmo que seja uma operação bem-sucedida. O tripé que cria a verdadeira magia dos negócios é formado por “objetivos, estratégia e operação” .

Prahalad & Hamel (2005), afirmam que a arquitetura estratégica não é um plano detalhado, pois identifica as principais capacidades a serem construídas, mas não especifica exatamente como elas devem ser construídas. Os autores afirmam que é impossível criar um plano detalhado para uma busca competitiva de dez ou quinze anos. O planejamento pressupõe um grau de exatidão (que preços, que canais, onde buscar, que estratégia de *merchandising*, que características de produtos) impossível de se alcançar em um horizonte superior a dois ou três anos. Insistir nessa exatidão antes de embarcar em uma nova direção estratégica é uma receita para a inércia e o incrementalismo. Uma arquitetura estratégica define “o que precisamos fazer certo agora” para interceptar o futuro. Uma arquitetura estratégica é o vínculo essencial entre o hoje e o amanhã, entre o curto prazo e o longo prazo. Mostra à organização que competências ela precisa começar a entender agora, que novos grupos de clientes precisa começar a entender agora, que novos canais deveria estar explorando agora para interceptar o futuro. Os citados autores destacam:

“Chegar ao futuro é um processo de aproximação sucessiva. Da mesma forma que especificar insuficientemente o futuro envolve grande risco – uma empresa satisfeita com um ponto de vista vago e pouco desenvolvido sobre o tamanho e a forma das arenas de oportunidade emergentes ver-se-á ameaçada por concorrentes com visões mais nítidas – pois há um grande risco de ser específico demais em relação ao futuro – uma empresa que não reconheça os limites do que realmente se pode conhecer sobre o futuro provavelmente tomará a direção errada” (p. 139).

É importante chegar ao futuro primeiro e toda empresa precisa seguir em direção ao futuro com toda presteza possível. O importante é compreender o futuro mais rápido do que a concorrência e, ao mesmo tempo, fazer menos e menores comprometimentos irreversíveis (PRAHALAD & HAMEL, 2005).

## **2.2.2 – Definições de Estratégia**

Conforme Mintzberg (2004) o processo de estratégia poder ser compreendido como parte de um plano que objetiva uma direção, um plano para o futuro, uma intenção. Estratégia é um processo de planejamento, idealizado ou apoiado por planejadores, para planejar a fim de produzir planos. O autor afirma ainda que as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias *deliberadas*. As não executadas podem ser chamadas de estratégias *não-realizadas*. E estratégia *emergente* a qual um padrão realizado não foi expressamente pretendido. Todas as estratégias precisam ser uma mistura de estratégias deliberadas e

emergentes a fim de alcançar maior eficácia especialmente quanto ao aspecto de prever e a necessidade de reagir a eventos inesperados.

Serra *et al.* (2004) afirma que a palavra estratégia significa, em grego antigo, a qualidade e a habilidade do general; ou seja, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares. Fazendo alusão com o ambiente empresarial, os autores definem estratégia como:

“Estratégia empresarial é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes” (p. 5).

Para Bulgacov *et al.* (2007), existem dois focos de interesse no estudo de estratégia, o acadêmico e o gerencial profissional. Eles têm sofrido interferências mútuas ao longo da evolução do campo da estratégia. Enquanto nos anos 60 o foco primário das pesquisas em estratégia recaiu sobre as forças e fraquezas da empresa, entre os anos 70 e 80 a relação do ambiente com a organização passou a receber maior atenção. No final dos anos 80, o foco dos estudos de estratégia sofre outra modificação, passando a se concentrar nos setores industriais ou áreas de negócios, seus mercados e escopo de atuação. Nos anos 90, surgem as explicações teóricas com ênfase nas competências essenciais, cuja evolução segue rumo à valorização do conhecimento enquanto elemento central de estratégia organizacional.

Mintzberg (2003), afirma que estratégia, em administração, é um plano unificado, amplo e integrado e, portanto, as estratégias podem ser gerais ou específicas. Há o uso da palavra no sentido específico que deve ser identificado aqui. Como plano, uma estratégia também pode ser um pretexto, apenas uma “manobra” específica para superar um oponente ou concorrente. Estratégia, de acordo com o autor, também pode ser definida como padrão, como posição e perspectiva. As estratégias, para o autor, podem ser vistas como declarações prévias para orientar a ação ou como o resultados posteriores de um comportamento real. Como critérios para uma estratégia eficaz o autor relata elementos críticos da estratégia, seja na empresa, no governo ou na guerra: objetivos claros, decisivos; manter a iniciativa; concentração; flexibilidade; liderança coordenada e comprometida; surpresa e segurança.

Daft (2007) aponta que a estratégia principal é o plano geral da ação principal pela qual a empresa tem a intenção de alcançar suas metas de longo prazo. As estratégias principais se encaixam em três categorias gerais: crescimento, estabilidade e redução. Uma estratégia principal separada também pode ser definida para as operações globais. As empresas poderão buscar uma estratégia principal separada como o foco do negócio global. O autor destaca que a estratégia é o plano de ação que prescreve a alocação de recursos e outras atividades para lidar com o ambiente e ajudar a organização a alcançar suas metas. A essência da formulação estratégica é escolher como a empresa será diferente. A estratégia necessariamente muda com o tempo para se adequar às condições ambientais, mas, para permanecerem competitivas, as empresas desenvolvem estratégias que focam nas competências centrais, desenvolvem sinergia e criam valor para os clientes.

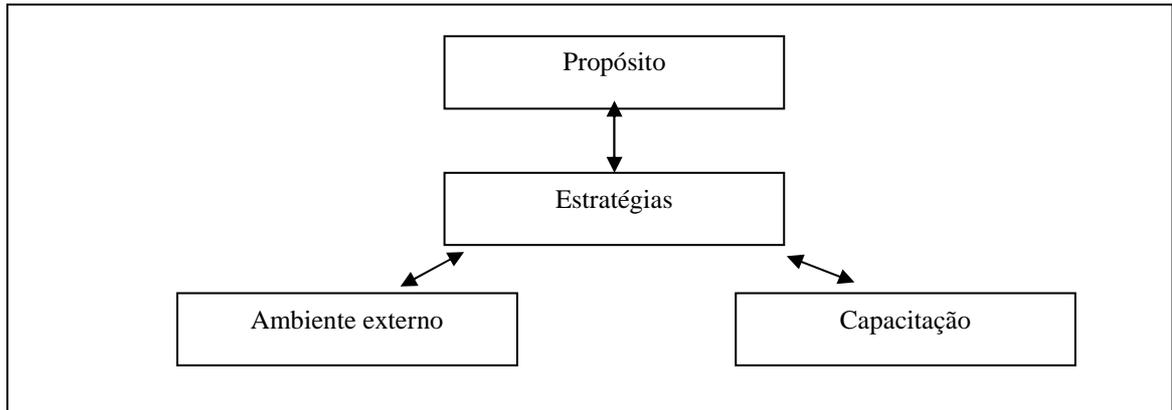
Para Costa (2007), a formulação das estratégias pode ser bastante facilitada e mais facilmente entendida se considerarmos o que se chama de triângulo estratégico. O autor caracteriza os três pontos fundamentais para a formulação das estratégias, que são os vértices:

- O propósito da organização, que é a resposta à pergunta: “o que nós queremos ser?”;

- O ambiente externo, que é a resposta à pergunta: “o que nos é permitido fazer?”; e
- A capacitação, que é a resposta à pergunta: “o que nós sabemos fazer?”.

No centro do triângulo, estão as estratégias que respondem à pergunta: “o que nós sabemos fazer?”.

Figura 19 – O triângulo estratégico: as estratégias



Fonte: Adaptada de ANSOFF *In* Costa (2007, p.43)

Segundo o citado autor, em princípio as estratégias devem ser planejadas a partir de situações que atendam plenamente tanto ao propósito como ao ambiente e à capacitação da organização. Essas são situações ideais, de implementação mais fácil e rápida, sem necessidade de grandes e custosas transformações. Se forem suficientes para construir satisfatoriamente o futuro desejado, terão uma relação custo/benefício favorável e deverão ser as preferidas. Mas, infelizmente, e não tão raramente, há situações nas quais a busca de estratégias esbarra em um ou mais dos três pilares do triângulo estratégico.

Para Costa (2007), os conceitos básicos utilizados para a formulação do direcionamento das estratégias de uma organização tomam por base três conceitos fundamentais: o seu propósito, o seu ambiente externo e a sua capacitação. Os alicerces da estratégia de uma organização, chamado de propósito, são compostos por: visão, missão, abrangência, princípios e valores e opção estratégica. Visão e Missão, de acordo com o autor, são dois conceitos fundamentais distintos, mas complementares e intimamente ligados entre si, como se fossem duas faces da mesma moeda: o primeiro procura descrever o que a organização quer ser no futuro, e o segundo resulta de uma reflexão sobre a razão da sua existência. A abrangência descreve as limitações reais ou auto-impostas para atuação da organização. Essa formulação é o que provoca uma concentração, um foco, nas ações externas da empresa. Essas limitações podem ser de natureza externa – geográfica, temporal, regimental, legal, estatutária ou política – ou interna, como resultado de uma decisão soberana de autolimitação. A abrangência é utilizada também para qualificar e especificar, por exemplo, de acordo com o autor, grupos socioeconômicos alvo, faixas etárias preferenciais ou necessidades específicas que a empresa ou entidade queira atender. Com relação aos princípios, valores e opção estratégica, entende-se:

- Princípios: são pontos e tópicos os quais a organização não está disposta a mudar, aconteça o que acontecer;

- Valores: são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações externas. São atributos realmente importantes para a organização, virtudes que se pretende preservadas e incentivadas e às quais deve ser dado o mérito; e
- Opção estratégica: a experiência e a observação sistemática das empresas e entidades de sucesso têm mostrado que aquelas que conseguiram resultados positivos, em caráter duradouro, em seus respectivos mercados e atividades, destacam-se por concentrar sua atenção, seu foco e sua busca da excelência em uma (e apenas uma) das três opções estratégicas – fornecimento de produtos e serviços de ponta; busca da excelência operacional; estreitamento de seu relacionamento e de sua intimidade com os seus clientes.

Esse conceito, de acordo com o citado autor, é chamado de trilema estratégico. Uma organização precisa decidir em qual desses três pontos deve se concentrar: fornecer produtos de ponta, ou ter excelência operacional, ou ter intimidade com os clientes, não podendo ser ao mesmo tempo, a melhor em todos os três aspectos citados. O resultado dessa escolha é denominado de opção estratégica. É importante destacar que muitas empresas apontam a necessidade de serem bons em tudo. Entretanto, o autor destaca que essa questão seja seriamente considerada, pois querer ser bom em tudo pode levar a empresa a ser melhor em nada. Além disso, a escolha da opção estratégica a adotar não pode ser arbitrária, sendo necessário um conhecimento do mercado, dos clientes, dos concorrentes, das preferências, dentre outros fatores. Finalmente, a escolha por determinada opção estratégica, não deve implicar descuido ou menosprezo pelas outras duas alternativas.

Para Bulgacov *et al.* (2007), existe uma diversidade considerável nos pontos de vista e abordagens acerca dos conceitos de estratégia. Segundo os autores, um dos conceitos define estratégia como a própria natureza do negócio, incluindo os métodos a serem implementados para alcance dos objetivos organizacionais, outro utiliza a abordagem de guerra como base para a formulação do conceito, considerando a estratégia como um plano de decisão do grau de envolvimento pessoal necessário à concretização de campanhas militares. Os autores destacam ainda outra faceta que aparece nos conceitos de estratégia:

“...o estabelecimento de um padrão de comportamento em relação às ações ou decisões tomadas pela organização (...) se considerado apenas este conceito, somente pesquisas longitudinais – capazes de levantar dados primários e secundários ao longo do tempo – seriam válidas para a descrição e a análise científica de estratégias empresariais” (p. 9).

Bulgacov *et al.* (2007), apontam que diversos autores destacam a questão do planejamento na conceituação de estratégia, considerando um dos principais elementos ao longo da evolução histórica do campo dos estudos na área. Pressupõe-se, neste ponto de vista, um ambiente predominantemente estável, ideal para o estabelecimento de previsões a respeito de possíveis cenários futuros. Segue essa mesma linha de pensamento o conceito como um plano unificado, passível de compreensão e integrado a todas as tarefas organizacionais.

Para Kluyver & Pearce II (2007), o uso frequente da palavra estratégia sugere que o termo seja claro e seu significado, bem entendido. Porém, para os autores, infelizmente não é bem assim, pois muito do que se classifica como estratégia na verdade tem pouco a ver com ela. E, a despeito das inúmeras tentativas de se oferecer uma definição simples e descritiva de estratégia, sua complexidade e sutileza inerentes impedem que seja descrita em uma frase

única. Estratégia diz respeito, segundo os autores, a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos. Seu objetivo principal é criar valor para acionistas e outros *stakeholders* ao proporcionar valor para o cliente.

Oliveira (2007), aponta as estratégias utilizadas pelas empresas em diversas situações, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 – Estratégias da empresa

SITUAÇÃO DA EMPRESA	ESTRATÉGIAS
Situação de sobrevivência no mercado	Redução de custos Desinvestimentos Liquidação do negócio
Situação de manutenção da posição no mercado	Estabilidade Nichos de mercado Especialização
Situação de crescimento	Inovação Globalização <i>Joint venture</i> Expansão Consórcio Fusão Aquisição
Situação de desenvolvimento	Desenvolvimento de mercado Desenvolvimento de produtos ou serviços Desenvolvimento financeiro Desenvolvimento de capacidade Desenvolvimento com estabilidade Desenvolvimento de novos negócios Diversificação Diversificação horizontal, diversificação vertical, diversificação conglomerada, diversificação interna, diversificação mista

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007)

Hrebiniak (2006), dá ênfase para a execução da estratégia, apontando que a execução é um processo, e não uma ação ou uma etapa. De acordo com o autor isso explica por que uma execução convincente confere vantagem competitiva às empresas. As empresas vão tentar copiar uma execução bem-sucedida da estratégia. No entanto, se a execução envolver uma série de atividades internamente consistentes e integradas, de sistemas de atividades ou de processos, a imitação será extremamente difícil, se não impossível.

Certo *et al.* (2005), a administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. De acordo com os autores o principal benefício da estratégia é a tendência a aumentar seus níveis de lucro.

De acordo com Lobato *et al.* (2005), a evolução do pensamento estratégico passou por cinco fases, sendo:

- Primeira fase: a escola do planejamento financeiro;
- Segunda fase: escola do planejamento a longo prazo;

- Terceira fase: a escola do planejamento estratégico;
- Quarta fase: a escola da administração estratégica;
- Quinta fase: a escola da gestão estratégica.

Os autores propõem uma nova escola para o atual milênio: a gestão estratégica competitiva, que busca uma visão mais integrada das escolas do pensamento estratégico.

Dentre as etapas da gestão estratégica, a empresa pode estabelecer metas específicas para o período de planejamento.

Essa etapa é denominada, segundo Kotler & Keller (2006), de estabelecimento de metas e os gerentes utilizam para descrever objetivos em termos de magnitude e prazo. A maior parte das unidades de negócios estabelece esses objetivos e então pratica a administração por objetivos.

As metas indicam aquilo que a unidade de negócios deseja alcançar e estratégia é um plano de ação para chegar ao objetivo. Neste sentido, Porter (2004), contribui com a abordagem que cita as estratégias genéricas que fornecem um ponto de partida para o pensamento estratégico:

- Liderança total em custos. Nesse caso, a empresa se esforça para conseguir os menores custos de produção e de distribuição, de modo que possa oferecer preços mais baixos que os dos concorrentes e obter uma grande participação de mercado. As empresas que seguem essa estratégia precisam ser boas em engenharia, compras, fabricação e distribuição física. Já de habilidades em marketing não precisam tanto. O problema, aqui, é que outras empresas surgirão, com custos menores, e prejudicarão aquela que fundamentou todo o seu futuro nos baixos custos;
- Diferenciação. Nesse caso, o negócio se concentra em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado. Pode-se lutar para ser líder na assistência técnica, na qualidade, no estilo ou na tecnologia, mas não é possível ser líder em todas as frentes. Cada empresa cultiva as forças que contribuirão para a diferenciação pretendida. Assim, aquela que busca liderança em qualidade deve utilizar os melhores componentes, montá-los com habilidade, inspecioná-los com cuidado e comunicar efetivamente sua qualidade; e
- Foco. Nesse caso, o negócio concentra-se em um ou mais segmentos estreitos de mercado. A empresa acaba por conhecê-los intimamente e busca a liderança em custos ou a diferenciação dentro do segmento-alvo.

De acordo com Porter (2004), as organizações que adotam a mesma estratégia, direcionada para um mesmo mercado-alvo, constituem um grupo estratégico. A empresa que melhor seguir a estratégia adotada conseguirá os maiores lucros. Aquelas que não possuem uma estratégia clara apresentam o pior desempenho.

Pensar estrategicamente é fundamental para as organizações. A questão da competitividade, a constante mudança no perfil do consumidor e o surgimento de novos mercados de atuação para as empresas são fatores que contribuíram para tal revolução no ambiente de negócios.

Desta forma, entender o mercado tornou-se fundamental para a manutenção da saúde empresarial. Pensar no futuro da organização é fundamental e, portanto, a visão estratégica contribui diretamente para a manutenção e elevação do sucesso empresarial.

Um aspecto da administração estratégica, destacado por Daft (2007), se refere ao nível organizacional no qual as questões estratégicas se aplicam. Os gerentes estratégicos normalmente pensam em termos dos três níveis de estratégia:

- Estratégia em Nível Corporativo: o nível de estratégia relacionado à questão “Em que negócio estamos?”. Pertence à organização como um todo e à combinação das unidades de negócios e linhas de produtos que compõem a corporação;
- Estratégia em Nível de Negócios: o nível da estratégia relacionado à questão “Como nós competimos?”. Pertence a cada unidade de negócio ou linha de produto dentro da organização; e
- Estratégia em Nível Funcional: o nível da estratégia relacionado à questão “Como sustentamos a estratégia em nível de negócios?”. Pertence a todos os principais departamentos da organização.

Para Daft (2007) a formulação da estratégia inclui o planejamento e a tomada de decisão que levam ao estabelecimento das metas das empresas e ao desenvolvimento de um plano estratégico específico.

A formulação da estratégia pode incluir a avaliação do ambiente externo e dos problemas internos e integrar os resultados nas metas e estratégia. Este é um contraste com a implementação da estratégia, que é o uso das ferramentas administrativas e organizacionais visando direcionar os recursos para a realização dos resultados estratégicos. A implementação da estratégia é a administração e a execução do plano estratégico.

De acordo com o autor, os gerentes poderão usar persuasão, novos equipamentos, mudanças na estrutura organizacional ou um sistema de recompensa que garanta aos funcionários os recursos usados para tornar a estratégia formulada uma realidade.

O pensamento do autor reflete o entendimento utilizado na literatura sobre o assunto e aponta para a necessidade um plano, de levar o futuro em consideração, para a vitalidade da organização. Entretanto, é necessário estabelecer uma referência capaz de permitir a busca pela vitalidade da empresa.

Kluyver & Pearce II (2007), destacam que há uma diferença fundamental entre estratégia e tática. Ambas são essenciais para a competitividade. A aplicação de ferramentas gerenciais está voltada para fazer as coisas de uma forma melhor que os concorrentes e tem, portanto, uma natureza tática. A estratégia, por outro lado, concentra-se em fazer as coisas de uma maneira diferente. Para os autores, entender essa diferença é fundamental.

O quadro 6 apresenta as principais bases ou pressupostos teóricos, referências, eventos, ferramentas e modelos históricos do campo da estratégia, apresentando os marcos teóricos das temática. O quadro 7 apresenta a evolução histórica no campo da estratégia.

Quadro 6 – Evolução histórica do campo da estratégia – pressupostos teóricos, referências, eventos, ferramentas e modelos

<b>PERÍODO</b>	<b>Antecedentes Históricos</b>	<b>Principais bases ou pressupostos teóricos</b>	Estratégias militares.
		<b>Referências</b>	<b>Sun Tzu</b> (A Arte da Guerra) <b>Carl Von Clausewitz</b> (1800, Estratégias Militares Napoleônicas)
		<b>Eventos</b>	
		<b>Ferramentas e Modelos</b>	
<b>PERÍODO</b>	<b>Século XIX</b>	<b>Principais bases ou pressupostos teóricos</b>	A estratégia aparece como um meio de controlar as forças de mercado e modelar o ambiente competitivo.
		<b>Referências</b>	<b>Maquiavel.</b> <b>Miyamoto Musashi.</b> <b>Alfred Sloan.</b>
		<b>Eventos</b>	Expansão de empresas ferroviárias e de manufatura nos EUA. Aparecimento dos mercados de massa. Descoberta da economia de escala.
		<b>Ferramentas e Modelos</b>	
<b>PERÍODO</b>	<b>Começo do Século XX</b>	<b>Principais bases ou pressupostos teóricos</b>	Introdução do conceito de “estratégia” no ambiente de negócios.
		<b>Referências</b>	<b>Ronald Coese (1937):</b> “ <i>The nature of the firm</i> ”, artigo clássico a respeito de “por que as empresas existem?”. <b>Chester Barnard (1938):</b> chama a atenção para os fatores estratégicos e limitadores. <b>Joseph Schumpeter (1942):</b> propôs ampliação do conceito de estratégia. Outros: <b>Keynes, Otto Bauer.</b>
		<b>Eventos</b>	Produção em massa. <b>Henry Ford</b> cria a linha de montagem e institui o conceito de padronização. Competição GM x FORD. Surtem as primeiras universidades de administração.
		<b>Ferramentas e Modelos</b>	
<b>PERÍODO</b>	<b>Década de 50</b>	<b>Principais bases ou pressupostos teóricos</b>	Busca por um modelo de estratégia empresarial amplamente aplicável. Foco no planejamento financeiro, orçamento, controle financeiro. Visão de curto prazo.
		<b>Referências</b>	<b>Kenneth Andrews</b> e outros pesquisadores em Harvard incentivaram os alunos a estudar as estratégias empresariais (análise de <i>cases</i> ). Outros (anos 50 a 70): <b>Peter Drucker, Theodore Levitt, Derek F. Abell, Goerge S. Odiorne, Arthur D. Litle, John von Neumann.</b>
		<b>Eventos</b>	
		<b>Ferramentas e Modelos</b>	<b>Administração por Objetivos (APO):</b> Peter Drucker.

Fonte: Balestrin (2004), Lobato et al. (2004), Meireles e Paixão (2003), Serra et al. (2004) In Bulgacov (2007)

PERÍODO	Década de 60	<b>Principais bases ou pressupostos teóricos</b>	Busca por um modelo de formulação estratégica que adequasse capacidades internas e possibilidades externas. Foco na projeção de tendências de longo prazo, estudos de cenários. Mudanças seguem regras bem conhecidas de causa e efeito. O objetivo é projetar o futuro. Estratégia é responsabilidade dos altos executivos.
		<b>Referências</b>	<b>Igor Ansoff (1965):</b> <i>Corporate strategy</i> : propõe que as estratégias devem resultar de um planejamento formal, racional, centralizado; fornece as bases para a racionalização de processos e ganhos de eficiência. <b>Alfred Chandler (1962):</b> <i>Strategy and structure</i> : o livro marcou as discussões a respeito da relação entre estrutura e estratégia.
		<b>Eventos</b>	Ascensão da empresas de consultoria na área de estratégia (EUA): BCG, <i>Boston Consulting Group</i> , <i>McKinsey &amp; Company</i> . Segundo pesquisa do <i>Stanford Research Institute</i> , em 1963, praticamente todas as grandes empresas americanas tinham um setor dedicado ao planejamento empresarial.
		<b>Ferramentas e Modelos</b>	<b>Análise SWOT</b> (Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças). <b>Matriz BCG</b> (Matriz de crescimento e participação). <b>Curva de Experiência UEN</b> : Unidades estratégicas de negócios. <b>Matriz de atratividades da indústria</b> – força do negócio. Utilização de métodos quantitativos por computador ( <b>PROM</b> ).
PERÍODO	Década de 70	<b>Principais bases ou pressupostos teóricos</b>	Auge do Planejamento Estratégico. Análise ambiental externa e interna. O objetivo é definir a estratégia. Estratégia vem antes da estrutura. O critério de eficácia organizacional. Foco no crescimento por meio da expansão e diversificação.
		<b>Referências</b>	<b>Mintzberg (1973)</b> . Outros: <b>Keneth Andrews, George A. Steiner, John B. Miner, Keniche Ohmae, Pierre Wack/Royal Dutch Shel, Alvin Toffler, John Naisbitt, Dan Schendel</b> .
		<b>Eventos</b>	Criação, entre o final dos anos 70 e início dos anos 80, do <i>Strategic Management Journal</i> (SMJ) e da <i>Strategic Management Society</i> (SMS). Crescimento do setor industrial brasileiro.
		<b>Ferramentas e Modelos</b>	<b>PIMS</b> ( <i>Profit Impact of Market Strategies</i> ). Teoria dos Jogos.
PERÍODO	Década de 80	<b>Principais bases ou pressupostos teóricos</b>	O estudo sistemático do ambiente industrial (ou setor industrial) revelaria as estratégias a serem seguidas. Foco na Administração Estratégica e no conceito de competitividade. O objetivo é determinar a atratividade da indústria. A responsabilidade estratégica passa a ser compartilhada com todas as funções e operações de <i>management</i> .
		<b>Referências</b>	<b>Michael Porter (1980, 1985)</b> : <i>Competitive strategy, Competitive advantage</i> . <b>Thomas Peters e Robert Waterman (1983)</b> : Nas grandes empresas “excelentes”, a estratégia segue a estrutura. Outros: <b>Jack Welch/GE, Taiichi Ohno, Richard J. Schonberger, James P. Womack/Daniel T. Jones/Daniel Roos (Xerox)</b> .
		<b>Eventos</b>	Empresas americanas têm dificuldade em concorrer com as empresas japonesas. Ascensão do Marketing Estratégico.
		<b>Ferramentas e Modelos</b>	Análise da atratividade da indústria ( <b>Modelo das 5 forças competitivas</b> ). Conjunto de estratégias genéricas ( <b>Modelo das estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação, foco</b> ). <b>ISO 9000</b> . <b>Prêmios da Qualidade</b> . <b>Deming/Movimento pela Qualidade</b> . <b>Cadeia de Valor</b> .

Fonte: Balestrin (2004), Lobato et al. (2004), Meireles e Paixão (2003), Serra et al. (2004) In Bulgacov (2007)

PERÍODO	Década de 90	<b>Principais bases ou pressupostos teóricos</b>	<p>Busca pelas competências essenciais.            Atividades não centrais ao negócio devem ser terceirizadas.            A preocupação com os valores centrais deve superar a preocupação com a maximização do lucro.            Foco na Gestão Estratégica, pensamento sistêmico, integração entre planejamento e controle.            Visão mais integrada e menos centralizada das funções administrativas.            O objetivo é buscar sintonia com os ambientes interno e externo.            Clusters como geradores de competitividade.            Preocupação com o impacto da gestão ambiental na estratégia.</p>
		<b>Referências</b>	<p><b>Hamel e Prahalad (1990):</b> <i>The core competence of the corporation.</i>  <b>Mintzberg (1994):</b> artigo “<i>The fall and rise of strategic planning</i>”, crítica ao planejamento estratégico.  <b>Collins e Porras (1996):</b> artigo “<i>Building your company’s vision</i>” conceito de empresa visionária.  <b>Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998):</b> <i>Strategy safari</i>, apreciação crítica das principais publicações no campo da estratégia.  <b>Robert S. Kaplan e David. P. Norton.</b>            Outros: <b>Jordan D. Lewis, Michael Y. Yoshino, Robert Porter Lynch, John Kay, Gregory Bateson, James F. Moore, Charles H. Fine, Warren Bennis, John Kotter, Richard C. Whiteley, Adrian J. Slywotzky, David J. Morrison, Stephen H./Rhines Moth, Al Ries.</b></p>
		<b>Eventos</b>	
		<b>Ferramentas e Modelos</b>	<p><b>Mintzberg et al.</b> classificam a visão estratégica dos estudos realizados até o momento em três grupos:            (1) A visão da estratégia como processo deliberado, formalizado, prescritivo e controlado.            (2) A visão da estratégia como um processo emergente.            (3) A visão da estratégia como um processo ao mesmo tempo deliberado e emergente.            ECO 92.            ISO 14000.</p>
PERÍODO	Tendências	<b>Principais bases ou pressupostos teóricos</b>	<p>É preciso superar a dicotomia entre “pensar” e “agir”.            A gestão estratégica do futuro significa uma mudança na prática gerencial que exige visão de futuro, capacidade adaptativa, flexibilidade estrutural e habilidade para conviver com o inesperado e ambíguo.            Atuação global, proatividade e foco participativo, incentivo à criatividade.            Ênfase em alianças e parcerias, responsabilidade social, aprendizagem contínua.            Estratégia como prática.            Estratégia é um processo contínuo, envolve raciocínio complexo e implementação através de projetos.</p>
		<b>Referências</b>	<p><b>Whittington (1996)</b>  <b>Jarzabkowski (2005)</b></p>
		<b>Eventos</b>	
		<b>Ferramentas e Modelos</b>	<p>Controle pelo <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).            Organização em UENs.            Aplicações de teoria da complexidade e teoria do caos.            Teoria de redes.            Tecnologia da Informação (TI).</p>

Fonte: Balestrin (2004), Lobato et al. (2004), Meireles e Paixão (2003), Serra et al. (2004) In Bulgacov (2007)

Quadro 7 – Evolução do pensamento estratégico

<b>Primeira Revolução Industrial</b>	<b>Segunda Revolução Industrial</b>	<b>Anos 1930</b>	<b>Segunda Guerra Mundial</b>	<b>Anos 1950</b>	<b>Anos 1960</b>	<b>Anos 1970</b>	<b>Anos 1980</b>
<p>Concorrência, porém nenhuma empresa tem influência preponderante</p> <p>Forças de mercado = “mão invisível” (Adam Smith)</p>	<p>Ferrovias americanas = mercado de massa</p> <p>Empresas exploram economias de escala</p> <p>Grandes empresas industriais e integração vertical</p> <p>Escolas de Administração: Wharton e Harvard</p>	<p>Estratégia da GM com base nas forças e fraquezas da Ford</p> <p>Atenção aos fatores estratégicos (Chester Barnard)</p> <p>Estratégia de negócios é mais que fixação de preços (Schumpeter)</p> <p>Aparecimento das empresas de consultoria</p> <p>Previsões e responsabilidade social</p>	<p>Necessidade de alocação de recursos escassos</p> <p>Curva de aprendizado</p>	<p>Excesso de demanda</p> <p>Estratégia e ambiente competitivo</p> <p>Definição de objetivos e metas (Keneth Andrews)</p> <p>Predominância de orçamento e administração financeira</p> <p>Descentralização</p>	<p>Mudanças tecnológicas e diversificação</p> <p>Análise SWOT</p> <p>Aparecimento dos setores de planejamento. Desenvolvimento de conglomerados.</p> <p>Curva de experiência e análise de portfólio (matriz BCG)</p> <p>Gestão por objetivos</p> <p>Crescimento de operações internacionais</p>	<p>Idéia de competência distintiva emerge</p> <p>Análise estrutural da indústria (Michael Porter)</p> <p>Unidades estratégicas de negócios</p> <p>Processos formais para a elaboração de estratégias</p> <p>Responsabilidade social</p> <p>Planejamento de cenários</p>	<p>Concorrência importados, antitruste, desregulamentação</p> <p>Escola de posicionamento. Análise de atividades</p> <p>Estratégia competitiva (Michael Porter)</p> <p>Vantagem competitiva. Cadeia de valor (Michael Porter)</p> <p>Melhor gestão ativos</p> <p>Cultura corporativa</p> <p>Importância <i>stakeholders</i></p> <p>Gestão empreendedora</p> <p>Tecnologia informação</p>

Fonte: Serra *et al.* (2005, p.19)

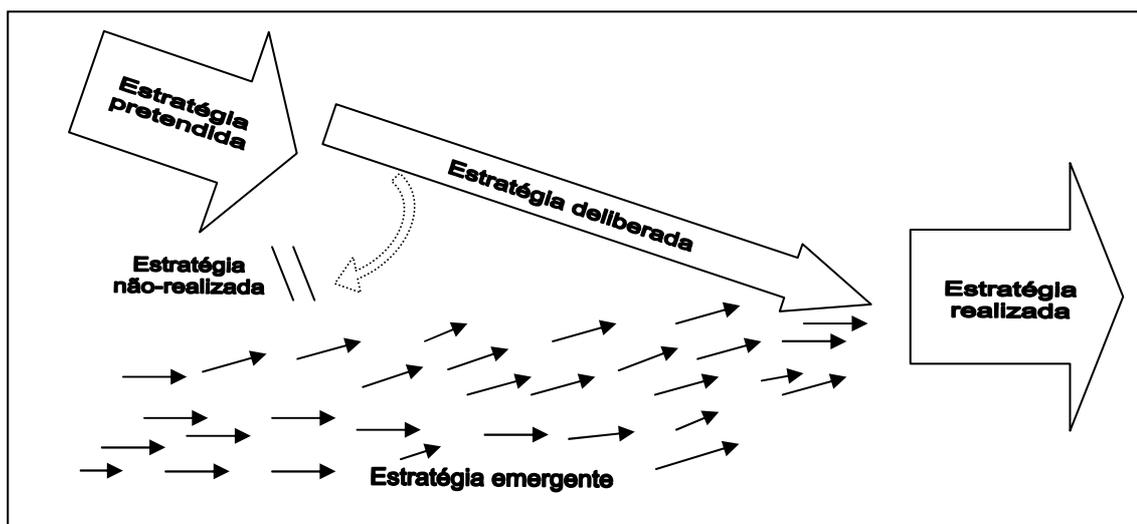
### 2.2.3 - As Escolas da Estratégia

Mintzberg *et al.* (2006), reforça a proposta de uma classificação que se tornou amplamente disseminada dos conceitos de estratégia, os chamados 5 Ps. De acordo com essa classificação, a estratégia pode ser considerada como:

- Plano: curso de ação conscientemente elaborado, uma diretriz para lidar com determinadas situações;
- Padrão: consistência no comportamento, um padrão no fluxo de ações;
- Posição: a forma como a organização se posiciona no ambiente;
- Perspectiva: uma maneira enraizada e compartilhada pelos dirigentes da organização de ver o mundo; e
- *Ploy*: um truque ou uma manobra específica para enganar o oponente.

Em complemento à sua clássica conceituação multifocal de estratégia apresenta-se, ainda, o modelo das estratégias deliberadas e emergentes e a forma como os diversos conceitos propostos se apresentam na realidade, conforme Figura 20.

Figura 20 – Formas de estratégia



Fonte: MINTZBERG (2004, p. 35).

O processo de planejamento estratégico compreende diferentes aspectos quanto ao seu objetivo e particularidades. Segundo Mintzberg *et al.* (2000), a literatura oferece estruturas que apresentam dez pontos de vista distintos, a maioria dos quais se reflete na prática gerencial. Nessa obra, apresenta-se um conceito amplo de estratégia equivalente à utilização de diferentes desenhos organizacionais na adaptação ao ambiente. Para cada desenho, foram utilizadas metáforas de animais: aranha (*design*), esquilo (planejamento), búfalo (posicionamento), lobo (empreendedorismo), macaco (aprendizagem), leão (poder), pavão (cultura), avestruz (neoinstitucionalismo e ambiente – isoformismo) e camaleão (adequação ambiental). O resumo das escolas teóricas representadas na obra pode ser visualizado, juntamente com o adjetivo que melhor parece captar a visão de cada uma, no Quadro 8.

Quadro 8 – As Escolas da Estratégia

ESCOLAS	FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA
A Escola do <i>Design</i>	Como um processo de concepção
A Escola do Planejamento	Como um processo formal
A Escola do Posicionamento	Como um processo analítico
A Escola Empreendedora	Como um processo visionário
A Escola Cognitiva	Como um processo mental
A Escola do Aprendizado	Como um processo emergente
A Escola do Poder	Como um processo de negociação
A Escola Cultural	Como um processo coletivo
A Escola Ambiental	Como um processo reativo
A Escola de Configuração	Como um processo de transformação

Fonte: Adaptado pelo autor

#### 2.2.4 - Planejamento Estratégico

Para Kluyver & Pearce II (2007), há trinta anos atrás, os processos de planejamento elaborados, com o suporte de altos executivos dedicados, podiam ser encontrados em praticamente entre todas as melhores empresas. Porém, o planejamento estratégico caiu em desgraça após resultados corporativos decepcionantes, desgaste na competitividade, falta de inovação e de iniciativa em assumir riscos eram acusações feitas ao planejamento estratégico. O uso de modelos simplistas, que geravam números duvidosos, também foi citado como uma das principais causas do fracasso. Em resposta, processos formais, burocráticos foram substituídos por outros mais simples e eficientes; sistemas elaborados de planejamento deram lugar a formas mais enxutas e descentralizadas de desenvolvimento de estratégias, e equipes da alta administração, que haviam sido a espinha dorsal de muitos processos de planejamento estratégico, foram eliminadas.

De acordo com Caravantes *et al.* (2005), há uma questão frequentemente debatida por estudiosos relacionada com os conceitos de planejamento estratégico e planejamento tático. O planejamento estratégico é o processo de decidir, dentro do quadro de referência definido pelas finalidades e políticas, sobre os objetivos da organização, os recursos a ser usados para atingi-los e a estratégia que orientará a obtenção, o uso e a disposição desses recursos. Já o planejamento tático é o processo de detalhamento dos meios necessários à implementação das metas das unidades funcionais, dentro de um prazo determinado.

A formulação da estratégia, de acordo com os autores citados, voltou a ser uma função de gerência de linha, e os processos, que eram exclusivamente de natureza *top-down* (de cima para baixo), foram substituídos por abordagens que envolviam gerentes de todos os níveis, refletindo a nova cultura de *empowerment* (autonomia de decisão). No processo, documentos volumosos de planejamento estratégico foram trocados por planos de cinco páginas, mais fáceis de comunicar e assimilar.

Montana & Charnov (2005) apontam que o resultado mais importante do planejamento estratégico, depois de se recolher todas as informações necessárias, é o estabelecimento de metas para a organização. Um objetivo, segundo os autores, é um alvo de longo alcance para um período específico. Ao contrário de uma aspiração ou esperança, um objetivo é sempre específico e realista. O planejamento estratégico ocorre nos escalões mais elevados, os outros gerentes estão envolvidos no planejamento operacional, sendo o primeiro passo a definição de metas.

O Planejamento Estratégico (PE), de acordo com Serra *et al.* (2004), é um plano articulado com etapas de elaboração e roteiros a serem determinados a fim de se estabelecer o planejamento estratégico de uma organização e, deve ser realizado de acordo com as seguintes etapas:

- Etapa 1: Formação da equipe e envolvimento da alta administração;
- Etapa 2: Preparação do trabalho;
- Etapa 3: Análise do ambiente externo e elaboração de cenários;
- Etapa 4: Análise setorial e fatores de sucesso;
- Etapa 5: Elaboração ou reavaliação da visão, da missão e dos valores;
- Etapa 6: Análise SWOT aplicada à avaliação do ambiente interno;
- Etapa 7: Determinação de objetivos e metas estratégicas;
- Etapa 8: Escolha e elaboração de indicadores; e
- Etapa 9: Elaboração de um plano de implementação.

Para Costa (2007), todo plano precisa ter explicitados os fundamentos sob os quais foi realizado. Eles estão ligados ao cenário previsível, ou a cenários alternativos, às premissas básicas e ao ambiente externo e interno sob os quais o plano foi construído. Para o autor, todo plano estratégico precisa ter desafios, bem como objetivos e metas a serem atingidos ao longo do horizonte de tempo de planejamento. É a formalização desses elementos que fornece os alvos a serem alcançados pela organização.

Oliveira (2007) afirma que o planejamento estratégico é uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos não controláveis pela empresa. O planejamento estratégico deve considerar toda a empresa e não apenas uma de suas partes. Nesse contexto, pode ser considerado, no mínimo, inadequado falar-se em planejamento estratégico de marketing, planejamento estratégico de recursos humanos, planejamento estratégico de produção, dentre outros. Esses tipos de planejamento, segundo o autor, são táticos, pois consideram uma parte bem delineada da empresa.

Kluyver & Pearce II (2007), destacam que, embora a citada desburocratização fosse louvável, a intenção por trás dessa mudança – tornar o desenvolvimento de estratégia novamente uma responsabilidade direta de nível de linha, restaurar o equilíbrio entre influências *top-down* (descendentes) e *bottom-up* (ascendentes), e simplificar os processos de planejamento –, a implementação frequentemente deixava muito a desejar. Como resultado, muitas empresas pagaram um preço alto por essas mudanças. No frenesi de alcançar os concorrentes, os executivos passaram a se preocupar com questões táticas e operacionais como reengenharia, *benchmarking*, *downsizing*, iniciativas de qualidade total, trabalho em equipe e *empowerment*. A execução e a implementação tornaram-se o ponto central do esforço gerencial. A estratégia era fácil, pensavam algumas pessoas que viam a implementação como o verdadeiro desafio (KLUYVER & PEARCE II, 2007).

Segundo Gould & Campbell (2005), dirigir uma organização de negócios múltiplos equivale a gerenciar os relacionamentos entre os executivos dos escritórios da sede da corporação e os gerentes que operam as diversas divisões ou unidades de negócios. Considerando os ensinamentos dos gurus da estratégia, não existe uma maneira única e melhor de se conseguir isto. Ao contrário, a melhor maneira, segundo os autores, sempre depende da natureza e das necessidades dos negócios constantes da carteira da empresa e dos estilos das pessoas que trabalham na matriz, bem como da estratégia e das metas estabelecidas. Um dos pontos fortes do estilo “planejamento estratégico” é que ele monta mecanismos de verificação e equilíbrio dentro dos processos que determinam a estratégia de

cada unidade de negócio. As responsabilidades costumam se sobrepôr, o que obriga gerentes de unidades e membros da direção corporativa a se comunicarem. Esse intercâmbio de idéias, segundo os autores, estimula o raciocínio e melhora as propostas estratégicas pela simples exposição a uma variedade de pontos de vista. Um segundo ponto forte desse estilo é que encoraja estratégias que se integram perfeitamente a várias unidades de negócio.

De acordo com os autores citados, em um estudo de 16 grandes empresas diversificadas da Inglaterra, os mesmos identificaram três estilos bem-sucedidos de condução de estratégia, que denominaram “planejamento estratégico”, “controle financeiro” e “controle estratégico”. Cada um deles, afirmam os autores, caracteriza-se por uma forma particular de organizar os relacionamentos entre a sede da corporação e as unidades de negócio. O segredo da escolha entre os três estilos reside em encontrar o que melhor se adapta às circunstâncias e, depois, manter-se bem alerta para os pontos fracos que, inevitavelmente, emergem.

Para Kluyver & Pearce II (2007), o processo de criação de uma estratégia pode ser organizado com base em três perguntas-chave:

- Onde estamos?
- Para onde vamos? e
- Como chegaremos lá?

Cada pergunta, segundo os autores, define uma parte do processo e sugere diferentes tipos de análises e avaliações. Elas também mostram que os componentes de uma análise estratégica se sobrepõem e que ciclos de *feedback* representam uma parte integrante do processo.

Para os autores a maioria das empresas emprega alguma forma de planejamento estratégico. O ímpeto de impor uma estrutura ao processo provém de duas pressões principais: primeiramente a necessidade de lidar com uma série cada vez mais complexa de questões econômicas, políticas, sociais e legais, em escala global. Além disso, a velocidade crescente com que o ambiente competitivo se altera.

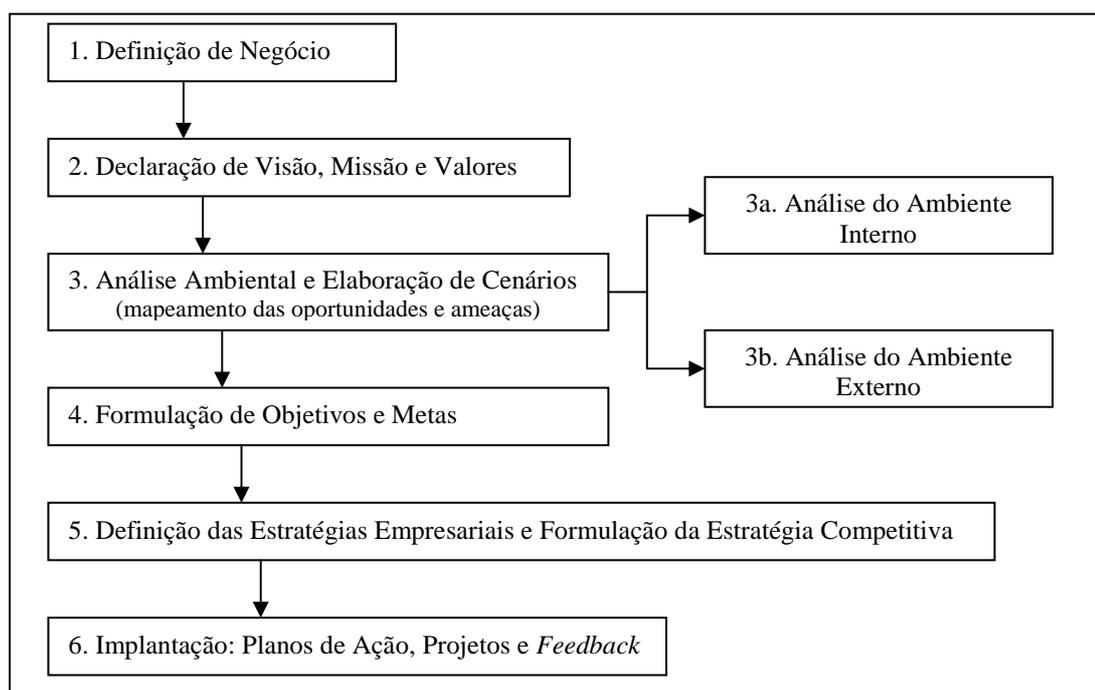
Os autores afirmam que um sistema formal garante que a quantidade requerida de tempo e recursos seja alocada ao processo, que as prioridades sejam estabelecidas, que as atividades estejam integradas e coordenadas e que se obtenha um feedback adequado.

Oliveira (2007) afirma que para o desenvolvimento do planejamento estratégico no contexto da administração estratégica é necessária uma estrutura metodológica para seu desenvolvimento e implementação, sendo sugeridas as seguintes fases:

- Fase 1: delineamento das grandes questões estratégicas;
- Fase 2: análise interna e externa da empresa;
- Fase 3: estabelecimento da amplitude e da abordagem dos negócios da empresa;
- Fase 4: estabelecimento das ações e dos resultados estratégicos;
- Fase 5: aplicação das decisões estratégicas; e
- Fase 6: acompanhamento, avaliação e aprimoramento do plano estratégico.

De acordo com Lobato *et al.* (2005), o processo de elaboração do planejamento estratégico pode ser descrito conforme a Figura 21:

Figura 21 – Estrutura do Ciclo do Planejamento Estratégico

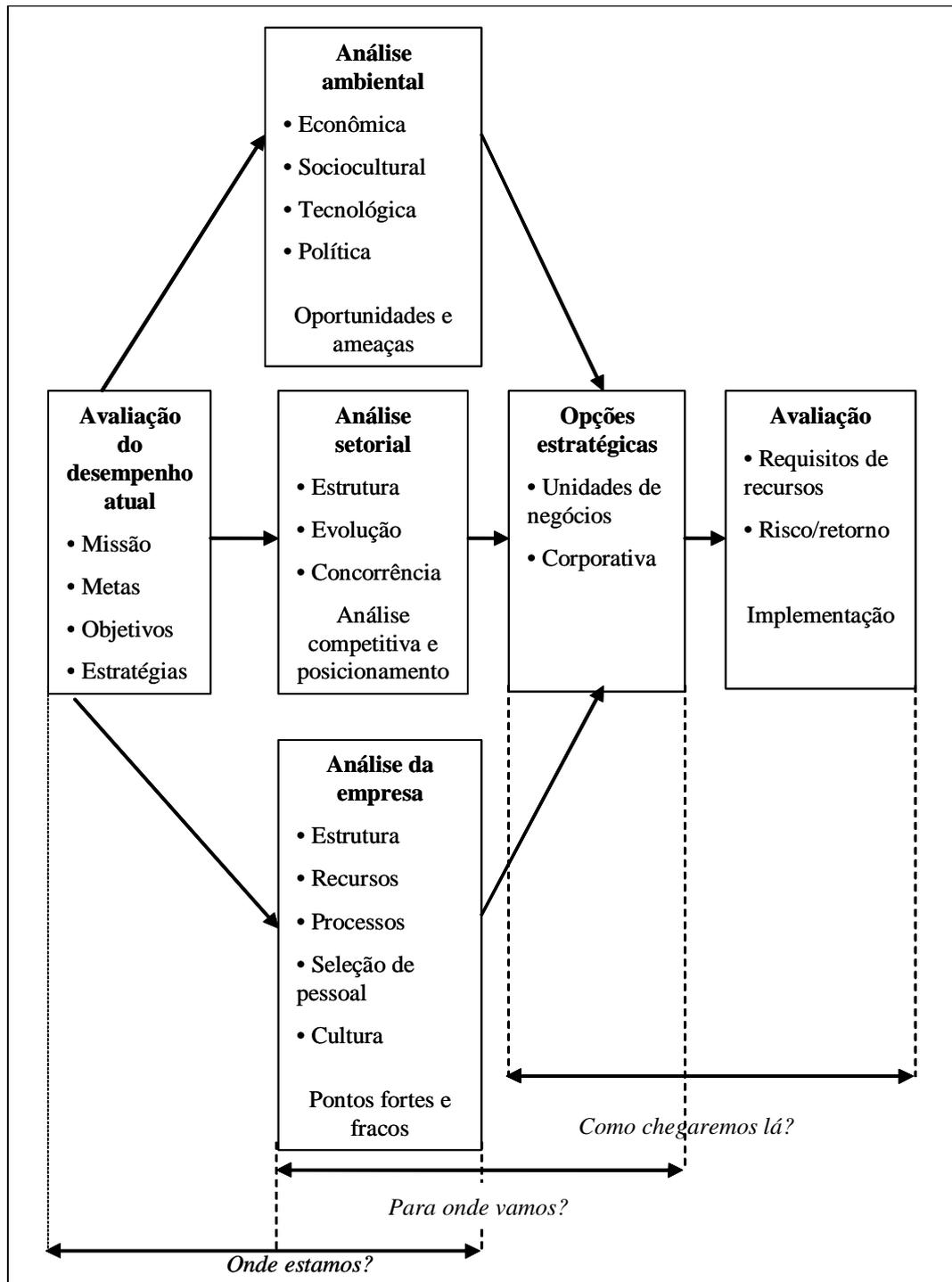


Fonte: Lobato *et al.* (2005)

Kotler & Keller (2006) destaca a importância do planejamento estratégico para o marketing. O autor afirma que o processo de criar, entregar e comunicar valor requer muitas atividades de marketing diferentes. Para assegurar que sejam selecionadas e executadas as atividades corretas, é essencial que exista um planejamento estratégico. O planejamento estratégico exige ações em três áreas-chave. A primeira é gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos. A segunda envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento do mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado. A terceira é estabelecer uma estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo. O autor aborda ainda acerca do planejamento estratégico corporativo e em nível de divisão e o planejamento estratégico de unidades de negócio, tal dissociação, segundo o autor, permitem que a matriz determinar a estrutura dentro da qual as divisões e as unidades de negócios preparam seus planos. Algumas corporações dão muita liberdade a cada unidade de negócios para instituir suas metas e estratégias de vendas e lucro. Outras estabelecem as metas e participam do desenvolvimento das estratégias de cada unidade de negócios.

Kluyver & Pearce II (2007) argumentam que um sistema de planejamento estratégico formal, ou ciclo de planejamento, por definição, tenta estruturar o desenvolvimento e a implementação da estratégia como um processo primariamente linear e sequencial. Mudanças ambientais e competitivas não respeitam, no entanto, um processo ditado pelo calendário. Quando surge um novo desafio ou oportunidade competitiva, a empresa não pode se dar ao luxo de esperar para reagir. Isso não significa que processos formais devam ser totalmente abandonados. Em vez disso, reforça a compreensão de que mesmo que a estratégia se refira a criar uma visão de longo prazo para a organização, ela deve manter certo grau de flexibilidade sobre como chegar lá e conservar opções de adaptação a eventuais mudanças. Desta maneira, é possível verificar na Figura 22 o processo de formulação de estratégias de acordo com os autores.

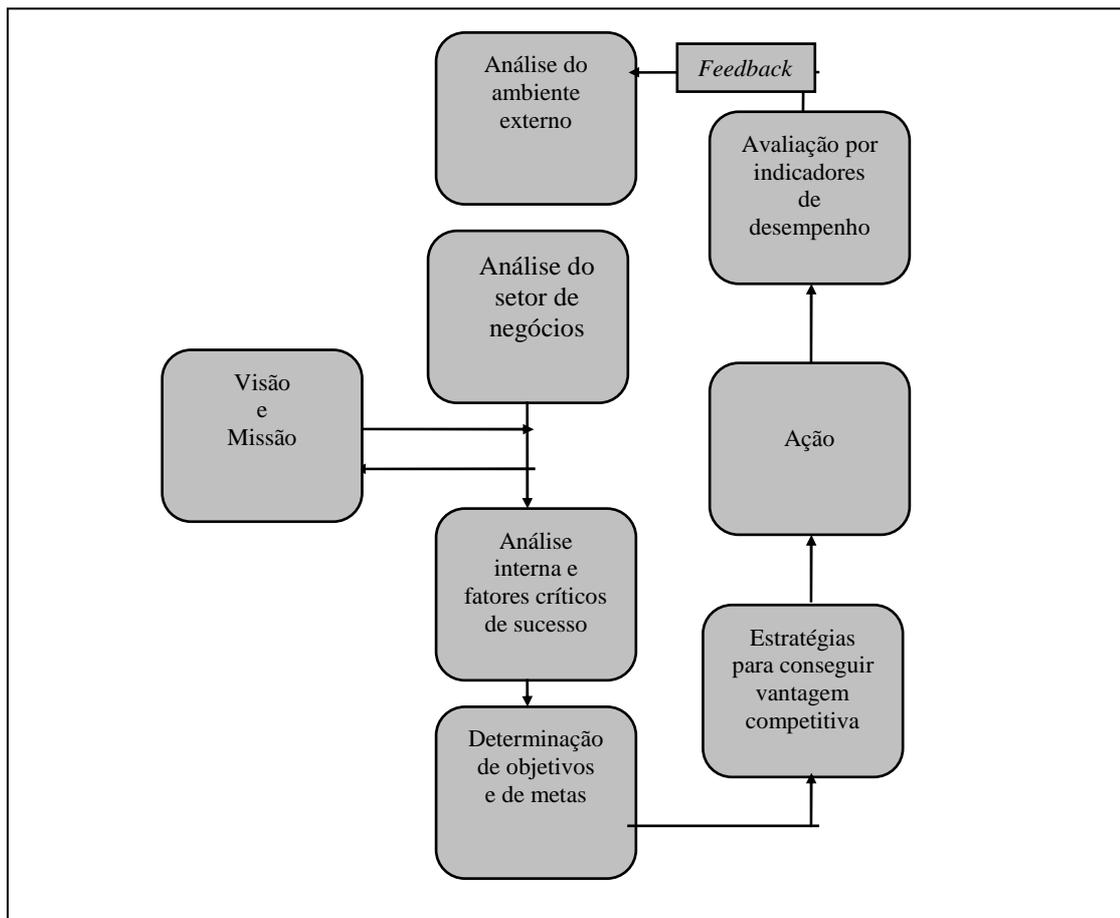
Figura 22 – O processo de formulação de estratégias



Fonte: Kluyver & Pearce II.(2007, p.14)

Para Serra *et al.* (2004), a metodologia sugerida para a elaboração do planejamento estratégico, de uma organização, pode ser representada pela Figura 23.

Figura 23 – Metodologia sugerida para o planejamento estratégico

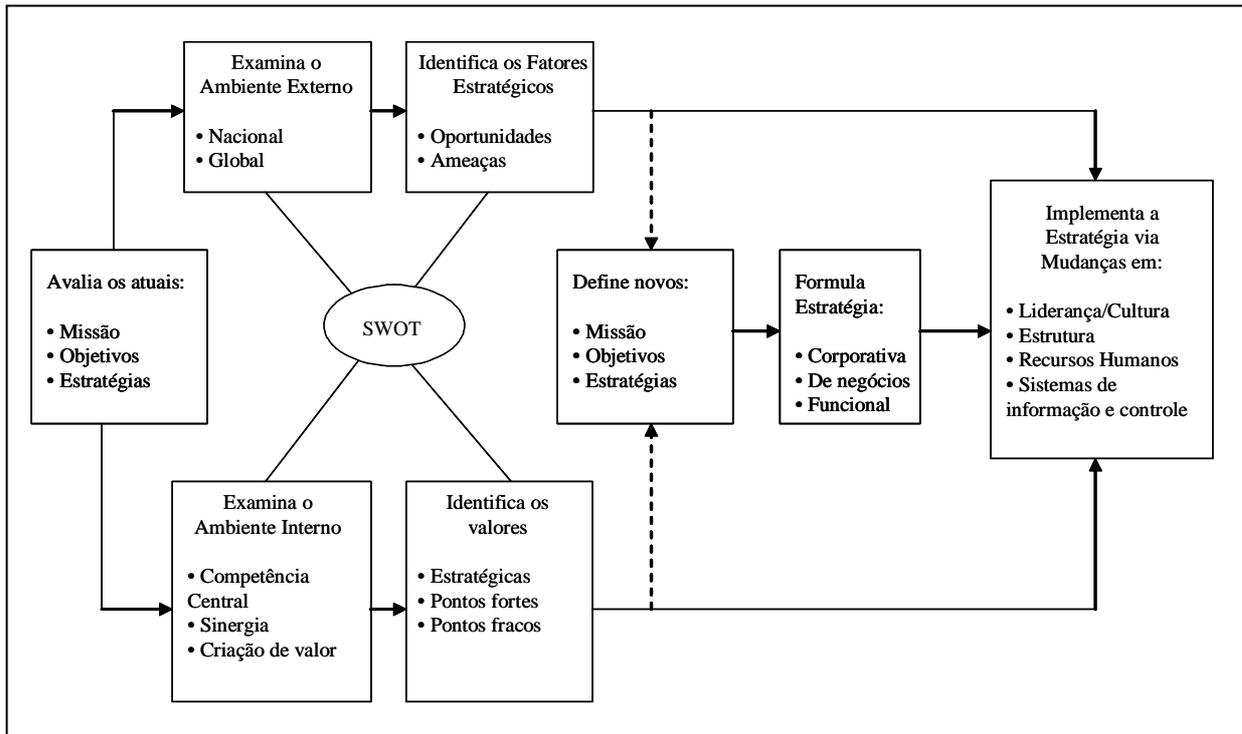


Fonte: Serra *et al.* (2004, p.35)

Caravantes *et al.* (2005), aponta que apesar das críticas a quem tem sido submetido, por que o planejamento estratégico continua sendo usado pela quase unanimidade das organizações com alto desempenho? A resposta, afirmam os autores, não é muito difícil pois esse planejamento estimula o elenco de perguntas críticas que todo bom dirigente deve se formular e, em algum ponto futuro, sendo capaz de responder: o que julgamos relevante em nossas vidas? Quais nossos valores? Qual a visão que cultivamos no que diz respeito à nossa organização? Qual nossa missão? Quais são as políticas que facilitarão o cumprimento do almejado? Quais nossos objetivos? Quais as estratégias a ser empregadas para viabilizar nossos sonhos? Quais nossos competidores? Quais nossos aliados? Que novos produtos estão sendo pensados? Quais as nossas oportunidades neste mercado turbulento? Quais as ameaças?

Para Daft (2007) o processo da administração estratégica geral pode ser visto na Figura 24. Ele começa com os executivos avaliando seu posicionamento atual a respeito da missão, das metas e estratégias. Em seguida, são examinados os ambientes interno e externo da organização e identificados os fatores estratégicos que possam precisar de mudanças. Eventos internos ou externos podem indicar a necessidade de se redefinir a missão ou as metas ou de reformular uma nova estratégia, seja no nível corporativo, de negócios ou funcional. O último estágio é a implementação de uma nova estratégia.

Figura 24 – O Processo da Administração Estratégica



Fonte: DAFT (2007, p.179)

Kluyver & Pearce II (2007), citam que um desempenho superior, sustentado e de longo prazo requer pensamento estratégico e planejamento estratégico. O foco do pensamento estratégico está em criar uma visão para o futuro da organização e em elaborar um projeto claro e conciso para realizar essa visão. O planejamento estratégico é um processo usado para desenvolver uma análise de suporte e para comunicar e implementar a estratégia escolhida. Somente um CEO ou um gerente sênior, segundo os autores, pode conduzir o processo de pensamento estratégico. Esse processo inicia-se no topo da organização e é iterativo, pois, por meio de uma série de trocas, avança rumo à base para envolver cada nível da organização. De acordo com os autores, técnicas e práticas de planejamento estratégico estão mais uma vez recebendo atenção, embora em proporção muito menor.

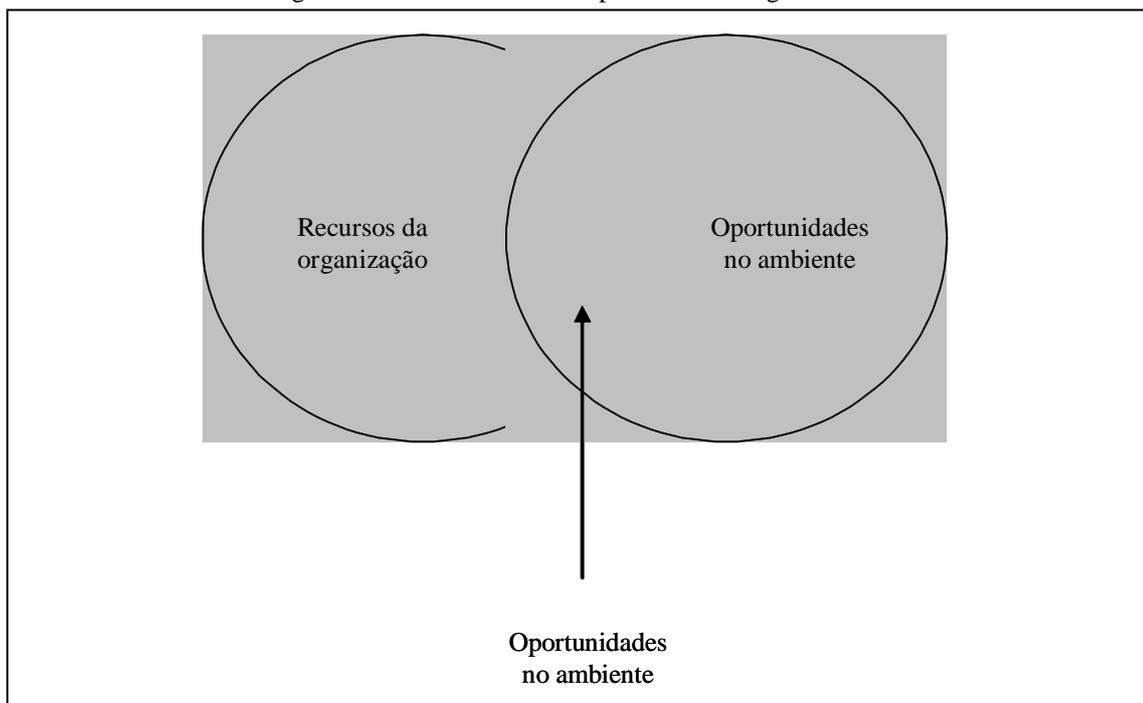
Os autores citam a General Electric como exemplo por ser considerada o símbolo do planejamento estratégico convencional, após a implementação de novos conceitos de planejamento, que buscam garantir que as lições estratégicas aprendidas em uma parte da corporação ou do mundo estejam prontamente disponíveis para os outros. Muitos desses novos conceitos e técnicas têm seu foco centrado na manutenção de um direcionamento estratégico e da disciplina, na comunicação eficaz e na transferência rápida de conhecimento utilizável de uma parte da empresa para outra. Esse foco centrado, reforçam os autores, reflete o novo papel coadjuvante do planejamento na formulação das estratégias corporativas de unidades de negócios.

Para os autores, um processo de planejamento estratégico eficaz requer a consideração explícita do desenvolvimento da estratégia no nível corporativo ou “de grupo” e no nível de UEN (Unidade Estratégica de Negócios). Exige também a análise explícita de possíveis sinergias e *trade-offs* (opções excludentes) entre os vários componentes do portfólio. As estratégias de UEN são focadas na determinação de como uma unidade pode competir de forma mais eficaz em sua própria área de negócios.

A formulação do planejamento estratégico da organização utiliza ainda ferramentas que auxiliam na definição de cada uma das etapas, segundo Serra *et al.*(2004). Para fins de análise deste estudo, supõe-se que a etapa crítica para o PE em redes de empresas refere-se à avaliação do ambiente interno da organização. Para esta análise, Serra *et al.* (2004) sugere a utilização da matriz SWOT (originada em 1960) como um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico. Através da matriz SWOT (acrônimo de origem em quatro palavras do idioma inglês: *strenght* = força; *weakness* = fraqueza; *opportunities* = oportunidades; *threats* = ameaças). A matriz, segundo os autores, permite a análise metódica, em um gráfico, sendo utilizado por empresas de todos os tamanhos. A função é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada no alcance dos objetivos, a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo.

Para Robbins & Decenzo (2004) a análise SWOT é o resultado da fusão das exterioridades com as interioridades resultando em uma avaliação das oportunidades da organização. Após completar a análise SWOT a organização reavalia sua missão e objetivos, se necessário. Caso contrário, a organização estará pronta para começar a formulação real das estratégias. A fusão citada pelo autor pode ser visualizada na Figura 25.

Figura 25 – Identificando as oportunidades organizacionais

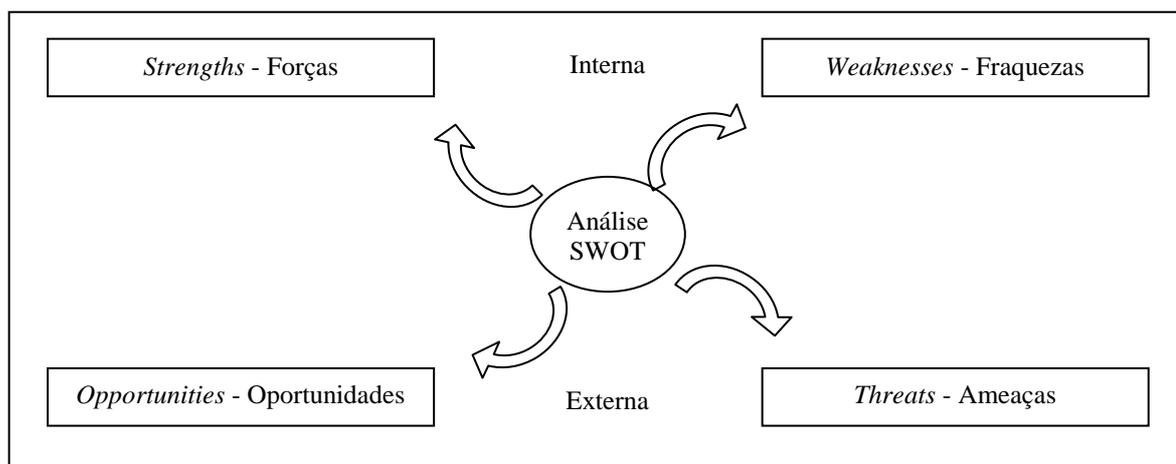


Fonte: ROBBINS & DECENZO (2004, p.66)

De acordo com Lobato *et al.* (2005), a análise SWOT consiste em relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno, conforme a Figura 26.

Para este mapeamento, uma série de características deve ser observada na análise da matriz SWOT de forma que a avaliação estratégica possibilite a empresa a melhor compreensão da situação interna e externa da organização.

Figura 26 – Análise SWOT



Fonte: Lobato *et al.* (2005)

Além de relacionar os pontos fortes, fracos, as oportunidades e as ameaças, a empresa deve estabelecer segundo Serra *et al.* (2004), as quatro zonas conforme o Quadro 9.

Quadro 9 – Diagnóstico SWOT

	Oportunidades	Ameaças
Forças	1. Capacidade de ação ofensiva.	2. Capacidade defensiva.
Fraquezas	3. Debilidades.	4. Vulnerabilidade.

Fonte: Serra *et al.* (2004)

Costa (2007) cita que depois de listados os pontos fortes, fracos e a melhorar, eles devem ser classificados em grande categorias, para facilitar uma síntese, uma visão integrada, uma radiografia da instituição. Para estruturar e organizar os pontos levantados, o autor sugere a utilização de uma categorização chamada de 10-M's do autodiagnóstico, com dez áreas internas, todas designadas por palavras começadas com a letra M. Não há relação hierárquica entre eles, portanto, relacionam-se: *management*; mão-de-obra; máquinas; marketing; materiais; meio ambiente; meio físico; mensagens; métodos e *money*.

Para a análise setorial, Serra *et al.* (2004), sugere a utilização do método das cinco forças criado por Michael Porter.

Segundo Daft (2007) a formulação da estratégia frequentemente começa com uma avaliação dos fatores internos e externos que afetarão a situação competitiva da organização. A análise da situação tipicamente inclui a busca pela SWOT, pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades que afetam o desempenho organizacional. A análise da situação é importante para todas as empresas, mas é crucial para aquelas que consideram a globalização causa dos ambientes diversos nos quais elas operarão. O autor sugere uma lista de verificação para análise dos pontos fortes e fracos da organização, conforme Quadro 10.

Quadro 10 – Lista de Verificação para Analisar os Pontos Fortes e Fracos da Organização

<b>Administração e Organização</b>	<b>Marketing</b>	<b>Recursos Humanos</b>
Qualidade administrativa	Canais de distribuição	Experiência, educação dos funcionários
Qualidade do quadro de funcionários	Participação no mercado	Status do sindicato
Grau de centralização	Eficiência na propaganda	Rotatividade, absentéismo
Organogramas	Satisfação do cliente	Satisfação no trabalho
Planejamento, informações, sistemas de controle	Qualidade do produto	Queixas
	Reputação do serviço	
	Rotatividade da força de vendas	
<b>Finanças</b>	<b>Produção</b>	<b>Pesquisa e Desenvolvimento</b>
Margem de lucro	Localização da fábrica	Pesquisa básica aplicada
Índice de patrimônio/dívida	Obsolescência do maquinário	Capacidade do laboratório
Índice do estoque	Sistema de compra	Programas de pesquisa
Retorno sobre o investimento	Controle de qualidade	Inovações de novos produtos
Classificação do crédito	Produtividade/eficiência	Inovações tecnológicas

Fonte: DAFT (2007, p.180)

A matriz SWOT sugerida pelos autores citados apresenta limitações segundo Serra *et al.* (2004), como a incapacidade de resolver a questão das competências que distinguem a empresa de seus concorrentes. Há ainda, segundo os autores, críticos afirmando que análises desse tipo terminam em julgamentos subjetivos.

De acordo com Morris (2005), a matriz SWOT foi concebida de forma errada. Para o autor, a forma tradicional de fazer a análise SWOT tem duas fraquezas: há um excessivo número de oportunidades e cria-se um raciocínio circular. Para o autor, a atribuição original do “O” da SWOT à palavra “oportunidade” e não à palavra “opção” foi uma escolha infeliz.

### 2.2.5 - Críticas à Metodologia Clássica do Planejamento Estratégico

Diversos autores apontam deficiências do Planejamento Estratégico Tradicional, expondo motivos como os constantes processos de transformação da sociedade, do mercado, da economia, além da evolução tecnológica e, portanto, torna-se extremamente difícil a elaboração de cenários e sua concretização. Assim, a elaboração do Planejamento Estratégico, de acordo com SENGE (2002), torna-se um instrumento que possibilita apenas o aprendizado organizacional, em especial para quem participa da sua elaboração, e não para a formulação de planos estratégicos e sua concretização. Além destes aspectos, destacam-se as críticas realizadas ao modelo tradicional de elaboração do PE.

De acordo com Bethlem (2005), o futuro é imprevisível. Nem mesmo no âmbito das variáveis habituais que interferem no fenômeno ou acontecimento, como por exemplo prever vendas em função do comportamento futuro do mercado. Os consumidores mudam, os competidores mudam, muitas vezes de forma imprevisível. Há variáveis ambientais (climáticas e econômicas, por exemplo) de difícil previsão, sobre as quais o nível de conhecimento é muito baixo, capazes de alterar completamente o ambiente terrestre. Considerando ainda que o tempo flui constantemente e numa só direção (do passado para o

futuro), não há como interromper ou inverter este fluxo, portanto, toda geração que surge não encontra as mesmas condições que a anterior.

As conseqüências, segundo o citado autor, é o que chamam de paradigma “pós-moderno”. Um paradigma probabilístico que considera qualquer formulação do tipo determinístico, qualquer afirmação conclusiva e definitiva como válida para todos os casos ou para todos os participantes não é válido. Neste mundo, os conceitos de objetivo, planejamento, controle, estratégia, comando, delegação, e vários outros utilizados no estudo de administração, precisam (com alta probabilidade) ser reexaminados e, se possível, redefinidos.

Para Bethlem (2005), as críticas que são feitas ao planejamento e sobretudo ao planejamento estratégico não se devem à ineficácia desses processos, mas à inadequação das expectativas decorrentes da inadequação das definições e dos conceitos. O autor afirma que não existiu declínio e queda do planejamento estratégico, existiu compreensão errada dos conceitos e processos envolvidos e das conseqüências reais das aplicações desses conceitos e processos, sobretudo devido ao fato de que as empresas vivem no paradigma pós-moderno, mas grande número de seus dirigentes permanece com as mentes em paradigmas anteriores.

Robbins & Decenzo (2004), as principais críticas ao planejamento são:

- Planejamento pode resultar em rigidez: os esforços do planejamento formal podem travar uma organização em objetivos específicos, para serem alcançados dentro de períodos de tempo determinados;
- Os planos não podem ser traçados para um ambiente dinâmico: administrar o caos e transformar os desastres em oportunidades requer flexibilidade, o que pode significar não se estar atado a planos formais;
- Planos formais não podem substituir a intuição e a criatividade: os esforços de planejamento formal seguem uma metodologia que inclui a completa investigação da capacidade e das oportunidades da organização, bem como uma análise mecânica que reduza a visão a uma rotina programada;
- O planejamento focaliza a atenção do gerente na competição de hoje, não na sobrevivência de amanhã: o planejamento formal tem como tendência a focalizar como capitalizar melhor as oportunidades de negócios existentes dentro da empresa. E geralmente não permite que os gerentes considerem criar ou reinventar a indústria; e
- O planejamento formal reforça o sucesso, o que pode levar ao fracasso: os planos bem-sucedidos podem proporcionar uma falsa sensação de segurança, gerando mais confiança do que eles merecem.

Segundo Mintzberg et al. (2000) as críticas mais comuns à metodologia clássica do Planejamento Estratégico são:

- A avaliação de pontos fortes e fracos passam sobre o fator aprendizado;
- A estrutura organizacional segue a estratégia;
- Explicitação da estratégia promovendo a inflexibilidade; e
- Separação entre formulação e implementação separando pensamento de ação.

O fator aprendizado, conforme define Mintzberg et al. (2000), passa ao largo da avaliação dos pontos fortes e fracos da organização. Esta análise é feita por consideração, avaliação, julgamento suportado pela análise, em outras palavras, por pensamento consciente

expresso verbalmente e no papel. É possível visualizar executivos concentrados em torno de uma mesa, discutindo os pontos fortes, pontos fracos e competências distintivas de uma organização. Ao decidir esses aspectos eles estariam aptos para conceber estratégias. A dúvida fica se as organizações podem estar seguras dos seus pontos fortes sem testá-los.

Caravantes *et al.* (2005), destaca que é necessário questionar se a estrutura que a empresa dispõe permite atingir os objetivos pretendidos? Caso a resposta seja negativa, talvez seja o momento de agilizá-la, ajustá-la, para que adquira maior funcionalidade. Os autores partem do princípio de que a forma deve seguir a função e não o inverso. A estrutura deve ser variável dependente, seguidora e facilitadora do desempenho organizacional. Quando ela não facilita ou mesmo obstaculiza a performance organizacional e a conseqüente eficácia, possivelmente é o momento de ser reformulada.

Toda mudança estratégica envolve novas experiências, um passo no desconhecido, certa dose de risco. Dessa forma nenhuma organização poderá saber, previamente, se uma competência estabelecida irá se mostrar um ponto forte ou um ponto fraco. A análise de testes e experiências são vitais para a concepção de pontos fortes e fracos, visto que, por muitas vezes os pontos fortes tendem a serem mais estreitos do que imaginado e por sua vez os pontos fracos, muito mais amplos. Para isto, as organizações devem promover uma avaliação prévia de seus pontos fortes e fracos, pois através do processo de aprendizado a empresa irá cometer erros até descobrir, de forma gradual, o que funciona para ela. Dessa forma, o fator aprendizagem, que é fator primordial no ambiente em redes, não pode deixar de ser considerado visto que a relação em um ambiente de redes diferencia-se justamente por um processo de aprendizagem e cooperação entre os parceiros.

Segundo Mintzberg *et al.* (2000) a estrutura organizacional, na metodologia clássica do planejamento estratégico, deve seguir a estratégia. Afirmar que a estratégia deve ter precedência sobre a estrutura da organização equivale a afirmar que a estratégia deve ter precedência sobre as capacidades estabelecidas da organização, as quais estão embutidas em sua estrutura. Tendo em vista a ausência de necessidade de estrutura organizacional em um ambiente em rede, inviabiliza-se a adoção da metodologia clássica do planejamento estratégico quanto ao aspecto da estrutura organizacional estar vinculada à estratégia.

Ainda conforme o autor, a metodologia clássica do planejamento estratégico, define que a estratégia, uma vez criada, precisa ser explicitada e articulada. Desta forma promove a inflexibilidade, pois demonstra o caminho a ser seguido. Para a explicitação da estratégia o considerado estrategista precisa saber exatamente para onde quer ir. No ambiente de redes a ausência da necessidade de estrutura organizacional impede a explicitação da estratégia pelo modelo tradicional. Ainda assim, o propósito de cooperação no ambiente organizacional em redes não é compatível com a inflexibilidade promovida pela explicitação da estratégia, visto que o as organizações nesse ambiente precisam lidar com condições de incerteza e enfrentar um ambiente em mudança.

A separação entre formulação e implementação da estratégia na metodologia clássica, conforme define Mintzberg *et al.* (2000), é um processo vital para o planejamento estratégico. Trata-se de um processo formal e analítico que focaliza a atenção sobre a seleção e a ordenação de dados que possibilitam a formulação da estratégia. O modelo encorajou os executivos e líderes a simplificar o processo de uma estratégia limitando-se a análise de uma sinopse para a formulação da estratégia deixando aos executores a tarefa de alcançar os objetivos visualizados na formulação, fazendo assim a separação entre pensamento e ação. Com isso, o processo de formulação da estratégia em separação com a implementação, deixa de proporcionar a vantagem competitiva, objetivada pelo planejamento estratégico, uma vez que não explora as inter-relações e assim não obtém dados mais profundos e necessários para a formulação de um PE capaz de atingir seus objetivos.

## 2.3 – Redes Interorganizacionais

### 2.3.1 - Definições

Os sistemas de produção industrial constituem uma estrutura formada basicamente por entrada, transformação e saída. Nesse sentido, Plantullo (2001) define que este sistema é composto por importantes vetores como insumos tecnológicos e tecnologia da informação inteligente, bens de capital, recursos monetários, mercadológicos e logísticos, produtos em processamento e produtos acabados, entre outros. Assim, os processos de pesquisa e desenvolvimento, marketing, produção, logística e operações empresariais formam a cadeia de valor sendo de fundamental importância para a manutenção e elevação da competitividade empresarial.

Fleury & Fleury (2005) apontam que a percepção da necessidade de eficiência coletiva propiciada por diferentes tipos de arranjos empresariais foi evidenciada aos olhos ocidentais pelo sucesso japonês nas décadas de 80 e 90, no que diz respeito a redes e cadeias produtivas, e pelo sucesso italiano, no que concerne aos *clusters* ou distritos industriais. O sistema empresarial japonês baseia-se na interação estratégica e no alinhamento de três formas básicas de organização industrial: a fábrica, a empresa e a rede interempresarial.

Barbosa (1999) argumenta que o fator competitividade no meio empresarial está ligado com a capacidade de uma empresa competir e negociar seus produtos e serviços. Assim, as organizações estão vivendo em constante processo de mudança no intuito de oferecerem produtos e serviços de qualidade superior, com custos menores, tornando os consumidores mais satisfeitos do que com a concorrência. Entretanto Cabral (1999), entende que competitividade se dá a partir de elevação da capacidade tecnológica e de conhecimento organizacional. Segundo o autor, a transferência de tecnologia tende a estar ligada diretamente ao direcionamento estratégico da organização e diante da complexidade e do dinamismo envolvendo as inovações tecnológicas e transferências de tecnologia, estas têm sido feitas por meio de alianças estratégicas. As alianças revelam-se como importante ferramenta de desenvolvimento organizacional.

Neto (2005) destaca que a emergência da chamada nova economia digital, com a intensa difusão das novas tecnologias da informação e de telecomunicação, vem provocando ao longo dos últimos anos uma nova revolução no mundo dos negócios, mudando os rumos e as estratégias das empresas, independentemente da natureza de seus produtos, mercados e processos, assim como transformando de forma radical suas tradicionais estruturas organizacionais. O autor aponta as redes estratégicas interorganizacionais como uma alternativa quanto à forma de organizar a produção de bens e/ou serviços e podem ser utilizadas pelas empresas na busca de melhoria de sua posição competitiva. O autor ressalta ainda que o essencial neste conceito de redes é a figura da empresa-centro (*hub-firm*), ou ainda empresa-mãe (no caso de um complexo industrial), em torno da qual se constrói toda a rede.

Neto (2005) afirma ainda que o sucesso no estabelecimento de um rede eficiente de empresas/organizações virtuais depende, segundo vários autores, de uma série de fatores, podendo-se destacar os seguintes:

- Existência de parceiros qualificados;
- Um mecanismo para a identificação de competências reais ou potenciais dos parceiros da rede;

- A existência de meios para projetar “grandes competências”, que estão em constante mudança;
- Formas de se identificarem e qualificarem rapidamente novas oportunidades para a constituição de organizações virtuais;
- Critérios objetivos para a escolha de parceiros que deverão compor as novas organizações virtuais; e
- Critérios objetivos e formas para a distribuição dos benefícios gerados pelas atividades dos parceiros das organizações virtuais constituídas.

Castells (1999) revela o “espírito do informacionalismo” como um novo modo de desenvolvimento que altera, mas não substitui o modo predominante de produção, porém, destaca a nova configuração cultural/institucional que serve de base para as formas organizacionais da vida econômica. O autor estabelece um paralelo entre a consolidação da empresa em rede, independente da sua forma de atuação, com o que ele denomina “enigma da produtividade” e afirma:

“Pela primeira vez na história, a unidade básica da organização econômica não é o sujeito individual (como o empresário ou a família empresarial) nem coletivo (como a classe capitalista, a empresa, o Estado). (...) as *unidades da rede*, formada de vários sujeitos e organizações modificam-se continuamente conforme as redes adaptam-se aos ambientes de apoio e às estruturas de mercado. O que une essas redes? Há alianças apenas úteis e eventuais? Pode ser que sim para determinadas redes, mas a forma de organização em redes deve ter uma dimensão cultural própria. Caso contrário, a atividade econômica seria desempenhada em um vácuo social/cultural, afirmação que pode ser ratificada por alguns economistas ultra-racionalistas, mas que é totalmente refutada pelo registro histórico. Então, o que é este “*fundamento ético da empresa em rede*”, este “*espírito do informacionalismo?*”. (p.216)

Castells (1999), afirma que não se trata de uma nova cultura, a “cultura de rede” uma vez que a multiplicidade de sujeitos na rede e a diversidade das redes rejeitam este conceito. Há sim, um código cultural comum nos diversos mecanismos da empresa em rede sendo composto por muitas culturas, valores e projetos que passam pelas mentes e informam as estratégias dos vários participantes das redes, mudando o mesmo e seguindo a transformação organizacional. O autor aponta as trajetórias organizacionais na reestruturação do capitalismo e na transição do industrialismo para o informacionalismo. A reestruturação econômica, a partir dos anos 80, induziu estratégias reorganizacionais nas empresas comerciais. O autor cita (p. 176), analistas e autores, como Piore e Sabel, Harrison e Storper, Coriat, dentre outros para expressar a transformação histórica das relações entre produção e produtividade como a produção em massa, a segunda divisão industrial, fordismo e pós-fordismo, porém aponta coincidência na abordagem de quatro fatores, a saber:

- Quaisquer que sejam as causas e origens da transformação organizacional, houve, de meados dos anos 70 em diante, uma divisão importante (industrial ou outra) na organização da produção e dos mercados da economia global;
- As transformações organizacionais interagiram com a difusão da tecnologia da informação, mas em geral eram independentes e precederam essa difusão nas empresas comerciais;
- O objetivo principal das transformações organizacionais em várias formas era lidar com a incerteza causada pelo ritmo veloz das mudanças no ambiente

econômico, institucional e tecnológico da empresa, aumentando a flexibilidade em produção, gerenciamento e marketing; e

- Muitas transformações organizacionais visavam redefinir os processos de trabalho e as práticas de emprego, introduzindo o modelo da “produção enxuta” com o objetivo de economizar mão-de-obra mediante a automação de trabalhos, eliminação de tarefas e supressão de camadas administrativas.

Neste sentido, o autor destaca ainda a visão transformadora de produção em massa para flexibilidade ou do fordismo para o pós-fordismo. Tal produção em massa foi baseada em economias de escala fundamentando-se em ganhos de produtividade sob estruturas mecanizadas e de produção padronizada e organizada em princípios de integração vertical e na divisão técnica e social do trabalho. Com o advento da qualidade, o sistema de produção flexível surgiu como uma possível resposta para superar a rigidez da estrutura verticalizada. Uma das flexibilidades organizacionais na experiência internacional, de acordo com o autor, é caracterizada pelas conexões entre empresas em forma de redes interorganizacionais.

Costa (2007) aponta as estratégias de operação em rede: organizar-se em rede de entidades ou empresas; buscar as melhores em suas respectivas classes; manter o foco nas competências básicas de cada uma e operar como se fosse uma seleção olímpica. O autor destaca que é importante lembrar sempre que a rede deve ser mais forte e mais competitiva do que a simples soma dos resultados das ações de cada instituição individualmente (sinergia positiva). Também é preciso cooperar dentro da rede para poder competir externamente e as redes precisam ser administradas adequadamente para tratamento de eventuais dificuldades operacionais que inevitavelmente surgem no dia-a-dia.

Daft (2007) afirma que uma estratégia cada vez mais popular para se adaptar ao ambiente é reduzir as fronteiras e aumentar a colaboração com outras organizações. As empresas, que antes atuavam sozinhas e competindo entre si, se uniram para tornarem-se mais eficazes e para compartilhar recursos escassos. A competição acirrada entre as empresas independentes está dando passagem para a competição entre as redes de alianças, assim, os administradores mudaram de uma posição de orientação de adversário para uma orientação de parceria, conforme Quadro 11.

Quadro 11 – A mudança para um paradigma de parceria

DA ORIENTAÇÃO DE ADVERSÁRIO	PARA ORIENTAÇÃO DE PARCERIA
Suspeita, concorrência, sem intimidade	Confiança, valor adicionado para ambos
Preço, eficiência, lucros próprios	Eqüidade, negociação justa, todos lucram
Informações e <i>feedback</i> limitados	Links de <i>e-business</i> para compartilhar informações e conduzir transações digitais
Processos para resolver os conflitos	Coordenação sólida, equipes virtuais e pessoas no local
Envolvimento mínimo e investimento direto	Envolvimento no projeto de produto do parceiro e na produção
Contratos de curto prazo	Contratos de longo prazo
Os contratos limitam o relacionamento	A assistência comercial vai além dos contratos

Fonte: DAFT (2007, p.63)

De acordo com Sydow e Windeler (1998), redes interorganizacionais são formadas no sentido de propiciar aos integrantes da rede (de uma forma geral, e não isoladamente) maior acesso a informações e conhecimentos de forma compartilhada, e em um sentido comum de cooperação. Assim, a formação de alianças estratégicas significa um aumento da capacidade

de controlar o ambiente uma vez que a organização passa a ter acesso a novas fontes de informação, dentre outros recursos.

Para Daft (2007) o novo paradigma é baseado na confiança e na habilidade dos parceiros encontrarem soluções imparciais para os conflitos, para que todos possam lucrar com o relacionamento. Os administradores trabalham para reduzir os custos e adicionar valor a ambos os lados, em vez de tentar ficar com todos os benefícios para sua própria empresa. O novo modelo também é caracterizado pelo nível alto de compartilhamento de informações, incluindo as conexões com *e-business* para os pedidos automáticos, pagamentos e outras transações. Além disso, há bastante interação de pessoa para pessoa para proporcionar o feedback certo e solucionar os problemas. Pessoas de outras empresas podem estar no local ou participar de equipes virtuais para possibilitar uma coordenação sólida. Os parceiros frequentemente estão envolvidos na produção e no projeto do produto de um parceiro ou de outro, e eles têm um compromisso de longo prazo. Não é raro os parceiros comerciais se ajudarem, destaca o autor, mesmo fora do que está especificado no contrato.

O conceito de redes apresenta diversos ângulos de visão. O termo “rede” é derivado do latim, e significa “entrelaçamento de fios, cordas, cordéis, arames, com aberturas regulares fixadas por malha, formando uma espécie de tecido”. Loiola & Moura (1997) quando analisaram o conceito de redes tomaram como referência este sentido, apontaram que os fios e as malhas dão a forma básica da rede e, que os fios podem corresponder às linhas ou às relações entre atores e organizações, os quais representariam as malhas ou os “nós”. A formação de redes interorganizacionais, entretanto, tem o único sentido de formar alianças estratégicas capazes de proporcionar maior consistência da organização, possibilitando assim maior sustentabilidade desta diante do atual cenário competitivo.

Nakano (2005) destaca que dentro do panorama de competição, um fenômeno recente é o estabelecimento de redes de cooperação interempresarial, cuja adoção cresceu explosivamente a partir do início de 80. Redes interempresariais podem ser definidas como formas de organização da atividade econômica através de ações de coordenação e cooperação entre empresas, baseadas ou não em contratos formais. Do ponto de vista econômica, as redes se posicionam entre as empresas (hierarquias) e os mercados. A sua formação pode ser motivada por diversos fatores, segundo os autores:

- A imposição legal ou de uma instância superior, como no caso de certas linhas de financiamento, às quais é permitido acesso somente a consórcios entre empresas e instituições de pesquisa;
- A busca por controle (assimetria), quando uma organização procura exercer controle sobre outra ou sobre os seus recursos de outra organização;
- A reciprocidade, quando relações são estabelecidas por organizações que compartilham objetivos comuns, iniciando relações de cooperação e coordenação;
- A necessidade de maior eficiência interna, quando uma organização preocupada em melhorar sua própria eficiência, busca estabelecer relações com outras empresas para reduzir seus custos de transação;
- A busca por estabilidade, em face das incertezas do ambiente competitivo. Nessas condições, organizações podem buscar o estabelecimento de relações para diminuir a sua vulnerabilidade;
- A procura de legitimidade, quando uma organização busca melhorar tanto sua reputação e imagem quanto sua visibilidade e prestígio através do estabelecimento de relações com organizações aceitas e respeitadas em seu meio.

A formação de redes interorganizacionais e sua forma de atuação dependem de fatores como pressões ambientais, pessoas, estratégia, estrutura organizacional, tecnologia, dentre outros. Algumas variações podem ser: *joint-ventures*, consórcios, *franchising*, as fusões e aquisições, as organizações virtuais, os *clusters* e outras menos comuns. As redes reduzem o tempo nas inter-relações entre os atores das redes e assim em muito contribui para o acesso a informações que possibilitam melhor definição estratégica no sentido de que buscam maior flexibilização do sistema organizacional. O objetivo desta inter-relação é a interação entre os atores das organizações na busca por uma inovação da estrutura organizacional que possibilite aos integrantes maior competitividade perante o mercado consumidor. O sistema é composto de parceiros que buscam alcançar objetivos comuns.

Castells (1999) aponta a tecnologia da informação como fator de destaque para a formação de redes empresariais. A transformação estrutural das organizações ocorreu independente da transformação tecnológica, como resposta à necessidade de lidar com um ambiente operacional em constante mudança. Entretanto, a mudança organizacional foi potencialmente intensificada pelas novas tecnologias de informação, considerando que as grandes empresas ficariam simplesmente impossibilitadas de lidar com a complexidade da teia de alianças estratégicas, dos acordos de subcontratação e do processo decisório descentralizado sem o desenvolvimento das redes de computadores.

### 2.3.2 – Tipos de Redes Interorganizacionais e Alianças Estratégicas

A formação de redes internacionais de organizações destacada por Castells (1999), em especial pelas redes do leste asiático, citando basicamente três tipos básicos e distintos de redes: as caracterizadas pelas empresas japonesas, as coreanas e chinesas. De acordo com o autor, a maior parte da literatura dos últimos vinte anos aponta a empresa multinacional, com estrutura divisional centralizada, como resposta à globalização da economia. Cabendo discussão, apenas, quanto as raízes das organizações. Em seguida, surgiu a expressão: transnacionais, cujas visões, interesses e compromissos superam qualquer país em particular, independente de sua origem histórica. O autor destaca que estudos empíricos parecem mostrar que tais conceitos estão ultrapassados e que a formação de redes internacionais de empresas e de subunidades empresariais assume papel relevante diante da economia informacional/global. Para tanto, aponta o estudo de Ernst (1998 *In* Castells, 1999) com cinco tipos diferentes de redes (sendo os setores eletrônico e automobilístico os mais avançados na difusão desse modelo organizacional). Os cinco tipos de redes são:

- Redes de fornecedores: incluem subcontratação, acordos OEM (Fabricação do Equipamento Original) e ODM (Fabricação de Projeto Original) entre um cliente (a “empresa focal”) e seus fornecedores de insumos intermediários para a produção;
- Redes de produtores: abrangem todos os acordos de co-produção que oferecem possibilidade a produtores concorrentes de juntarem suas capacidades de produção e recursos financeiros/humanos com a finalidade de ampliar seus portfólios de produtos, bem como sua cobertura geográfica;
- Redes de clientes: são os encadeamentos à frente entre as indústrias e distribuidores, canais de comercialização, revendedores com valor agregado e usuários finais, nos grandes mercados de exportação ou nos mercados domésticos;

- Coalizões-padrão: são iniciadas por potenciais definidores de padrões globais com o objetivo explícito de prender tantas empresas quanto possível a seu produto proprietário ou padrões de interface; e
- Redes de cooperação tecnológica: facilitam a aquisição de tecnologia para projetos e produção de produtos, capacitam o desenvolvimento conjunto de processos e da produção e permitem acesso compartilhado a conhecimentos científicos genéricos e de P&D.

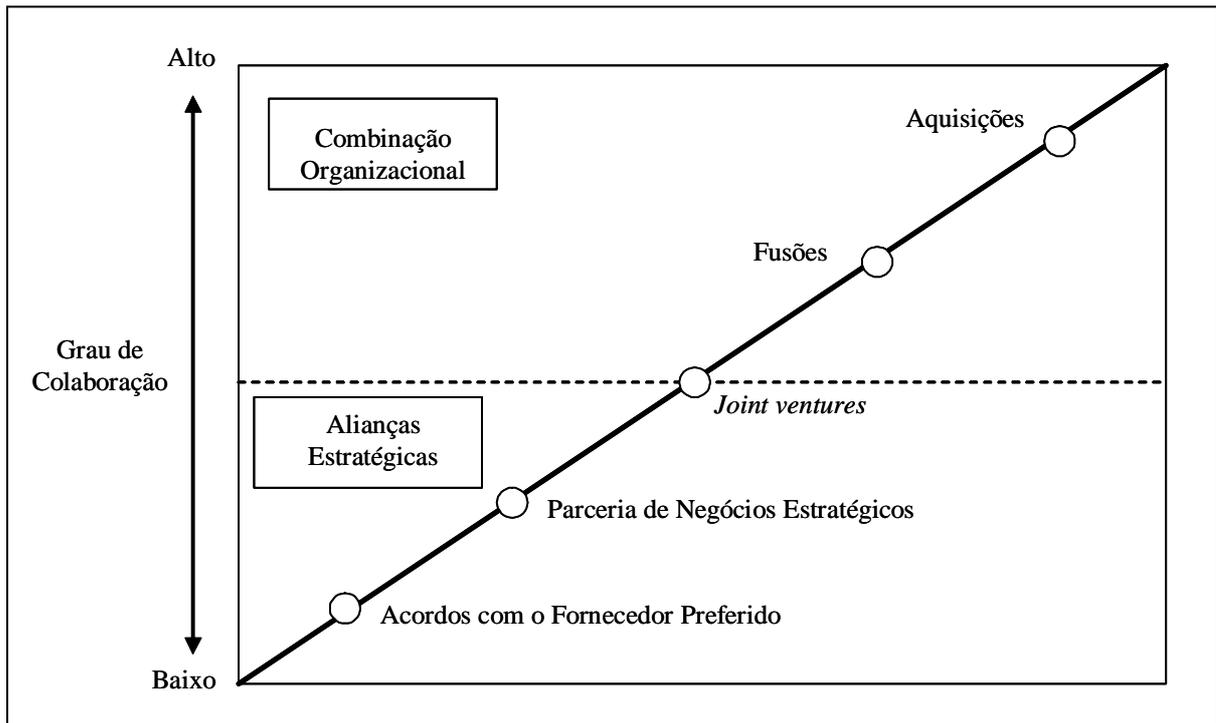
As alianças estratégicas podem ser formadas de acordo com esquema proposto por Barney e Hesterly (1996 *In* Marquez, 2003), mostrando-se abrangente o suficiente para captar a complexidade desses arranjos. Para os autores, existem dois tipos de alianças: as alianças contratuais e as *joint-ventures*. Mas existem outros tipos de parcerias, acordos ou alianças, conforme:

- Aliança contratual;
- *Joint-venture*;
- Alianças de parcerias que envolvem fornecedores, consumidores e funcionários;
- *Non-equity cooperative research*;
- Fluxo unilateral de tecnologia;
- Fluxo bilateral de tecnologia;
- Alianças multi-organizacionais de serviços ou consórcios; e
- *Clusters* regionais e setoriais.

Segundo Daft (2007), um passo além das parcerias estratégicas é o de as empresas se envolverem em fusões ou *joint ventures* para reduzir a incerteza ambiental. O autor destaca um frenesi mundial nos últimos anos na tentativa das organizações de lidar com a tremenda volatilidade do ambiente de hoje. Uma fusão ocorre quando duas ou mais organizações se juntam para torna-se uma. Uma *joint venture* envolve uma aliança ou um programa estratégico realizados por duas ou mais organizações. Ela geralmente ocorre, de acordo com o autor, quando um projeto é muito complexo, caro ou incerto para ser realizado por apenas uma empresa. Muitas pequenas empresas estão se voltando para as *joint ventures* com grandes empresas ou com parceiros internacionais. Um parceiro grande pode fornecer o pessoal de vendas, os canais de distribuição, os recursos financeiros ou um quadro de pessoal de pesquisa. As pequenas empresas raramente têm a perícia para negociar internacionalmente, podendo, então, recorrer para a formação de uma *joint venture* com um parceiro experiente neste aspecto.

De acordo com o autor, estima-se que a taxa de formação de *joint ventures* entre os Estados Unidos e as empresas internacionais tem crescido 27% anualmente desde 1985. As fusões e aquisições representam a principal etapa nos relacionamentos cooperativos. As empresas americanas, afirma o autor, têm se encontrado no meio de uma tremenda explosão de fusões e aquisições. As organizações decidem construir relacionamentos cooperativos de muitas maneiras. A Figura 27 demonstra os principais tipos de relacionamentos de negócios estratégicos, de acordo com o grau de colaboração envolvida.

Figura 27 – Um *Continuum* das Estratégias de Parceria



Fonte: Roberta Maynard *In* DAFT, Richard L. (2007, p.188)

Nakano (2005) afirma que participar em uma rede exige determinadas competências organizacionais. O trabalho em cooperação envolve assuntos como a definição de autoridade para a tomada de decisões dentro da rede, o estabelecimento dos limites de cooperação, das responsabilidades e dos direitos legais, o acordo sobre regras gerais para a rede, além de exigir de cada organização participante normas e procedimentos internos para lidar com seus parceiros. A participação em uma rede envolve, segundo o autor, o desenvolvimento de competências administrativas por parte de cada organização envolvida.

Essas competências podem ser acumuladas através da experiência, quanto maior for o número de experiências de trabalho cooperativo que uma organização possua, tanto maior será o desenvolvimento de práticas administrativas que a tornam um parceiro efetivo. Isso acaba por ter um efeito recursivo, na medida em que o desenvolvimento da imagem de boa parceira torna a organização mais atrativa para futuras parcerias (GULATI, 1998).

Olave e Neto (2005) apontam que dentre as mais recentes formações de redes entre empresas encontradas na literatura, estão os clusters e as organizações virtuais. Passando ao conceito de cluster, pode ser entendido, de modo abrangente, como concentração setorial e geográfica de empresas. Os autores destacam a tipologia de redes de empresas e a contribuição da literatura para tais definições, conforme Quadro 12.

Quadro 12 – Tipologia de redes de empresas

AUTOR	TIPOLOGIA
Grandori e Soda (1995)	Redes sociais: simétricas e assimétricas Redes burocráticas: simétricas e assimétricas Redes proprietárias: simétricas e assimétricas
Casarotto e Pires (1998)	Redes <i>top-down</i> : subcontratação, terceirização, parcerias Redes flexíveis: consórcios
Wood Jr e Zuffo (1998)	Estrutura modular: cadeia de valor e terceirização das atividades de suporte Estrutura virtual: liga temporariamente rede de fornecedores Estrutura livre: de barreiras, define funções, papéis, tarefas
Corrêa (1999) e Verri (2000)	Rede estratégica: desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as atividades Rede linear: cadeia de valor (participantes são elos) Rede dinâmica: relacionamento intenso e variável das empresas entre si
Porter (1998)	<i>Cluster</i> : concentração setorial e geográfica de empresas. Caracterizado pelo ganho de eficiência coletiva
Bremer (1996) e Goldman et al. (1995)	Empresa virtual: pontos de vista institucional e funcional Institucional: combinação das melhores competências essenciais de empresas legalmente independentes Funcional: concentração em competências essenciais coordenadas através de uma base de tecnologia de informação

Fonte: OLAVE & NETO (2005)

A literatura cita ainda, alguns outros exemplos de redes e alianças estratégicas formadas por organizações: acordos de P&D compartilhada; acordos de troca de tecnologia; investimento direto: participações minoritárias motivadas por fatores tecnológicos; acordos de licenciamento; redes de subcontratação, de divisão da produção entre usuários e produtores; associações de pesquisa; programas de pesquisa conjunta, patrocinados por governos; bancos de dados computadorizados e redes para troca de informações técnicas e científicas; redes informais e outras redes.

### 2.3.3 – Ambiente Organizacional Tradicional x Ambiente Organizacional em Rede

As empresas integrantes das redes interorganizacionais pretendem estabelecer uma organização capaz de institucionalizar as mudanças através desses desenhos organizacionais. Espera-se, então, que o contexto de atuação da estrutura organizacional em rede seja diferenciado da estrutura tradicional de empresas isoladas. O desenho da estrutura organizacional tradicional abrange uma única organização. Na estrutura em rede o contexto se amplia para o estudo de duas ou mais organizações em relação simultânea, interativa e de interdependência. Esta relação de duas ou mais organizações que dão origem à rede pode estar constituída de fornecedores, clientes e até concorrentes. Esta relação interorganizacional propicia o processo de transferência do conhecimento, de forma que esta estrutura possa promover uma vantagem comparativa institucional. Este diferencial competitivo tem por

objetivo a geração e/ou transferência de conhecimento, contribuindo assim com o processo de inovação organizacional.

As redes envolvem uma ampla conexão de atividades conjuntas, podendo ter um grande conjunto de variações e aplicações no contexto organizacional desde redes flexíveis de pequenas a médias empresas, redes de subcontratação, redes de relacionamento, redes de informação, redes de comunicação, redes de pesquisa, redes de inovação, dentre outras.

Estas redes podem envolver empresas de diversos tamanhos. De um modo geral, segundo Cyrineu Terra (2000), as redes têm as seguintes formas:

- Bilateralidade/multilateralidade: quando envolve dois ou mais elementos, respectivamente;
- Homogeneidade/heterogeneidade: quando existem diferenças mais ou menos acentuadas entre os componentes da rede;
- Formalidade/informalidade: quando envolve ou não um conjunto de normas, regras e procedimentos preestabelecidos; e
- Estática/dinâmica: quando é mais ou menos influenciada pelas forças ambientais, consequentemente criando certo grau de convivência com as mudanças.

De acordo com Castells (1999), a própria empresa busca a mudança de seu modelo organizacional para adaptar-se às condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnológica. Sendo a principal mudança caracterizada como a mudança de burocracias verticais para a empresa horizontal. De acordo com o autor, a empresa horizontal parece apresentar sete tendências principais:

- Organização em torno do processo, não da tarefa;
- Hierarquia horizontal;
- Gerenciamento em equipe;
- Medida do desempenho pela satisfação do cliente;
- Recompensa com base no desempenho da equipe;
- Maximização dos contatos com fornecedores e clientes; e
- Informação, treinamento e retreinamento de funcionários em todos os níveis.

O autor citado afirma que essa transformação do modelo corporativo, especialmente visível nos anos 90 em algumas importantes empresas norte-americanas, acompanha a percepção dos limites do modelo de “produção enxuta” experimentado na década de 80. Porém, a formação de redes de empresas constitui em um fenômeno diferente da mudança para empresa horizontal. A experiência histórica recente oferece respostas sobre as novas formas organizacionais da economia informacional. Mesmo sob aspectos diferenciados todas baseiam-se em redes. Sendo as redes capazes de formar-se e expandir-se por todas as avenidas e becos da economia global porque contam com o poder da informação propiciado pelo novo paradigma tecnológico. As redes são e serão os componentes fundamentais da organização.

### 2.3.4 – Conflitos e Mecanismos de Controle nas Relações em Rede

Ao observar o paradigma de redes, Cabral (1999) chama a atenção para o fato do crescimento da competitividade, e reforça a questão de que as empresas estão buscando relações colaboradoras, em vez de competitivas, que as unam em redes de interligações laterais e horizontais tanto interna quanto externamente. Neste contexto, vários são os autores que apresentam as alianças como um instrumento gerencial alternativo altamente flexível e potencializador.

Segundo o autor citado, esta formação de alianças estratégicas em redes interorganizacionais reúne princípios aparentemente opostos, como colaboração e competição. Para a delimitação do conflito no ambiente em redes usualmente as firmas estabelecem um acordo-base de forma a evitar que questões vitais, ao sucesso do empreendimento, possam gerar conflito. Ainda assim a relação é estabelecida entre elementos de autonomia e dependência, confiança e controle, expressos em uma estrutura de *governance*.

Ao constituir-se a rede, gera-se heterogeneidade entre os parceiros e flexibilidade de funcionamento através de relações de cooperação sem, contudo eliminar conflitos e competição. Segundo March e Simon (1983) o conflito pode ser intra-individual, quando o próprio indivíduo encontra dificuldade para a decisão. Entre indivíduos quando estes fazem escolhas incompatíveis. E ainda, que tanto o ambiente, como as características da organização contribuem para o conflito individual.

Concluí-se, que os conflitos interorganizacionais dependerão sensivelmente das características das organizações envolvidas na rede e ainda particularmente sobre os integrantes das empresas pertencentes à rede, sendo necessário, portanto, estabelecer formas de analisar e controlar estes conflitos.

Segundo Carvalho (2005) o termo governança é utilizado por diversos autores como Williamson (1985) e mais tarde desenvolvido por Hollingsworth e Lindberg (1986), Jessop (1998) e Humphrey e Schmitz (2000), para designar o processo de coordenação dos atores econômicos, nas esferas pública e privada e nos níveis local e global.

Fleury & Fleury (2000) ressaltam que a idéia central da análise das cadeias de produção é a identificação das estruturas de poder e governança (*governance*), em que uma ou mais empresas coordenam e controlam atividades econômicas geograficamente dispersas. A comparação dos diversos tipos de governança podem ser visualizados no Quadro 13.

Quadro 13 – Tipos de governança

JESSOP (1998)	WILLIAMSON (1979)	HUMPHREY E SCHMITZ (2000)
Anarquia	Mercado	Relações de mercado
Alto-organização	Redes	Redes Quasi-hierarquia
Hierarquia	Integração Vertical	Hierarquia

Fonte: Humphrey & Schmitz (2000) In Carvalho (2005)

Nakano (2005) afirma que o último fator facilitador do fluxo de informações dentre de uma rede é a existência de confiança. Em condições de reciprocidade, uma organização entra em uma rede esperando obter vantagens para si, e precisa estar preparada para um possível comportamento oportunista de um dos integrantes, que pode procurar tirar proveito da relação sem oferecer a sua contrapartida. O comportamento oportunista de um dos integrantes pode minar a confiança dentro da rede, prejudicando os fluxos de conhecimento.

O autor destaca pelo menos dois fatores que auxiliam o desenvolvimento de confiança dentro da rede. Em primeiro lugar, os recursos de rede que a organização possui. Se os contatos prévios de uma organização fornecem informações sobre a postura do potencial parceiro, a forma como agiu em situações anteriores, isso serve como base para o estabelecimento de uma futura relação com essa organização. A própria estrutura da rede atua como facilitador para o desenvolvimento de confiança. Relações próximas permitem o estabelecimento de relações de confiança, de troca de informações detalhadas e resolução conjunta de problemas, aumentando o potencial para a troca de informações (NAKANO, 2005)

Cabral (1999) menciona os chamados mecanismos de controle e confiança relacionados por Barney e Hansey, nos quais esses autores identificam as alianças estratégicas como arranjos que mesclam cooperação e traição potenciais. Quanto maior for a probabilidade de traição, maior será a necessidade de uma estrutura de *governance* para o gerenciamento da aliança e inversamente, quanto menor o potencial de risco quanto à traição, menor será a estrutura de *governance* necessária para o gerenciamento do relacionamento cooperativo.

Desta forma, a alternativa que surge no que se apresenta, para a questão da estrutura de *governance* sofisticadas é a confiança entre parceiros (CABRAL, 1999). Porém, quando estas alianças tratam-se de alianças internacionais, outro fator que passa a fazer parte deste contexto é a questão cultural. Para Child (1999) a confiança tem uma natureza condicional e supõe um pouco de incerteza.

## **2.4 – Escolas da Estratégia**

### **2.4.1 – Estratégia pela Escola do *Design* de Mintzberg**

Os modelos de planejamento estratégico sofreram algumas alterações nos aspectos de estrutura e recursos usados. Mintzberg (2004) define o modelo básico como o modelo da escola do *design*, porque se baseia na crença de que a formação de estratégia é um processo de concepção com o uso de algumas idéias básicas para traçar a estratégia.

Dessa forma, Mintzberg (2004) define o planejamento estratégico como um conjunto de conceitos que englobam todas as propostas para formalizar o processo de formação da estratégia. Dentro desses conceitos o chamado modelo SWOT (para *Strengths* [forças] e *Weaknesses* [fraquezas], *Opportunities* [oportunidades] e *Threats* [ameaças]) como uma forma de análise das características a fim de subsidiar o processo de elaboração do planejamento estratégico.

O processo composto pela avaliação externa [ameaças e oportunidades no ambiente; fatores-chave de sucesso; responsabilidade social] e avaliação interna [forças e fraquezas da organização; competências distintas; valores gerenciais] para a criação, avaliação, escolha da estratégia e posterior implementação da estratégia (MINTZBERG, 2004).

## 2.4.2 - Estratégia pela Escola do Aprendizado de Mintzberg

Segundo Mintzberg et al. (2000) a escola de aprendizado do planejamento estratégico considera a formação da estratégia como um processo emergente. Assim, o processo entre formulação e implementação deixa de haver tal dissociação, como a metodologia clássica, e passa a considerar que uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas podem ser tomadas por todos os tipos de pessoas. Ou seja, pessoas informadas em qualquer parte da organização podem contribuir para o processo de estratégia. As estratégias podem surgir em departamentos, dentro da organização, que visam atingir determinados objetivos.

Mintzberg et al. (2000) define como premissas básicas da escola do aprendizado:

- A formação de estratégia assume a forma de um processo de aprendizado;
- Em geral é o sistema coletivo que aprende;
- O aprendizado procede de forma emergente;
- A liderança passa a gerenciar o processo de aprendizado; e
- As estratégias surgem como padrões do passado, mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, depois, como perspectivas para guiar o comportamento geral.

As organizações que aprendem tem surgido como novo ponto de vista e seu foco principal é no gerenciamento de mudanças e não na estratégia em si. O aprendizado surge como criação de conhecimento. Neste sentido, acredita-se que os gerentes precisam reconhecer a importância do conhecimento tácito – aquilo que sabemos implicitamente – e como ele difere do conhecimento explícito – aquilo que sabemos formalmente segundo Nonaka e Takeuchi (1995 *In* MINTZBERG, 2000).

Torna-se crucial, portanto, a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, na qual os gerentes desempenham um papel-chave. Essas são as pessoas que sintetizam o conhecimento tácito dos funcionários da linha de frente e também dos altos executivos, tornam-no explícitos e o incorporam a novos produtos e tecnologias. Portanto o conhecimento individual promove o aprendizado no nível coletivo.

Segundo Mintzberg et al. (2000) o caráter básico da organização que aprende pode ser expresso nos seguintes princípios:

- as organizações podem aprender com o fracasso tanto quanto com o sucesso;
- uma organização que aprende rejeita o ditado “se não está quebrado, não conserte”;
- as organizações assumem que os gerentes e trabalhadores mais próximos do projeto, sabem mais dessas atividades do que seus superiores;
- uma organização que aprende busca ativamente transferir internamente conhecimento de uma parte para a outra, para assegurar que conhecimentos relevantes encontrem seu lugar na unidade organizacional que deles mais necessite; e
- que as organizações despendem muita energia olhando para fora de seus limites em busca de conhecimento.

Conforme Mintzberg et al. (2000) a organização que aprende tende a incluir pequenas tentativas e por isso deve-se tomar certos cuidados. As pessoas têm que aprender, mas precisam continuar a realizar as suas atividades diárias. A aprendizagem também pode ser cara, leva tempo e pode resultar em reuniões intermináveis.

A formação de estratégia pode ter que ser um processo de aprendizagem coletiva. Os vários atores devem elaborá-la através de ajustes mínimos. Em algumas organizações as novidades são perpétuas e seus ambientes são dinâmicos e imprevisíveis, o que dificulta a convergência para uma estratégia clara. Dentro do que parecem ser respostas passivas ou reativas às forças externas, a organização realmente aprende e cria estratégias novas e interessantes. Assim, a escola de aprendizado do planejamento estratégico estabelece uma relação primordial com o estudo e conseqüente aprendizado dos fatores que referem-se à formulação da estratégia e assim, essa estará sempre interligada ao processo de mudança propiciando adaptações na estratégia conforme o aprendizado proporcionado pelas mudanças.

### **2.4.3 - Visão Diferenciada na Formulação de Estratégias em Ambiente de Redes Interorganizacionais**

Uma análise sobre possíveis adaptações que possibilitariam à metodologia clássica de planejamento estratégico tornar-se aplicável ao ambiente em rede, passa fundamentalmente por uma inversão da perspectiva por meio do qual se vê a empresa. Ela deixa de existir por si só, e passa a existir por sua interação com outras organizações e instituições, como afirmam Powell e Di Maggio (1991), desconsiderando, portanto, as questões de hierarquia formal e cisão entre concepção e implementação, passando a trabalhar em um processo de aprendizagem constante.

Assim, segundo Mintzberg (2000), o processo de planejamento estratégico exige que as organizações sejam vistas como um todo. Portanto, a escola de aprendizado do planejamento estratégico, por considerar a formação da estratégia um processo emergente, tende ser a escola que melhor se enquadra no ambiente organizacional em rede, pois a relação quanto ao processo de formulação da estratégia considera como parte integrante do processo a aprendizagem constante.

Considerando o novo desenho organizacional estabelecido e as premissas básicas da escola do aprendizado, o planejamento estratégico necessariamente deve passar por adaptações que possibilitem a aplicação deste em um ambiente de interdependência e de constante evolução do aprendizado. Assim, como define Mintzberg (2004) o processo de formulação de planos estratégicos deverá entender essas relações entre empresas como uma estrutura de enorme poder de inovação, que exige constante acompanhamento entre concepção e implementação, passando a atuar neste processo de desenvolvimento contínuo.

### **2.4.4 - Conhecimento Organizacional**

De acordo com Ferreira *et al.* (2005), um dos diversos títulos que têm sido adotados para designar a época em que vivemos é sociedade do conhecimento. A adoção dessa nomenclatura deve-se ao fato de que ocorre atualmente não apenas um salto qualitativo no acúmulo de conhecimento humano, similar aos que ocorreram em outras épocas. O ritmo

dessa acumulação, de acordo com os autores, ganhou nova velocidade, uma vez que os avanços nas diferentes áreas interagem e potencializam a produção ainda mais rápida de novos conhecimentos. Fatores como a globalização e o desenvolvimento de novas tecnologias de informação e comunicação estão na base da nova ordem social, econômica, cultural e política.

Para Nakano (2005) uma das características da sociedade pós-industrial ou pós-capitalista é o crescente valor e impacto do conhecimento na atividade econômica. É grande o interesse nos chamados ativos intangíveis ou capital intelectual das organizações, e a gestão do conhecimento tornou-se assunto importante para a administração das empresas. Como consequência, discutem-se na atualidade diversos temas relativos ao conhecimento organizacional, como, por exemplo a criação e a transformação do conhecimento, a avaliação dos ativos intangíveis e o acompanhamento de competidores e prospecção do ambiente.

O conhecimento passou a exercer papel de suma importância em nossas vidas nos últimos tempos. Os meios de acesso às informações são, hoje, os mais variados e até bem pouco tempo inimagináveis. Na fartura de informação, outros desafios surgem nas organizações atuais e são facilmente visualizados. A importância do conhecimento para as organizações manterem seu nível de competitividade. A questão do conhecimento possivelmente seja a mais importante quando tratamos da estrutura organizacional em rede. Por isso, a formulação das redes surge no sentido de cooperação e parcerias capazes de promover um maior nível de conhecimento da estrutura como um todo.

Segundo Ferreira (1983) cooperar é o ato de operar simultaneamente; trabalhar em comum; colaborar. A partir dessa definição, podemos analisar a estrutura organizacional em redes, onde predomina a cooperação, como uma grande rede operando por objetivos comuns onde os trabalhos ocorrem de forma simultânea e onde a colaboração é o agente vital para a manutenção das atividades.

Pode-se, então, entender, que neste ambiente de cooperação, há colaboração mútua e assim podemos admitir que há troca de informações e conhecimento. Sob este ângulo analisamos a estrutura organizacional em redes. Esta faz com que ocorra troca de informações e assim estimula a propagação do conhecimento, no sentido de que cada vez mais, agregamos conhecimentos até então não despertados. Automaticamente passamos informações e conhecimento para a concepção da idéia ou resolução do assunto em questão.

Nonaka & Takeuchi (1997) afirmam que por criação de conhecimento organizacional querem dizer a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

Os autores classificam o conhecimento humano em dois tipos. Um é o conhecimento explícito, que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante. Esse tipo de conhecimento pode ser então transmitido, formal e facilmente, entre os indivíduos. Já o conhecimento tácito, de difícil articulação na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor. O conhecimento tácito foi deixado de lado como componente crítico do comportamento humano coletivo. Ao mesmo tempo, afirmam os autores, o conhecimento tácito é uma fonte importante da competitividade das empresas japonesas. É ele, provavelmente, o principal motivo pelo qual a gerência japonesa é vista como um enigma pelos ocidentais.

Nakano (2005) enfatiza a importância das redes de cooperação interempresarial como fonte de inovação, face ao propício ambiente onde o conhecimento pode ser gerado de forma mais eficiente e rápida. Em setores de rápido desenvolvimento tecnológico, a cooperação tem sido a forma mais eficiente de desenvolver e manter capacidade inovadora. O estabelecimento de fluxos de pessoas, informações e materiais entre as organizações participantes lhes

possibilita manterem-se atualizadas quanto ao desenvolvimento do setor, e a soma de esforços permite-lhes a criação de novos produtos.

O autor afirma que quando se busca reciprocidade entre organizações, a transferência de conhecimento entre elas é um dos objetivos principais para o estabelecimento de uma rede. Porém, embora ela seja o resultado esperado, está longe de ser um processo simples, automático e fácil. O conhecimento pode tornar-se de difícil transmissão, frustrando assim uma das intenções da rede.

Para as organizações, a realidade atual surge com intensidade e importância relevante, para a geração de um ambiente propício ao processo de evolução em busca de um diferencial competitivo. Cyrineu Terra (2000) propõe que os desafios e a complexidade dessa nova era começam pelas próprias tentativas de quantificar ou medir o recurso conhecimento. Trata-se de um recurso que não é tão facilmente quantificável. Este recurso apresenta-se como intangível de difícil repetição. A visão predominante é a de que a economia passou a basear-se no conhecimento e não mais na produção em série. A consequência dessa perspectiva para a administração consiste em focar o conhecimento organizacional como determinante do sucesso empresarial medidos em termos econômicos. Parece consenso que as organizações que não se tornarem competitivas na Era do Conhecimento não sobreviverão. Cyrineu Terra (2000) sintetiza bem esses ares do recente foco da administração:

“(...) o desafio de produzir mais e melhor vai sendo suplantado pelo desafio, permanente, de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. Já a velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem mais concentrar esses esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas das organizações. A Gestão da Inovação e do Conhecimento organizacional caminham, portanto, lado a lado” (p. 44).

Desta maneira, é possível compreender que o conhecimento, e a forma como será disseminado e estimulado dentro da organização, será a mola-propulsora das organizações do futuro. Portanto, a administração contemporânea deve contemplar o fator conhecimento em todos os processos de tomada de decisão referentes ao projeto organizacional. Assim, é possível analisar o destaque citado por Senge (2002) quanto a importância do planejamento estratégico como ferramenta de aprendizagem organizacional.

Neste capítulo foram apontadas as principais contribuições teóricas de autores reconhecidos na comunidade científica. Alguns temas serão contemplados nas questões da pesquisa de campo exposta nos capítulos III e IV.

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA DE CAMPO

#### 3.1 – Caracterização das Empresas para o Estudo Comparativo

O estudo comparativo será realizado entre empresas de segmentos divergentes uma vez que, não faz parte deste estudo a análise das estratégias em si, tampouco, os resultados obtidos pela rede de empresas (ELEB - Embraer Liebherr Equipamentos do Brasil S.A.) e pela empresa em formato tradicional (Natura Cosméticos S.A.). Tal medida deve-se ao fato de que mesmo a empresa com atuação “isolada” realiza parcerias estratégicas em projetos específicos, fazendo parte de suas estratégias de atuação. O foco do presente estudo está na confirmação, ou não, do objetivo deste trabalho através da análise comparativa que visa interpretar possíveis dificuldades e necessidades de adaptação promovidas pela rede de empresas considerando o ambiente diferenciado que se configura.

As empresas escolhidas, apesar de pertencerem a segmentos diferentes, têm forte representatividade no cenário nacional e internacional, valorizando, portanto, este estudo.

##### 3.1.1 – NATURA Cosméticos S.A.

A Natura Cosméticos S.A., aqui denominada “Ambiente A”, atua no segmento de Cosméticos, Fragrâncias e Higiene Pessoal. Empresa reconhecida pela Revista Exame, Jornal Valor Econômico, Datafolha, dentre outras instituições, entre as melhores empresas para se trabalhar, além de prêmios de boa cidadania, empresa mais admirada do Brasil e entre as marcas mais valiosas do Brasil, US\$ 573 milhões em 2005 (NATURA, 2007).

De acordo com o referido site, sua história versa que Luiz Seabra, fundador da empresa, foi apresentado ao mundo dos cosméticos aos 16 anos quando trabalhava em uma multinacional. A empresa oferece um portfólio de produtos, que inclui soluções para diversas necessidades de consumidores, homens e mulheres de todas as idades, tais como produtos de tratamento da pele do rosto e do corpo, cuidado e tratamento dos cabelos, maquiagem, perfumaria, produtos para o banho, proteção solar, higiene oral e linhas infantis.

Movida por duas paixões, de acordo com o relatório anual da Natura Cosméticos S.A. (2006), a cosmética como veículo de autoconhecimento e promoção do bem-estar e as relações humanas como forma de expressão da vida, conquistou posição de destaque no cenário empresarial brasileiro. Uma das empresas mais admiradas do Brasil, a Natura é líder no mercado nacional de cosméticos, fragrâncias e higiene pessoal e nossa marca está entre as mais valorizadas do país. Atualmente, conta com cerca de 900 produtos no portfólio nas categorias maquiagem, perfumaria, proteção solar, cuidados com o rosto, o corpo e os cabelos, entre outras.

A Natura manteve um crescimento consistente nos últimos anos, maior que o dos setores de cosméticos e de venda direta, que por sua vez, evoluem a taxas muito superiores à da economia brasileira. Em 2005, a receita bruta consolidada chegou a R\$ 3.243,6 milhões, valor 27,7% maior que o exercício anterior. Um dos fundamentos dessa expansão é a busca constante pela excelência dos produtos e serviços, essencial para o estabelecimento e a manutenção da qualidade na relação com nossos públicos, de acordo com a empresa. Entre as empresas brasileiras que mais investem em pesquisa e desenvolvimento a Natura, em 2005, produziu mais de 200 milhões de unidades, que chegaram aos nossos 50 milhões de consumidores, em cerca de 5 mil municípios brasileiros por meio de venda direta (NATURA, 2007)

A empresa também possui operações na Argentina, Chile, Peru, México, França e, mais recentemente, na Venezuela. No Brasil, as operações estão concentradas no Espaço Natura em Cajamar, São Paulo, que abriga um importante e moderno centro integrado de pesquisa, produção e logística. Possui ainda unidades comerciais e de distribuição em Itapeverica da Serra, também em São Paulo, e Uberlândia e Mathias Barbosa, em Minas Gerais. Em setembro de 2006, inaugurou a primeira Casa Natura no Brasil, na cidade de Campinas, Estado de São Paulo (NATURA, 2007).

### **3.1.2 – ELEB – Embraer Liebherr Equipamentos do Brasil S.A.**

Denominada neste estudo como “Ambiente B” a ELEB – Embraer Liebherr Equipamentos do Brasil S.A., nasceu de uma “*joint venture*” em 1999 entre a Embraer – Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. e a Liebherr Aerospace, na proporção de 60% e 40% respectivamente (ELEB, 2008).

De acordo com o site da empresa, sua origem remonta aos anos 70, quando o Brasil e a Itália decidiram desenvolver em conjunto um novo programa militar que consistia em um caça bombardeiro tático chamado de AMX. Este programa foi uma oportunidade para o desenvolvimento da tecnologia brasileira em sistemas de trens de pouso, componentes hidráulicos e eletromecânicos. A responsabilidade de trazer este tipo de tecnologia para o país foi dada à Embraer – Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A, que por sua vez criou a EDE – Embraer Divisão Equipamentos, em 1984. Anos mais tarde em 1999, quando da criação da “*joint venture*”, a maior parte dos ativos da EDE foram transferidos para a ELEB.

Em 31 de dezembro de 2007, a ELEB possuía 766 empregados e registrou receita anual de US\$ 92,7 milhões. A planta da empresa abrange uma área aproximadamente de 25.000 m<sup>2</sup>, e está localizada em São José dos Campos, estado de São Paulo (ELEB, 2008).

Segundo o site da empresa, a ELEB tem foco na área aeroespacial, e seus principais produtos são: trens de pouso, componentes hidráulicos e eletromecânicos, tais como atuadores, válvulas, acumuladores e pilones. A empresa domina o ciclo completo do produto, desde sua concepção e desenvolvimento, passando pela parte de testes, certificação, manufatura e até o suporte pós-venda. O seu mercado abrange os segmentos de aviação comercial de médio porte, helicópteros, aviação executiva e aviação de defesa.

A empresa conta com um moderno Centro de Serviços, capacitado para oferecer serviços de manutenção e reparo para trens de pouso, servos comando, atuadores, pilones, entre outros componentes hidráulicos e eletro-mecânicos.

A Área de Manufatura da ELEB trabalha norteadada por três conceitos básicos:

- Padrões internacionais de qualidade;
- Máquinas de última geração; e
- Flexibilidade.

O conceito de manufatura enxuta é perseguido constantemente através da implementação de células de produção que oferece à empresa uma manufatura moderna e eficiente. Diversas máquinas de última geração, dedicadas ao produto, compõem seu parque industrial, tais como centros de torneamento e centros de usinagem totalmente automatizados e fresadoras de grande porte. Um exemplo é a máquina multi-tarefa WFL 120, sendo a ELEB a primeira empresa da América Latina a adquirir este tipo de tecnologia. Ainda de acordo com o site da empresa, a tecnologia empregada e aliada à mão-de-obra qualificada, permitem que a empresa atenda às exigentes normas nacionais e internacionais ligadas ao setor aeroespacial (ELEB, 2008)

A ELEB é capaz de desenvolver trens de pouso, componentes hidráulicos e eletromecânicos desde a fase conceitual até a fase final de desenvolvimento, incluindo testes e qualificação. A empresa trabalha com ferramentas de desenvolvimento usando CAD-CAE-CAM para análise e simulações estática e dinâmica. A área de Engenharia e Desenvolvimento conta com um quadro de 120 profissionais qualificados. A organização do projeto é integrada de forma matricial por processos de trabalho interdisciplinares (ELEB, 2008).

### **3.2 – Amostra**

A amostra da pesquisa de campo é composta pelos seguintes elementos (1ª e 2ª etapas). O estudo é caracterizado pela 1ª etapa que consiste no envio de questionário estruturado, conforme Anexo I, a ser respondido pelos elementos e analisados para discussão de resultados de forma descritiva entre as duas empresas. Posteriormente, será realizada entrevista pessoal com os elementos na 2ª etapa conforme Anexo II.

#### **3.2.1 – Empresa 1 – Natura Cosméticos S.A.**

Elemento: Gerente de Planejamento Estratégico

#### **3.2.1 – Empresa 2 – ELEB – Embraer Liebherr Equipamentos do Brasil S.A**

Elemento: Gerente de Planejamento Estratégico Integrado

### **3.3 – Instrumentos de Pesquisa**

Os principais instrumentos de pesquisa são constituídos através de questões formuladas conforme anexo 1 (questionário) e entrevista conforme anexo 2.

### **3.4 – Questões de Pesquisa**

Nos questionários são formuladas 11 questões sobre os seguintes temas: cargo, papel exercido, carga horária dedicada ao planejamento estratégico, responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico, nível de dificuldade para elaboração do planejamento estratégico, utilização do modelo SWOT, dificuldade para análise do ambiente interno, dificuldade de

monitoramento de variáveis ambientais, grau de relevância do ambiente geral; ambiente operacional e do ambiente interno para o sucesso da organização, aprendizagem da organização por meio do planejamento estratégico, participação dos parceiros de negócios na elaboração do planejamento estratégico.

Nas entrevistas são formuladas questões idênticas para as duas empresas, com o objetivo de fundamentação nas teorias expostas no Capítulo II.

Na primeira etapa da pesquisa, os questionários foram enviados por *e-mail* aos responsáveis pelo Planejamento Estratégico das empresas.

Após a análise da primeira etapa, foram formuladas questões para a entrevista realizadas pessoalmente com cada gerente das empresas, ou seja, com 02 (dois) entrevistados. As entrevistas foram gravadas.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste estudo são analisadas diferenças entre o planejamento estratégico e sua aplicação em organizações que atuam em arranjos colaborativos, empresas em rede.

Desta forma este analisa os fatores críticos de sucesso para o andamento de planos estratégicos interfirmas, caracterizando as razões pelas quais faz-se necessária uma possível adaptação do modelo tradicional. Será apresentado, portanto, uma análise de questões referentes ao modelo utilizado, de forma que seja possível apresentar as razões pelas quais este tradicional método torna-se limitado e questionável no ambiente de redes.

Assim, com a proposta de um novo modelo de planejamento estratégico, cabe analisar os resultados alcançados por este método de aplicação. Desta forma, o presente tem por objetivo analisar a relação de parceria no “Ambiente B” citado, a fim de identificar a estrutura de planejamento estratégico utilizada e os resultados alcançados com a formulação desta aliança, não somente quanto aos aspectos financeiros e mercadológicos, mas o impacto no desenvolvimento empresarial devido à transferência de tecnologia e de capital intelectual.

A análise destes aspectos e apresentação das conclusões são consideradas significativas para o desenvolvimento de estudos acerca da dinâmica organizacional, bem como base de estudo que pretende contribuir para o entendimento mais profundo do assunto em observação.

No questionário encaminhado para as empresas foi possível obter a participação do Gerente de Planejamento Estratégico da Natura Cosméticos S.A. e do Gerente de Planejamento Estratégico Integrado da ELEB - Embraer Liebherr Equipamentos do Brasil S.A.

Dentre os papéis dos gerentes nas empresas temos:

- ELEB: elaboração de cenários, implantação e acompanhamento de controles;
- NATURA: responsável pelo processo de planejamento tanto para a estratégia global da empresa como no desdobramento da estratégia global para as áreas de negócio, operações e áreas de apoio. Entre outras atividades apontou-se a responsabilidade por definir as fases e sub-fases do processo, definir cronograma, definir ferramentas para formulação e desdobramento da estratégia, no acompanhamento há a responsabilidade por gerir o BSC e auxiliar nas áreas no acompanhamento dos próprios BSC's.

O planejamento estratégico é realizado, em ambas as empresas, por equipe interna, sendo que na Natura a dedicação de tempo do gerente é total para o planejamento estratégico, enquanto que na ELEB é de 25% da carga horária semanal.

Conforme apontado no referencial teórico, para as organizações serem eficazes é necessário administrar a incerteza. Robbins & Decenzo (2004) apontaram o planejamento como ferramenta para reduzir a incerteza, o desperdício de atividades e evitar redundâncias. Para tanto, foi apontada como ferramenta fundamental neste processo o planejamento estratégico, de forma que as empresas confirmam a sua utilização e dedicam setor exclusivo para tal, sendo, portanto os gerentes os contatos com as empresas para a avaliação que se propõe neste estudo.

Neste sentido, torna-se necessário verificar o processo de elaboração do planejamento estratégico nas empresas e seus níveis de dificuldade, a fim de estabelecer referência com os autores pesquisados.

Avaliando-se as etapas de elaboração do planejamento estratégico, quanto ao nível de dificuldade, verificou-se o seguinte resultado para a Natura em escala de 1 até 5, sendo 5 para o mais difícil:

- Análise dos ambientes: interno e externo (3);
- Estabelecimento da diretriz organizacional: missão e objetivos (4);
- Formulação da estratégia (4);
- Implementação de estratégias (5);
- Controle estratégico (5).

Para a ELEB obteve-se a seguinte avaliação:

- Análise dos ambientes: interno e externo (4);
- Estabelecimento da diretriz organizacional: missão e objetivos (2);
- Formulação da estratégia (4);
- Implementação de estratégias (5);
- Controle estratégico (2).

É possível avaliar, portanto, que no ambiente tradicional (Natura) a maior dificuldade é percebida no âmbito da implementação das estratégias e do controle estratégico. Entretanto, no ambiente de redes (ELEB) percebeu-se como a implementação de estratégias e a avaliação dos ambientes: interno e externo.

Tais questões podem ser analisadas sob o ponto de vista destacado por Hrebiniak (2006), afirmando que os administradores sabem mais sobre formulação do que sobre implementação da estratégia.

Ambas as empresas utilizam da ferramenta de análise SWOT para avaliação ambiental, não destacando qualquer ferramenta adicional para tal.

Dentre os aspectos com maior dificuldade para análise do ambiente interno, a Natura destaca com a mesma intensidade os aspectos organizacionais, aspectos de pessoal, aspectos de marketing, aspectos de produção e aspectos financeiros, apontando peso 4 entre 1 e 5, sendo 5 para o mais difícil. Entretanto, para o gerente de planejamento estratégico integrado da ELEB, o de maior dificuldade são os aspectos de produção, com peso 5, seguido de aspectos organizacionais e aspectos financeiros (4), aspectos de pessoal (3) e aspectos de marketing (2).

A questão sobre as variáveis ambientais foi destacada de forma unânime como o componente econômico (peso 5) pelos dois gerentes. Entretanto, para a ELEB, com peso 4 destacaram-se o componente político e o componente tecnológico. Seguido do componente legal (3) e do componente social (2). Para o gerente da Natura os demais componentes merecem igual destaque (peso 4), sendo componente social, político, legal e tecnológico.

No ambiente operacional a Natura destaca com peso 5 os componentes: mão-de-obra; fornecedor e internacional. Além destes, atribui peso 4 ao componente cliente e concorrência. Para o gerente da ELEB o destaque fica por conta do componente internacional (peso 5), seguido do componente cliente (4), concorrência (3), mão-de-obra (2) e fornecedor (1).

Ao analisar o grau de relevância dos ambientes: geral, operacional e interno, os gerentes apontam (entre 1 e 5, sendo 1 para o menos relevante):

- Natura: interno e operacional (peso 5), e peso 4 para o ambiente geral;
- ELEB: peso 5 para o ambiente operacional, peso 4 para o ambiente interno e peso 3 para o ambiente geral.

Ao questionar a função do planejamento estratégico, sob o ponto de vista da aprendizagem organizacional, afirmando que alguns autores defendem sua principal funcionalidade para o compartilhamento de visões e eficiência para desenvolver a aprendizagem da organização, apresenta-se divergência entre as empresas:

- *Natura: o gerente de planejamento estratégico da empresa afirma que não concorda, uma vez que “o planejamento estratégico será mais eficaz na medida em que as estratégias e seus resultados sejam comunicados a todos os níveis da organização. E mais, é importante que as principais estratégias da empresa façam parte das metas individuais e grupais de desempenho e recompensa. Também concordo em que a estratégia deve envolver, deve inspirar, deve estimular o sonho, por isso a comunicação deve ser além de clara e muito específica, inspiradora e, em alguns casos, até lúdica. Sobre a aprendizagem da organização, acho que é elemento fundamental para o sucesso da estratégia no longo prazo. Mas ele não vem junto com o planejamento, vem de fora. Uma organização pode ter muito bom processo de planejamento sem aprendizagem. E levará anos para que essa organização descubra que o erro não está no processo em si mesmo, mas na falta de uma cultura de aprendizagem. Pelo outro lado, acredito que se uma organização possui uma cultura forte de aprendizagem pode ser que se sustente no mercado, mesmo sem ter um processo de planejamento tão bem estruturado. Acho também que a necessidade de ter uma cultura de aprendizagem é uma coisa nova, resultado do mundo em constante mudança que vivemos hoje. Inicialmente as estratégias eram pensadas para serem mais duradouras, mais deliberadas, e acredito que nesse contexto a aprendizagem não era um elemento organizacional tão crítico. No contexto atual de enorme mudança, no qual as estratégias devem ser (às vezes) reavaliadas quase em tempo real, a aprendizagem se torna fator crítico de sucesso”.*
- *ELEB: o gerente de planejamento estratégico integrado aponta que sim, “pois o planejamento estratégico pode atuar como um veículo de comunicação para o desdobramento das estratégias da organização em todos os níveis hierárquicos quando utilizada de forma correta”.*

Sob este aspecto, cabe destacar a ênfase que Senge (2002) deu para a ferramenta como única utilidade a geração do conhecimento. É possível verificar que a Natura reconhece a importância da questão do conhecimento. Entretanto apenas o gestor ELEB acredita na visão do autor. Cabe analisar se o fundamento para tal posicionamento está na estrutura organizacional em rede utilizada pela empresa. Entretanto, tal afirmação somente pode ser concretizada com apoio de ferramentas que permitam tal aferição. Porém, fica a dúvida se o formato adotado pela empresa tem como objetivo, de fato, propiciar a aprendizagem, além de relações colaboradoras de mercado.

Questão relevante para este estudo, foi abordada a participação dos parceiros de negócios (clientes e fornecedores) no processo de elaboração do planejamento estratégico da empresa, foi respondida negativamente por ambas as empresas. A ELEB justifica que apesar de não haver participação, as informações são coletadas junto aos parceiros para elaboração do plano de ação.

A Natura afirma que o processo é fechado, portanto sem participação de vozes externas. As entradas externas são provenientes de pesquisas com os públicos com os quais a empresa se relaciona (consultoras, colaboradoras, fornecedores e consumidores). Porém, reconhece a crescente importância de trazer novas vozes para o processo de planejamento,

principalmente nas fases iniciais de formulação estratégica. Tal visão já foi apontada como uma grande oportunidade de melhoria do processo, juntamente com a modelagem de cenários. Sendo aprovada, a empresa poderá evoluir incluindo no planejamento de 2010 a ser realizado em 2009.

Em continuidade ao levantamento de dados e informações qualitativas, foram elaborados questionamentos a serem realizados em forma de entrevista. Desta maneira, os gestores foram indagados acerca do nível de importância e o investimento da empresa no planejamento estratégico. A Natura aponta que o processo de elaboração ocorre há cerca de 15 anos, foi se amadurecendo e se aperfeiçoando ao longo deste período, dentre a cadeia de processos da empresa pode ser considerado um dos mais maduros e transversais, muito reconhecido por praticamente todas as pessoas que trabalham na empresa. Os produtos gerais do planejamento estratégico, que são os chamados de PEN (Planejamento Global da Natura e os Planejamentos das Fábricas), são produtos bastante conhecidos e, portanto a importância é elevada. O processo anualmente envolve o comitê executivo e o próprio presidente lidera o processo de planejamento anual, dependendo de cada área são envolvidos os gerentes e coordenadores, tendo muita pessoas envolvidas. O conselho de administração se envolve na aprovação da estratégia global da Natura. Todos esses elementos demonstram que o nível de importância é bem alto. O processo de planejamento estratégico está, em paralelo, trabalhando-se cada vez mais para se aprimorar juntamente com o processo orçamentário, processo de planejamento de recursos humanos, tudo isso demonstra a importância do processo para nossa empresa. Há uma área formatada, com diretoria específica, há 8 anos estruturada, portanto a dedicação é elevada. Para a ELEB, o planejamento estratégico dá origem ao plano de ação que envolve a participação das pessoas e é considerado de extrema relevância para a organização, sendo elaborado em todas as gerências e unidades a fim de se obter resultado mais efetivo. Este plano integra inclusive a remuneração das pessoas, por meio de PLR, com metas individuais.

Esta importância destacada pelos entrevistados vem de encontro com os aspectos abordados no referencial teórico acerca da importância do planejamento para a perenidade da organização, destacando-se o futuro como fator preponderante neste processo. Prahalad & Hamel (2005) apontaram que é importante chegar ao futuro primeiro e toda empresa precisa seguir em direção ao futuro com toda presteza possível.

O horizonte utilizado pelas empresas é o mesmo, 5 anos. Entretanto, no que diz respeito à atualização, pela Natura é realizado anualmente e pela ELEB, os planos de ação são atualizados sempre que necessário, sendo pelo menos uma vez ao ano. Assim, há uma interação direta entre as demandas mercadológicas, capacidades da empresa e seu plano estratégico.

Dentre as etapas utilizadas, os respondentes apontam:

- Natura: *“1ª etapa é super importante, sendo a 1ª fase, constitui-se na fase de revisão do plano institucional, da missão, visão e das crenças da Natura. Não sendo uma revisão todo ano, mas um ponto de partida para o nosso planejamento. Porém a primeira etapa, especificamente, é juntar todas as aspirações estratégicas do conselho de administração, especificamente dos três fundadores da Natura, que nesta fase inicial têm uma atuação protagonista, onde tentamos captar todas as aspirações estratégicas que até hoje eles têm para a empresa e este é um trabalho que é feito junto com o comitê executivo. Então a empresa faz umas avaliações externas, muito amplas, que serviriam como disparadores e como inspiradores para captar as aspirações estratégicas. Feito isso há um trabalho de quase dois meses de trabalho do comitê executivo, aí sim algo mais específico, temas escolhidos como avaliação global de desempenho, de processos internos,*

*estruturais de desenho organizacional, podendo surgir questões anuais, e questões externas como macroeconômicas, sócio-políticas, tecnológicas, de produtos, das mais variadas, e todas as visões externas, até chegar ao PEN (Plano Empresarial Natura) no horizonte de 5 anos. Posteriormente o desdobramento da estratégia global para as áreas da empresa, sendo que este ano pela primeira vez este processo vai ser ao invés de desdobrar para áreas funcionais, será estratégia desdobrada por processo, e posteriormente as áreas estabelecem o planejamento para o próximo ano, sendo dois níveis de desdobramento, sendo o primeiro uma visão de 3 anos e o segundo de 1 ano, sendo chamado de plano operacional, em paralelo o orçamento, recursos humanos e desenho organizacional.”*

- ELEB: *“iniciado pelo ciclo Planejamento Estratégico envolvendo todo o grupo EMBRAER, onde são verificados os contratos (vendas firmes) a fim de mapear as ações a serem realizadas, gerando, num segundo momento as estratégias por meio dos planos de ação.”*

É possível perceber que o modelo utilizado pela Natura constitui-se formalmente, percorrendo as etapas definidas pela empresa. Entretanto, produz um plano no sentido literal da palavra. Tal modelo é similarmente destacado por Daft (2007), pois contempla avaliação atual, análises e nova definição de missão, objetivos e estratégias.

Já no modelo utilizado pela ELEB há um direcionamento claro para os acordos firmados pela empresa e como consequência a formalização de um plano de ação, não um plano estratégico a ser consultado. Tal condição é propiciada pela estrutura de parceria utilizada pela ELEB, visto que a mesma faz uso do acordo com a Embraer para o fornecimento de trens de pouso, seu produto principal, para os negócios articulados pela fabricante de aviões, o que permite vantagens para a ELEB e conseqüentemente para a Embraer. No caso da Natura, observa-se um distanciamento dos parceiros e clientes, o que caracteriza os pontos observados pelos autores como má avaliação de seus pontos fortes e pontos fracos, bem como das oportunidades e ameaças.

Há que se destacar ainda, as críticas ao planejamento estratégico apontados por Mintzberg *et al.* (2000), em que algumas delas podem ser observadas na Natura, como a separação entre formulação e implementação, separando pensamento de ação, e a ausência de análise do aprendizado entre os pontos fortes e fracos da organização, bem como a explicitação da estratégia, promovendo, supostamente, a inflexibilidade.

Estes pontos são abordados, pois foi possível perceber que o modelo utilizado pela ELEB permite melhor interação entre as unidades e gerências, inclusive com estímulo na comunicação, e a questão do aprendizado sendo analisado. Além disso, destaca-se o modelo de planejamento estratégico como um processo emergente, face aos projetos adotados pela organização e revisão dos planos de ação, na medida em que se aproveita das competências reais ou potenciais dos parceiros da rede, e ainda por sua atualização constante em função das demandas. As *joint ventures* se caracterizam por um ambiente de colaboração intermediária e, portanto, a relação entre as empresas permitem o acesso aos recursos de maneira comum, a fim de permitir elevação da competitividade da rede, pela soma das características dos parceiros, por sua estrutura horizontal que permite compartilhar conhecimentos, tal qual relatado pelo entrevistado da empresa.

Dentre as perguntas da entrevista destacou-se atenção ao aspecto das transformações estruturais das organizações, sendo apontado pela Natura que tem acontecido mudança estrutural várias vezes, com a mudança do processo de planejamento estratégico da Natura, para planejamento estratégico por processos, sendo difícil definir o que veio primeiro, o novo modelo de planejamento estratégico ou as mudanças estruturais, pois tudo está acontecendo ao mesmo tempo, onde a estrutura passa por mudanças em meio ao processo de elaboração do

planejamento estratégico. Mas a estrutura anterior teve claramente mudanças por força do planejamento estratégico, conforme resposta do gerente entrevistado. Para a ELEB a estrutura é sempre alterada na medida que o mercado exige, não exclusivamente por conta das estratégias.

Em relação ao mapeamento do futuro, as empresas apresentam visões diferenciadas, entretanto, segundo o gestor da ELEB, tal deve-se ao fato de que o setor exige pouco acerca do futuro, bem como em função de chamadas vendas firmes, baseadas em contratos. Assim, para a ELEB este processo é considerado relevância, porém não é necessário. Entretanto, para a Natura, esta é uma das fases mais difíceis, sendo uma fase de oportunidades para a empresa, tanto que a mesma colocou todos os esforços este ano no planejamento estratégico por processos, mas havia inicialmente a previsão de uma etapa de cenários, que atualmente não é feito, pois utiliza-se de variáveis conhecidas, obviamente se preocupando com temas muito específicos, como concorrência, cenário político, porém ainda há muito que melhorar, como outras empresas que criam cenários, e pensam em estratégias alternativas, sendo um ponto a ser melhorado.

Assim, analisar alterações na estrutura das organizações, conforme apontado no referencial teórico, torna-se relevante na medida em que possibilita interpretar o dinamismo do ambiente em que as empresas se situam. Porém, é possível observar que a Natura experimenta tais ajustes com maior frequência, conforme apontado pelo entrevistado. Contrariamente, a ELEB afirma que tais alterações são realizadas quando o mercado exige, porém a empresa afirma, por meio do entrevistado, que o mapeamento do futuro não é causa principal de preocupação por parte da empresa, visto a existência de contratos, denominados vendas firmes, o que caracteriza um ambiente menos instável, conforme apontado pelo entrevistado.

Sobre o processo de análise SWOT (oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos), observou-se que:

- Natura: durante os meses de preparação do plano, ocorre a avaliação interna e externa, na apresentação das avaliações com o comitê executivo e diretores, quando são feitas algumas considerações, posteriormente o comitê executivo atua, não pontuando especificamente. A avaliação dos pontos fortes e pontos fracos está muito na cabeça dos participantes do processo, sendo um ponto a ser melhorado, sendo descartadas ou confirmadas pelos participantes. Não são feitas análises por testes e experiências de tais pontos fortes e fracos, pois se baseiam na experiência das pessoas. Tem um caráter um pouco intuitivo, com a participação dos fundadores, carregando a visão do empreendedor, prevalecendo à intuição, o coração do empreendedor;
- ELEB: por conta dos contratos já firmados que vão nortear as ações da empresa, com os gestores das unidades se envolvendo no processo de mapeamento dos pontos fortes e fracos de cada unidade, verificando-se, posteriormente, as concordâncias e divergências entre tais, sendo consolidadas em pontos fortes e fracos da organização, considerando as similaridades entre tais unidades. Não são feitas análises por testes e experiências de tais pontos fortes e fracos, sendo apenas com base na experiência e mapeamento de cada gestor, porém individualizado nas gerências e unidades, permitindo o cruzamento entre as gerências e unidades da empresa e grupo Embraer.

O uso de tal ferramenta confirma a relevância apontada no referencial teórico, bem como o destaque para tal, como ampla utilização para avaliação de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas.

Com relação ao fato de mensurar o aprendizado na avaliação interna, a Natura destaca como um ponto de boas oportunidades de melhoria pela Natura, pois de acordo com o entrevistado:

*“...não vejo uma coisa muito forte em termos de aprendizagem organizacional, de fato, se pegar as últimas estratégias são recorrentes, projetos específicos que surgem no tempo e voltam, talvez se houvesse um processo de aprendizado organizacional melhor estruturado isso não acontecesse, ou aconteceria de outra maneira. De fato, hoje, um dos objetivos estratégicos é a gestão do aprendizado e do conhecimento, por ser algo a melhorar que tornou-se um objetivo estratégico.”*

Porém, na ELEB, segundo o entrevistado, trata-se de uma busca efetiva da organização para evolução da empresa, compartilhando experiências positivas e negativas entre as unidades, utilizando-se, também a ferramenta intranet para compartilhamento destas experiências dentro do grupo Embraer. Além disso, a empresa conta com a participação de outras partes interessadas como fornecedores e clientes, no processo de elaboração do plano de ação.

Dentre as maiores dificuldades apontadas pelos entrevistados, destacam-se:

- Natura: no início do ano foi feito um processo de avaliação do processo de planejamento estratégico, sendo identificadas algumas oportunidades, um possível de caminho de solução é a elaboração de cenários desconhecidos, outra oportunidade seria o aprendizado organizacional, e como se alimenta, gerando um processo de pensamento estratégico, visualizando-se uma oportunidade, pois o processo é muito instrumental e deveria favorecer mais o pensamento estratégico, não tanto fazer projeções, partir do mundo conhecido, deveria favorecer a atitude estratégica do pensamento estratégico, trazer novas características, pois está centrado muito na própria Natura, conselho de administração, comitê executivo, trazer coisas de fora, consultoras, consumidores, fornecedores, enfim *stakeholders*, com potencial tem tudo a ver com o que a empresa faz. Uma dificuldade que é trabalhada no dia-a-dia da gestão do plano estratégico (pois fazer o plano é lindo), é a sua execução e a gestão da aprendizagem, dos objetivos estratégicos, sendo o maior problema;
- ELEB: o alinhamento entre as unidades e gerências, sem dúvida. Por vezes é possível verificar que os planos de ação são executados em determinada gerência e há dificuldade no alinhamento com as demais.

Neste sentido destacado pela Natura, que Kluyver & Pearce II (2007) apontaram para o foco no pensamento estratégico. Segundo os autores, o processo inicia-se no topo da organização, passando por uma série de trocas, avançando rumo à base para envolver cada nível da organização.

As empresas afirmaram que as estratégias são explicitadas até o nível gerencial, cabendo ao mesmo transmitir aos níveis subordinados. Entretanto, a ELEB aponta que os planos de ação são acompanhados por metas individuais e a Natura destaca que este processo não é controlado.

O uso de *software* pelas empresas ainda é primário, visto que a ELEB não utilizada, fazendo uso do BSC (*Balanced Scorecard*), sem recurso tecnológico formalizado, porém esta é a proposta, inclusive em face da gestão do conhecimento. A Natura fazia uso de ferramenta

caseira, passando a utilizar, a partir de Fevereiro de 2007, ferramenta do *software* SAP por BSC que integra todos os sistemas de informações gerenciais.

O modelo utilizado pelas empresas apresenta similaridades com as escolas apontadas por Mintzberg (2004), tendo como o modelo tradicional a Escola do *Design* que se assemelha com o modelo utilizado pela Natureza, por compor um processo de avaliação interna e externa, criação, avaliação, escolha e implementação da estratégia.

Por sua vez, o modelo adotado pela ELEB se aproxima do apontado pelo autor como a Escola do Aprendizado, por assumir um processo emergente (vendas firmes), estabelecendo uma relação próxima entre formulação e implementação de estratégias, caracterizadas inclusive mais como planos de ação do que por um planejamento estratégico em si.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSÃO

Neste tópico, será apresentada a conclusão do trabalho em estudo, com base na análise dos resultados em comparação com os objetivos: geral e específicos.

Assim, considerando tais objetivos, foi possível perceber divergências entre os modelos adotados pelas empresas em estudo (Natura e ELEB), apontando para a necessidade de utilizar uma visão diferenciada na elaboração do Planejamento Estratégico em ambiente de redes interorganizacionais, por força de um ambiente diferenciado constituído pela formação da rede.

No presente estudo, tornou-se necessário demonstrar as recentes transformações verificadas nas estruturas organizacionais modernas, com ênfase no surgimento de modelos de gestão baseadas na formação de parcerias com outras empresas, tendo como motivação diversos objetivos, especialmente a elevação da capacidade de competir.

Para tal, foi necessário abordar competitividade e detalhar a importante ferramenta de planejamento estratégico como forma de elevação da competitividade, e principalmente abordar detalhadamente sobre as redes interorganizacionais.

O planejamento estratégico tem como objetivo visualizar o futuro e tentar agir sobre ele como forma de permitir à empresa o alcance de seus objetivos. Para tanto, o processo é constituído de etapas articuladas vislumbrando-se um horizonte temporal como base para a elaboração de metas e estratégias para o seu alcance. A ferramenta, amplamente difundida no meio empresarial, sofreu diversas críticas ao longo do tempo, porém continua a ser utilizada por grandes, médias e até por pequenas empresas. Este trabalho teve como objetivo descrever se o planejamento estratégico pode ser adotado em empresas com formato organizacional diferenciado, face às recentes transformações estruturais de organizações.

Neste sentido, procurou-se demonstrar que o modelo baseado na formação de uma “teia” requer atenção especial quando da elaboração do planejamento estratégico, face às divergências existentes entre um chamado modelo tradicional de organização (uma única empresa isolada) e o um modelo organizacional em rede, cumprindo com o objetivo de distinguir os ambientes citados.

Desta forma, foram pesquisadas duas empresas de importância reconhecida para o meio empresarial e acadêmico, por seus resultados ao longo dos anos. Assim, a Natura Cosméticos S.A e a ELEB Embracer Liebherr Equipamentos do Brasil S.A foram alvo da pesquisa, através de questionários estruturados e entrevista com os Gestores de Planejamento Estratégico.

Foram listados diversos autores com contribuições reconhecidas para o meio acadêmico e empresarial, a fim de apresentar as características dissociadas de tais ambientes empresariais, bem como os modelos de elaboração de planejamento estratégico, e escolas que apontam divergências e indicações de sistemas mais efetivos para sua aplicação. Desta maneira, o referencial teórico subsidiou as investigações, sendo posteriormente confrontado com as questões de pesquisa realizadas junto aos integrantes da amostra.

Neste sentido, o estudo pôde demonstrar que os modelos e as ênfases adotadas pelas empresas apresentam em determinados momentos aspectos convergentes, como a verificação de pontos fortes e pontos fracos sem a realização de testes e experiências, bem como a adoção de um horizonte de cinco anos para o alcance dos objetivos estratégicos.

Ainda assim, foi possível verificar aspectos relevantes dissociáveis entre as empresas, durante a elaboração do planejamento estratégico, e a percepção da importância atribuída ao

item aprendido organizacional no ambiente em rede da ELEB em contraposição ao ambiente tradicional adotado pela Natura. Apesar de reconhecer a importância de tal aspecto, a Natura apresenta uma visão distante da cultura de aprendizagem organizacional, enquanto que a ELEB constitui-se em rede e se aproveita de tal estrutura para a formulação de estratégias em forma de planos de ação, que permitem maior interação entre as unidades e gerências de forma que a empresa possa, também, responder mais rapidamente às demandas mercadológicas, apesar de reconhecer que o mapeamento do futuro não representa um obstáculo para as pretensões da empresa.

No sentido de mostrar a necessidade de adotar uma visão diferenciada na elaboração do planejamento estratégico no ambiente de redes, cabe destacar que o aspecto avaliação do ambiente interno foi apontado pela rede pesquisada como um ponto de difícil avaliação no momento da elaboração do planejamento estratégico. Tal afirmação pode ter fundamento na dificuldade de avaliação dos diversos pontos fortes e pontos fracos da rede, bem como no mapeamento de oportunidades e ameaças, uma vez que não é possível se avaliar os integrantes da rede isoladamente, mas pelas forças constituídas pela parceria.

A ausência de participação de vozes externas ao processo de planejamento estratégico da Natura, bem como a não utilização de mapeamento de cenários, demonstram a ênfase em si mesma e distanciamento de uma estrutura organizacional interativa com o ambiente em que se situa, proporcionando, talvez, lentidão nas respostas às demandas do mercado, bem como incapacidade de prever e agir sobre o futuro, conforme se objetiva o planejamento estratégico.

Além disso, compreender a separação entre formulação e implementação de estratégias, tal qual adotado pela Natura, demonstra a utilização do modelo tradicional de planejamento estratégico, não recomendado ao modelo de redes de empresas, uma vez que as informações privilegiadas e a força da rede propiciam o aprendizado para a organização, permitindo adotar o modelo adotado pela ELEB que visa à elaboração de planos de ação em detrimento de um plano estratégico formal e inflexível. Tal aspecto pode indicar o papel da rede evitando a inflexibilidade, uma vez que permite a organização tornar-se mais fluida e adaptativa.

Ainda assim, para afirmar e propor um modelo a ser adotado em tal ambiente, exige um estudo aprofundado em outros setores de negócios, visto que este estudo se limitou ao levantamento das condições específicas do recorte Natura e ELEB. Sugerindo-se, portanto, a continuidade de estudos nesta área, a fim de identificar um modelo adequado a ser utilizado, com base em pesquisas com empresas de diversos segmentos da economia.

## CAPÍTULO VI – REFERÊNCIAS

- BAIN & COMPANY. **Ferramentas para o crescimento**. HSM Management. N. 43, Ano 8, volume 2, março-abril. 2004.
- BARBOSA, F. V. **Competitividade**: conceitos gerais. In: RODRIGUES, Suzana B. *Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional*. São Paulo: ATLAS, 1999. p.21-40.
- BARBOSA, F. A.; SACOMANO, J. B.; PORTO, A. J. V. **Metodologia de análise para redes interorganizacionais**: competitividade e tecnologias associadas. Disponível em:<<http://www.simpoi.org.br>> Acesso em: 17 maio 2007.
- BETHLEM, Agrícola. **Gestão estratégica de empresas brasileiras**: casos resolvidos. São Paulo: Atlas, 2005.
- BULGACOV, Sergio; SOUZA, Queila Regina; PROHMANN, José Ivan de Paula; COSER, Claudia; BARANIUK, James. **Administração estratégica**: teoria e prática. Colaboração: Péricles José Pires. São Paulo: Atlas, 2007.
- CABRAL, Augusto Cezar. **Novos arranjos cooperativos**: alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global. In: RODRIGUES, Suzana B. *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999. p.123-149.
- CARAVANTES, Geraldo R; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração**: teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CARVALHO, Gilberto de Abreu Sodré. **A Nova Empresa na Era da Concorrência e da Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.
- CARVALHO, Mércya; FISCHER, Tânia. Redes sociais e formação de alianças estratégicas: o caso do Multiplex Iguatemi. **Revista de Administração Pública**, V. 34 (6), p.199-218, nov./dez. 2000.
- CARVALHO, Marly Monteiro de. **Relações entre empresas, competências coletivas e tipos de governança em clusters de alta tecnologia do Estado de São Paulo**. In: NETO, João Amato. *Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. São Paulo: Atlas, 2005.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHILD, John. **Confiança e Alianças Internacionais**: o caso das Joint-Ventures Sino-Estrangeiras. In: RODRIGUES, Suzana B. Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional. São Paulo: ATLAS, 1999. p.151-183.

CYRINEU TERRA, José Claudio. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

CORIAT, B.; DOSI, G. **Learning how to Govern and Learning how to Solve Problems**: on the Co-Evolution of Competences, Conflicts and Organizational Routines. In: CHANDLER, A. D. et al. The Dynamic Firm. Oxford University Press, 1998.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DAFT, Richard L. **Administração**. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

DYER, Jeffrey. **Collaborative Advantage**: winning through extends enterprise supplier networks. Oxford University Press, 2000.

ELEB. **Site corporativo**. Disponível em <[www.eleb.net](http://www.eleb.net)> Acesso em: 12 Maio 2008.

ERNST, D. **Inter-firm Networks and Market Structure**: driving forces, barriers and patterns of control. CA: University of Californi, 1994.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; CARDOSO, Antonio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de Gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FIALHO, Sergio. **Metodologia para Construção e Gestão de Redes de Cooperação Interorganizacionais**. In: TEIXEIRA, Francisco. Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **A arquitetura das redes empresariais como função do domínio de conhecimento**. In: NETO, João Amato. Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005.

HASTENREITER FILHO, Horacio Nelson. **Acertos e Desacertos dos Principais Programas de Redes de Cooperação Interempresariais brasileiros**. In: TEIXEIRA, Francisco. Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

FONTES, Susane Sousa. **Aprendizagem, Redes de Firmas e Redes de Aprendizado**: identificando fatores e mecanismos para o desenvolvimento da capacidade competitiva. In: TEIXEIRA, Francisco. Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

GESTÃO de transações: a cultura nas fusões. **Jornal Valor Econômico**. Quinta-feira, 7 de dez. 2006.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOOLD, Michael; CAMPBELL, Andrew. **As melhores maneiras de formular estratégias**. In: RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ; Martius Vicente. *Gestão estratégica: Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GULATI, Ranjay. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, V. 19, p. 293-317, 1998.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Tradução: Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2006.

JÚLIO, Carlos Alberto. **A arte da estratégia: pense grande, comece pequeno e cresça rápido**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KLUYVER, Cornellis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. Tradução: Monica Rosemberg. Revisão técnica: Carlos Tasso E. DeAquino. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Fleire. Revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LIPNACK, Jéssica; STAMPS, Jeffrey. **Rede de Informações**. São Paulo: MakronBooks, 1994.

LOBATO, David Menezes Lobato; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas**. 5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

LOIOLA, E.; MOURA, S. **Análise de Redes: uma contribuição aos estudos organizacionais**. In: FISCHER, T. (Org.), *Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro: 1997. p. 53-68.

MARCH, James; SIMON, Herbert. **Teoria das Organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARQUEZ, Rui Cesar. **Alianças Estratégicas**. Campinas: Alínea, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Rio Grande do Sul: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2004.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph, QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. Tradução Cid Knipel Moreira. Revisão Técnica Álvaro Pequeno da Silva. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MORRIS, Donald. **O modelo da oportunidade**. HSM Management. Número 52, Ano 9, volume 5, set-out.2005.

NAKANO, Davi Noboru. **Fluxos de conhecimento em redes interorganizacionais**: conceitos e fatores de influência. In: NETO, João Amato. Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005.

NATURA. **Site corporativo**. Disponível em: <<http://www.natura.com.br>>. Acesso em: 22 Nov 2007.

NETO, João Amato. **Redes dinâmicas de cooperação e organizações virtuais**. In: NETO, João Amato. Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLAVE, Maria Elena Leon; NETO, João Amato. **A formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes**: uma alternativa para PMEs no Brasil. In: NETO, João Amato. Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PLANTULLO, Vicente Lentini. **Teoria Geral da Administração**: de Taylor às redes neurais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. In: REVIEW, Harvard Business. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. 11ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POWELL, Walter; DI MAGGIO, Paul. **The New Institutionalism in organizational analysis.** Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David A. **Fundamentos da Administração:** conceitos essenciais e aplicações. Tradução Robert Brian Taylor. Revisão Técnica Reinaldo O. da Silva. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000, 524 p.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional.** Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Suzana Braga. **Formação de alianças estratégicas em países emergentes:** o caso Brasil-China. In: RODRIGUES, Suzana B. Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional. São Paulo: Atlas, 1999. p.183-205.

SEIFFERT, Peter Quadros; COSTA, João Alípio da Silva. **Estruturação organizacional:** planejando e implantando uma nova estrutura. São Paulo: Atlas, 2007.

SENGE, Peter. **Learning Organization.** In: ExpoManagement – HSM Group. São Paulo: 2002. 1 DVD (89 min).

\_\_\_\_\_. **A Quinta Disciplina – Arte e Prática da Organização que Aprende.** 20. ed. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 1990.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SGOUREV, Stoyan; ZUCKERMAN, Erza. **As redes setoriais e o aprendizado.** HSM Management. Número 57, Ano 10, volume 4, julho-agosto.2006.

SILVEIRA, Marco Antonio Pinheiro da; ZWICKER, Ronaldo. **Redes de empresas na cadeia automotiva do ABC:** um estudo com base no uso de sistemas inter organizacionais. SIMPOI 2006. Disponível em:<<http://www.simpoi.org.br>> Acesso em: 17 maio 2007.

SOUZA, Camille Magalhães. **Perspectivas teóricas para o estudo das Redes de Cooperação Interempresariais.** In: TEIXEIRA, Francisco. Gestão de redes de cooperação interempresariais: em busca de novos espaços para o aprendizado e a inovação. Salvador: Casa da Qualidade, 2005.

SOUZA, Agamêmnom Rocha; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Introdução à administração:** uma iniciação ao mundo das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Pontal Editora, 2004.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações:** o desafio das formas de gestão. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SYDOW, Jörg; WINDELER, Arnold. **Organizing and Evaluating Interfirm Networks:** a structurationist perspective on network processes and effectiveness. *Organization Science*, 9 (3), may/june, 1998.

TAUHATA, Tatiana L.; MACEDO-SOARES, Diana L. **Redes e alianças estratégicas no Brasil:** caso CVRD. *Revista de Administração de Empresas-eletrônica*, v.3, n.1, Art.4, jan./jun.2004.

TOMANINI, Cláudio. **Competitividade e competência:** a chave para a sobrevivência nos negócios. In: SAADE, Alessandro; GUIMARÃES, Thelma. **Dominando estratégias de negócios:** idéias e tendências do novo universo. São Paulo: Financial Times – Prentice Hall, 2006. p.120-137.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

## ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA - 1ª ETAPA

Este questionário é parte integrante de pesquisa do curso de Pós-graduação em Gestão e Estratégia em Negócios da UFRRJ, tendo como tema: *Planejamento Estratégico no Ambiente de Redes Interorganizacionais: um estudo comparativo*. Para este estudo, gostaria de contar com a sua colaboração, respondendo as questões a seguir. Os resultados obtidos serão considerados sigilosos e restritos a atividades científicas.

Utilize este espaço caso tenha comentários e/ou sugestões para o desenvolvimento do trabalho.

### Comentários/sugestões:

1) Qual é o seu cargo/função?

**R:**

2) Qual é o seu papel na elaboração do Planejamento Estratégico da sua empresa (ex.: levantamento ou tratamento de dados, elaboração de cenários, implementação de estratégias, controle, dentre outros)?

**R:**

3) Quanto do seu tempo de trabalho (carga horária semanal) é dedicado ao Planejamento Estratégico?

<b>100%</b>		<b>75%</b>		<b>50%</b>		<b>25%</b>	
-------------	--	------------	--	------------	--	------------	--

4) O planejamento estratégico é elaborado por:

**Equipe Interna**     **Consultoria Especializada**     **Ambos**

**Outros, especificar:**

5) Avalie as etapas abaixo, quanto ao nível de dificuldade para elaboração do planejamento estratégico (utilizando escala entre 1 e 5, sendo 5 para a mais difícil).

<b>CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO (APENAS UMA MARCAÇÃO PARA CADA ETAPA)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Etapa A: Análise dos ambientes: interno e externo					
Etapa B: Estabelecimento da diretriz organizacional: missão e objetivos					
Etapa C: Formulação da estratégia					
Etapa D: Implementação de estratégias					
Etapa E: Controle estratégico					

6) Foi utilizado o modelo da matriz SWOT para avaliação ambiental (ambiente interno e externo)? Se não, qual?

( ) **Sim**                      ( ) **Não. Qual?** \_\_\_\_\_.

( ) **Outros, além da SWOT, especificar:**

7) Estabeleça a hierarquia entre os aspectos com maior dificuldade para análise do ambiente interno (utilizando escala entre 1 e 5, sendo 5 para o mais difícil):

<b>CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO (APENAS UMA MARCAÇÃO PARA CADA ASPECTO)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Aspectos organizacionais:</b> rede de comunicação, estrutura da organização, registro de sucessos, hierarquia de objetivos, política, procedimentos e regras, habilidade da equipe administrativa.					
<b>Aspectos de pessoal:</b> relações trabalhistas, práticas de recrutamento, programas de treinamento, sistema de avaliação de desempenho, sistema de incentivos, rotatividade e absenteísmo.					
<b>Aspectos de marketing:</b> segmentação do mercado, estratégia do produto, estratégia de preço, estratégia de promoção, estratégia de distribuição.					
<b>Aspectos de produção:</b> <i>layout</i> das instalações da “fábrica”, pesquisa e desenvolvimento, uso da tecnologia, aquisição de matéria-prima, controle de estoque, uso de subcontratação.					
<b>Aspectos financeiros:</b> liquidez, lucratividade, atividade, oportunidade de investimentos.					

8) Classifique os fatores (variáveis ambientais) abaixo citados, quanto a dificuldade de monitoramento (utilizando escala entre 1 e 5, sendo 5 para o mais difícil):

<b>AMBIENTE GERAL (APENAS UMA MARCAÇÃO PARA CADA COMPONENTE)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Componente econômico:</b> indica como os recursos são distribuídos e usados no ambiente. Fazem parte desse componente o produto interno bruto (PIB), lucros do setor econômico, taxas de inflação, produtividade setorial, taxas de emprego, balanço de pagamentos, taxas de juros, tributos e receitas de consumidores, despesas e débitos públicos.					
<b>Componente social:</b> refere-se às características da sociedade na qual se situa a organização. Níveis educacionais, costumes, crenças, estilo de vida, idade, distribuição geográfica e mobilidade de uma produção fazem parte do componente social.					
<b>Componente político:</b> compreende os elementos relacionados a decisões governamentais. Exemplos desses elementos incluem o tipo de governo, sua atitude diante de várias indústrias, esforços para tentar obter aprovação de projetos por grupos interessados, progressos na aprovação de leis, plataformas de partidos políticos e, algumas vezes, predisposição dos candidatos de se empenhar no cargo.					
<b>Componente legal:</b> consiste na legislação aprovada, ou seja, as regras ou leis que todos os membros de uma sociedade devem seguir.					
<b>Componente tecnológico:</b> inclui novas abordagens para a produção de mercadorias e serviços, como procedimentos e equipamentos novos.					



## **ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA - 2ª ETAPA (ENTREVISTA)**

**As seguintes perguntas foram elaboradas como parte integrante da entrevista.**

- 1) Qual é o nível de importância e o investimento da empresa no Planejamento Estratégico?
- 2) Qual é o período de visão utilizado na elaboração do plano estratégico?
- 3) Quais são as etapas de elaboração do Planejamento Estratégico da empresa?
- 4) A estrutura da organização sofreu alterações por força das estratégias elaboradas?
- 5) Como a empresa avalia o processo de mapeamento do futuro (nível de dificuldade)?
- 6) Como são feitas as avaliações das oportunidades e ameaças?
- 7) Como são feitas as avaliações dos pontos fortes e pontos fracos?
- 8) Ainda de acordo com a pergunta anterior, são feitas análises por testes e experiências de tais pontos fortes e fracos? Caso positivo, como funcionam?
- 9) O aprendizado organizacional é mensurado na avaliação interna (pontos fortes e pontos fracos)?
- 10) Quais são as maiores dificuldades encontradas para a elaboração do planejamento estratégico?
- 11) As estratégias elaboradas são explicitadas para todos os níveis da organização?
- 12) Ainda de acordo com a pergunta anterior, como funciona o processo de atualização das estratégias?
- 13) É utilizado algum software durante a elaboração e/ou gestão do planejamento estratégico?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)