

PAULO ARTHUR MOREIRA SCHENK

**APLICAÇÃO DO MÉTODO GRUMBACH NO PROCESSO DE
FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS: O CASO DA EMPRESA LOCALX**

FLORIANÓPOLIS - SC

2009

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO - ESAG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO - ÁREA DE
CONCENTRAÇÃO: GESTÃO ESTRATÉGICA
DAS ORGANIZAÇÕES
LINHA DE PESQUISA: GESTÃO DAINOVAÇÃO E
TECNOLOGIASORGANIZACIONAIS**

PAULO ARTHUR MOREIRA SCHENK

**APLICAÇÃO DO MÉTODO GRUMBACH NO PROCESSO DE
FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS: O CASO DA EMPRESA LOCALX**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração, Curso de Mestrado Profissional em Administração. Área de Concentração: Gestão Estratégica das Organizações, Linha de Pesquisa: Organização e Tecnologia de Gestão.

Orientador: Prof. Nério Amboni, Dr.

FLORIANÓPOLIS - SC

2009

PAULO ARTHUR MOREIRA SCHENK

**APLICAÇÃO DO MÉTODO GRUMBACH NO PROCESSO DE
FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS: O CASO DA EMPRESA LOCALX**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração, Curso de Mestrado Profissional em Administração. Área de Concentração: Gestão Estratégica das Organizações, Linha de Pesquisa: Gestão de Inovações e Tecnologias Organizacionais.

Banca Examinadora

Orientador_____

Orientador: Prof. Dr. Nério Amboni - UDESC

Membro_____

Prof. Dr. Mário César Barreto Moraes – UDESC

Membro_____

Prof. Dr. Alexandre Marino Costa – UFSC

Florianópolis, julho de 2009

*À minha esposa, **GRASIELA**, companheira
inseparável, por sua dedicação e apoio.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, que, em sua infinita bondade, me concedeu a graça de chegar até este ponto.

A meus pais, que me mostraram a importância da educação; à minha filha Luiza, pela compreensão nas horas em que fomos privados da companhia mútua.

Ao professor José Francisco Salm, que um dia me incentivou a fazer mestrado à época em que foi meu professor na especialização.

Ao professor Mário César Barreto Moraes, por lançar o desafio de trabalhar o tema Cenários.

Ao professor Dr. Nério Amboni, mentor desta dissertação, por justificar, com denodo, o significado da palavra orientador.

Aos professores, Dr. Alexandre Marino Costa e Dr. Mário César Barreto Moraes, muito obrigado por fazerem parte da banca examinadora, por dedicarem seu tempo para o aprimoramento deste trabalho.

Aos professores e mestrandos da Turma 2007 do Mestrado Profissional da ESAG/UDESC, pelo apoio e paciência.

Aos diretores da LocalX pelo apoio incondicional na realização do trabalho.

Aos proprietários da Brainstorming, Rodrigo Grumbach, que gentilmente cedeu o software Puma para poder executar meu trabalho, e, em especial, ao professor Raul Grumbach, que me mostrou o “caminho das pedras”.

A todos meus os amigos que não preciso nominar, pois são meus amigos.

EPÍGRAFE

Chamavam-no de “o carro para todo homem”.

O próprio Henry Ford o chamou de “um carro para a grande multidão”.

Era simples e prático, como a máquina de costurar ou o fogão de ferro fundido.

Podia-se aprender a dirigi-lo em menos de um dia.

E podia-se escolher a cor que se quisesse, desde que fosse preta.

Quando Ford concebeu o Modelo T, levavam-se 13 horas para montá-lo.

Em cinco anos, havia um veículo pronto a cada 90 segundos.

A grande invenção não era o carro, mas a linha de montagem que o produzia.

Em pouco tempo, os outros negócios estavam usando a mesma técnica.

Costureiras viraram pregadoras de botões.

Marceneiros viraram operadores de maçanetas.

Era o começo e o fim da imaginação, tudo ao mesmo tempo.

Retirado do Filme: SEABISCUIT – ALMA DE HERÓI

RESUMO

O estudo propõe-se avaliar a aplicabilidade do método de construção de cenários proposto por Grumbach na formulação de estratégias para a empresa LocalX. O quadro referencial teórico abrangeu conteúdos relacionados às organizações formais, ao ambiente externo, a estratégias organizacionais e a métodos prospectivos de construção de cenários. A pesquisa é do tipo exploratório, descritiva e aplicada. As técnicas de coleta de dados utilizadas no desenvolvimento do trabalho foram a entrevista não estruturada, a análise documental, a observação e o questionário. Os dados e as informações coletados foram tratados por meio da aplicação de software informatizado, denominado Puma. As conclusões demonstram que o método de Grumbach é uma ferramenta extremamente valiosa em função de proporcionar maior conhecimento a respeito das incertezas do ambiente organizacional, permitindo ao gestor tomar decisões de maior qualidade, criatividade, segurança e agilidade. Outros benefícios foram revelados: criação de uma visão sistêmica da equipe gerencial; unificação da linguagem organizacional; expansão da rede de informações; aprimoramento da capacidade de observação do ambiente; criação de uma visão interdependente e harmônica. As incertezas, se entendidas como possibilidades de futuro, aumentam sua compreensão e minimizam as surpresas e os solavancos. Com os cenários traçados e com seus diversos acompanhamentos, uma equipe com visão sistêmica e alinhada consegue facilmente compreender os acontecimentos e reagir rapidamente no sentido de minimizar qualquer ameaça ou aproveitar qualquer oportunidade apresentada. Em outras palavras, o método permite que os dirigentes pensem as estratégias em longo prazo e as apliquem no dia-a-dia.

Palavras-Chave: Ambiente externo; organizações formais; estratégias; cenários prospectivos; método Grumbach; gestão estratégica.

ABSTRACT

The present study intends to evaluate the applicability of Grumbach's method of construction of sceneries on formulating strategies for the LocalX Company. The theoretical referencial picture included contents related to the formal organizations, to the external atmosphere, to organizational strategies and prospective methods of construction of sceneries. The research is a kind of exploratory, descriptive and applied. The techniques of data collection used in the development of the work were interview not structured, documental analysis, observation and questionnaire. Collected data and information were treated through Puma software, a computerized application. The conclusions demonstrate Grumbach's method as extremely valuable tool for providing larger knowledge regarding uncertainties in the organizational atmosphere, allowing to manager make decisions with more quality, creativity, safety and agility. Other several benefits were revealed - creation of a systemic vision of the managerial team; unification of the organizational language; expansion of net information; updating the capacity observation of the atmosphere; creation of an interdependent and harmonic vision. The uncertainties - if understood as future possibilities – can increase his/her understanding and minimize the surprises and eventual jolts. Drawing sceneries with his/her several tendencies, a team with systemic and aligned vision gets easily understanding the events quickly reacting in the sense of minimizing any threat or to take advantage at any presented opportunity. In other words, the method allows the leaders to think strategies about long period and apply them in the day by day.

Word-key: External atmosphere; formal organizations; strategies; prospective sceneries; Grumbach method; long period; strategic administration.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Fluxo de autoridade formal.....	25
Figura 02 - Fluxo de atividade regulamentada.....	26
Figura 03 - Fluxo de comunicação informal.....	26
Figura 04 - Conjunto de constelações de trabalho	27
Figura 05 - Fluxo de um processo de decisão ad hoc	27
Figura 06 - Fases do método descrito por Godet	59
Figura 07 - Fases do método descrito por Schwartz	61
Figura 08 - Fases do método descrito por Porter	64
Figura 09 - Fases do método descrito por Raul Grumbach	66
Figura 10 - Fases do método da General Electric (GE)	68
Figura 11 - Fluxo de informações da atualização das opiniões dos peritos.	76
Figura 12 - Primeira etapa – identificação do sistema	81
Figura 13 - Esquema representativo da etapa diagnóstico estratégico.....	89
Figura 14 - Organograma da empresa – Nível de Diretoria.	90
Figura 15 - Organograma da empresa – Diretoria Administrativa e Financeira.....	90
Figura 16 - Organograma da empresa – Diretoria Comercial	91
Figura 17 - Organograma da empresa – Diretoria Compras.....	91
Figura 18 - Visão do presente e visão do futuro	132
Figura 19 - Quatro cenários econômicos para o Brasil 2008-2014	145
Figura 20 - A evolução da probabilidade dos cenários econômicos para o Brasil.....	159
Figura 21 - Gráficos com a Evolução das variáveis (PIB, inflação, taxa de câmbio, taxa de investimento) da Economia Brasileira no Horizonte 2001-2004 ...	161
Figura 22 - Gráficos com a evolução das variáveis (relação dívida/PIB, risco-Brasil e o investimento estrangeiro direto) da economia brasileira no horizonte 2001-2004.....	161

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Abordagens, perspectivas genéricas sobre estratégia.....	52
Quadro 02 - Objetivos das etapas	74
Quadro 03 - Técnica de coleta em cada etapa	78
Quadro 04 - Técnica de tratamento e resultados obtidos	79
Quadro 05 - Processo de atuação da empresa distribuidora	83
Quadro 06 - Avaliação da sua estrutura da presidência	93

Quadro 07 – Avaliação dos processos da presidência	94
Quadro 08 – Avaliação da sua estrutura da diretoria de compras	97
Quadro 09 – Avaliação dos processos da diretoria de compras	99
Quadro 10 – Avaliação da estrutura da diretoria comercial	99
Quadro 11 – Avaliação dos processos da diretoria comercial	100
Quadro 12 – Avaliação da estrutura da gerência de PVA	103
Quadro 13 – Avaliação dos processos da gerência de PVA.....	104
Quadro 14 – Avaliação da estrutura da gerência de RMA.....	107
Quadro 15 – Avaliação da estrutura da gerência de RMA.....	108
Quadro 16 – Avaliação da estrutura da gerência de logística.....	109
Quadro 17 – Avaliação dos processos da gerência de logística.....	110
Quadro 18 – Avaliação da estrutura da gerência de marketing	113
Quadro 19 – Avaliação dos processos da gerência de marketing	114
Quadro 20 – Avaliação da estrutura da gerência de marketing	117
Quadro 21 – Avaliação dos processos da gerência de marketing	118
Quadro 22 – Recursos	122
Quadro 23 – Variáveis ambientais e suas respectivas características	127
Quadro 24 – Características dos atores	129
Quadro 25 - Comparação dos cenários – Cena 1 e 2: 2008-2014	164
Quadro 26 – Recessão Americana Leve, entre 1 e 2 anos – Cenários previsíveis.....	173
Quadro 27 – Governabilidade - Não Ocorre	175
Quadro 28 – Expansão do Crédito – Ocorre	176
Quadro 29 – Aumento das Exportações – Ocorre	177
Quadro 30 – Aumento do Investimento Estrangeiro – Ocorre	178
Quadro 31 – Desvalorização do dólar – Ocorre	179
Quadro 32 – Diminuição da carga tributária - Não Ocorre	180
Quadro 33 – Mudança no perfil das vendas para PVA – Ocorre	181
Quadro 34 – Transformação do computador num eletrodoméstico – Ocorre	182
Quadro 35 – Aumento do investimento em TI no Brasil - Não Ocorre	183
Quadro 35 – Aumento do uso da internet - Ocorre	183
Quadro 37 – Crescimento do Comércio Eletrônico no Brasil – Ocorre	184
Quadro 38 – Aumento das Fusões entre as Distribuidoras – Ocorre	185
Quadro 39 – Profissionalização do mercado – Ocorre	186
Quadro 40 – Comparativo de estratégia anual x estratégia de longo prazo	190

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Probabilidades de Ocorrência de Eventos.....	168
Tabela 02 - Pertinência:	168
Tabela 03 - Auto-avaliação dos peritos	169
Tabela 04 – Simulação de probabilidades baseadas nos estudos de cenário	169
Tabela 05 – Matriz de Impactos cruzados	170
Tabela 06 – Mapa de cenários prospectivos	171
Tabela 07 - Tela Interpretação de Cenários	172

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	EXPOSIÇÃO DO ASSUNTO	13
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	14
1.3	OBJETIVOS	15
1.3.1	Objetivo Geral.....	15
1.3.2	Objetivos Específicos	15
1.4	JUSTIFICATIVA	16
1.5	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1	ORGANIZAÇÕES FORMAIS	19
2.1.1	AS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMA ABERTO	30
2.2	AMBIENTE EXTERNO	32
2.3	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	37
2.3.1	A importância da estratégia	37
2.3.2	O que é estratégia – origens e conceitos	39
2.3.3	Escolas do pensamento estratégico segundo Mintzberg.....	40
2.3.4	Modelo das cinco forças de Porter	48
2.3.5	Tipos de abordagem de Whittington	51
2.4	Cenários prospectivos	54
2.4.1	Métodos de elaboração de cenários.....	59
2.4.1.1	Metodologia de Godet.....	59
2.4.1.2	Metodologia Schwartz e da Global Business Network (GBN)	60
2.4.1.3	Metodologia de cenários industriais de Michael Porter	63
2.4.1.4	Metodologia de Grumbach	66
2.4.1.5	Metodologia da General Electric (GE)	68
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	71
3.1	NATUREZA DA PESQUISA	71
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	72
3.3	MODO DE INVESTIGAÇÃO.....	73
3.4	UNIDADE DE OBSERVAÇÃO	74
3.5	OPERACIONALIZAÇÃO DO MÉTODO	74
3.6	ADAPTAÇÃO DO MÉTODO	75
3.7	TÉCNICAS DE COLETA E DE TRATAMENTO DOS DADOS.....	77
3.8	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	79
4	CARACTERIZAÇÃO E APLICAÇÃO DO MÉTODO.....	81
4.1	IDENTIFICAÇÃO DO SISTEMA.....	81
4.1.1	Propósito do estudo.....	81
4.1.2	Histórico.....	82
4.1.3	Negócio	83
4.1.4	Fornecedores	84
4.1.5	Missão	84
4.1.6	Visão.....	84
4.1.7	Valores	84
4.1.8	Fatores críticos de sucesso	85

4.1.9	Políticas	87
4.1.10	Objetivos estratégicos	88
4.2	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	89
4.2.1	Estrutura organizacional	89
4.2.2	Diagnóstico estratégico da organização	92
4.2.2.1	Presidência	92
4.2.2.2	Diretoria de Compras e Produtos	93
4.2.2.3	Diretoria Comercial	98
4.2.2.4	Diretoria Administrativa e Financeira	100
4.2.2.5	Gerência de Produto de Valor Agregado	101
4.2.2.6	Gerência de RMA	105
4.2.2.7	Gerência de Logística	108
4.2.2.8	Gerência de Marketing	111
4.2.2.9	Gerência de TI	114
4.2.3	Diagnóstico estratégico do ambiente	122
4.2.3.1	Variáveis externas	122
4.2.3.2	Atores	127
4.3	VISÃO ESTRATÉGICA	132
4.3.1	Visão de presente	132
4.3.1.1	Resultado da visão de presente	133
4.3.2	Visão do futuro	134
4.3.3	Cenário macroeconômico	135
4.3.3.1	Avaliação situacional do Brasil	135
4.3.3.2	Eclosão da crise financeira mundial – setembro 2008	140
4.3.3.3	Certezas e incertezas quanto ao futuro após a eclosão da crise	142
4.3.3.4	Incetezas e os cenários para 2008-2014	144
4.3.3.5	Descrição dos cenários	145
4.3.3.5.1	Um salto para o futuro	146
4.3.3.5.2	Crescimento inercial	149
4.3.3.5.3	Travessia na turbulência	152
4.3.3.5.4	Baleia encalhada	155
4.3.3.6	Avaliação e escolha dos cenários	158
4.3.3.7	Definição dos eventos	164
4.3.3.8	Mapa de opiniões por perito	167
4.3.3.9	Matriz de impacto cruzados	170
4.3.3.10	Geração de cenários	170
4.3.3.11	Interpretação de cenários	171
4.3.3.12	Interpretação dos cenários e definição das medidas de	173
4.4	CONSOLIDAÇÃO	186
5	CONCLUSÕES	191
	REFERÊNCIAS	196
	ANEXOS	202