

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO – ESAG
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO ESTRATÉGICA DAS
ORGANIZAÇÕES
LINHA DE PESQUISA: GESTÃO DA INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS
ORGANIZACIONAIS

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS:
o caso da Rede Angeloni no período 1983 a 2006

SILVIO LUMMERTZ SILVA

FLORIANÓPOLIS – SC
Fevereiro, 2008

SILVIO LUMMERTZ SILVA

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS:
o caso da Rede Angeloni no período 1983 a 2006

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.

Orientador: Prof. Nério Amboni, Dr.

FLORIANÓPOLIS – SC

Fevereiro, 2008

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.”

Leonardo da Vinci

SILVIO LUMMERTZ SILVA

ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS:

o caso da Rede Angeloni no período 1983 a 2006

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão Estratégica das Organizações, linha de pesquisa: Gestão de Inovações e Tecnologias Organizacionais, aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina, em 26 de fevereiro de 2008.

Prof. Mário César Barreto Moraes, Dr.
Coordenador do Mestrado

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:

Prof. Nério Amboni, Dr.
Orientador

Prof. José Luiz Fonseca da Silva Filho, Dr.
Membro Interno

Prof. Carlos Wolowski Mussi, Dr.
Membro Externo

Obrigado tem quatro letras:
ILCA, minha mulher.

AGRADECIMENTOS

À Professora Graziela Dias Alperstedt, por não ter me permitido desistir.

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

Aos Professores, Dr. Carlos Wolowski Mussi e Dr. José Luiz Fonseca da Silva Filho, muito obrigado por fazerem parte da banca examinadora, por dedicarem seu tempo para o aprimoramento deste trabalho.

Aos Professores Amilton Giácomo Tomasi e Carlos Passoni Jr. pela aposta e confiança depositada.

Aos professores e mestrandos da Turma 2006 do Mestrado Profissional da ESAG/UDESC pelo apoio e paciência.

Aos alunos da ESAG/UDESC com que compartilhei e troquei experiências durante as aulas ministradas desde 2002.

Aos diretores de A. Angeloni & Cia. Ltda (Rede Angeloni) pelo apoio incondicional na realização do trabalho.

À todos os colegas supermercadistas que de 1986 a 2003 me ensinaram e compartilharam comigo trabalhar num dos setores de maior integração e interação da atividade econômica: o comércio varejista de supermercados.

Aos professores de uma vida: o Contador Sílvio Silva, os Coronéis do Exército Brasileiro Dorival José Venegas e Carlos Itaroty Della Nina da Silva e o Gerente de Vendas José Carlos Duarte Martins.

À todos meus amigos que não preciso nominar, pois são meus amigos

“..., em tempos difíceis, fique no ramo de alimentos, porque, por pior que estejam as coisas, as pessoas têm que comer”.

Lee Iacocca

SUMÁRIO

Lista de Ilustrações	xi
Figuras	xi
Gráficos	xiv
Quadros	xv
Tabelas	xvi
Resumo	xvii
Abstract	xviii
1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Exposição do Assunto	01
1.2 Organização do Estudo	04
1.3 Definição do Problema	06
1.4 Objetivos	12
1.4.1 Objetivo Geral	12
1.4.2 Objetivos Específicos	12
1.5 Justificativa	13
2 BASE TEÓRICA	14
2.1 As Organizações e o Ambiente	14
2.2 Ciclo de Vida das Organizações	21
2.3 Estratégias Organizacionais	35
2.3.1 Origens e Conceitos	35
2.3.2 Teorias sobre Formulações de Estratégias	38
2.3.3 Escolas do Pensamento Estratégico	58
2.3.4 A Visão Estratégica de Porter	67
2.3.5 Estratégias de Criação de Valor	76
2.3.6 <i>Benchmarking</i>	81
2.3.7 Sumário	83

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	87
3.1 Natureza da Pesquisa	87
3.2 Caracterização da Pesquisa.....	92
3.3 Perspectiva e Método.....	92
3.4 Técnicas de Coleta e de Tratamento de Dados	94
3.5 Limitações da Pesquisa.....	96
4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DE SUPERMERCADOS	97
4.1 Retrospectiva Histórica.....	97
4.2 Realidade Nacional	105
4.3 Perspectivas no Brasil	107
5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	115
5.1 Histórico	115
5.2 Realidade	121
5.2.1 Cultura Organizacional	121
5.2.2 Estrutura Organizacional	124
5.2.2.1 Os Supermercados.....	127
5.2.2.2 As Farmácias	129
5.2.2.3 Os Postos de Combustíveis	131
5.2.3 Organograma Funcional da Rede Angeloni	133
5.3 Perspectivas.....	134
6 AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DA REDE ANGELONI.....	137
6.1 A Estratégia Corporativa	137
6.1.1 A Estratégia de Crescimento e de Expansão	140
6.1.1.1 A Localização	155
6.1.1.2 A Arquitetura das Lojas	157
6.2 A Estratégia Operacional.....	160
6.2.1 A Estratégia Tecnológica.....	161
6.2.1.1 Informática.....	163
6.2.2.1 Logística.....	164
6.2.2 A Estratégia de Recursos Humanos	165
6.2.3 A Estratégia Comercial.....	171

6.2.4 A Estratégia Administrativo-Financeira.....	177
6.2.5 A Estratégia de Operação	178
6.2.6 A Estratégia de Marketing	180
6.2.6.1 Comunicação	181
6.2.6.2 Relacionamento	183
6.2.6.2.1 O Clube Angeloni	185
7 CONCLUSÃO E PROPOSIÇÕES	188
7.1 Conclusão	189
7.2 Proposições.....	194
8 REFERÊNCIAS.....	196
8.1 Bibliográfica.....	196
8.2 Artigos de Periódicos	200
8.3 Sites Acessados.....	204
ANEXOS	205
Anexo 1	205
Anexo 2	206
Anexo 3	207

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Esquema do Desenvolvimento da Estratégia Econômica.....	02
FIGURA 2 – Como uma organização pode ser vista como um conjunto de subsistema	16
FIGURA 3 – Os Ambientes da Empresa	17
FIGURA 4 – Congruência e Incongruência entre subsistemas organizacionais ..	20
FIGURA 5 – O ciclo de vida das organizações de Ichak Adizes	23
FIGURA 6 – A natureza do crescimento e do envelhecimento	24
FIGURA 7 – A focalização do controle ao longo do Ciclo de Vida	29
FIGURA 8 – Autoridade e Responsabilidade ao longo do Ciclo de Vida	30
FIGURA 9 – Metas ao longo do Ciclo de Vida	31
FIGURA 10 – Dimensões fundamentais do modelo de Greiner (1998)	32
FIGURA 11 – A estrutura básica: estratégia como elo entre a empresa e o seu ambiente.....	38
FIGURA 12 – Resumo das implicações das quatro perspectivas sobre estratégia	42
FIGURA 13 – Elementos comuns em estratégias bem-sucedidas.....	47
FIGURA 14 – Formulação e Implementação da Estratégia Corporativa	49
FIGURA 15 – Diagrama do Processo Estratégico.....	53
FIGURA 16 – Duas dimensões-chave do pensamento estratégico	54
FIGURA 17 – Escala Hierárquica das Estratégias	56
FIGURA 18 – Estratégias SWOT	59
FIGURA 19 – O modelo Steiner de Planejamento da Estratégia	60
FIGURA 20 – Maneiras de aprimorar um determinado negócio.....	68
FIGURA 21 – A roda da estratégia competitiva.....	70

FIGURA 22 – Contexto de formulação da estratégia competitiva	71
FIGURA 23 – Forças Competitivas	72
FIGURA 24 – Estratégias Competitivas genéricas de Porter	73
FIGURA 25 – Escolhas Estratégicas	75
FIGURA 26 – A cadeia de valor genérica	77
FIGURA 27 – Disciplinas de valor genéricas.....	79
FIGURA 28 – Condutores de valor e de custo	81
FIGURA 29 – Alinhamento estratégico na organização	85
FIGURA 30 – Foto do Supermercado Sirva-se em 1953	100
FIGURA 31 – Evolução da concentração sobre o faturamento (%)	110
FIGURA 32 – Retrato do auto-serviço alimentar brasileiro	114
FIGURA 33 – Foto dos anos 70 da filial da rua 6 de janeiro em Criciúma	115
FIGURA 34 – Foto da Loja 2, Criciúma, após sua inauguração em 1972.....	116
FIGURA 35 – A logomarca do “Angeloni tem tudo”	117
FIGURA 36 – A logomarca atual da empresa	118
FIGURA 37 – Foto da Loja 20 em Curitiba na época de sua inauguração em 2002	120
FIGURA 38 – Foto do Centro de Distribuição da empresa	121
FIGURA 39 – Organograma Funcional da Rede Angeloni.....	133
FIGURA 40 – Organograma Estratégico da Rede Angeloni	139
FIGURA 41 – Supercenter Angeloni Beiramar	146
FIGURA 42 – Maquetes dos projetos de Supercenter’s.....	147
FIGURA 43 – Sustentando a Vantagem Competitiva.....	155
FIGURA 44 – Supercenter Capoeiras de Florianópolis	157
FIGURA 45 – Interior do Supercenter de Balneário Camboriú.....	158
FIGURA 46 – A nova Loja 21 – Bairro América em Joinville (2004)	159

FIGURA 47 – A nova Loja 22 – Centro de Jaraguá do Sul (2005)	159
FIGURA 48 – Assinatura das campanhas publicitárias dos anos 80 e 90	181
FIGURA 49 – Ângelo Tôni.....	182
FIGURA 50 – Mosaico das ações de relacionamento.....	184
FIGURA 51 – O Clube Angeloni e seus cartões.....	186

GRÁFICO 1 – Relação do Faturamento dos Supermercados x PIB	105
GRÁFICO 2 – Os 10 maiores supermercados por faturamento	106
GRÁFICO 3 – Evolução da Concentração dos Supermercados	111
GRÁFICO 4 – Faturamento da rede de 1995 – 2006.....	125
GRÁFICO 5 – Área de Vendas x N° de Check-out's x Lojas da Rede Angeloni ..	126
GRÁFICO 6 – Faturamento por Funcionários da Rede Angeloni.....	126
GRÁFICO 7 – As UEN em operação da Rede Angeloni	132
GRÁFICO 8 – Ranking dos 500 maiores supermercados e das 500 maiores empresas do Brasil.....	134
GRÁFICO 9 – Crescimento em % da Rede Angeloni	144
GRÁFICO 10 – Evolução das UEN's em operação da Rede Angeloni	148
GRÁFICO 11 – Número de Funcionários na rede no período de 1987 – 2006....	169
GRÁFICO 12 – Funcionários x Escolaridade na Rede Angeloni.....	169
GRÁFICO 13 – Sexo – Divisão na Rede Angeloni.....	170

QUADRO 1 – Velha economia x Nova economia	10
QUADRO 2 – Passado recente e desafios futuros do varejo	11
QUADRO 3 – Práticas da organização seguidas durante a evolução nas cinco etapas de crescimento	34
QUADRO 4 – As quatro perspectivas sobre estratégia.....	46
QUADRO 5 – Evolução do gerenciamento estratégico	47
QUADRO 6 – Escolas de síntese de estratégia	48
QUADRO 7 – Tipos de estratégias segundo Thompson e McEwen	55
QUADRO 8 – Oceano Vermelho x Oceano Azul.....	57
QUADRO 9 – As 10 dimensões das escolas de Mintzberg <i>et al</i>	66
QUADRO 10 – Combinação das escolas de formação de estratégia	67
QUADRO 11 – Características Estratégia Genérica x Estratégia Competitiva	69
QUADRO 12 – Faturamento das maiores cadeias de supermercado do mundo .	98
QUADRO 13 – Divisão das Famílias e da População por Faixa de Renda.....	106
QUADRO 14 – Lojas de Supermercado em atividade na Rede Angeloni	128
QUADRO 15 – Farmácias em atividade na Rede Angeloni	130
QUADRO 16 – Postos de Combustíveis em atividade na Rede Angeloni	131
QUADRO 17 – Síntese dos Fatos relacionados com a Rede Angeloni	149
QUADRO 18 – Princípios básicos para a escolha da localização varejista	156
QUADRO 19 – As estratégias da área de tecnologia da Rede Angeloni	162
QUADRO 20 – Balanço Social 2002 – 2006 da Rede Angeloni.....	171
QUADRO 21 – Listagem de Produtos por Departamento/Seção – Supermercados	175
QUADRO 22 – Listagem de Produtos por Departamento/Seção – Administração, Farmácias e Postos	176
QUADRO 23 – Números do Clube Angeloni	186

TABELA 1 – Uma proposta para a classificação geral das pesquisas	88
TABELA 2 – Classificação de Supermercados	127
TABELA 3 – Indicadores de Análise de Desempenho da Rede Angeloni.....	149

Resumo

A presente dissertação é o estudo da influência do ambiente (interno e externo), na determinação das mudanças ocorridas durante o ciclo de vida da empresa, com uma pesquisa acurada em base teórica das origens e conceitos das estratégias organizacionais para entender as estratégias adotadas pela Rede Angeloni no período compreendido entre os anos de 1983 e 2006. A revisão da bibliografia abrange o ambiente organizacional, o ciclo de vida das empresas e as estratégias organizacionais, com suas origens e conceitos, teorias sobre sua formulação e as escolas do pensamento estratégico. A pesquisa em pauta é do tipo exploratória, descritiva e avaliativa. Busca identificar e analisar os fatos principais e as mudanças que possibilitam compreender as estratégias implementadas pela Rede Angeloni, no período de 1983 a 2006. Como a perspectiva do estudo é diacrônica e *cross sectional*, o método que caracteriza e favorece a compreensão do assunto é o histórico interpretativo, enquanto que o modo de investigação é o estudo de caso do tipo histórico-organizacional, pois se concentra em uma organização particular. As técnicas de coleta de dados utilizadas são a pesquisa bibliográfica, a análise documental, a entrevista e a observação. Após a análise e interpretação de dados pode-se identificar os fatos internos e externos que caracterizaram a fundação da empresa, sua expansão e crescimento e seu atual estágio relacionados com as estratégias aplicadas, no tempo estudado, no nível corporativo e operacional. O setor de supermercados foi contextualizado com uma retrospectiva histórica, a realidade atual e suas perspectivas. Na Rede Angeloni, além do histórico, foi estudada a realidade com sua cultura e estrutura organizacional, suas unidades estratégicas de negócio e as perspectivas. A estratégia corporativa foi analisada, assim como as estratégias operacionais dos departamentos, com destaque para a logística, tecnologia, a nova relação comercial entre supermercados e seus fornecedores, a comunicação e o marketing de relacionamento com sua principal ação estratégica: o Clube Angeloni. A conclusão é que a estratégia predominante da empresa é de competição pelo foco na diferenciação, que a visão do líder foi fundamental no desenvolvimento da expansão e crescimento. Os resultados descritos demonstram o acerto da opção estratégica, a da diferenciação, e que a criação de valor é reconhecida e percebida por seus clientes. Os processos utilizados para se chegar à estratégia total são tipicamente fragmentados, revolucionários e largamente intuitivos e há nas definições estratégicas da Rede Angeloni, uma forte dose de intuição, pelo menos até o início da gestão profissional. Destaque para a visão estratégica de Michael Porter, assim como as estratégias de criação de valor e o uso do *benchmarking* como tática de apoio estratégico. Ressalta-se que a aposta na logística foi fundamental para esta estratégia competitiva, focada na diferenciação, bem como os controles financeiros e os acordos comerciais com fornecedores, pois desta forma, pode-se, agora, alinhar melhor custos e benefícios antes de colocar a estratégia em ação. Sintetizam as estratégias corporativas da Rede Angeloni, cronologicamente, a expansão para Florianópolis, a implantação do conceito *one-stop-shop* e dos supercenter's, o lançamento do programa de relacionamento com o Clube Angeloni.

Palavras-chave: Ambiente, Ciclo de Vida Organizacional, Estratégia, Criação de Valor, Supermercados, Clube Angeloni.

Abstract

This dissertation is the study of the influence of the environment (internal and external), in determining the changes in the life cycle of the firm, with a search in accurate theoretical basis of the origins and concepts of organizational strategies seeking to understand the strategies adopted by Angeloni Group in the period between the years 1983 and 2006. The review of the literature tried to understand the organizational environment, the life cycle of business and organizational strategies, with its origins and concepts, theories about its formulation and schools of strategic thinking. The mentioned research is exploratory, descriptive and estimative. It tries to identify and to analyze the principals facts and changes that enable to understand the strategies implemented by the Angeloni Group, from 1983 to 2006. As the perspective of the study is diacronical and cross sectional, the method that features and promotes the understanding of the subject is the historical interpretation, while the research method is the case study of the historical-organizational type therefore it focuses on a particular organization. The techniques for collecting data used are the literature, the documental analysis, interview and observation. After the analysis and data interpretation you can identify the internal and external events that marked the founding of the company, its expansion and growth and its current stage related to the strategies implemented in the time studied, in the corporate and operational level. The supermarket industries was contextualized with a historical, the current reality and perspectives. In Angeloni Group, in addition to its history, the reality has been studied with its culture and organizational structure, its strategic business units and prospects. The corporate strategy was examined, as well as the operational strategies of the departments, with emphasis on the logistics, technology, the new commercial relationship among supermarkets and their suppliers, communication and relationship marketing with its main strategic action: the Club Angeloni. The conclusion is that the predominant strategy of the company is to compete by focusing on differentiation, that the vision of the leader was fundamental in the development of expansion and growth. The results described demonstrate the success of the strategic option, the differentiation, and that the creation of value is recognized and understood by its customers. The processes used to achieve total strategy are typically fragmented, revolutionary and widely intuitive and there is, in the strategic definitions of the Angeloni Group, a strong dose of intuition, at least until the start of the professional management. Distinction for the strategic vision of Michael Porter, as well as strategies for creating value and the use of benchmarking as a tactics of strategic support. Emphasis on the bet on the logistics as fundamental for this competitive strategy, focused on differentiation, as well as financial controls and trade agreements with suppliers, because this way, it is possible now to better align costs and benefits before putting the strategy in action. The synthesis of the corporate strategies of the Angeloni Group are, chronologically, the expansion to Florianopolis, the introduction of one-stop-shop concept and the supercenter's, the launching of the relationship program with the Club Angeloni.

Keywords: Environment, Organizational Life Cycle, Strategy, Creating Value, Supermarkets, Club Angeloni.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Exposição do Assunto

Desde a antiga Grécia a relação da palavra estratégia com planos, táticas e ações se proliferou tanto no campo militar como no campo da administração.

Atingiu o status de disciplina na década de 80, principalmente, pela notoriedade da obra de Michael E. Porter, *Competitive Strategy*. Mas foi o trabalho pioneiro, no início dos anos 60, na Harvard Business School, liderado por Kenneth R. Andrews e C. Roland Christensen que deu ao conceito de estratégia uma forma holística de se pensar a empresa.

Andrews e Christensen (1971) *apud* Montgomery e Porter (1998) viram a estratégia como uma idéia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava suas atividades com o ambiente externo. Nessa abordagem, a formulação de uma estratégia envolvia a justaposição dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente como demonstrado na Figura 1.

Com o ambiente influenciando as oportunidades e riscos, com a competência diferencial qualificando os recursos da empresa, os autores aconselham listar todas as combinações possíveis e numa avaliação encontrar a melhor adequação, chegando à escolha dos produtos e mercados para atingir os objetivos e metas da empresa. Na noção desta adequação entre as capacidades diferenciais da organização e as exigências da competição do setor reside o conceito deste trabalho pioneiro de Andrews e Christensen (1971).



Fonte: Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, 3ª ed. (Homewood, IL: Dow Jones Irwin, 1978). Reproduzido com permissão.

Figura 1 – Esquema do Desenvolvimento da Estratégia Econômica

Adaptado de: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia** – A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998, p. xiii.

De A até Z, além de Andrews e Christensen (1971) houve autores precursores e sucessores como Ansoff (1965), Chandler (1962), Cyert (1963), Hamel e Prahalad (1989), Henderson (1979), Levitt (1960), March e Simon (1958), Miles e Snow (1978), Mintzberg (1987), Porter (1980; 1989), Quinn (1978), Selznick (1957), Schumpeter (1934), Simon (1960), Sloan (1963), Steiner (1979) e tantos outros que

empurraram a noção de estratégia para a linha de frente¹ das práticas de gerência. Adota-se também clássicos da estratégia militar como Sun Tzu (1971) e Clausewitz (1989) (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 1998; 2000).

A clássica obra de Miles & Snow (1978; 2003) sobre a estratégia das organizações, sua estrutura e processos destaca os seguintes objetivos:

- Desenvolver um entendimento pelo qual organizações, continuamente, se ajustam aos seus ambientes.
- Prover uma explicação para as formas alternativas do conhecimento adaptável existente nas empresas estudadas e que provavelmente estejam presente em muitas outras empresas.
- O desenvolvimento de um enfoque para diagnosticar a relação entre organizações e seus ambientes que utilizam o ciclo de adaptação e os tipos de estratégia.
- Criar uma elevação consciente de degraus para um diagnóstico organizacional bem sucedido e articular mudanças nas teorias gerenciais sobre como pessoas podem e devem ser gerenciadas.
- Criar bases conceituais para examinar tipos de organizações emergentes.

Miles e Snow (1978; 2003) afirmam que os fundamentos de sua pesquisa e teoria é que as organizações agem para criarem seus ambientes, que as escolhas da estratégia gerencial moldam os processos e a estrutura da organização, que estrutura e processo limitam a estratégia.

Neste espectro do desenvolvimento da estratégia, primeiramente nos estudos acadêmicos, concomitantemente sendo utilizada como ferramenta essencial no gerenciamento de organizações, ocorreu em paralelo a mudança de proporções gigantescas no mundo da tecnologia.

Nos últimos anos, estratégia e tecnologia são fundamentais para o sucesso de empreendimentos, porém se “um executivo dos anos 60 ressuscitasse, certamente ficaria impressionado com a flexibilidade da cadeia de suprimentos em tempo real e a necessidade de prestar assistência ao cliente 24 horas por dia, e

¹ Expressão militar

descobriria que muitos dos rituais de gestão de hoje pouco mudaram em relação aos que comandavam a vida corporativa há uma ou duas gerações” (HAMEL, 2007, p. 4).

Hamel (2007) afirma que mesmo havendo uma hierarquia mais nivelada, mesmo com empregados mais competentes e melhor treinados, ainda se espera apoio condicional as decisões de seus gerentes, ou seja, a estratégia continua sendo determinada pelo topo.

No entender de Gouvêa de Souza (2007) quando se vê a evolução recente do varejo brasileiro, é surpreendente o processo de crescimento acelerado vivido, não tanto pela evolução das vendas, afetadas pelo vai-e-vem econômico, em que sobram regulamentos e falta de planejamento, mas pelo amadurecimento e modernização que o setor demonstra, fundamentalmente pelo aumento da competição em todos os segmentos. É neste complexo ambiente que este trabalho foi inserido.

Em suma, no estudo da influência do ambiente (interno e externo), na determinação das mudanças ocorridas durante o ciclo de vida da empresa, com uma pesquisa acurada em base teórica das origens e conceitos das estratégias organizacionais, pretende-se entender as estratégias adotadas pela Rede Angeloni no período compreendido entre os anos de 1983 e 2006.

1.2 Organização do Estudo

No **capítulo primeiro** deste estudo, tem-se a exposição do assunto, a forma como foi organizado, seguido pela definição do problema e em que contexto está inserido o problema a ser analisado. Logo após os objetivos da pesquisa realizada e a justificativa do presente trabalho para a empresa, para o setor e para os estudiosos do varejo brasileiro.

No **capítulo segundo** é descrita a fundamentação teórica da dissertação dividida em três partes: na primeira aborda-se o ambiente que envolve as

organizações privilegiando a visão de Hall (2004) e Morgan (1998; 2006), na segunda o ciclo de vida das organizações com especial destaque a obra de Adizes (1990; 2004) e finalmente o universo das estratégias organizacionais, com sua origem, conceitos, teorias e escolas, onde se destaca os estudos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998; 2000) e Porter (1980; 2004).

O **capítulo terceiro** é o que estuda o direcionamento metodológico. Demonstrando o significado da pesquisa nas ciências sociais, seu enfoque fenomenológico e seu caráter histórico-estrutural. A importância da pesquisa qualitativa é ressaltada. Apresenta-se na seqüência a caracterização do estudo, o método, o modo de investigação, a perspectiva do estudo, as técnicas de coleta e tratamento de dados, findando com as limitações da pesquisa.

O **capítulo quarto** apresenta a história, a realidade e as perspectivas do setor supermercadista no Brasil, sem furtar-se da visão do setor no cenário internacional. Após a contextualização, através de dados, colocam-se as perspectivas para o desenvolvimento futuro dos supermercados.

O **capítulo quinto** é a caracterização da empresa no tempo delimitado. Segue a proposta do capítulo anterior, tratando a empresa sob o ponto de vista das particularidades de sua história, a realidade onde está situada com gráficos da evolução de seu faturamento, dos postos de trabalho, as lojas em operação, do aumento da área de vendas, relacionado com os números do setor e da economia nacional. Segue com um panorama das perspectivas que o mercado oferece à empresa.

O **capítulo sexto** é o tema central deste estudo. Com base nas propostas dos autores citados, com destaque para Porter (1980; 2004), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998; 2000) e Whittington (2002), para a disciplina estratégia, observa-se o comportamento estratégico adotado pela Rede Angeloni no período de 1983 a 2006.

No **capítulo sétimo** encontra-se a tarefa de chegar a conclusões pertinentes e pretende-se, calcada pela experiência profissional, de propor a revisão de estratégias em curso, bem como da adoção de novas estratégias.

O **capítulo oitavo** registra as obras clássicas e novas consultadas, assim como artigos de revistas especializadas, bem como as consultas eletrônicas complementares.

1.3 Definição do Problema

As células geram os seres humanos, as pessoas geram mercados. Tal como um ser vivo, com vida própria, o mercados é um sistema complexo e como tal não é controlado por ninguém. O mesmo cabe para a economia, principalmente, neste momento, conseqüência do estágio atual da revolução digital, onde a interconectividade transforma a economia do mundo num sistema complexo.

Murray Gell-Mann (2000)², citado por Nóbrega (2002, p. 175) diz o seguinte:

Sistemas de complexidade cada vez maior surgem como resultado da evolução biológica e da evolução da cultura humana. Esse processo nos trouxe ao ponto em que estamos hoje, confrontando-nos com problemas imensos: ecológicos, políticos, econômicos, sociais... Ao enfrentarmos problemas tão difíceis, é natural tentarmos dividi-los em pedaços para torná-los mais tratáveis. Isso tem utilidade, mas hoje, tem sérias limitações também. Quando lida com problemas complexos, você não pode simplesmente pensar em partes ou aspectos isolados, somar tudo e dizer que os comportamentos disso e daquilo, quando somados, geram o comportamento da coisa toda. No caso de um sistema complexo, você o divide em pedaços, estuda cada parte e, depois, estuda as interações entre elas. Só assim lhe é possível estudar o sistema todo...

Uma nova ordem mundial, estabelecida no final da década de 70, tem recebido diversas designações e descrições. Os estudiosos denominam de Economia, Era ou Sociedade da Informação e do Conhecimento, enfatizando a informação e conhecimento como recursos fundamentais. Ou chamam de Economia do Aprendizado, no momento em que o aprendizado é o processo mais importante desta nova conformação e de Economia em Rede, ressaltando os novos formatos organizacionais a partir do desenvolvimento tecnológico. (PETIT, 1998; LUNDVALL e JONHSON, 1994; CASTELLS, 1999). No linguajar dos consultores e articulistas, é a *infoera*.

² Físico americano (1929), ganhador do Prêmio Nobel de Física de 1969.

Tapscott (1997) classifica a nova economia de economia digital, já que a mesma está centrada em bens intangíveis como informação e conhecimento, ao contrário da velha economia, que tinha como base os bens mais físicos e materiais.

Segundo o autor, a economia digital pode ser diferenciada da tradicional a partir de doze temas os quais possibilitam uma melhor compreensão da transformação de negócios que é exigida das organizações focadas no sucesso. Os doze temas são os seguintes:

- **Conhecimento:** a economia digital é uma economia do conhecimento, pois os ativos-chaves das organizações são os ativos inteligentes, e eles têm como foco os trabalhadores do conhecimento.
- **Digitalização:** na economia tradicional, a informação é analógica ou física. Na economia digital, a informação é transmitida por fibras óticas, criando novas oportunidades, permitindo que uma quantidade enorme de informações obtidas sejam armazenadas, transmitidas, e tratadas de novas formas e sem as antigas barreiras organizacionais e das nações.
- **Virtualização:** quando a informação é transformada de analógica para digital, coisas físicas podem tornar-se virtuais, alterando o metabolismo da economia, os tipos de instituições e relacionamentos possíveis, e a natureza da própria atividade econômica.
- **Molecularização:** A velha corporação está se tornando desagregada, substituída por moléculas e conjuntos de entidades e indivíduos, que formam a base das atividades econômicas. A organização não necessariamente desaparece, mas é transformada criando novos desafios e exigindo profundas alterações nos processos e modelos gerenciais.
- **Integração/Interconexão em Redes:** a economia digital é uma economia em rede, integrando moléculas em conjuntos que se conectam em rede com outros para a criação de riqueza.
- **Desintermediação:** As funções intermediárias entre produtor e cliente estão sendo eliminadas através de redes digitais. Os negócios,

funções e pessoas intermediárias têm que se mover dentro da cadeia de valor para criar um novo valor.

- **Convergência:** na economia digital, o setor econômico dominante está sendo criado por indústrias convergentes que, por sua vez, provêm a infra-estrutura para a criação de riqueza por todos os setores. As indústrias convergentes são: comunicação e conteúdo.
- **Inovação:** A linha chave da nova economia é a inovação, incluindo o comprometimento para uma renovação contínua de produtos, sistemas, processos, comercialização e pessoas. O desafio crítico para qualquer organização na economia digital é criar um clima no qual a inovação é valorizada, recompensada e encorajada.
- **Presunção:** na economia digital, a distância entre clientes e produtores desaparece. Como a produção de massa é substituída pela customização de massa, produtores precisam criar produtos específicos que reflitam os requerimentos e gostos dos clientes individuais.
- **Proximidade:** numa economia baseada em bits, a proximidade torna-se uma direção e variável chave na atividade econômica e sucesso de negócio.
- **Globalização:** Os negócios globais precisam conectar-se com cliente, fornecedores, empregados e parceiros ao redor do mundo. Novas oportunidades nos mercados financeiros globais requerem uma infra-estrutura de informação.
- **Dissonância:** Aspectos sociais sem precedentes estão começando a causar traumas e conflitos. A natureza e a força do trabalho na economia digital são fundamentalmente diferentes. O conceito de trabalho está passando por uma redefinição radical. Existe uma tendência na direção do auto-emprego e a criação de pequenas indústrias, baseadas em conhecimento, provendo trabalhos na base de contratos.

Siqueira (2004) confirma a posição de Tapscott (1997) e de Zuffo (2004) destacando os seguintes pontos na nova sociedade:

- A nova economia é a do conhecimento;

- A internet manterá seu crescimento sem bolhas (1995 – 2000);
- As telecomunicações (3G) e as redes de TV (digital) continuarão em grande expansão;
- Os cartões inteligentes com seus chips estão se integrando com a telefonia móvel (*cell phone*) possibilitando o comércio móvel (*m-commerce*);
- O desemprego tecnológico cresce de forma intensa;
- A automação permitirá a redução quase total do trabalho repetitivo;
- As casas estão se tornando inteligentes (*home networking*);
- As empresas tradicionais intensificam seu processo de reestruturação organizacional;
- As empresas virtuais se reorganizam em redes;
- Na indústria a obsolescência tecnológica é cada vez mais previsível;
- Indústria e varejo terão que inovar continuamente para sustentar a demanda;
- São inevitáveis, profundas mudanças na legislação trabalhista e no vínculo empregatício;
- Crescerá de forma significativa a consciência internacional da necessidade de equilíbrio do fluxo de recursos entre as nações.

Kotler e Keller (2005) ressaltam como a sociedade mecanicista, advinda da revolução industrial, foi modificada de forma contundente por duas grandes guerras, tornando-se uma grande sociedade globalizada.

Mesmo antes do final do século XX, a “velha” economia já mostrava sinais que um novo cenário estava se desenhando. A queda do muro de Berlim e a consagração do euro davam linhas a uma “nova” economia. O impacto da tecnologia é exponencial.

Os contrastes entre a velha e a nova economia discutidos por Peters (2004) podem ser verificados no Quadro 1:

Quadro 1 – Velha Economia x Nova Economia

VELHA ECONOMIA	NOVA ECONOMIA
Socialistas	Liberais
Conservadores	Reconstrutores
Gente nossa	Todas as gentes
Antiguidade	Meritocracia
Centralizar	Descentralizar
Restringir	Reinventar
“Maior é melhor”	“Melhor é melhor”
Evitar a frustração	Conseguir a vitória
Uniformidade	Excelência
Melhores práticas	Práticas novas
Planos	Ação

Fonte: Adaptado de: PETERS, Tom. **Reimagine!** São Paulo: Futura, 2004, p. 43.

Neste contexto “o varejo se transformará, avançando num processo histórico irreversível, acompanhando e antecipando muitas das mudanças que ocorrerão no mercado, nas relações entre empresas e no comportamento do consumidor. Mas também sendo causa e efeito, ao mesmo tempo, desse processo” (GOUVÊA de SOUZA e SERRENTINO, 2002, p. xii).

Gouvêa de Souza e Serrentino (2002) unem diversos conceitos e os intitulam de Multivarejo. Define-se Multivarejo como o núcleo de uma órbita em torno da qual gravitam os satélites Multicanal, Multimobilidade, Multivarejo-nação, Multiparcerias, Multiunicidade e Multitalento.

Com o Quadro 2, os autores sintetizam, a partir da década de 70, as características que modificaram o varejo mundial demonstrando que tecnologia, formatos de lojas, desenvolvimento, características de mercado compuseram para definir o foco estratégico vigente em determinado espaço de tempo.

Quadro 2: Passado recente e desafios futuros do varejo

Período	70	80	90-95	96-00	Multivarejo ^{md}
Características					
Paradigma	Localização	Produto	Consumidor	Polarização	Multivarejo
Tecnologia	* POS * BOS	* MIS * VMI * WMS	* DBM * EDI * ERP * CM * ELR * LMP	* CRM * e-commerce (B2B/B2C) * CEL	Multimobilidade M-commerce
Formatos	* Variedades * Loja de depto. tradicionais * Mass Merchand * Mom's and Pop's * Quiosques, catálogos, vendas diretas * Shopping centers regionais/vizinhança	* Lojas de depto. especializadas * Lojas de depto. de desconto * Lojas especializadas * Outlet malls	* Multiespecializadas * Lojas temáticas * Home TV shopping * Clubes de atacado * Sortimento limitado * Power centers * Festival malls	* Superbox * Category killers * Ultra-especializadas * Entertailing * Indulge stores * Internet	Multicanal (atender o consumidor onde, quando e como ele quiser)
Expansão	Regional	Nacional	Internacional	Global	Multivarejo-nação
Desenvolvimento	Orgânico	Incorporações	Fusões e aquisições	Consolidação	Multiparcerias
Mercado	Massificado	Segmentado	Nichos	One-to-One	Multiunicidade (ser percebido como único)
Estratégia	Ser uma opção	Oferecer produtos diferenciados	Atender desejos	Encantar o consumidor	Multiexperiência

Fonte: SOUZA, Marcos G.; SERRENTINO, Alberto. **Multivarejo na próxima economia**. São Paulo: Makron, 2002, p. 115.

Neste sentido, procura-se a resposta para o seguinte problema de pesquisa:

Quais fatos/mudanças principais possibilitam a compreensão do comportamento estratégico da Rede Angeloni no período 1983 a 2006?

O problema, em questão, não tem a intenção de confrontar dados estatísticos e econômicos entre variáveis independentes e dependentes para obter explicação do comportamento estratégico da Rede Angeloni no período 1983 a 2006. Da mesma forma, os dados e as informações apresentadas no transcrito do desenvolvimento do trabalho são utilizados para ilustrar e fundamentar a descrição e a análise qualitativa do comportamento estratégico.

Dessa forma, fica evidente o processo de construção e reconstrução exigido pela pesquisa qualitativa para facilitar o entendimento do comportamento estratégico da Rede Angeloni. O que se quer dizer é que o comportamento estratégico porque passou a organização em estudo pode ser compreendido através das diferentes características e/ou fatos que marcaram o ciclo de vida da organização.

Por exemplo, o comportamento estratégico num determinado período pode ter sido decorrente do voluntarismo (ações internas), enquanto em outros períodos pelo determinismo (ações externas impostas pelo ambiente).

O pesquisador não tem a intenção de averiguar relações estatísticas entre fatos. Por esta razão, nem sempre o leitor se defronta com dados relativos ao período de 1983 a 2006. O que se quer dizer é que, em muitas situações, os dados são apresentados para um período particular inserido no período analisado, pois a organização pesquisada não disponibilizou os dados e algumas informações são consideradas de caráter estratégico.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

A presente dissertação tem por objetivo geral analisar os fatos/mudanças principais que possibilitam a compreensão do comportamento estratégico da Rede Angeloni no período 1983 a 2006.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os fatos (principais mudanças) ocorridos no período de 1983 a 2006;
- b) Caracterizar os diferentes ciclos de vida da Rede Angeloni no período de 1983 a 2006;
- c) Identificar as estratégias organizacionais adotadas pela Rede Angeloni no período de 1983 a 2006;
- d) Propor ações a partir do embasamento teórico com os dados levantados pela pesquisa.

1.5 Justificativa

Ao analisar-se os fatos/mudanças principais ocorridos no período de 1983 a 2006, em relação as estratégias organizacionais adotadas pela Rede Angeloni, têm-se condições para entender se as mesmas foram mais decorrentes do determinismo ambiental ou da vontade própria dos dirigentes da organização em estudo, quando se levam em consideração os diferentes ciclos de vida porque passou a mesma até 2006.

Isto porque a formulação de estratégias deve basear-se em informações bastante agregadas, incompletas e incertas a respeito de classes de alternativas. Para identificar alternativas específicas, a informação mais precisa e menos agregada que se tornar disponível poderá lançar dúvidas sobre a prudência da escolha original da estratégia. Portanto, o uso apropriado da estratégia exige *feedback* estratégico.

Os resultados do presente estudo contribuem para o entendimento dos fundamentos teóricos e práticos relativos ao ambiente interno e externo, estratégias e com o ciclo de vida das organizações, visando o estabelecimento de relações descritivas para demonstrar a coerência ou não destes em relação aos resultados obtidos.

Ainda, os resultados do presente estudo favorecem o entendimento e compreensão da história, da realidade e das perspectivas do setor varejista, com destaque para a área de supermercados, em termos nacionais e locais.

A partir do conhecimento dos resultados do estudo, pode-se estimular o debate e a reflexão junto aos dirigentes, principalmente, da Rede Angeloni e do setor.

Pode-se destacar algumas ações de disseminação dos resultados que se pode alcançar, como por exemplo, realização de fóruns de debates junto aos dirigentes do setor supermercadista da região; realização de palestras junto aos alunos dos cursos de Administração; realização de palestras junto às entidades de classe; divulgação dos resultados do trabalho em veículo de comunicação especializado de abrangência nacional.

2 BASE TEÓRICA

A fundamentação teórica da dissertação é apresentada neste capítulo segundo. Divide-se em três partes. Na primeira aborda-se o ambiente que envolve as organizações privilegiando a visão de Hall (2004) e Morgan (1998; 2006), na segunda o ciclo de vida das organizações com especial destaque a obra de Adizes (1990; 2004) e por fim o universo das estratégias organizacionais, com sua origem, conceitos, teorias e escolas, onde os estudos de Mintzberg (1998; 2000) e Porter (1980; 1989) destacam-se.

2.1 AS ORGANIZAÇÕES E O AMBIENTE

A escola sociológica francesa, inicialmente através de Durkheim ³, vê o homem como um produto do meio social. Tannenbaum (1968) *apud* Machado-da-Silva *et al.* (1998, p. 85) afirma que “... uma organização social é um arranjo ordenado de interações entre seres humanos”. Logo, o ambiente age inexoravelmente sobre as organizações.

As organizações como sistemas sociais possuem dimensões burocráticas que caracterizam o seu ambiente externo (macroambiente) e o ambiente interno (microambiente) que de acordo com Andrade e Amboni (2007) são:

- a) normas e regulamentos – regras gerais escritas definindo o funcionamento da organização;
- b) divisão do trabalho – os tipos de atividade responsável de cada membro;

³ Émile Durkheim (1858 – 1917) sociólogo francês.

c) hierarquia de autoridade – as atribuições obedecem a um sistema de controle escalar. Da base ao topo;

d) relações impessoais – características individuais;

e) especialização da administração – profissionalização dos participantes;

f) formalismo das comunicações – o meio deve ser documentado;

g) rotinas e procedimentos – estabelecidas para cada cargo;

h) previsibilidade de funcionamento – a burocracia busca a maior eficiência possível;

i) competência técnica – norteia a seleção de pessoal.

A proposta de Morgan (1998; 2006) vendo a organização como um conjunto de subsistemas bem demonstra como as trocas com o ambiente externo seriam realizadas.

O autor lista as principais idéias da teoria da contingência – a adaptação da organização ao ambiente:

- a) As organizações são sistemas abertos que precisam ser cuidadosamente administrados para satisfazer o equilíbrio das necessidades internas e se adaptar às circunstâncias ambientais.
- b) Não existe uma melhor maneira de organizar. A forma apropriada depende do tipo de tarefa e do ambiente em questão.
- c) A administração precisa preocupar-se, acima de tudo, em atingir alinhamentos e “bons ajustamentos”.
- d) Abordagens diferentes da administração podem ser necessárias para realizar diferentes tarefas dentro da mesma organização.
- e) Diferentes tipos de “espécies” de organização são necessárias em diferentes tipos de ambiente.

Ilustrando a visão de Morgan (1990; 2006) a Figura 2 mostra as relações entre diferentes variáveis, no ambiente, que influenciam a operação de uma organização.

Entende-se, neste sentido, por ambiente “todos os fenômenos externos às populações estudadas e que, de um modo potencial, as influenciam” (HAWLEY, 1968 *apud* HALL, 2004, p. 192). Neste estudo população são as organizações.



Fonte: Adaptada de KAST, F. E., ROSENZWEIG, J.E. *Contingency views of organization and management*. Science and Research Associates, Inc., © 1973. p. 36.

Figura 2 – Como uma organização pode ser vista como um conjunto de subsistemas.
Adaptada de: MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006, p. 63.

Ansoff (1965), em seu artigo, coloca com muita propriedade a relação da empresa com o ambiente por isso mantém-se a citação em inglês para não perder a essência numa tradução:

The firm is a creature of its environment. Its resources, its problems, its opportunities, and its very survival are generated and conditioned by the environment.

A Figura 3 mostra uma visão moderna dos ambientes da empresa e orienta o método para definir em que contexto ambiental está a organização em estudo:

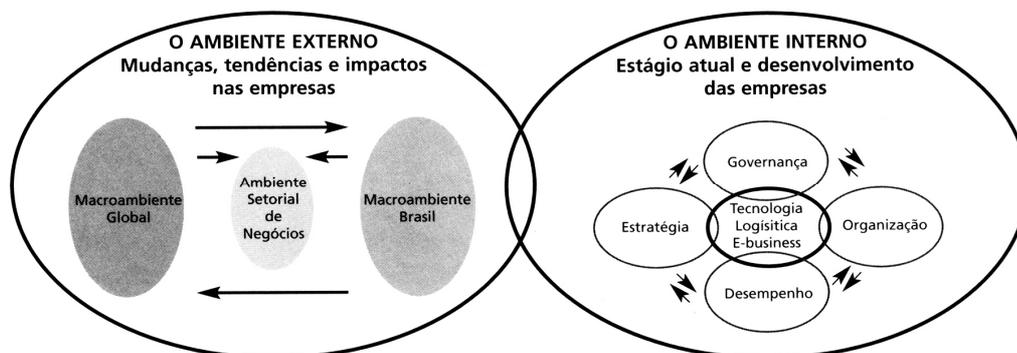


Figura 3 – Os ambientes da empresa.
Fonte: elaborada pelo autor.

No saber de Stinchcombe (1965 *apud* Hall, 2004) organizações de finalidade específica assumiram diversas funções sociais como: produção econômica, segurança, educação, entre outras. De formas distintas nas mais diversas sociedades substituíram ou complementaram grupos como a família ou a comunidade.

As pessoas compõem a estrutura fundamental da organização e se as organizações assumem estas tarefas elas têm que apresentar um resultado custo-benefício atrativo; “as pessoas envolvidas precisam ter recursos, legitimidade e número de participantes suficientes para que a nova organização seja implantada” (KIMBERLY, 1975 *apud* HALL, 2004, p.192).

Hall (2004) citando Stinchcombe (1965) coloca que são condições ambientais básicas para o desenvolvimento da organização a escolaridade e a especialização da população. Acrescenta-se ainda a condição ambiental a urbanização, os recursos monetários e a base política de uma sociedade.

Finalmente é necessária uma maior densidade de alternativas organizacionais, pois quanto maiores forem as opções de organizações existentes maiores as probabilidades de pessoas adquirirem experiências nestas organizações e daí surgirem novas organizações.

Completa afirmando que as condições tecnológicas disponíveis durante a criação da organização fixarão os limites da forma organizacional, além de que, se esta for compatível com a tecnologia tenderá a persistir ao longo do tempo independentemente das mudanças que a tecnologia sofrerá.

A implicação é que o ambiente, por ocasião da formação organizacional, é crítico para a forma que a organização assume e para que essa forma persista ao longo do tempo. As condições em torno das origens de uma organização persistem em seu impacto sobre a organização, porém elas estão constantemente confrontadas com as condições ambientais existentes (MEYER e BROWN, 1977 *apud* HALL, 2004).

O relacionamento organização-ambiente é dinâmico e diversas condições externas influenciam na estabilidade ou na turbulência do ambiente. As principais condições são:

Tecnológicas – as organizações que operam em um ambiente tecnológico incerto e dinâmico revelam estruturas e processos internos diferentes daquelas que operam em um ambiente mais certo e estável.

Legais – as leis criam um entorno junto das organizações. A maioria das organizações convive com leis e regulamentações nos níveis federal, estadual e municipal. As que vivem no extremo da ilegalidade podem obter vantagem no ambiente concorrencial.

Políticas – criam condições e fazem pressão para a promulgação de novas leis. A maior ou menor intervenção do Estado afeta a vida das organizações, seja pública ou privada. O *lobby* é usado para que uma legislação proporcione vantagens tributárias ou comerciais no comércio local ou internacional.

Econômicas – fundamental para a organização é o estado da economia onde a mesma opera. Constantes alterações econômicas limitam a operação e o surgimento de novas organizações, porém podem ser fonte de oportunidades de investimentos.

Demográficas – a quantidade de pessoas atendidas, a faixa etária, o gênero, o grau de instrução fazem diferença para qualquer tipo de organização. Dados do Censo podem servir para uma organização poder 'prever' seu 'mercado'. Mas migrações,

assim como alterações em raça, religião são mais difíceis de serem previstas e podem aumentar a vulnerabilidade da organização.

Ecológicas – contatos e relacionamentos e o ambiente na qual se localiza são componentes do sistema ecológico social da organização. O número de contatos da organização no meio urbano é de uma probabilidade maior do que no meio rural. A postura em relação a sustentabilidade do planeta coloca em pólos opostos organizações que poluem e organizações que combatem a poluição. O ambiente físico afeta as organizações e fatores como clima e geografia limitam o modo como as mais diversas organizações alocam seus recursos.

Culturais – fundamental na estruturação organizacional. É certo, principalmente, que a cultura nacional influencia o *modus operandi* da organização, porém a cultura abrange um universo maior e ainda é difícil de conceituar. Se os processos são rotineiros como numa linha de produção o impacto do fator cultural é minimizado, porém quando tratamos da administração pública, do ordenamento jurídico ou da prestação de serviços, o impacto cultural tende a ser maior.

A cultura é importante para a estruturação organizacional. Ela também exerce um impacto importante no modo pelo qual organizações formulam suas estratégias para o futuro (SCHNEIDER, 1989 *apud* HALL, 2004, p. 200).

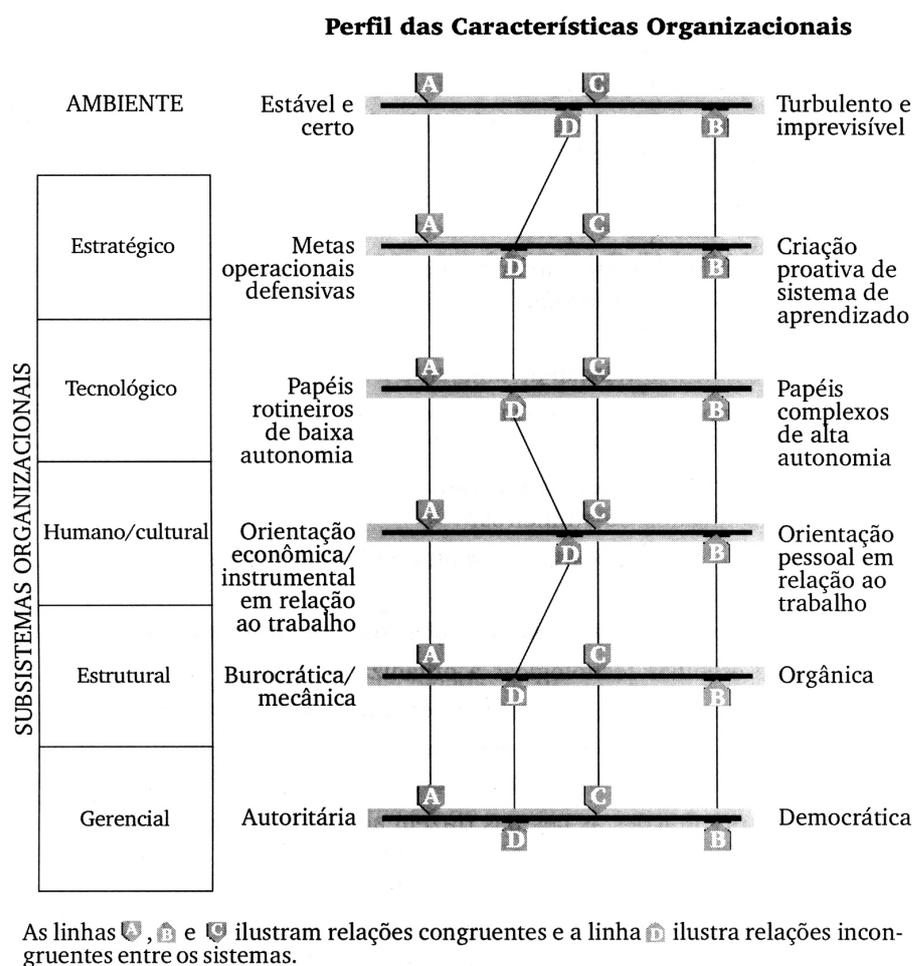
Sob o sistema ambiental, a organização é estimulada por recursos (humanos, financeiros e materiais) e também por um recurso antigo como a informação ⁴ que na Tecnologia da Informação (TI) adquiriu importância estratégica na empresa.

Com estes recursos energizando os subsistemas (estratégico, tecnológico, humano-cultural e estrutural) do sistema administrativo, a organização responde com a produção de produtos (bens, serviços e idéias), eficientes e eficazes, que influenciam a disponibilidade de recursos e a operação dos sistemas (MORGAN, 1998; 2006).

Sem fazer um maior aprofundamento no perfil das características organizacionais a Figura 4 ilustra a relação de estabilidade ou turbulência do ambiente externo com os subsistemas organizacionais que se relacionam com as

⁴ “Aquele que conhece o inimigo e a si mesmo, ainda que enfrente cem batalhas, jamais correrá perigo. Aquele que não conhece o inimigo, mas conhece a si mesmo, às vezes ganha, às vezes perde. Aquele que não conhece nem o inimigo, nem a si mesmo, está fadado ao fracasso e correrá perigo em todas as batalhas” (SUN TZU, 2007, p. 45).

condições do ambiente externo expostas anteriormente, demonstrando a congruência e incongruência do ambiente organizacional, que necessitam consistência interna bem como adaptação às condições ambientais.



Fonte: Adaptada de BURRELL, G. e MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. Heinemann Educational Books, © 1979. p. 177.

Figura 4 – Congruência e incongruência entre subsistemas organizacionais.
Adaptada de: MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006, p. 74.

“O comportamento estratégico é delineado por duas influências: o ambiente da organização e suas capacitações internas” (ANSOFF, 1987, p. 513).

2.2 CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

Procura-se neste tópico, apresentar uma visão geral sobre ciclo de vida das organizações e sua importância para o mundo dos negócios, baseando-se em conceitos de autores como Adizes (1990; 2004) e Greiner (1998).

Os estudos de ciclos de vida organizacional visam demonstrar a variação das características das empresas no decorrer do tempo. Estudo de grande influência foi realizado por Burns e Stalker, na década de 1950 (*apud* MORGAN, 1998; 2006), e ficou famoso por estabelecer a distinção das abordagens “mecanicista” que estabelecem as organizações como estruturas, racionalmente ordenadas, destinadas a fins específicos e “organicistas” que vêem as organizações como organismos sociais vivos, que evoluem com o tempo.

Com base nestas duas modalidades Selznick (1972) *apud* Bretas Pereira (1988, p. 9) define organização, que para ele “é simplesmente um instrumento técnico, racional utilizado para canalizar a energia humana na busca de objetivos pré-fixados, cuja sobrevivência depende exclusivamente da sua capacidade de atingir os resultados e de adaptar-se as mudanças ambientais para evitar a obsolescência técnica”.

São várias as razões de importância que podem levar a identificar ou conhecer em que estágio encontra-se determinada empresa. Como primeiro aspecto pode-se identificar a questão da transição de uma fase para outra, isto é, se a empresa tiver conhecimento sobre a situação em que se encontra e de que esta situação é uma passagem de um estágio para outro, poderá, dependendo da sua habilidade, passar por este período sem enfrentar as chamadas "crises de passagem". De outra forma: empregando bem a sua habilidade a empresa poderá entrar num novo estágio de vida de forma fortalecida e amadurecida; porém no caso contrário corre o risco de adentrar em problemas de gestão e continuidade.

A metáfora de Morgan (1998; 2006) que considera as organizações como, conglomerados de seres humanos, negócios e necessidades técnicas inter-

relacionados, suscitam a sua comparação com sistemas biológicos, uma relação com a natureza.

Apoiado neste pressuposto vê-se a organização com um ciclo de vida próprio, com personalidade própria, uma identidade um caráter, com um poderoso impulso para a sobrevivência no aguerrido ambiente competitivo e lutando permanentemente contra a entropia.⁵

Bretas Pereira (1988) aponta três estágios da vida de uma organização:

Estágio Inicial ou Carismático – acontece o impulso criativo de alguém que detém idéias ou valores que propiciam o surgimento de uma atividade. Com a escassez de recursos a maior fonte de motivação caracteriza-se por uma troca de benefícios subjetivos, não materiais, as pessoas acreditam que a organização lhes oferece mais do que seu trabalho a ela.

Estágio Transacional ou de Profissionalização – uma organização é criada para cumprir determinadas funções. Com o passar do tempo, a mágica do carisma perde seu viço e necessita ser substituída por competência profissional das lideranças, pois esta é uma das principais formas de garantir e aperfeiçoar os recursos necessários à sobrevivência. Internamente a competência profissional do líder adquire um significado adicional de garantir o cumprimento dos objetivos organizacionais e de disciplinar o comportamento de seus membros.

Estágio de Legitimação e Institucionalização – é natural uma organização querer sobreviver e crescer. Este estágio é marcado por três características: autopreservação, expansão de sua área institucional e funcional e a conquista da autonomia. Das formas mais utilizadas para garantir sua sobrevivência de uma organização é a estratégia de expansão de seus limites de atuação, conseguindo assim relações de dominação ou de interdependência com outros sistemas.

Reforçando a posição de Bretas Pereira (1988), Scott (1971) *apud* Machado-da-Silva et al. (1998, p. 81) sugere três formas de organização que seguem uma seqüência histórica: do empreendimento (calcada na figura do empreendedor) passando para a forma de burocracia formalizada, tendendo numa terceira etapa à forma de conglomerados diversificados.

⁵ A tendência de todo o sistema para a desagregação.

No estágio do empreendimento flui na organização a atividade empreendedora e a estrutura como tal é fluída, com uma ênfase na captação e ordenação dos recursos.

Na formalização elaboram-se as regras, procedimentos e a institucionalização organizacional, chegando ao estágio de flexibilização, o alcance da maturidade.

A Figura 5, criada por Adizes (1990; 2004) sintetiza como o autor detalha os movimentos cíclicos das organizações.

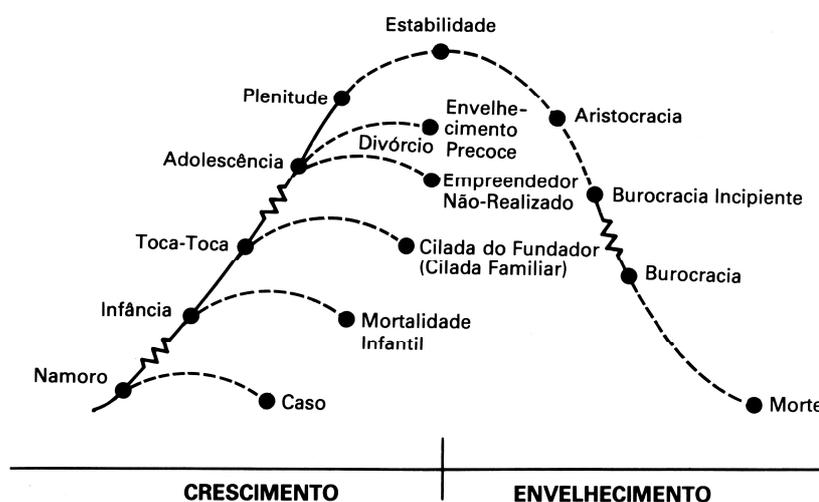


Figura 5 – O ciclo de vida das organizações de Ichak Adizes.

Fonte: ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e porque que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004, p. 97.

São formas de controlar sua eficiência, eficácia, o grau de burocratização, mais impositivo no início e mais normativo ao longo do ciclo. É a forma de como as empresas relacionam-se com o ambiente, controlando e compreendendo as mudanças acontecidas no ambiente principalmente nas condições econômicas.

Adizes (1990; 2004) registra que o crescimento e o envelhecimento das organizações são, principalmente, a manifestação na inter-relação de dois fatores: a flexibilidade e o controle, como mostra a Figura 6:

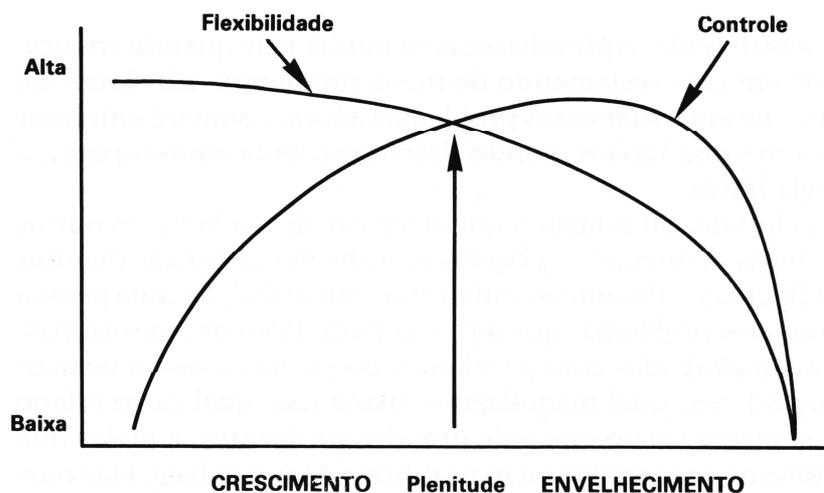


Figura 6 – A natureza do crescimento e do envelhecimento.

Fonte: ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004, p. 3.

Neste ciclo de crescer e envelhecer qualquer deficiência relativa na flexibilidade e na controladoria gera dificuldades previsíveis e repetitivas que os gerentes chamam comumente de “problemas”.

Adizes (1990; 2004) diz que a chave do sucesso gerencial não é, portanto, a eliminação de todos os problemas, mas sim a concentração naqueles problemas pertinentes ao estágio atual da organização no ciclo de vida.

Assim no ciclo de vida das organizações, a empresa deve explorar aquilo que o estágio lhe proporciona para que possa criar medidas de desempenho, estruturando os processo e comportamentos para garantir o melhor na fase de crescimento e de envelhecimento.

Os ciclos de vida organizacionais da Figura 5 (ADIZES, 1990; 2004) são:

Namoro – lembra a fase do cinema novo no Brasil, uma câmera na mão e uma idéia na cabeça. Nesta fase as idéias são os destaques, bem como as possibilidades futuras. É o momento de firmar o compromisso e assumir os riscos. O fundador tem que se apaixonar pela idéia do negócio que teve. “Uma organização nasce quando o compromisso é posto à prova e sai vitorioso, isto é, quando o risco é assumido” (ADIZES, 2004, p. 13). Para não ser um caso a realidade deve ser testada para que o compromisso não seja rompido no primeiro obstáculo.

Infância – risco assumido é a vez do dinheiro para pagar as contas. O foco principal é satisfazer as necessidades, ou seja, produzir resultados. Chegou à hora de criar o controle de vendas e para isto tem que vender, vender, e vender. Neste ciclo deixa-se de pensar e o que conta é o que é feito. As diretrizes são poucas, bem como os sistemas, os procedimentos e orçamentos. A organização é centralizada no fundador e ele determina a velocidade do crescimento. Tal como uma criança tem que ser bem alimentada (capital). O ambiente é muito pessoal e o nível de transpiração (trabalho) ultrapassa o previsto na legislação trabalhista. É dele o ‘leitinho’ (capital) para a criança. Neste estágio a delegação de autoridade ou responsabilidade é quase inexistente. É normal e desejável que uma organização Criança seja dirigida como um show individual pelo fundador – aquele que trabalha sete dias por semana, 15 horas por dia (ADIZES, 1990; 2004). O tédio, a alienação ou a perda de controle da organização, pelo fundador, ocasiona a mortalidade infantil.

Toca-Toca – passou a fase da idéia posta em prática e estamos em funcionamento, fluxo de caixa controlado e as vendas em crescendo. Aqui o sucesso pode subir à cabeça. É como um bebe que começa a engatinhar e deseja ir a todos os lugares, a empresa enxerga oportunidades em tudo e nenhum problema. O sucesso encobre as dificuldades da infância. É o tempo do produto, tempo de vender, mas esta orientação mercadológica não significa que seja uma organização de marketing. Vender é uma função do fazer. Marketing é a parte de pensar. Qual é o produto, qual o preço, qual o canal de distribuição, como promover? A orientação para vendas torna-se um vício onde mais passa ser melhor. Torna-se uma organização impulsionada pelas oportunidades, não uma organização geradora de oportunidades (ADIZES, 1990; 2004). A expansão descontrolada calcadas em vendas pode dar uma impressão falsa que vendendo mais pode estar lucrando, mas pode estar tendo prejuízo, pois não controla sua contabilidade de custos. Na organização Toca-Toca existe o compartilhamento de responsabilidades e a sobreposição de tarefas das pessoas. Aqui tudo é prioridade. É também um processo de aprender, fazendo e errando. Neste estágio pode acontecer a cilada do fundador. O que é? No início o fundador é basicamente a empresa e a empresa é o fundador, ele é o ativo, ele é o risco, se a firma precisa de dinheiro ele é a garantia (ADIZES, 1990; 2004). Na hora de delegar autoridade não quer abrir mão do controle e ao invés de delegar começa a descentralizar. Como falta controle, o fundador retoma a autoridade, mas como

não consegue controlar sozinho, tenta delegar descentralizando. Este vai e volta é uma cilada para a empresa e a falta dele pode significar a morte da organização. No Brasil a cilada do fundador geralmente é a cilada familiar; é o pai – trabalhador, o filho – nobre e o neto – pobre. O membro da família assume o lugar do fundador por ser dono e não por competência.

Adolescência – sem o fundador original a organização renasce de uma forma emocional como o adolescente rompendo sua dependência da família. É uma época de conflitos e de inconsistência. Veteranos versus novatos. Metas organizacionais indefinidas. Sistemas de remuneração e incentivos inconsistentes. “É um momento de transição difícil por três principais motivos: delegação de autoridade, mudança de liderança e transposição de metas. Nesse estágio, passa-se necessariamente a enfatizar os sistemas, as diretrizes e a administração; e essa é uma área que exige um conjunto totalmente diferente de habilidades” (ADIZES, 2004, p. 53). O paradoxo é que o fundador está procurando “alguém como nós” que seja capaz de “fazer as coisas que nós não fazemos”. Esta indecisão forma panelinhas, e uma verdadeira cultura de “nós contra eles” é instituída. Não conseguindo delegar, mudar e transpor metas o resultado é conflito. Este conflito provoca a rotatividade de pessoas e perda dos indivíduos mais empreendedores. Esta transição é mais dolorosa quando a sociedade é familiar. Pode ocorrer um divórcio com a ascensão de um empreendedor que não irá realizar-se (tem que trabalhar dentro do sistema e seguir as regras) e provocar um envelhecimento precoce na organização.

Plenitude – a organização atinge o equilíbrio do autocontrole e da flexibilidade. As características de uma organização plena de acordo com Adizes (1990; 2004) são:

- Sistemas e estrutura organizacional funcionais.
- Visão e criatividade institucionalizadas.
- Orientação para os resultados; a organização satisfaz as necessidades dos clientes.
- A organização planeja e segue seus planos.
- A organização supera suas expectativas de desempenho, predizivelmente.
- A organização é capaz simultaneamente de manter o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade.

- A organização passa a gerar novas organizações criança.

A plenitude não significa que a organização chegou ao seu destino, mas que ela ainda está crescendo. É um processo, não um ponto final... a curva retrata a vitalidade da organização, isto é, sua capacidade de atingir resultados eficientes e eficazes a curto e a longo prazo (ADIZES, 1990; 2004). Um problema na plenitude das organizações é a complacência.

Estabilidade – nesta fase a organização começa a envelhecer. A empresa está forte, mas perdendo sua flexibilidade. É uma fase do tipo “gato gordo deitado em cima do saco”, dito que circula no comércio de alimentos. São características da organização estável conforme Adizes (1990; 2004):

- Expectativas menores de crescimento.
- Menos expectativas de conquistar novos mercados, tecnologias e regiões inexploradas.
- Começa a se concentrar nas realizações do passado ao invés de visualizar o futuro.
- Desconfia das mudanças.
- Recompensa àqueles que fazem o que lhes é mandado.
- Mais interessada nas relações interpessoais do que em riscos.

A partir deste momento o movimento ao longo do ciclo de vida é um processo de deterioração.

Aristocracia – esse estágio é definido pelos seguintes padrões de comportamento, escreveu Adizes (1990; 2004):

- Aplica-se dinheiro em sistemas de controle, benefícios e instalações.
- Enfatizam-se, como as coisas são feitas, não o que é ou por que é feito.
- Há grande formalidade e tradição no vestir e no falar.
- As pessoas, individualmente, preocupam-se com a vitalidade da empresa. Mas também, enquanto grupo, o lema operacional é “não fazer ondas”. Negócios como sempre.

- Há um baixo nível de inovação interna. A empresa poderá adquirir outras empresas para obter novos produtos e mercados, ou para tentar recuperar dessa maneira o espírito empreendedor que perdeu.
- A organização tem dinheiro em abundância – tornando-se um alvo em potencial de manobras para aquisição do controle acionário.

Burocracia Incipiente – são características típicas do comportamento da organização (ADIZES, 1990; 2004):

- Destaca-se, quem causou um problema, e não o que fazer a respeito, isto é, imagina-se que, descobrindo-se quem, resolve-se o que.
- Há muito conflito, muitas facadas pelas costas, muitas brigas internas.
- A paranóia paralisa a organização; ninguém quer ficar a descoberto, ninguém quer mostrar o jogo.
- O importante passa a ser guerras territoriais internas; o cliente externo torna-se um aborrecimento.

É uma época de caça às bruxas. Foram-se os bons tempos de camaradagem da fase da aristocracia. Esse tipo de atitude só aumenta o declínio, os melhores e mais competentes profissionais ou são mandados embora ou fazem carreira própria, e o ciclo continua até a falência.

Burocracia – neste estágio a empresa perde capacidade de gerar recursos próprios suficientes. Ela só existe e não morre, pois vive artificialmente. A organização é assim conforme Adizes (1990; 2004):

- Seus sistemas são numerosos, mas pouco voltados para aspectos.
- Está dissociada do seu ambiente, concentrando-se basicamente em si mesma.
- Não há qualquer senso de controle.
- Para conseguirem trabalhar com a organização, os clientes precisam criar mecanismos complexos para contornarem ou abrirem caminho através dos sistemas.

Morte – ocorre quando ninguém mais tem compromisso com a organização. De verdade isto pode levar anos.

Resumindo os dez estágios do ciclo de vida das organizações propostos por Adizes (1990; 2004) análogos com os dos seres humanos têm-se:

1. Namoro (idéias, fazer planos).
2. Infância (busca de oportunidade, assumir riscos).
3. Toca-Toca (desenvolvimento ou crescimento rápido, foco em vendas).
4. Adolescência (propriedade *versus* liderança).
5. Plenitude (equilíbrio entre controle e flexibilidade)
6. Estabilidade (o controle assume).
7. Aristocracia (descansa sobre os louros).
8. Burocracia Incipiente (paranóia e caça às bruxas).
9. Burocracia (a empresa morta viva).
10. Morte (acabou o dinheiro).

Postas as fases do ciclo de vida é importante visualizar, na Figura 7, o comportamento do controle durante os estágios relacionando com a dependência de fatores externos.

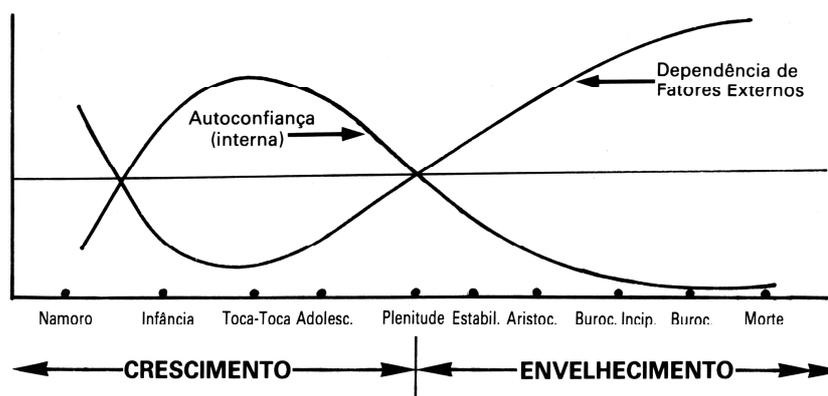


Figura 7 – A focalização do controle ao longo do Ciclo de Vida.

Fonte: ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004, p. 82.

O ciclo de vida corporativo não descreve necessariamente a idade de uma organização, mas sim sua vitalidade atual. Em outras palavras, uma empresa de 100 anos de existência poderia estar no estágio da adolescência, ao passo que uma empresa de cinco anos pode já ter passado pelo seu apogeu.

Grandes mudanças organizacionais também podem afetar a “idade” de uma organização (HAVE *et al.* 2005).

A relação autoridade e responsabilidade estão caracterizadas no ciclo de vida das organizações. Nas empresas jovens, a autoridade é clara; mas responsabilidade não. No envelhecimento destas ocorre o oposto: a responsabilidade é clara, mas não a autoridade, afirma Adizes (1990; 2004).

Como numa empresa em crescimento há muito que fazer espera-se a participação de todos, porém os limites da responsabilidade ainda não estão totalmente traçados. O fundador é a autoridade. Na plenitude responsabilidade e autoridade se equiparam. A ambigüidade de ambas demonstra que a organização está sucumbindo.

Na Figura 8, Adizes (1990; 2004) demonstra o que ocorre com a autoridade e a responsabilidade no ciclo de vida de uma empresa:

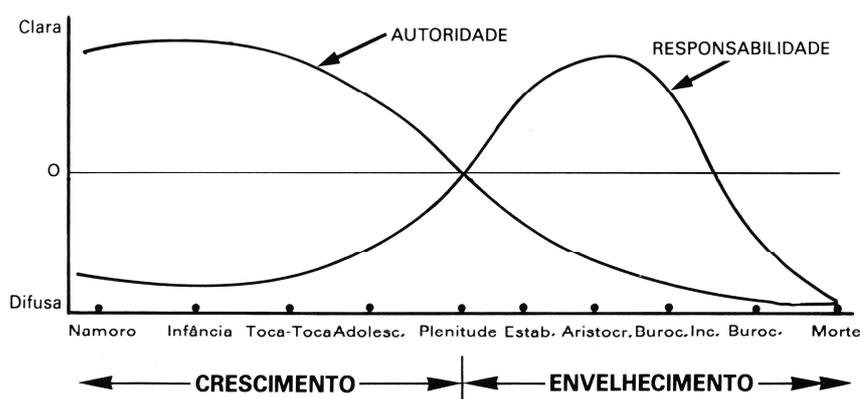


Figura 8 – Autoridade e Responsabilidade ao longo do Ciclo de Vida.

Fonte: ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004, p. 107.

Toda a empresa precisa de metas. Em cada estágio de seu ciclo de vida as metas organizacionais mudam.

A organização Criança precisa de dinheiro em caixa para na plenitude atingir as vendas com lucros.

Na Figura 9, Adizes (1990; 2004) mostra as metas relacionadas com os estágios do ciclo de vida.



Figura 9 – Metas ao longo do Ciclo de Vida.

Fonte: ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações:** como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004, p. 113.

Da visão detalhada de Adizes (1990; 2004) citam-se os fundamentos pertinentes a abordagem de Greiner (1998) baseada no tamanho e na idade das organizações.

Cada período da vida de uma empresa é composto por uma série de características a serem atingidas. À medida que surgem novas características capazes de suprir as anteriores, elas tornam-se ultrapassadas.

Para ilustrar a questão, cita-se como exemplo o modelo de ciclo de vida das organizações de Greiner (1998), exposta na Figura 10.

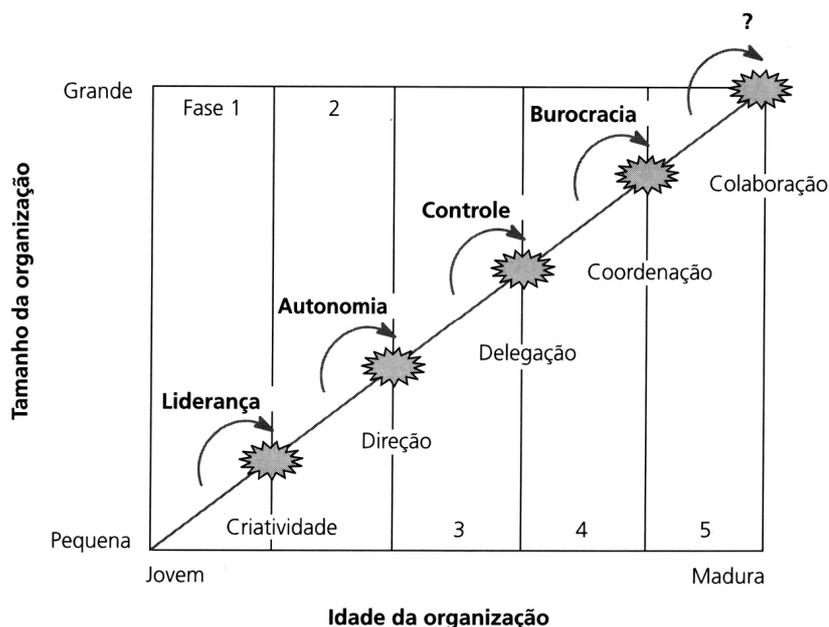


Figura 10 – Dimensões fundamentais do modelo de Greiner (1998).
 Fonte: HAVE *et al.* **Modelos de Gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2005, p. 92.

O modelo **evolução – crise - evolução** considera cinco fases seqüenciais de crescimento lento e revolução abrupta, em que cada estágio cria a sua própria crise, degenerando-se em um novo estágio.

O modelo demonstra que o sucesso cria seus próprios problemas, exigindo gerenciamento adequado a cada tipo de crise (que exige ajustes específicos, podendo originar novos períodos de crescimento). Todas as organizações e suas partes componentes estão em diferentes estágios de desenvolvimento.

A fase 1 é de **Criatividade**. Caracterizada pela criatividade dos fundadores da organização, que aplicam sua energia na elaboração de produtos e conquistas de mercados.

O crescimento sobrecarrega o proprietário, a comunicação informal se torna inadequada e os problemas de efetividade determinam uma crise de liderança, exigindo gerenciamento profissional com novas técnicas administrativas e organizacionais.

Na fase 2: **Direção**, a crise de liderança é resolvida. O novo líder, fortalecido, formaliza a comunicação, cria sistemas contábeis, de controle de estoques, leva a

empresa para um processo burocrático, introduzindo especializações através da separação das atividades de produção e marketing.

A segunda fase torna-se iminente à medida que a crise se desenvolve diante de exigências de maior autonomia por parte dos administradores de nível mais baixo. A solução adotada pela maioria das organizações, segundo Greiner (1998), é a de aumentar a delegação dos poderes.

Ao entrar na fase 3: **Delegação**, a organização com a descentralização de decisões, os gerentes intermediários e de linha possuem autonomia e a alta administração pode se dedicar às questões estratégicas de longo prazo, enquanto o sistema de controle desenvolve métodos de monitoramento das decisões gerenciais tomadas nas diferentes unidades.

A autonomia das unidades leva ao deslocamento dos objetivos globais, gerando a crise de controle. Algumas vezes, a alta direção anseia por uma volta à administração centralizada, que geralmente fracassa por causa da amplitude das operações. As organizações que progredem descobrem uma nova solução com o uso de técnicas especiais de coordenação de esforços.

A solução da crise citada anteriormente passa por implementar as técnicas da fase 4: **Coordenação**. A crise de controle é solucionada pela criação de *staffs* voltados à revisão, avaliação e controle das unidades gerenciais, por grupos de atividades e produtos, facilitando a coordenação.

A proliferação de sistemas e programas administrativos começa a se exceder à sua utilidade, favorecendo a crise da burocracia. Os processos têm precedência sobre a solução dos problemas e a inovação fica prejudicada. Em suma, a organização se torna grande demais e muito complexa para ser gerida por meio de programas formais e sistemas rígidos.

Na fase 5: **Colaboração**, a solução da crise anterior exige forte colaboração interpessoal entre os membros da organização. A forte cultura substitui controles formais e grupos-tarefa são constituídos para resolver problemas e a estrutura se torna mais orgânica. O controle social e a autodisciplina assumem as rédeas antes mantidas pelo controle formal.

Esta transição é particularmente difícil também para os diretores que confiavam nos métodos formais para encontrar as soluções. Para o autor, muitas

empresas encontram-se atualmente na Fase 5 do estágio evolutivo e, portanto, as soluções são decisivas. “A revolução nesta fase será em torno da **saturação psicológica** dos empregados, que ficam emocional e fisicamente exaustos pela intensidade de trabalho de equipe, e da forte pressão que sofrem para encontrar novas soluções”.

Concluí Greiner (1998) *apud* Have *et al.* (2005) que na realização dos limites do crescimento interno, uma **sexta fase** exibiria um foco aumentado em soluções extra-organizacionais, como fusões, criando *holdings* e administrando a rede de empresas ao redor da corporação.

Andrade e Amboni (2007) resumem assim as cinco etapas de crescimento de Greiner (1998):

Quadro 3 – Práticas da organização seguidas durante a evolução nas cinco etapas de crescimento.

Categoria	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	
Atenção da direção	Fabricar e vender	Eficiência das operações	Expansão do mercado	Consolidação da organização	Solução de problemas e inovação
Estrutura da organização	Informal	Centralizada e funcional	Descentralizada e geográfica	Grupo de linha-staff e produtos	Matriz de equipes
Estilo da alta direção	Individualista e empresarial	Orientador	Delegador	Vigilador	Participativo
Sistema de controle	Resultados do mercado	Padrões e bases de custo	Relatórios e bases de lucros	Relatórios e bases de investimentos	Estabelecimento mútuo de metas
Ênfase da direção em recompensas	Propriedade	Aumento de salários por mérito	Bonificações individuais	Participação nos lucros e opção de compras de ações	Bonificações por equipes

Fonte: ANDRADE, O. B. Rui; AMBONI, Nério. **TGA – Teoria Geral da Administração**. São Paulo: M.Books, 2007, p. 38.

O posicionamento de Morgan (1998; 2006) tratando a organização como um ser vivo, juntamente com a posição de Bretas Pereira (1988), de Adizes (1990; 2004) e Greiner (1998) para o ciclo de vida das empresas consubstanciam a fundamentação teórica para este estudo.

2.3 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

2.3.1 Origens e Conceitos

“..., que a vida é luta renhida: Viver é lutar. A vida é combate, que os fracos abate, que os fortes, os bravos só pode exaltar” versejou Gonçalves Dias ⁶ na Canção do Tamoio.

Citar e referenciar a vida a uma guerra é analogia comum, como fazem diversos autores relacionando organizações empresariais como se fossem seres vivos e, como tal, numa permanente luta pela sobrevivência, por manter seu lugar. E nesta guerra da vida vence quem tem a melhor estratégia, ou melhor, quem tem uma estratégia que possa ser aplicada de uma forma bem sucedida.

O termo estratégia vem da Grécia, época em que a iniciante democracia ateniense designava o mais graduado comandante militar de **stratègós** formada com a junção de duas palavras: *stratos*, "exército", e *ago*, "liderança" ou "comando" tendo significado inicialmente "a arte do geral" ⁷ (em inglês, *generalship*); também derivou de *stratègós* a palavra *estratagema*, isto é, um ardil empregado na guerra.

Para Ghemawat (2000) *apud* Lobato *et al.* (2004, p. 15) “estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para os quais significava um magistrado ou comandante-chefe militar”.

Grant (2005) lembra que há mais de 2500 anos Sun Tzu escreveu o clássico *A Arte da Guerra*, considerado como o primeiro tratado sobre estratégia. Discorre o autor que a estratégia militar bem como a empresarial compartilha uma série de conceitos comuns e princípios como a diferença entre estratégia e táticas. Estratégia é um plano abrangente dispondo de recursos para estabelecer uma posição favorável; uma tática é um esquema para uma ação específica (GRANT, 2005).

⁶ Antônio Gonçalves Dias, poeta brasileiro (1823 – 1864)

⁷ “Numa alusão ao fato de que em algum ponto da história militar o comandante da ação passou a se afastar da linha de frente para poder ter uma visão de conjunto das batalhas, em vez de se envolver diretamente na ação e ter sua visão reduzida a pequeno campo” (BETHLEM, 1981, p. 9 *apud* CAMARGOS e DIAS, 2003).

Grant (2005) segue afirmando que as decisões estratégicas sejam na esfera militar ou organizacional dividem três características comuns: são importantes, envolvem um significativo comprometimento de recursos e são difíceis de reverter.

Na guerra luta-se pela paz derrotando o inimigo, hoje a competição, nos negócios, mesmo cada vez mais agressiva, encontra na coexistência entre concorrentes, o alavancar de melhores resultados. Sun Tzu ⁸, estudado por Fernández (2005) relaciona os termos “exército”, “terreno”, “inimigo” e “comandante” com os do mundo dos negócios: empresa, ambiente, concorrência e líder. “O sucesso de uma empresa, assim como o sucesso militar, depende de quatro condições, de acordo com Sun Tzu: objetivo comum, reação ao ambiente, liderança capaz e fluxo de informação eficiente” (FERNÁNDEZ, 2005, p. 110).

Tal como Sun Tzu, Clausewitz ⁹ (2005) teorizou sobre a guerra. Dizia que estratégia não era somente “a utilização da batalha como meio para alcançar o objetivo da guerra”. Devia considerar “a força armada em si própria e nas suas principais relações, pois a batalha é lutada com ela e, por sua vez, mostra sobre ela os seus efeitos” (CLAUSEWITZ, 2005, p. 133). Continua o autor que, se o uso da estratégia é aplicar a batalha para conquistar o fim da guerra, é necessário dar uma finalidade para toda ação militar, compatível com o objetivo da guerra.

Assim o papel da estratégia é montar o plano de guerra, juntando uma série de ações que culminarão na decisão final. Planejar as campanhas em separado, estabelecer regras para cada combate gera um planejamento em larga escala que só pode ser feito por conjecturas, gerando erros, evidenciando a necessidade da estratégia de estar no campo de batalha face todas as mudanças exigidas continuamente pela guerra. Portanto, o trabalho da estratégia é contínuo, pois as condições da luta podem pedir sua interferência a qualquer momento (CLAUSEWITZ, 2005).

Senge *et al.* (2000), neste sentido, definem **a estratégia como uma hipótese sobre um fluxo constante: a sociedade, os mercados, os clientes, a tecnologia.**

⁸ General chinês viveu entre 544 e 496 aC., e baseado em sua experiência militar e conhecimento do contexto político-econômico escreveu o livro A Arte da Guerra.

⁹ Carl Von Clausewitz, militar e filósofo prussiano (1780 – 1831), autor do livro Da Guerra.

Henderson (1980) ¹⁰ captou a essência do conceito de estratégia: “Todos os concorrentes que persistem através do tempo devem manter uma vantagem exclusiva por meio da diferenciação em relação aos demais. Gerenciar essa diferenciação é a essência da estratégia de negócios de longo prazo” (*apud* STERN, DEIMLER, 2007, p.1).

Outras definições de estratégia:

Estratégia é: 1. Arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas. 2. Arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos. 3. Arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, com a finalidade de minimizar as ameaças e maximizar as oportunidades (MOREIRA, PERROTTI, DUBNER, 2003).

Estratégia é: o conjunto de decisões e ações coerentes a serem executadas, determinando os rumos a serem seguidos, consubstanciados num plano estratégico, com a finalidade de alcançar metas de longo prazo ou os objetivos que dizem respeito à segurança, ao desenvolvimento e, no caso de uma empresa, à lucratividade e ao tipo de negócio a ser feito (LACOMBE, 2004).

Ansoff (1965) ¹¹, um dos primeiros teóricos da estratégia corporativa definiu estratégia nos termos do processo decisório: “decisões estratégicas estão primeiramente preocupadas com o meio externo, depois com os problemas internos da firma e especificamente com a seleção do mix de produtos que a firma produzirá e com os mercados para o qual venderá” (*apud* GRANT, 2005, p. 15). De acordo com Chandler (1962) *apud* Whittington (2002, p. 15) estratégia é “a determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos”.

Recordando a posição de Clausewitz (2005), Glueck (1976) *apud* Richers (1981, p. 24) relaciona a definição com planejamento: “Uma estratégia é um plano unificado, amplo e integrado que se destina a assegurar que os objetivos da empresa sejam atingidos”. Contrapondo, Glueck e Quinn (1978) *apud* Richers (1981, p. 24) posicionam-se desta forma: “Quando organizações maiores bem administradas realizam mudanças substanciais na sua estratégia, a maneira de

¹⁰ Engenheiro americano (1915 – 1992) e fundador do Boston Consulting Group (BCG),

¹¹ Pai da gestão estratégica. Professor e consultor norte-americano nascido russo (1918 – 2002).

proceder freqüentemente mantém uma semelhança apenas superficial aos sistemas racionais e analíticos que tão freqüentemente se promulga na literatura sobre planejamento. A íntegra da estratégia raras vezes é descrita em algum lugar específico. Os processos utilizados para se chegar à estratégia total são tipicamente fragmentados, revolucionários e largamente **intuitivos**¹².

Andrews (1980) *apud* Mintzberg *et al.* (2006, p.78) conceitua a estratégia corporativa como o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser, e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades...A decisão estratégica que contribui para esse modelo é eficaz por longos períodos de tempo, afeta a empresa de diferentes formas, foca-se em e compromete uma parte significativa de seus recursos para os resultados esperados.

Na Figura 11, Grant (2005) ilustra a estrutura da estratégia como elemento de ligação entre o ambiente corporativo e a empresa:



Figura 11 – A estrutura básica: estratégia como elo entre a empresa e o seu ambiente.

Fonte: Adaptado de: GRANT, Robert M. **Contemporary Strategy Analysis**. UK: Blackwell, 2005, p. 12

2.3.2 Teorias sobre formulações de estratégias

É consenso entre os autores que a obra de Alfred Chandler (1962) foi o fundamental na estruturação moderna do estudo da estratégia. Richers (1981)

¹² Grifo nosso.

escreveu que Chandler (1962) afirma que a estrutura da organização decorre da sua estratégia de crescimento.

Desta suposição surgiu a equação: **Estratégia + Estrutura = Desempenho**.

Chandler (1962) *apud* Richers (1981, p. 22) afirma que: “O crescimento estratégico resultou de uma conscientização das oportunidades e necessidades – criadas por mudanças na população, renda e tecnologia – para aplicar recursos existentes ou em expansão da maneira mais lucrativa”.

Em *Strategy and Structure*, Chandler (1962) deixa claro sua crença que a estrutura segue a estratégia. Defensor da necessidade de coordenar o planejamento estratégico desde o centro para garantir o crescimento a longo prazo da empresa, ao mesmo tempo permitindo às unidades e seus administradores continuar as táticas do dia-a-dia. A regra em que ele sempre se baseou é a de que as pressões externas determinam como as empresas evoluem de negócios familiares tradicionais no estilo Weber para grandes organizações hierárquicas – pressões causadas pelas enormes expansões do mercado e pelas mudanças tecnológicas (KENNEDY, 2000).

Ansoff, Declerck e Hayes (1976) *apud* Ansoff (1987) sugerem que não há uma única, mas diversas características organizacionais principais que possuem uma forte interdependência com a estratégia. Elas são: gerentes, cultura, informação, sistemas, estrutura e capacidade gerencial. A combinação da ação potencial destas características, os autores chamaram de capacidade organizacional (a gestão).

Ansoff (1965) *apud* Kennedy (2000) reforça isso desenvolvendo um ‘conceito de estratégia’ a partir do qual uma empresa pode (a) identificar o negócio em que deveria estar; (b) usar critérios específicos para buscar oportunidades estratégicas e (c) ter regras estabelecidas relativas às decisões, para reduzir o processo de seleção às melhores opções.

Ansoff (1965) precedeu Porter (1989) quando afirmou que identificar uma ‘vantagem competitiva’ exige uma capacidade extraordinária de antecipar tendências para garantir resultados realmente bons e que, devido a necessidade de conhecimento das indústrias envolvidas, a forma concêntrica da diversificação (produtos e mercados afins ligados) tende a ser mais bem-sucedida do que a diversificação conglomerada (KENNEDY, 2000).

Em *Competing for the Future*, Hamel e Prahalad (1994) *apud* Kennedy (2000) afirmam que a capacidade de inovação estratégica será a próxima arma de competição para empresas de todo o mundo. Os autores insistem que os administradores deveriam fazer duas séries de perguntas sobre seus negócios, com relação ao 'hoje' e 'no futuro':

- Que clientes tenho hoje / terei no futuro?
- Através de que canais os clientes são atingidos hoje / serão no futuro?
- Quem são os concorrentes hoje / quem serão no futuro?
- Em que se baseia a vantagem competitiva de hoje / em que se baseará no futuro?
- Quais são as habilidades ou capacitações que tornam a empresa singular hoje / e a tornarão no futuro?

Em *Strategy as Revolution*, Hamel (1996) é enfático “estratégia é revolução, todas as outras coisas são táticas”. Conclui que as empresas dividem-se em: (a) as que fazem as regras; (b) as que aceitam as regras; e (c) as que quebram as regras (KENNEDY, 2000, p. 101).

Mintzberg *et al.* (2006) afirma que a natureza humana insiste em uma definição para cada conceito. A palavra estratégia há tempos vem sendo usada implicitamente de diversas maneiras, mesmo tendo sido definida de uma única forma tradicionalmente. Assim o autor define o que ele intitula de os 5 P's da estratégia.

Estratégia como Plano – trata da maneira como os executivos buscam estabelecer direção para suas organizações, colocando-as em cursos de ação pré-determinados. Aqui saber o que o líder pretende é fundamental.

Estratégia como Pretexto – nos leva à esfera da competição direta, na qual ameaças, estratagemas e várias outras manobras são utilizadas para levar vantagem. É um estado de 'guerra' onde o processo de formação da estratégia encontra-se em seu ambiente mais dinâmico, onde para cada ação existirá uma ação contrária. É salutar lembrar que as raízes do conceito de estratégia não estão na mudança e sim na estabilidade. Como conciliar o pretexto com plano e padrão é a chave.

Estratégia como Padrão – concentra-se na ação. Tem que levar em consideração o comportamento. A estratégia como padrão também lança a noção de convergência, a obtenção de consistência no comportamento de uma organização.

Estratégia como Posição – olha para as organizações em seus ambientes competitivos. Como elas encontram suas posições e se protegem para enfrentar a concorrência, evitá-la ou subvertê-la.

Estratégia como Perspectiva – levanta questões intrigantes sobre intenção e comportamento em um contexto coletivo. Se organização é uma ação coletiva buscando cumprir uma missão comum, então, a estratégia como perspectiva quer saber de como as intenções se difundem por meio de um grupo de pessoas para se tornarem compartilhadas como normas e valores, e como padrões de comportamento se tornam partes arraigadas do grupo. Desta forma, estratégia não é só como lidar com um inimigo, com concorrentes ou com o mercado.

Neste sentido, Mintzberg *et al.* (2006) distinguem estratégias deliberadas de estratégias emergentes. Nas estratégias deliberadas, as intenções que existiam previamente foram realizadas, já nas estratégias emergentes, os modelos se desenvolveram sem intenções, ou apesar delas. Algumas estratégias se aproximam de uma ou de outra distinção (deliberada ou emergente), mas para os autores a grande maioria localiza-se numa linha contínua que existe entre as duas, refletindo aspectos deliberados e também emergentes.

Lembrando que sempre se quer uma definição para cada conceito, Mintzberg *et al.* (2006) definiram vários tipos de estratégias, desde muito deliberadas até totalmente emergentes:

Estratégia planejada: metas precisas são formuladas e articuladas por uma liderança central, apoiadas por controles formais para uma implantação previsível. É deliberada.

Estratégia empreendedora: intenções como uma visão pessoal, não articulada, de um único líder, adaptáveis a novas oportunidades. Sob controle pessoal do líder a empresa localiza-se num nicho protegido de seu ambiente. Relativamente deliberada, mas pode ser emergente.

Estratégia ideológica: intenções é uma visão coletiva. O controle é normativo. A organização é pró-ativa em relação ao ambiente. É deliberada.

Estratégia guarda-chuva: o executivo define alvos estratégicos com fronteiras determinadas, sendo as estratégias parcialmente deliberadas (as fronteiras) e parcialmente emergentes (padrões dentro delas), isto é, estratégias deliberadamente emergentes.

Estratégia de processo: a liderança controla os processos da estratégia. São em parte deliberadas – processo de envolvimento – e em parte emergentes – conteúdo de envolvimento.

Estratégia desconectada: conexões indefinidas de subunidades ao restante da organização produzem seus próprios padrões. Podem ser deliberadas para quem as cria.

Estratégia de consenso: por ajuste mútuo, vários membros convergem para padrões que permeiam a organização na falta de intenções centrais ou comuns. São emergentes.

Estratégia imposta: o ambiente externo dita os padrões de ações. Advinda de fortes *stakeholders* ou por limite de reação da empresa. Organizacionalmente é emergente, mas quando internalizadas tornam-se deliberadas.

Whittington (2002) utiliza as colocações de Mintzberg *et al.* (2006) e resume as implicações das quatro perspectivas sobre estratégia (Figura 12).

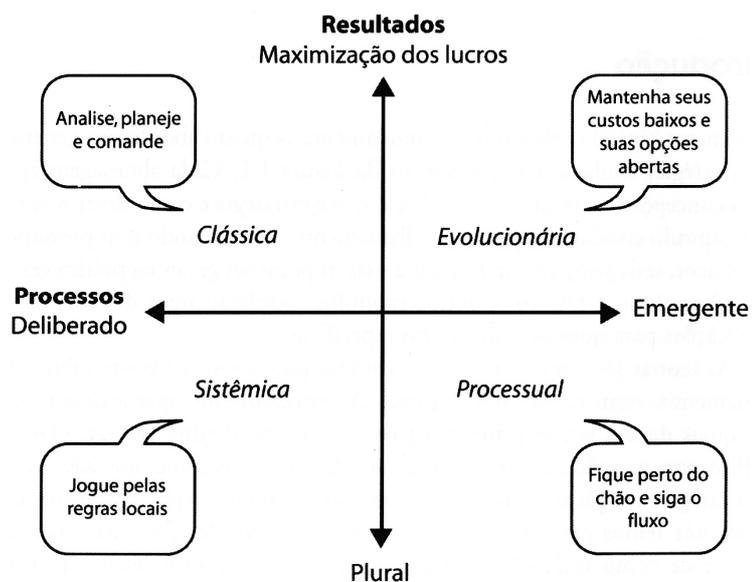


Figura 12 – Resumo das implicações das quatro perspectivas sobre estratégia.
Fonte: WHITTINGTON, Richard. **O que é Estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002, p. 12.

Abordagem Clássica – a lucratividade é o objetivo supremo das empresas e o planejamento racional é o meio de atingir este objetivo. Apoiada nos ideais militares helênicos, se mantém ainda como opção na estratégia dos negócios. Suas primeiras manifestações aconteceram nos anos 60 com o estudo da evolução histórica de 70 empresas norte-americanas feita por Chandler (1962), com as teorias de Ansoff (1965) em sua obra *Corporate Strategy* e a contribuição do executivo Alfred Sloan ao detalhar em sua biografia, *My years with General Motors*, as medidas e métodos utilizados na GM para atingir os objetivos estratégicos. Juntos estabeleceram as principais características da abordagem clássica: o apego à análise racional, o distanciamento entre concepção e execução e o compromisso com a maximização do lucro. Sloan (1963) dizia que o objetivo estratégico de uma empresa é obter o retorno do capital. Chandler (1962) usou a General Motors em suas pesquisas e foi financiado por Sloan. Ambos concordavam que o desenvolvimento estratégico deve ser planejado e racional, vindo de cima para baixo, confirmando que a formulação e o controle da estratégia era a principal tarefa das gerências executivas enquanto sua implementação tornou-se responsabilidade dos gerentes operacionais. Até hoje, ligar noções da prática militar com idéias econômicas acadêmicas tem ressoado no pensamento clássico da estratégia. A primeira manifestação ocorreu com o trabalho sobre a Teoria dos Jogos de Von Neumann e Morgenstern (1944) até chegar a Porter (1980) e a Grant (1991). A abordagem clássica deposita confiança excessiva na prontidão e na capacidade dos gerentes em adotar estratégias de lucro maximizadas por um planejamento racional no longo prazo (WHITTINGTON, 2002).

Abordagem evolucionária – confia-se menos nas habilidades racionais e de planejar dos gerentes. A maximização do lucro é garantida pelo mercado, através de processos competitivos de seleção natural, pois independente dos métodos somente os melhores *players* sobreviverão. Henderson (1989), fundador do BCG, conclui: “Os seres humanos podem estar no topo da cadeia ecológica, mas ainda somos membros da comunidade ecológica. Daí por que Darwin seja, talvez, melhor guia para a concorrência entre empresas do que são os economistas”. No artigo *Uncertainty, evolution and economic theory*, Alchian ¹³ (1950), usou o princípio biológico da seleção natural para propor uma teoria evolucionária da empresa que

¹³ Armen Albert Alchian, economista norte-americano, nascido Armênio em 1914.

desmistifica a estratégia gerencial e enfatiza a adaptação ao ambiente. As melhores estratégias surgem como processos competitivos dentro de determinado mercado fazendo com que os melhores jogadores sobrevivam e sejam bem-sucedidos em detrimento dos demais. São os mercados, e não os gerentes, que escolhem as estratégias predominantes dentro de determinado ambiente. Henderson (1989) da BCG afirma que a sobrevivência das empresas em um ambiente competitivo depende das estratégias de diferenciação. Os evolucionistas duvidam da capacidade das organizações em alcançar a diferenciação e adaptar-se de um modo deliberado e sustentável. Alchian (1950) *apud* Whittington (2002, p. 22) escreveu: “entre todos os concorrentes, aqueles cujas condições específicas forem as mais apropriadas para ensaio e aprovação serão ‘selecionados’ como sobreviventes... Aparentemente, os sobreviventes são aqueles que se adaptaram ao ambiente, quando, na verdade, é bem provável que o ambiente os tenha adaptado”. A visão é de curto prazo e não a de longo prazo da abordagem clássica. Os evolucionistas afirmam que, além da competitividade, a imprevisibilidade do mercado não permite o investimento em estratégias caras. A abordagem mais eficaz pode ser experimentar um número significativo de pequenas estratégias, selecionando as que prosperaram no mercado e construir sobre elas a continuidade da estratégia bem-sucedida, eliminando os fracassos (WHITTINGTON, 2002).

Abordagem processual – é cética tanto quanto ao evolucionismo como ao desenvolvimento racional da estratégia. A abordagem processual trata as organizações e os mercados como um fenômeno desordenado. Que, na verdade, as estratégias e as vantagens competitivas advêm das imperfeições do processo organizacional e do mercado. Autores como Cyert (1963), March e Simon (1958) criaram um modelo para desenvolver estratégias que continua inovador mesmo depois de quatro décadas. Rejeitam o gerente racional econômico e a perfeição da competitividade dos mercados e passaram a considerar a complexidade interna das organizações. Surgiram deste modelo os dois principais temas do pensamento processualista: os limites cognitivos à ação racional bastante desenvolvido por Mintzberg (1987) e a micropolítica das organizações desenvolvida por Pettigrew (1977). Somos racionalmente limitados por isso não somos capazes de considerar mais que uma série de fatos e ao mesmo tempo relutamos na busca ilimitada por informações, somos parciais em nossa interpretação dos dados, aceitando a

primeira opinião que nos satisfaça, ao invés, de buscar uma melhor. Somos falhos, é a natureza humana. Na visão micropolítica estão representados os interesses individuais de qualquer empresa. A empresa é uma reunião de objetivos pessoais e inclinações cognitivas de indivíduos. É uma barganha entre todos para chegar a um conjunto de metas, mais ou menos aceitáveis para todos. A estratégia advém de acordos e não do cálculo da maximização do lucro. O comportamento estratégico se esconde em rotinas e procedimentos operacionais numa imposição dos acordos políticos e dos limites cognitivos. As organizações se adaptam; as estratégias não são escolhidas; elas são programadas. A clássica seqüência se inverte: ao invés de formulação e depois implementação, a estratégia é descoberta durante a ação, segundo March (1976). Quinn (1980) denomina de “incrementalismo lógico” que pressupõe a aceitação da própria racionalidade limitada. “Os estrategistas astutos entendem e aceitam que não podem ser astutos o suficiente para pensar todas as coisas antecipadamente” escreveu Mintzberg (1987). Desta forma, o foco processualista nas imperfeições das organizações e nos processos do mercado, gera pelo menos quatro concepções diferentes da perspectiva clássica: um recurso heurístico de tomada de decisão para simplificar a realidade em que convivem os gerentes; os planos oferecendo garantia e orientação, dão segurança aos gerentes; a estratégia não precedendo a ação, pode emergir retrospectivamente, já que a ação foi tomada; a estratégia não consiste apenas em escolher mercados, controlar o desempenho, mas em cultivar cuidadosamente as competências internas (WHITTINGTON, 2002).

Abordagem sistêmica – fé na capacidade das organizações planejarem e agirem efetivamente dentro de seus ambientes. As razões por detrás das estratégias fazem parte de determinados contextos sociológicos. Os que tomam decisões, na teoria sistêmica, são indivíduos enraizados em sistemas sociais densamente entrelaçados; essas redes influenciam tanto os meios quanto os fins da ação, definindo o que é um comportamento adequado e razoável para seus membros. E que as empresas diferem de acordo com os sistemas sociais e econômicos em que estão inseridas. Na visão sistêmica as estratégias não derivam dos limites cognitivos da psique humana, nem das regras culturais do local. Disputas internas de organizações envolvem as micropolíticas de pessoas, setores, de grupos sociais, interesses e recursos do ambiente externo. Nesta abordagem são importantes as diferenças

entre os sistemas sociais de países e dos sistemas sociais internos. Poucas empresas são globais. É importante estabelecer que as peculiares concepções de estratégia seja um reflexo e reforcem as limitações de uma determinada sociedade. As abordagens sistêmicas refletem através das metas e processos estratégicos a sociedade onde estão sendo elaboradas. Logo todas as variações neste ambiente são relevantes para a estratégia corporativa. Assim a vantagem para o gerente é sua sensibilidade do ponto de vista sociológico. Na perspectiva sistêmica não há um modelo universal de estratégia pelo fato que os objetivos e a formulação da estratégia dependem das características sociais e do contexto social em que operam os estrategistas. “Estratégia é estar inserida socialmente” (WHITTINGTON, 2002, p. 31 – 44).

O Quadro 4 sintetiza a explanação das abordagens de Whittington (2002):

Quadro 4 – As quatro perspectivas sobre estratégia.

	<i>Clássica</i>	<i>Processual</i>	<i>Evolucionária</i>	<i>Sistêmica</i>
Estratégia	Formal	Elaborada	Eficiente	Inserida
Justificativa	Maximização de lucro	Vaga	Sobrevivência	Local
Foco	Interna (planos)	Interna (política/cognições)	Externa (mercados)	Externa (sociedades)
Processos	Análítica	Negociação/aprendizagem	Darwiniana	Social
Influências-chave	Economia/militarismo	Psicologia	Economia/biologia	Sociologia
Autores-chave	Chandler; Ansoff; Porter	Cyert & March; Mintzberg; Pettigrew	Hannan & Freeman; Williamson	Granovetter; Whitley
Surgimento	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

Fonte: WHITTINGTON, Richard. **O que é Estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002, p. 46.

A Figura 13 descreve os elementos atuais de uma estratégia bem-sucedida sobre o enfoque das abordagens anteriormente descritas (GRANT, 2005):



Figura 13 – Elementos comuns em estratégias bem-sucedidas

Fonte: Adaptado de: GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis**. UK: Blackwell, 2005, p. 7.

O Quadro 5 resume a evolução do gerenciamento estratégico na segunda metade do século XX de acordo com Grant (2005, p. 19):

Quadro 5 – Evolução do gerenciamento estratégico.

PERÍODO	OS 50's	OS 60's – INÍCIO 70's	FINAL 70's – MEIO 80's	FINAL 80's – 90's	2000's
<i>Tema dominante</i>	Controle e planejamento orçamentário	Planejamento corporativo	Posicionamento	Vantagem competitiva	Inovação organizacional e estratégica
<i>Questões principais</i>	Controle financeiro	Crescimento planejado Diversificação e <i>portfolio</i> planejado	Seleção de negócios e mercados Posicionamento para liderança de mercado	Estratégia focada em fontes de vantagem competitiva Desenvolvimento de novos negócios	Conciliar tamanho com flexibilidade e sensibilidade
<i>Técnicas e Conceitos principais</i>	Orçamento financeiro Planejamento de investimento Avaliação de projetos	Previsão de médio e longo prazo Técnicas de planejamento corporativo Sinergia	Análise de negócios Segmentação Curvas de experiência Análise PIMS UEN's Planejamento de <i>portfolio</i>	Recursos e capacidades Valor dos acionistas Gerenciamento do conhecimento TI	Estratégias cooperativas Competindo por padrões Complexidade e auto-organização responsabilidade social corporativa
<i>Implicações da Organização</i>	Sistemas operacionais orçamentários tornam-se mecanismos chave de coordenação e controle	Criação dos departamentos de planejamento corporativo e dos processos de planejamento de longo prazo Fusões e aquisições	Estruturas multidivisional e multinacional Negócios importantes e seletividade de mercados	Re-estruturação e re-engenharia Re-focando <i>Outsourcing</i> <i>E-business</i>	Alianças e relacionamentos Novos modelos de liderança Estrutura informal Menor dependência em orientação e mais na imersão

Fonte: Adaptado de: GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis**. UK: Blackwell, 2005, p. 19.

Enquanto Whittington (2002) busca definir estratégia através de quatro perspectivas, Elfring e Volberda (2001) *apud* Have *et al.* (2005) buscam sintetizar

todas as teorias e metodologias que fazem da estratégia a ciência da moda. As três escolas de sintetização propostas pelos autores são:

- A escola do limite – pondera as questões sobre onde colocar a fronteira de uma organização e como gerir através dessa linha;
- A escola de capacidade dinâmica – que considera a gestão estratégica como um processo de aprendizado coletivo destinado a desenvolver capacidades distintas que são difíceis de copiar;
- A escola da configuração – vê a estratégia como um processo de ascensão e declínio de configurações organizacionais estratégicas, como os modos da estratégia, arquétipos e estágios de desenvolvimento.

Elfring e Volberda (2001) afirmam que as escolas se complementam e que pesquisadores e gerentes devem focar seus esforços em pesquisa, para tal usam quatro dimensões essenciais do campo da estratégia para ‘medir’ a habilidade das três escolas para lidar com tensão entre diferenciação e integração: domínio da pesquisa, contribuição de disciplinas básicas, abordagem metodológica e propósito da pesquisa. Para sintetizar nada melhor do que a sinopse do Quadro 6 (HAVE *et al.* 2005):

Quadro 6 – Escolas de síntese de estratégia.

	Escola do limite	Escola da capacidade dinâmica	Escola da configuração
Questões	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fazer ou comprar? ■ Terceirização ■ Integração vertical ■ Seleção de parceiro ■ Possuir ou compartilhar? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ “Competir com o quê?” ■ Capacidade de usar recursos ■ Criar e/ou adquirir novas habilidades para usar recursos ■ Quanto substancial é a vantagem? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Configurações estratégicas organizacionais emergentes e em declínio ■ Tipologias organizacionais ■ Contingências de configurações ■ Controle versus flexibilidade
Teoria obrigatória e palavras da moda	<ul style="list-style-type: none"> ■ Economia do custo da transação ■ Gestão e controle de ativo ■ Abordagem de estratégia versus <i>commodity</i> ■ Organização em rede ■ Transferência de conhecimento tácito 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Teoria do filme com base em recursos ■ Aprendizado organizacional ■ Competências essenciais ■ Disciplinas de valor 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mecanismos coordenados ■ Estágios de crescimento ■ Ciclo de vida organizacional ■ Arquétipos estratégicos ■ Dimensões organizacionais
Ferramentas, dicas e “para viagens”	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dividir atividades em estratégicas e não-estratégicas ■ Fora de controle muitas vezes significa fora do pensamento: a perda de entendimento compartilhado informal como resultado da Terceirização ■ Não há maneira melhor e, se houvesse, ela mudaria com o tempo ■ A confiança (ainda) é a primeira chave para alianças saudáveis ■ Alianças tornam as empresas mais dependentes de outras empresas para desenvolver competitividade 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Com o tempo, capacidades distintas tendem a perder sua distinção e vantagem competitiva ■ Capacidades dinâmicas permanecem valiosas desde que a mudança competitiva persista – e sempre o faz ■ A única certeza é a incerteza ■ A única coisa que permanece a mesma é o fato de que tudo muda ■ Há diferentes níveis de aprendizado organizacional, particularmente o individual versus o coletivo 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Não há nenhuma configuração que seja a melhor: há muitas características situacionais ■ Não há escapatória para o velho dilema de controle centralizado versus flexibilidade. Na melhor das hipóteses, uma organização pode prosperar para capturar o melhor dos dois mundos ■ Explicações contingentes de configurações de estratégia efetivas correm o risco de complexidade exponencial, despojando esta escola da verdadeira essência dos seus ensinamentos: criar um modelo para uma organização
Direção	<ul style="list-style-type: none"> ■ Historicamente estática demais ■ São esperadas teorias e ferramentas de relacionamento inter-organizacional mais dinâmicas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A maioria dos esforços de pesquisa enraizados em estabilidade ■ Novas pesquisas focam a dinâmica do desenvolvimento da capacidade 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Foco tradicionalmente em simplificação cognitiva e conclusão psicológica ■ Mais pesquisas empíricas são necessárias

Fonte: HAVE *et al.* **Modelos de Gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2005, p. 171.

Andrews (1980) *apud* Mintzberg *et al.* (2006) afirma que a estratégia da empresa é um processo incorporado na estrutura, no comportamento e na cultura. Neste processo eles dividem para fins de estudo a formulação e a implementação. Na formulação identificam-se as oportunidades e as ameaças (riscos). A empresa busca saber o que deve fazer para depois decidir o que pode fazer. Mas existem valores pessoais, aspirações que influenciam na escolha dos objetivos finais. Deste modo o que os executivos da empresa querem fazer deve ser considerado numa decisão estratégica. Na implementação, segundo os autores, diversas sub-atividades administrativas e operacionais exigem que exista uma estrutura na empresa para que as tarefas exigidas possam ser postas em prática através dos sistemas de informação e de relacionamentos. Todos os processos voltam-se para que o objetivo da organização seja atingido e, é neste momento que o papel da liderança é importante demais e muitas vezes decisivo na formulação e realização da estratégia.

A Figura 14 auxilia no entendimento e mostra que decidir o que fazer estabelece a formulação e que a implementação pretende atingir os resultados objetivados pela estratégia corporativa:

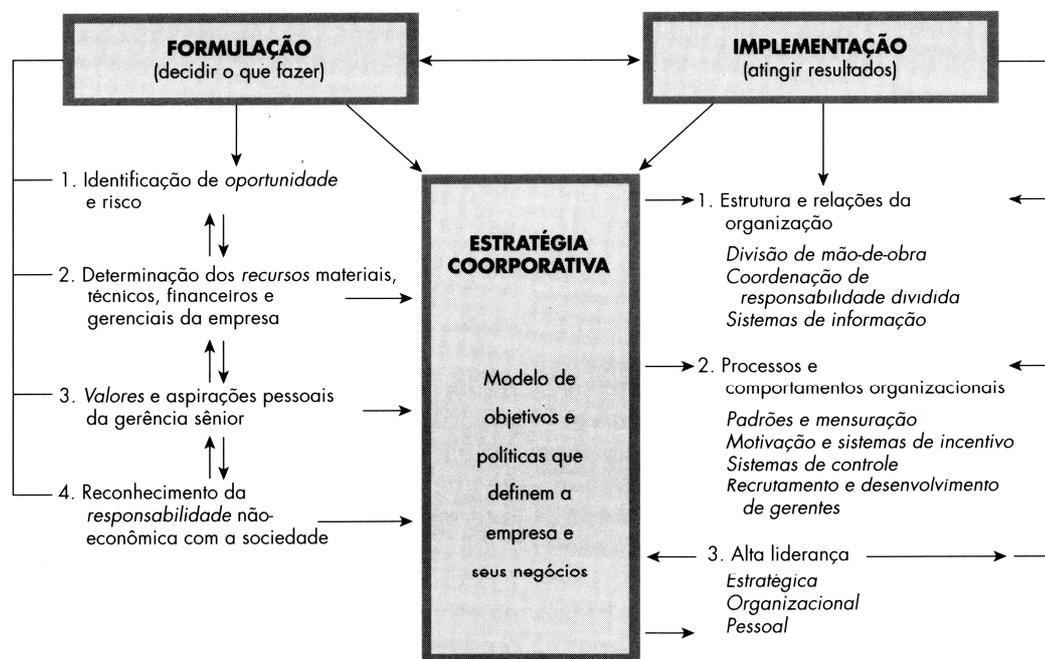


Figura 14 – Formulação e implementação da Estratégia Corporativa.

Fonte: MINTZBERG *et al.* **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006, p. 80.

Mintzberg (1987) *apud* Mintzberg *et al.* (2006) diz que estratégias são planos para o futuro e também modelos do passado. Quinn e Voyer (1994) *apud* Mintzberg *et al.* (2006) afirmam que existe um incrementalismo lógico na formação da estratégia. “A estratégia real desenvolve-se à medida que decisões internas e fatos externos fluem juntos para criar um novo consenso para ação, amplamente compartilhado” (QUINN e VOYER (1994) *apud* MINTZBERG *et al.* 2006, p. 165).

Confirmando o caráter qualitativo deste estudo, mesmo com “dados sólidos” dominando a literatura, existem vários tipos de mudanças “não tão sólidas” que afetam a estratégia como: a estratégia da organização, o estilo gerencial desta empresa, as relações externas da empresa (principalmente com o governo), aquisições e vendas de ativos, controle e poder, capacidades inovadoras, crescimento organizacional advindo da motivação do pessoal, mudanças de valores e expectativas nas relações com funcionários e seus efeitos, as mudanças tecnológicas (QUINN e VOYER, 1994 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2006).

Para aprimorar o caráter didático do trabalho, acresce-se um aspecto quantitativo e operacional descrevendo passos de um processo de preparo estratégico de acordo com Beer e Eisenstat (2004, p. 70):

PASSO 1 (1 dia) – Reunião de lançamento com a alta cúpula – a direção redige a declaração de direção estratégica e de organização e monta uma força-tarefa.

PASSO 2 (1 dia) – Sessão de treinamento da força-tarefa – que recebe treinamento na condução de entrevistas. A força-tarefa identifica os entrevistados.

PASSO 3 (2 a 6 semanas) – Período de levantamento de dados – Força-tarefa entrevista indivíduos de toda a organização.

PASSO 4 (1 dia) – Reunião da força-tarefa para consolidação dos dados – identificação dos principais temas das entrevistas.

PASSO 5 (1 dia) – Discussão do *feed-back* da força-tarefa – apresentação do *feed-back* à alta cúpula.

PASSO 6 (2 dias) – Resposta da alta cúpula do *feed-back* – alta cúpula analisa causas básicas dos problemas identificados no *feed-back* e monta um plano integrado para atacar tais problemas.

PASSO 7 (1 dia) – Crítica do plano pela força-tarefa – reunião da alta cúpula com a força-tarefa para apresentar o plano e receber o *feed-back*.

PASSO 8 – Implementação – é anunciado os planos de mudança para o grupo de entrevistados e novos diálogos são iniciados. Mudança é implantada por toda a organização.

PASSO 9 – Institucionalização – alta cúpula repete periodicamente todo o processo e o estende à subdivisões.

Do esquema apresentado pela Figura 14 aos 9 passos de Beer e Einstat (2004) existem diversas formas de implementação e formação para as estratégias da empresa.

Chandler (1962) *apud* Hall e Saias (1980, p. 150) expressou assim sua tese geral: “O crescimento estratégico resulta do conhecimento das oportunidades e necessidades – criadas pelo crescimento demográfico, renda e tecnologia – para obter nos recursos existentes ou expandidos mais lucratividade. Uma nova estratégia requer uma nova ou pelo menos uma renovada estrutura se o desenvolvimento do empreendimento for operado eficientemente”..., “a não ser que a estrutura siga a estratégia, os resultados serão ineficientes. Isto certamente parece ser a lição a ser aprendida de nossas quatro companhias ¹⁴”.

Em seu ensaio Hall e Saias (1980) não querem contradizer Chandler (1962) afirmando que a estratégia segue a estrutura. Eles fundamentam sua assertiva em observações pessoais, no conhecimento de várias organizações, na análise da literatura e no senso comum. Quando estrategistas fazem um diagnóstico interno eles estão admitindo que as condições internas da estrutura determinem as escolhas estratégicas que são influenciadas por este diagnóstico.

A introdução de um planejamento da estratégia numa organização depende da presença de uma pessoa ou de um grupo de pessoas que adotem pensar ao longo prazo (HALL e SAIAS, 1980).

A estratégia passa ser subserviente a estrutura. Excesso de centralização, decisões de cima para baixo, burocracia e a cultura agindo desfavoravelmente ao desenvolvimento estratégico.

¹⁴ Em seu estudo Chandler pesquisou 70 empresas, mas em seu livro só considerou 4 em detalhes.

Características da estrutura agem como filtros e limitam o que a organização pode ver ¹⁵ (WEICK, 1969; MILES, SNOW e PFEFFER, 1974; LEIFER e HUBER, 1977 *apud* HALL e SAIAS, 1980).

Os autores analisam a influência da estrutura nas decisões estratégicas comparando a estrutura com a estratégia do negócio, com o vetor do crescimento, com o 'produzir ou comprar' (*'make or buy'*), com o *portfolio* de negócios e com a sinergia.

Hall e Saias (1980) concluem que o relacionamento entre estratégia e estrutura é complexo e iterativo. Sem se opor a Chandler (1962) eles refazem a frase do estudioso "a não ser que a estrutura siga a estratégia, os resultados serão ineficientes" para "a não ser que a estrutura jogue com a estratégia, os resultados serão ineficientes". Porém no longo prazo isto também dará resultados negativos.

A estratégia segue a estrutura pode ser reconhecida pelo simples caminho que as relações entre estratégia, estrutura e ambiente são simétricas; enquanto as condições ambientais, estratégias e estruturas formam o ambiente através do peso dos recursos da organização (HALL e SAIAS, 1980).

É importante ter claro esta dicotomia: a estrutura segue a estratégia ou a estratégia segue a estrutura para o desenvolvimento deste estudo e das suas conclusões. Na guerra convencional "o Corpo segue o Estandarte" ¹⁶, na falta de estrutura exércitos sem fardas utilizam a estratégia da guerrilha.

Nicolau (2001) aponta três linhas básicas para a formação da estratégia: como um processo racional, como um processo negociado e como um processo em construção permanente.

Como um processo racional toma-se as oportunidades e ameaças do ambiente e os recursos e capacidades da organização, listam-se as estratégias econômicas possíveis que em conjunto com o sistema de valores externos e internos nos conduzem ao processo da tomada de decisão e daí a estratégia escolhida.

¹⁵ Grifo nosso.

¹⁶ Frase atribuída ao Maj. Teixeira num ataque do Corpo de Lanceiros Negros na Revolução Farroupilha de 1835.

No processo negociado a influência do sistema de valores internos e externos conduz as estratégias desejadas que juntamente com as oportunidades e ameaças do ambiente e as capacidades e recursos da organização produzem o processo da tomada de decisão que escolhe a estratégia.

Já a estratégia, como um processo em construção permanente, é mais complexa, pois envolve todas as dimensões: o ambiente, a competência diferencial, as oportunidades e riscos, os recursos da empresa.

A Figura 15 concebida por Mintzberg *et al.* (2006) ajuda demonstrar o processo da estratégia.

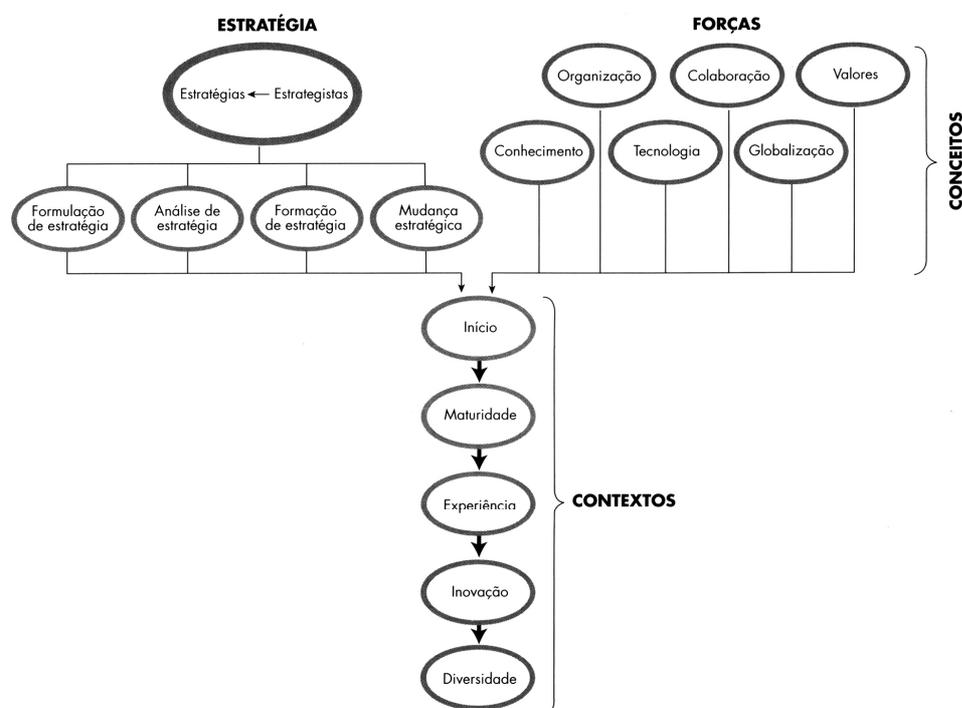


Diagrama do Processo de Estratégia.

Figura 15 – Diagrama do Processo Estratégico.

Fonte: MINTZBERG *et al.*, Sumantra. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006, p. 18.

Na formulação e na implantação das estratégias duas dimensões devem ser consideradas: “certeza” e “consenso”.

O principal desafio é administrar a incerteza predominante no mercado e conseguir harmonia no ambiente interno; como a incerteza empurra o planejamento da estratégia para aspectos como intuição, criatividade e confiança as organizações tendem a se limitar buscando o consenso e acabam fracassando em sua implantação.

As empresas devem buscar e dispor de ferramentas para explorar a intuição e a criatividade da organização e alcançar o consenso e a harmonia a partir desses elementos (BOCK *et al.* 2004).

A Figura 16 nos demonstra graficamente estas duas dimensões do pensamento estratégico:



Figura 16 – Duas dimensões-chave do pensamento estratégico.

Fonte: BOCK *et al.* **A ambição move o mundo**. HSM Management, n. 16, p. 86 - 94, São Paulo, set./out., 2004, p. 88.

Miles e Snow (1978; 2003) definiram quatro tipos de comportamento estratégico para melhor entender as organizações. As posturas estratégicas são:

Defensiva – é adotada pela empresa que tem definido seu produto/mercado e busca manter seu posicionamento ou defender-se da concorrência. Operações eficientes buscam a estabilidade e o estilo gerencial restringe-se a operação sem buscar novas

oportunidades ou adotar mudanças. Sem buscar o novo, esta atitude proporciona a empresa uma experiência maior.

Prospectiva – é a busca de novos nichos e oportunidades no mercado, reagindo potencialmente às tendências emergentes do ambiente. Preocupa-se com novos produtos/mercados, com mudanças e inovações, deixando de se empenhar na melhoria da operação atual para obter melhor rendimento, perdendo com isso eficiência.

Analítica – é a procura de garantir a sua posição atual no mercado sem deixar de buscar novas oportunidades. No que é estável, rotina e eficiência, para manter o domínio. No instável, busca de oportunidades existentes no ambiente para ampliar seu mercado.

Reativa – não possui um meio de envolver-se e capacidade de integrar as operações da empresa nos níveis institucional, intermediário e operacional.

Noutro escopo as estratégias podem ser divididas como de competição (base natural e histórica) e de cooperação (numa visão mais moderna e ajustada ao cenário globalizado). Thompson e McEwen (1958) *apud* Andrade e Amboni (2007) definem as características da estratégia de competição e subdividem as características da estratégia de cooperação em negociação, cooptação e coalizão. A negociação é a estratégia do ganha-ganha entre duas ou mais empresas. Na cooptação a estratégia é absorver ameaças. Na coalizão a cooperação se sobressai, pois as organizações buscam alcançar um objetivo comum.

O Quadro 7 que segue detalha os tipos e suas características:

Quadro 7 – Tipos de estratégias segundo Thompson e McEwen.

ESTRATÉGIAS		CARACTERÍSTICAS
Competição		Rivalidade entre duas ou mais organizações mediadas por um terceiro grupo. Envolve um complexo sistema de relações, incluindo concorrência tanto na busca de recursos quanto na procura de clientes ou compradores.
	Ajuste ou negociação	É a estratégia na qual a organização busca um acordo ou um compromisso com outras organizações para a troca de bens ou serviços. O ajuste supõe uma interação direta com outras organizações do ambiente operacional, e não com um terceiro grupo.

Cooperação	Cooptação ou coopção	Processo para inserir novos indivíduos trazidos de fora na liderança ou na estrutura de determinação da política de uma organização como recurso para impedir ameaças ou pressões a sua instabilidade ou existência. Por esta estratégia, a organização conquista e absorve grupos inimigos ou ameaçadores, fazendo com que alguns líderes desses grupos assumam parte do processo decisório para inibir sua ação, contrária aos interesses da organização. Cooptação significa invasão externa no processo de decisão de uma organização e limita a liberdade de uma organização na escolha de seus objetivos de maneira arbitrária e unilateral. A cooptação tem como vantagem a neutralização de ações antiéticas entre as organizações, auxiliando na interação de partes heterogêneas de uma sociedade complexa de organizações.
	Coalizão	Refere-se a uma combinação de duas ou mais organizações que se juntam para alcançar um objetivo comum. Pela coalizão, duas ou mais empresas agem como uma só diante de determinados objetivos, principalmente quando há necessidade de mais apoio ou de recursos que uma só delas não teria condições de assegurar isoladamente. A coalizão exige o compromisso de decisão conjunta sobre atividades futuras, limitando decisões arbitrárias e unilaterais, por ser uma forma extrema de condicionamento ambiental dos objetivos de uma organização.

Fonte: THOMPSON, J. D.; McEWEN, W.J. **organizational goals and environment: goal-setting as an interaction process**. American Sociological Review, v. 23, p. 23 – 31, 1958.

Adaptado de: ANDRADE, O. B. Rui; AMBONI, Nério. **TGA – Teoria Geral da Administração**. São Paulo: M.Books, 2007, p. 212.

Para Wheewright (1998) *apud* Lucca (2005) existe uma hierarquia na formulação e no entendimento das estratégias empresariais, composta pela estratégia corporativa no topo da escala, as estratégias das UEN's (**Unidades Estratégicas de Negócio**) e as estratégias das áreas operacionais.

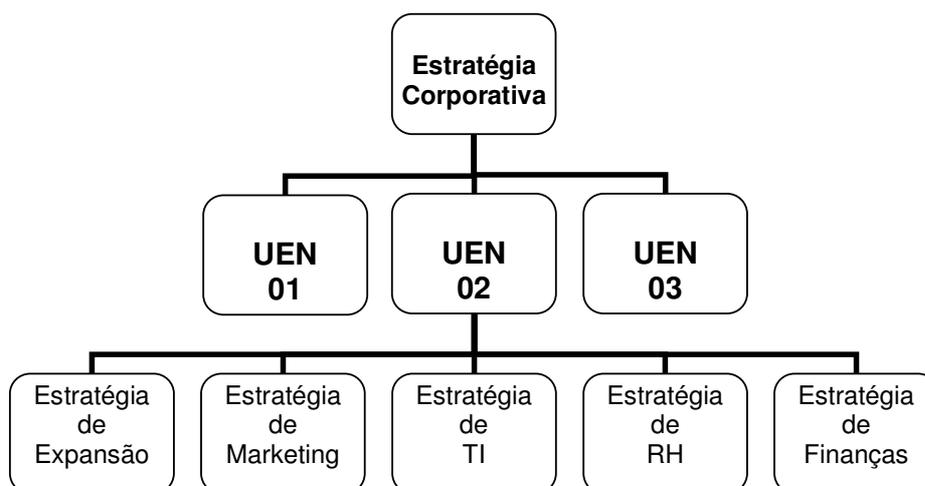


Figura 17 – Escala hierárquica das Estratégias.

Fonte: Adaptado de: LUCCA, Giancarlo. **Estratégias Empresariais**. UFSC, 2005, p. 3.

Usando o sucesso do *Cirque du Soleil* (Cirque) como referência, Kim e Mauborgne (2004) afirmam que a empresa não precisou tirar público e nem ganhou competindo dentro dos limites do setor para faturar, em 20 anos, o mesmo que o Ringling Bros. and Barnum & Bailey (ícone circense e maior circo do mundo) ganhou em um século. O Cirque iniciou produzindo sobre o lema: “A reinvenção do circo”. Assim criou um espaço não disputado no mercado, o que tornou a concorrência irrelevante.

Kim e Mauborgne (2004) dizem que para entender o sucesso do Cirque é necessário saber que o mundo dos negócios é formado por dois tipos de espaço que eles intitularam um de oceano vermelho e outro de oceano azul. O vermelho representa os setores hoje existentes, o mercado conhecido com fronteiras definidas e aceitas e com as regras do jogo aceitas e assimiladas. Já o oceano azul representa o mercado que está por existir, espaço desconhecido, sem concorrentes, onde a demanda é criada e não disputada, com ampla oportunidade de crescimento, rentável e rápido. Os autores dizem que há dois modos de criar oceanos azuis: um quando uma empresa dá origem a todo um novo setor (os leilões on-line criados pela eBay), os demais, a maioria, o oceano nasce de um oceano vermelho quando a empresa altera as divisas de um setor existente. Foi o que o Cirque fez.

O Quadro 8 adaptado de Kim e Mauborgne (2004, p. 68) mostra os oceanos:

Quadro 8 : Oceano Vermelho x Oceano Azul

OCEANO VERMELHO versus OCEANO AZUL	
Princípios da estratégia do oceano vermelho diferem notadamente dos da estratégia do oceano azul	
ESTRATÉGIA DO OCEANO VERMELHO	ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL
Competir em espaço existente de mercado	Criar espaço de mercado não disputado
Superar a concorrência	Tornar a concorrência irrelevante
Explorar a demanda existente	Criar e conquistar nova demanda
Escolher entre valor e custo	Romper o dilema valor/custo
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa à opção estratégica de diferenciação ou custo baixo	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca de diferenciação e baixo custo

Fonte: Adaptado de: KIM,W. Chan; MAUBORGNE, Renée. A Estratégia do Oceano Azul. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 10, p. 62 – 71, São Paulo, out., 2004.

A realidade prática exige, portanto, que a empresa entenda a lógica estratégica dos dois tipos de oceano. Hoje em dia, competir em oceanos vermelhos domina o campo da estratégia na teoria e na prática, ainda que se intensifique a necessidade de criação de oceanos azuis por empresas (KIM e MAUBORGNE, 2004).

2.3.3 Escolas do Pensamento Estratégico

Nas escolas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998; 2000), os autores buscam em dez visões diferentes montar este elefante chamado estratégia. Eles colocam-nas em três agrupamentos.

O primeiro de natureza prescritiva (“deve ser”) – mais preocupado de como as estratégias devem ser formuladas, do que como são formuladas – reúne três escolas, sendo a formulação da estratégia um processo de desenho (*design*) que estrutura os outros dois processos de formulação: o de planejamento e o de posicionamento.

As outras seis formas das escolas são de natureza descritiva (“é”) – como as estratégias são, de fato, formuladas – e inclui o espírito empreendedor, um processo mental, a cognitiva, a do aprendizado, outra vê o processo com uma negociação, uma manifestação de poder, tem a cultural e a ambiental.

Isolada está a escola da configuração que combina as demais, agrupando o processo de formulação das estratégias, seus conteúdos, as estruturas das empresas e o ambiente em que estão inseridas.

Estas dez perspectivas representam processos diferentes de elaborar as estratégias ou podem ser partes de um mesmo processo. São elas:

ESCOLA DO DESENHO (Design): vê a formação estratégica como algo que alcança a adaptação essencial entre forças e fraquezas internas e ameaças e oportunidades externas. É a conhecida avaliação *SWOT* ou FOFA¹⁷.

¹⁷ *Strengths, Weakness, Opportunities e Threats* ou Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças.

Nas estratégias 'FO' e 'FrA' as empresas devem fazer aquilo que fazem bem quando a oportunidade aparecer e ficar distante dos negócios onde não possui competências.

Nas estratégias 'FrO', mesmo não tendo os pontos fortes necessários, a empresa deve agarrar uma oportunidade e para isso deve desenvolver os pontos fortes que necessita, comprar ou emprestar estes pontos fortes e superar as manobras da concorrência.

Na estratégia 'FA' as empresas derrubam as ameaças com guerras de preços, de mídia e de promoções de multicanais.

A Figura 18 resume, lembrando que a SWOT é fácil de compreender e difícil de ser traduzida em alternativas estratégicas (HAVE *et al.* 2005).

	Pontos fortes (F)	Pontos fracos (Fr)
Oportunidades (O)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estratégias de FO <i>Use os pontos fortes para tirar vantagem das oportunidades</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estratégias de FrO <i>Tire vantagem das oportunidades superando os pontos fracos ou tornando-os relevantes</i>
Ameaças (A)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estratégias de FA <i>Use os pontos fortes para evitar ameaças</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Estratégias de FrA <i>Minimize os pontos fracos e evite as ameaças</i>

Figura 18 – Estratégias SWOT

Fonte: HAVE *et al.* **Modelos de Gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2005, p. 181.

Os fatores considerados para a formulação de estratégia são os ambientes interno e externo à organização, os valores, crenças e preferências de seus administradores e - é interessante notar - a responsabilidade da empresa perante a sociedade. "Estabelecer adequação" é o lema da escola do *design* (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 1998; 2000).

O processo de decisão estratégica é centralizado na cúpula da organização, o que relega outros agentes internos ou externos a um papel sem muita relevância no processo, ficando a consideração da responsabilidade social nas estratégias dependente dos valores e interesses do executivo principal, apesar de os autores

dessa escola dar relevância ao assunto. (ANDREWS, 1977 *apud* MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 1998; 2000).

ESCOLA DO PLANEJAMENTO: O modelo básico de planejamento estratégico se inicia com a fixação dos objetivos organizacionais. Então, estudam-se os ambientes interno e externo, para que sejam elaboradas e avaliadas, através de um processo extremamente complexo, diversas estratégias alternativas para que uma seja escolhida.

O processo de elaboração de estratégias deve ser responsabilidade de uma equipe de planejadores subordinada ao executivo principal da organização. Esse processo ainda é por demais centrado na cúpula, para afirmarmos que uma preocupação com responsabilidade social possa ser fruto de maior proximidade com os diversos grupos de interesse e não dos valores dos membros da equipe de planejamento. (ANSOFF, 1965).

A Figura 19 mostra o diagrama sumário do livro de George Steiner, *Top Management Planning* (1969) e sintetiza o que pode ser um modelo básico do planejamento da estratégia (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 1998; 2000).

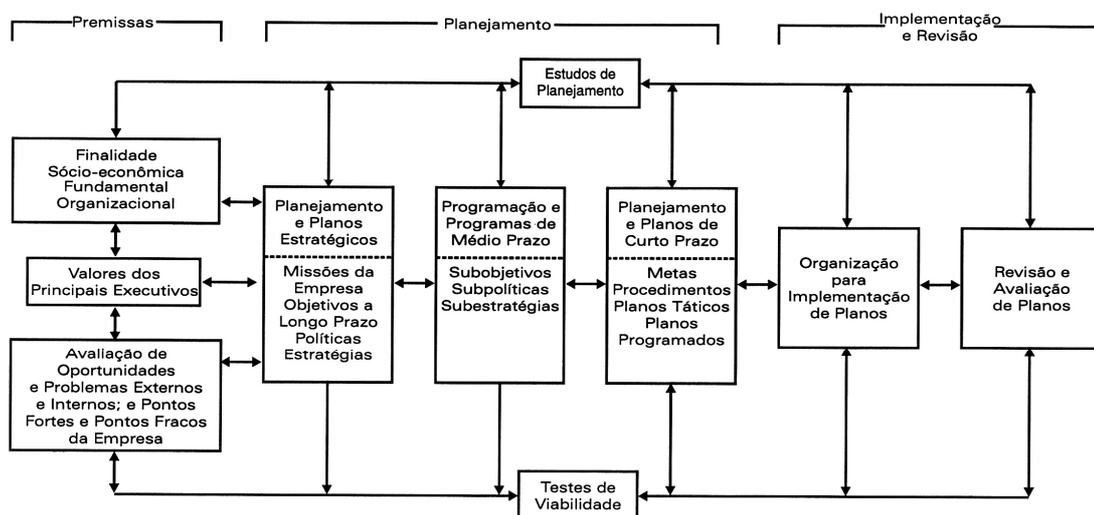


Figura 19 – O modelo Steiner de Planejamento da Estratégia.

Fonte: MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 46.

ESCOLA DO POSICIONAMENTO: a ênfase dessa escola está no processo de auditoria externa - análise competitiva da indústria e da concorrência. O principal autor ¹⁸, dessa escola, prega que a atratividade (lucratividade a longo prazo) de uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas: poder de barganha de compradores e dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, ameaça de sucedâneos e rivalidade entre concorrentes. O autor afirma que algumas ações de uma empresa isoladamente podem causar uma redução da atratividade da indústria como um todo, como quando resolve praticar preços desleais para eliminarem concorrentes ou novos entrantes. Pode-se considerar esse tipo de atitude uma falta de responsabilidade social por parte da empresa, por eliminar concorrentes que não têm condições de competir e os empregos que geram, além de reduzir as opções do consumidor e dar condições à empresa que praticou preços desleais de praticar preços mais altos posteriormente.

Porter (1985) *apud* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998; 2000) coloca suas três estratégias genéricas para conseguir vantagem competitiva em relação aos concorrentes: liderança em custo, diferenciação e foco (em custo e na diferenciação).

Na introdução da 16ª edição de seu livro, *Estratégia Competitiva*, Porter (1980; 2004) faz uma revisão da literatura clássica de estratégia (Escolas do Planejamento e do Design), identificando a resposta social como parte dos objetivos empresariais e percebendo a importância dos valores pessoais dos principais implementadores da estratégia e expectativas mais amplas da sociedade na análise do contexto em que a estratégia é formulada. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998; 2000) ponderam que Porter (1980) ao enfatizar análises e cálculos reduz o posicionamento como apoio à formulação e não para ser um processo.

ESCOLA EMPREENDEDORA: Essa escola de pensamento estuda como as estratégias são formuladas pelo empreendedor, cuja figura é vista como a força motriz da organização que criou ou transformou. O processo empreendedor se inicia com uma imagem do negócio, das necessidades a serem satisfeitas, do público que se pretende atingir e, principalmente, da forma como se atenderá esse público e de qual será o caminho para o futuro. As estratégias concebidas pelos empreendedores

¹⁸ Michael Porter com a publicação em 1980 de seu livro *Competitive Strategy*.

estão muito baseadas em sua intuição, julgamento pessoal, experiência, sabedoria e valores.

Por isso, a estratégia empreendedora pode tanto levar em consideração princípios éticos e responsabilidade da empresa perante a sociedade quanto ser moralmente vazia, orientada apenas para o lucro em si. Isso depende muito do que se passa na mente do empreendedor, que é o estrategista, e da razão de ser que este vê para o empreendimento, se é apenas um investimento com vistas a retorno financeiro ou se tem uma missão maior. (SCHUMPETER, 1988; 1984).

“O conceito mais central desta escola é a visão: uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL 2000, p. 98)

ESCOLA COGNITIVA: Ao estudar os processos mentais pelos quais os estrategistas concebem a estratégia, formou-se essa escola. A base da formulação de estratégia no caso é a mente do estrategista, que dá forma àquilo que é feito, através de seu julgamento, intuição, criatividade, experiência adquirida, percepção da realidade e modelos mentais. As pessoas têm uma percepção tacanha e distorcida da realidade, mas tem a capacidade de, ao juntar essa percepção limitada à realidade futura pretendida em sua mente, criar uma visão, um conceito, que através da implementação da estratégia, buscam tornar a própria realidade. A responsabilidade social pode vir à tona nas estratégias concebidas justamente devido aos processos mentais dos estrategistas, que podem criar uma estratégia muito valiosa e consistente, baseada em visão e valores.

Isso não quer dizer, de forma alguma, que a responsabilidade social deva ser adotada baseada somente em opiniões particulares e que sejam somente os valores interiores do administrador que contem para sua adoção. Deve-se levar em consideração que a empresa tem também outros tipos de objetivos que não devem ser desprezados. (SIMON, 1979; DALF, WELK, 1984; LOROCHE, NIOCHE, 1994).

ESCOLA DE APRENDIZADO: A explicação para o fenômeno das estratégias emergirem, segundo essa escola, reside na capacidade das pessoas em aprenderem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da organização de lidar com ela. “Eles aprendem ao longo do tempo” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000, p. 134).

A formação de estratégia é vista como um processo incremental lógico e emergente, com a participação de diversos agentes envolvidos. À medida que as pessoas e as organizações vão vivenciando uma situação ou oportunidade, elas aprendem e novas estratégias vão emergindo. Esse processo pode estar tanto centrado na cúpula quanto disperso hierarquia abaixo na organização. Por isso, os interesses de diversos *stakeholders* podem ser considerados e abre-se mais espaço para o surgimento da responsabilidade social nas estratégias. (SENGE, 1994; MORGAN, 1996; ANDRADE e AMBONI, 2007).

O processo de aprendizagem organizacional é modelado como um desenvolvimento contínuo, centrado em cinco disciplinas:

1) **Domínio pessoal** - as organizações somente aprendem por meio do aprendizado dos indivíduos que a compõem; a aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional, porém não existe aprendizagem organizacional sem aprendizagem individual;

2) **Modelos mentais** - é necessário reconhecer o papel dos modelos mentais, pré-concebidos, e formas de manejá-los de forma a viabilizar o surgimento, a verificação e o aperfeiçoamento de novas imagens sobre o funcionamento da organização; esta é uma inovação decisiva na construção de organizações inteligentes;

3) **Visão compartilhada** - é uma força derivada do interesse comum, vital para a organização, pois proporciona concentração e energia para a aprendizagem; a visão compartilhada é básica para a obtenção de comprometimento, ponto chave em qualquer processo de mudança;

4) **Aprendizagem em equipe** - tem por fundamento a idéia de alinhamento, onde um grupo de pessoas funciona como uma totalidade, concentrando energias na busca de um resultado; como todas as decisões importantes são tomadas em equipes, a aprendizagem em equipe torna-se um aspecto chave de aprendizagem nas organizações;

5) **Pensamento sistêmico** - é um marco conceitual, um corpo de conhecimentos e ferramentas que tem se desenvolvido nos últimos cinquenta anos; caracteriza-se como a disciplina integradora das demais, viabilizando que as cinco se desenvolvam em conjunto.

ESCOLA DO PODER: Essa escola de pensamento estratégico foi responsável por trazer explicitamente poder e política para o desenvolvimento de estratégias. Internamente, uma corporação é composta de diferentes pessoas, com uma vasta gama de concepções e interesses divergentes. As estratégias surgem de um processo extremamente político de negociação, concessões e manobras entre as diversas partes envolvidas. Se, por um lado, isso reflete certa democratização, devido a consideração e atuação de diversos membros no processo, por outro lado, faz com que as estratégias levem em consideração muito mais os interesses individuais daqueles que detêm maior poder, formal ou não, dentro da organização. Sob o aspecto externo, uma organização estabelece com o seu ambiente uma relação de interdependência, estando sujeita aos diversos grupos de interesse, sendo assim uma organização política, podendo tanto sofrer pressões do contexto mais amplo em que está inserida, quanto interferir nele. (PFEFFER, SALANCIK 1978); (ALLISON,1969).

Se a formulação da estratégia pode ser um processo de planejamento e análise, cognição e aprendizado, também pode ser um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões. Os defensores desta escola afirmam que não é possível formular - menos ainda implementar - estratégias ótimas: metas concorrentes de indivíduos e coalizões garantem que qualquer estratégia pretendida irá ser perturbada, distorcida a cada passo do caminho.

O poder micro trata dos indivíduos e grupos dentro da organização. O poder macro, comparativamente, reflete a interdependência de uma organização com seu ambiente. As organizações precisam lidar com fornecedores e compradores, sindicatos e concorrentes, bancos de investimentos e reguladores governamentais, para não mencionar uma lista crescente de grupos de pressão que podem visar uma ou outra das suas atividades. A estratégia de uma perspectiva de poder macro consiste, em primeiro lugar, do gerenciamento das demandas desses agentes e, em segundo, de se fazer uso seletivo dos mesmos em benefício da organização. O poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, através do uso de manobras estratégicas bem como estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.

ESCOLA CULTURAL: a cultura pode ser entendida como um conjunto de crenças e de maneiras de perceber o ambiente e responder a este em comum, dentro de um

determinado grupo, que o distingue dos demais. Os impactos da cultura no comportamento da organização são claramente visíveis, estando intrinsecamente ligados à formação de estratégia. Quanto à adoção de práticas socialmente responsáveis por parte de uma organização, analisando-se a cultura da mesma é possível inferir se há realmente um comprometimento com o tema ou se há apenas oportunismo. Há empresas que realmente têm uma cultura socialmente responsável, ao passo que há outras que têm uma cultura de práticas antiéticas e pouco comprometimento com os interesses da sociedade como um todo. Claro que há empresas que não se situam nem num extremo nem em outro, estando em um meio-termo. (NORMANN, 1977).

ESCOLA AMBIENTAL: Para a Escola Ambiental, o ambiente é o agente central da formação estratégica, ou seja, as atitudes estratégicas de uma organização são respostas adaptativas a imposições ambientais, através de um processo reativo. Sendo assim, a consideração da responsabilidade social na formação de estratégias pode ser fruto de uma resposta a uma maior pressão do ambiente no sentido de cobrar da empresa o papel de fomentar o desenvolvimento e o bem-estar da sociedade na qual está inserida. A escola ambiental provém da assim chamada “teoria da contingência”, a qual descrevia as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização – por exemplo, quanto mais estável o ambiente externo, mais formalizada a estrutura interna. Mais tarde essas idéias foram estendidas à geração de estratégia. (HANNAN, FREEMAN, 1977).

ESCOLA CONFIGURATIVA: A Escola de Configuração trata da relação entre o ambiente e a estratégia num contexto mais amplo, em que as características de um ambiente, num dado período de tempo, refletem-se na configuração das características das empresas inseridas nesse ambiente e, conseqüentemente, em suas estratégias. Com o crescimento da exigência de posturas empresariais socialmente responsáveis, algumas organizações tradicionalmente pouco preocupadas com o assunto podem perder mercado e com isso serem forçadas a mudar radicalmente sua maneira de pensar e agir, causando uma reestruturação profunda e abrangente em suas características, pois a organização deve ser socialmente responsável como um todo, não apenas uma parte dela. Ainda, se a escola de posicionamento é da “figuração”, então esta é a escola de “configuração”, em dois aspectos: O primeiro é como as diferentes dimensões de uma organização

se agrupam sob determinadas condições para definir estados ideais, modelos ou tipos ideais. Por exemplo, organizações recém-formadas, em especial indústrias emergentes, tendem a depender de líderes empreendedores e estratégias visionárias operando em estruturas relativamente simples. O segundo é como esses diferentes estados são seqüenciados ao longo do tempo para definir estágios, períodos e ciclos de vida organizacionais. Para continuar com o exemplo, à medida que a organização empreendedora envelhece e sua indústria se acomoda na maturidade, o estágio inicial dá lugar a uma estrutura mais formalizada sob os assim chamados gerentes profissionais, que dependem de processos de planejamento. (CHANDLER, 1962).

Mintzberg *et al.* (2006) sintetizaram as dimensões das dez escolas no Quadro 9, dividido em duas partes:

Quadro 9 – As dimensões das 10 escolas de Mintzberg *et al.*

Dimensões das dez escolas – parte A					
	Design	Planejamento	Posicionamento	Empreendedora	Cognitiva
Fontes	P. Selznick K.R. Andrews	H.I. Ansoff	Purdue University M. E. Porter	J.A. Schumpeter	Simon & March
Disciplina base	Nenhuma (arquitetura é a metáfora)	Teoria de sistemas e cibernética	Economia (Organização industrial)	Nenhuma	Psicologia
Campeões	Harvard	Consultores	Consultores	PME	Nenhum
Mensagem Pretendida	Ajustar	Formalizar	Analisar	Imaginar	Enfrentar ou Criar
Mensagem realizada	Pensar	Programar	Calcular	Centralizar	Preocupar-se
Escola	Prescritiva	Prescritiva	Prescritiva	Descritiva	Descritiva
Homilia associada	“Olhe antes de pular”	“É melhor prevenir do que remediar”	“Nada além dos fatos”	“Leve-nos ao seu líder”	“Vou ver quando acreditar”
Dimensões das dez escolas – parte B					
	Aprendizado	Poder	Cultural	Ambiental	Configuração
Fontes	Lindblom, Cyert, Quinn, Prahalad, Hamel	Allison (micro), Pfeffer e Salancik (macro)	Rhenman e Normann na Suécia	Hannan e Freeman	Chandler, Mintzberg, Miles & Snow
Disciplina base	Nenhuma	Ciência política	Antropologia	Biologia	História
Campeões	Experimentadores	Políticos	Sociólogos	Ecologistas	Agentes de mudança
Mensagem Pretendida	Aprendizado	Promoção	União	Reação	Integração Transformação
Mensagem realizada	Faça	Acumule	Perpetue	Capitule	Aglomerem
Escola	Descritiva	Descritiva	Descritiva	Descritiva	Descritiva e Prescritiva
Homilia associada	“Tente novamente”	“Procure o número um”	“Um fruto nunca cai longe do pé”	“Tudo é relativo”	“Tudo tem seu tempo”

Fonte: Adaptado de: MINTZBERG *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**, 2006, p.41.

Por exemplo, o trabalho de Porter (1980; 2004) e outros, pode ser chamado de manobra estratégica (vantagem do primeiro a mover-se), conectando a Escola do Posicionamento, à do Poder.

No conhecido enfoque de Prahalad e Hamel – as capacidades dinâmicas – vemos suas noções de competência básica objetivo estratégico e extensão, como um híbrido das Escolas de Aprendizado e *Design*.

Relacionando enfoques recentes na formação de estratégia com as escolas já referidas no Quadro 9, o Quadro 10 fica assim:

Quadro 10 – Combinação das escolas de formação de estratégia.

<i>Combinação das Escolas de formação da Estratégia</i>	
ENFOQUE	ESCOLAS
Capacidades dinâmicas	<i>Design</i> , Aprendizado
Teoria baseada em recursos	Cultural, Aprendizado
Técnicas suaves (ex.: análise de cenário)	Planejamento, Aprendizado ou Poder
Construcionismo	Cognitiva, Cultural
Teoria do caos e evolucionária	Aprendizado, Ambiental
Teoria institucional ou cognitiva	Ambiental, Poder
Intrapreendimento (empreendimento)	Ambiental, Empreendedora
Mudança revolucionária	Configuração, Empreendedora
Estratégia negociada	Poder, Posicionamento
Manobra estratégica	Posicionamento, Poder

Fonte: Adaptado de: MINTZBERG *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006, p. 43.

2.3.4 A Visão Estratégica de Porter

A alma... nunca pensa sem uma imagem (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p. 98). Esta citação de Aristóteles serve para justificar escrever

sobre os estudos de Porter (1980; 1989) usando suas figuras, quadros, tabelas e gráficos. Antes de Porter (1980; 1989), Ansoff em 1965 buscou demonstrar que uma empresa pode desenvolver seus negócios de diversas formas.

A Figura 20 mostra as estratégias formuladas:

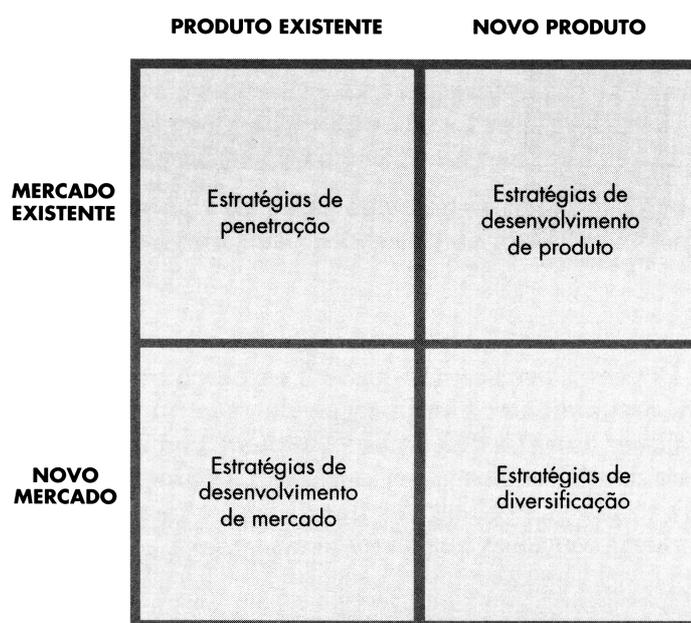


Figura 20 – Maneiras de aprimorar um determinado negócio.

Fonte: ANSOFF (1965:09) – Adaptado de: MINTZBERG *et. al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006, p. 121.

Estratégias de penetração – existe uma base de produtos e mercados. Através da expansão da empresa ou pela compra de concorrentes busca-se expandir as vendas sem nenhuma mudança fundamental nos produtos e no mercado. É uma estratégia óbvia, porém difícil, pois se o mercado é estável isto significa tirar concorrentes, conseguir maior participação através de promoções ou, com um custo alto, adquirir outras empresas do ramo.

Estratégias de desenvolvimento de mercado – é fazer o mercado, ou seja, promover produtos existentes em novos mercados. Em sentido contrário ocorre a consolidação de mercado reduzindo-se o número de segmentos.

Estratégias de expansão geográfica – é a dita estratégia global, vender os produtos existentes em qualquer parte do mundo. A logística é fundamental nesta estratégia, bem como a localização de departamentos em locais diversos.

Estratégias de desenvolvimento de produto – envolve desde a extensão de produto até uma nova linha de produtos ou a racionalização da linha de produtos. A extensão do produto principal – leite – comercializando todos seus derivados. Novas linhas de produto para cobrir completamente a área de negócios. Racionalizar significa tirar produtos que não giram no estoque e selecionar os mais lucrativos.

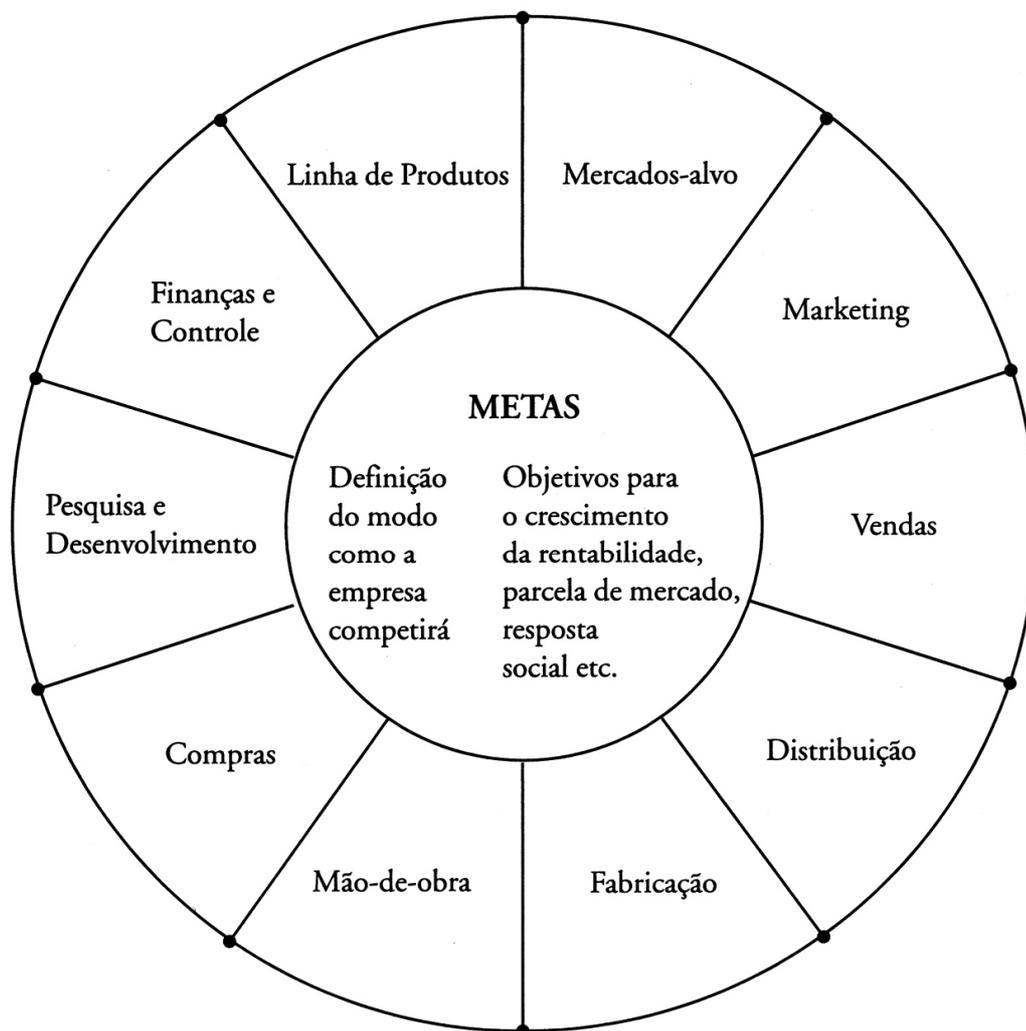
Aqui vem a questão de quais estratégias de natureza genérica estão disponíveis para ampliar e reconceber o principal negócio da empresa. Esses métodos são criados para responder à pergunta de nível corporativo: “Em que área de negócios deveríamos estar?” (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 118). Traça-se um comparativo entre a citada estratégia genérica e a estratégia competitiva no Quadro 11 e chega-se a Porter (1980; 2004).

Quadro 11 – Características Estratégia Genérica x Estratégia Competitiva.

Estratégia genérica <i>versus</i> Estratégia competitiva		
	Estratégia genérica	Estratégia competitiva
Questão de valor	Valor social	Valor corporativo
Restrição de valor	Valor do cliente > custo	Preço > Custo
Indicador de sucesso	Crescimento de vendas	Mérito corporativo aumentado
Tarefa estratégica básica	Adaptar-se à mudança	Inovar, impedir imitação, deter rivais
Como a estratégia é expressa	Definição de produto-mercado	Vantagem, posição e políticas de suporte
Método básico para análise	Estudo de um segmento através do tempo	Comparação entre rivais

Fonte: Adaptado de: MINTZBERG *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006, p. 86.

Porter (1980; 2004) revê o método clássico para a formulação de estratégia, com a Figura 21 da roda da estratégia competitiva que estabelece a relação entre a formulação de estratégia e o papel e as diversas funções da gerência geral, pois estratégia não é a única tarefa desta gerência.

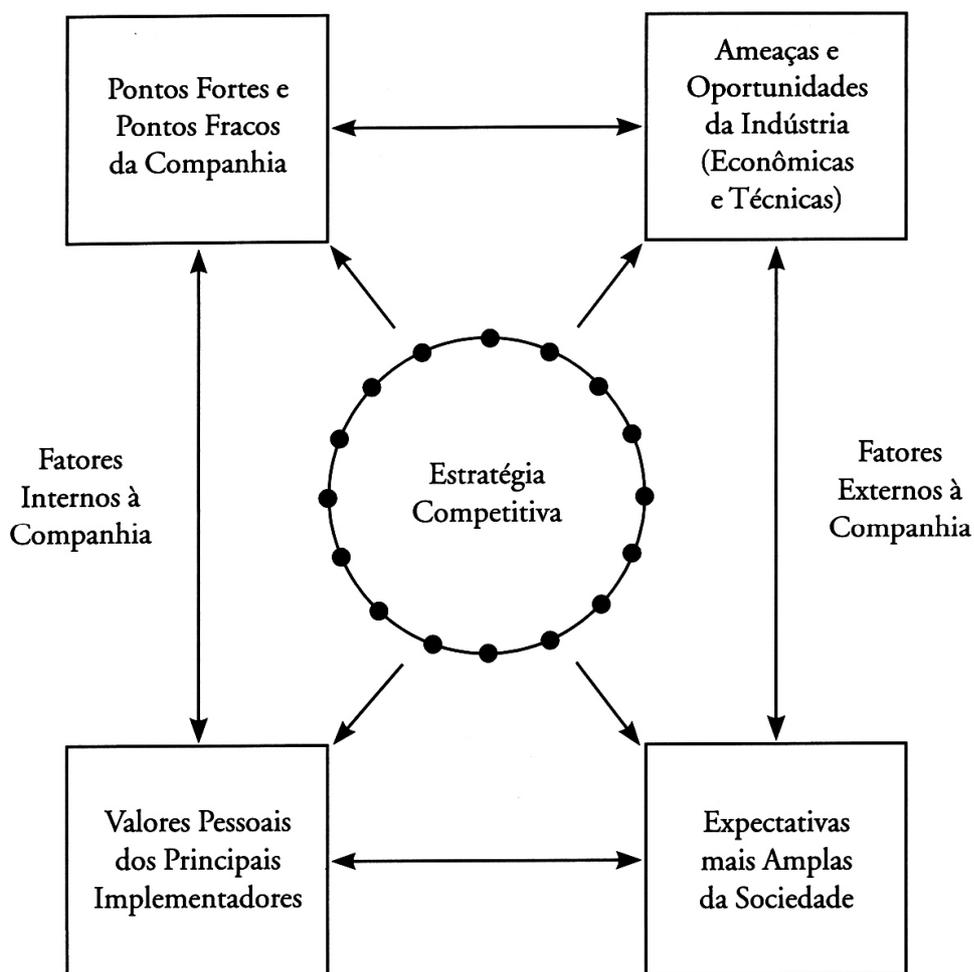


A roda da estratégia competitiva.

Figura 21: A roda da estratégia competitiva.

Fonte: PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2004, p. xxvi.

Da ampla visão proporcionada pela Figura 21 chegamos à Figura 22 que mostra os quatro pontos básicos que alicerçam o contexto no qual a estratégia competitiva é formulada: os pontos fortes e fracos da organização, as ameaças e oportunidades, os valores pessoais dos estrategistas e a ampla expectativa da sociedade. Interagindo entre si, esses fatores básicos relacionam-se com o ambiente interno e externo. A formulação da estratégia afeta este contexto.



Contexto em que a estratégia competitiva é formulada.

Figura 22: Contexto de formulação da estratégia competitiva.

Fonte: PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2004, p. xxvii.

Definido o ambiente da empresa, o contexto de formulação da estratégia, Porter (1980; 2004) afirma que o grau de concorrência no mercado depende de cinco forças competitivas básicas que são apresentadas na Figura 23. O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro.

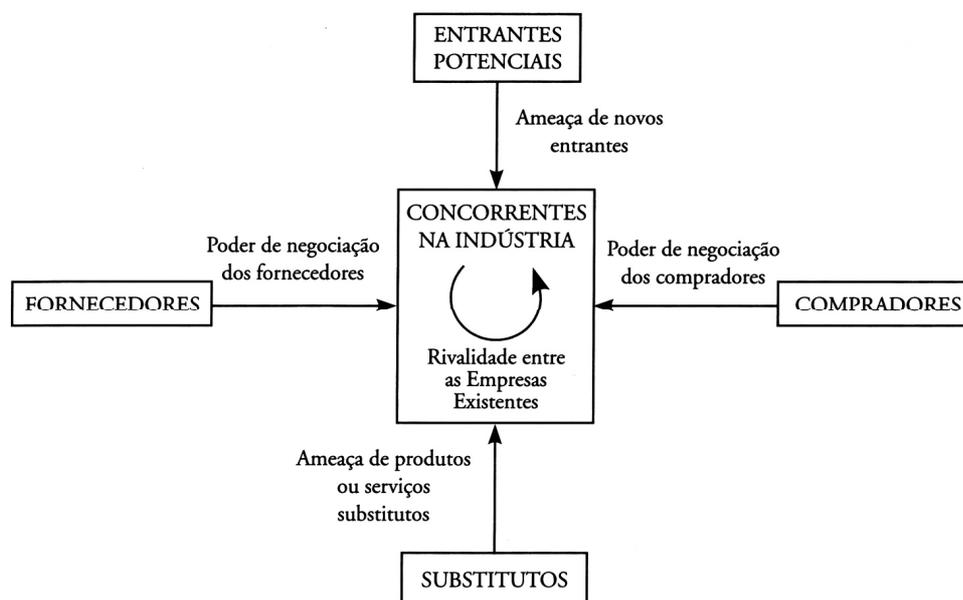


Figura 23 – Forças competitivas.

Fonte: PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2004, p. 4.

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes é a medida de como a empresa se protege contra essas forças competitivas ou como pode usá-las ao seu favor. Cada setor tem uma estrutura implícita, ou um conjunto de características fundamentais, econômicas e técnicas, que dão origem a essas forças competitivas. O estrategista que deseja posicionar sua empresa para lidar melhor com o ambiente de seu mercado ou influenciar o ambiente a favor da empresa deve saber o que faz o ambiente se mover:

Ameça de novos entrantes – os novos entrantes trazem nova capacidade, desejo de ganhar participação e recursos. São barreiras de entrada: economias de escala, diferenças de produtos, identidade de marca, custos de mudança, exigência de capital, acesso à distribuição, vantagens de custo absoluto, curva de aprendizado, acesso aos materiais necessários, *design* de produto de baixo custo, política governamental e a retaliação esperada.

Fornecedores poderosos – são determinantes do seu poder de barganha: concentração de empresas no setor, produto único ou diferenciado ou com custo de mudança, poucos produtos substitutos, o comprador não possui volume representativo de compras.

Compradores poderosos – são determinantes do seu poder de barganha: setor concentrado ou com grandes volumes de compra, os materiais adquiridos são padronizados ou não-diferenciados, os produtos comprados são feitos de forma seletiva, gera lucros baixos tendendo a reduzir custos de compra, a qualidade não é importante e nem gera economia, custo baixo de mudança dos fornecedores.

Produtos substitutos – limitam o potencial do setor quando o desempenho relativo dos preços dos substitutos não quebra a concentração das empresas fornecedoras, quando é alto o custo de mudança e quando falta propensão ao comprador para substituir. “Uma vez que o estrategista corporativo tenha avaliado as forças que afetam a concorrência em seu setor e suas causas implícitas, ele pode identificar as forças e as fraquezas de sua empresa. As forças e as fraquezas cruciais do ponto de vista de um estrategista são as posturas de uma empresa em relação às causas implícitas de cada força” (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 101).

Definida a estratégia competitiva como ações para criar uma posição defensável no setor para combater com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um maior retorno sobre o investimento, Porter (1980; 2004) propõe três abordagens estratégicas genéricas para superar as outras empresas do setor no mercado. A Figura 24 ilustra a proposição do autor.

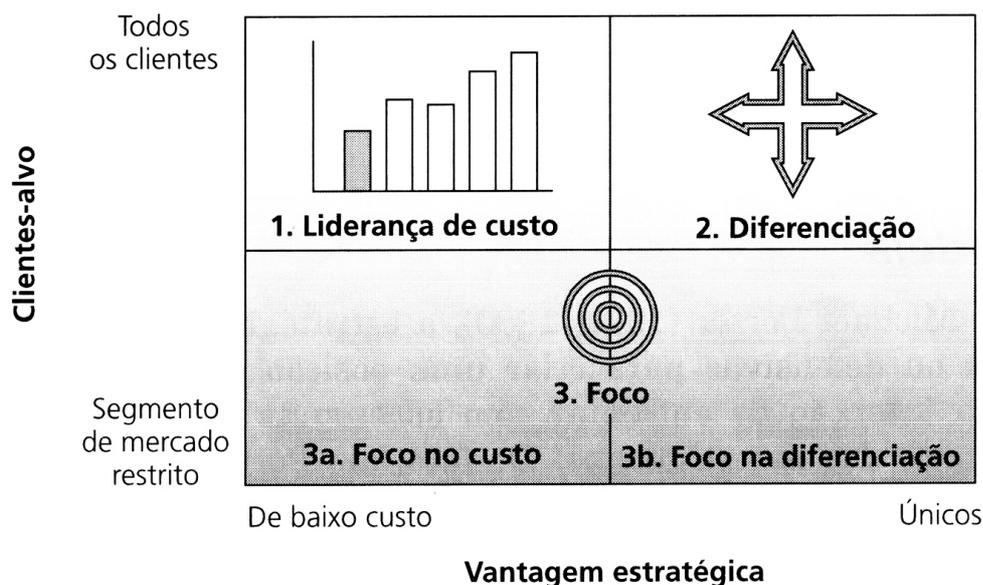


Figura 24 – Estratégias competitivas genéricas de Porter.

Fonte: Adaptado de: HAVE *et al.* **Modelos de Gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2005, p. 86.

Para Porter (1980; 2004) são apenas três estratégias internamente consistentes e bem sucedidas para superar os outros:

Liderança em custo – é a mais apropriada para defender a organização de todas as cinco forças competitivas: Rivalidade competitiva – baixo custo significa margem maior para entrar em uma batalha pelo menor preço; Poder de negociação do comprador – os preços só podem ser mais baixos em concorrentes ainda mais eficientes; Poder do fornecedor – maior margem para lidar com os aumentos de preços; Novos participantes – é mais difícil competir com participantes já existentes e eficientes; Substituição – posição favorável em relação aos concorrentes, normalmente obtida rapidamente.

Diferenciação – menor preocupação com custos e buscar a percepção do consumidor oferecendo algo que ninguém ou poucos podem oferecer. Se tangível, novidade, durável, confiável e exclusivo com assistência *worldwide* ou possuir um grande valor emocional.

Foco (ou enfoque) – escolher um determinado segmento de consumidores no mercado ou numa linha limitada de produtos. Deve ser construída sobre serviços de excelência num segmento restrito de mercado, podendo usar as vantagens estratégicas de custo ou de diferenciação. As estratégias competitivas genéricas são métodos alternativos viáveis para lidar com as forças competitivas e como tal possuem seus riscos. São riscos destas estratégias (PORTER, 2004, p. 46):

Riscos da liderança no custo total – a mudança tecnológica cria produtos obsoletos, aprendizado de baixo custo de seguidores ou de imitadores, incapacidade de ver a necessidade de mudança no produto ou no marketing por olhar somente o custo e a inflação nos custos diminuindo a capacidade de manter o preço baixo.

Riscos da diferenciação – o diferencial, entre os preços, é por demais alto que a diferenciação não consegue manter a lealdade à marca. Os clientes buscam maior sofisticação e o fator diferencial diminui. Imitações reduzem o diferencial percebido.

Riscos do enfoque – novamente o diferencial de custo é tão maior que acaba por eliminar as vantagens até dos segmentos mais focados. As diferenças entre os produtos do mercado e do alvo estratégico como um todo se reduzem. A concorrência encontra um nicho dentro do segmento focado.

Em 1989, Porter confirma os fundamentos de sua Estratégia Competitiva com a obra *Vantagem Competitiva*. Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e **sustentar** seu produto (PORTER, 1989). Sustentar é o foco de uma vantagem competitiva.

Para tal, escolhas estratégicas devem ser feitas em três níveis (corporativo, competitivo e operacional). Escolhas estratégicas estão relacionadas às decisões sobre o futuro das organizações e a forma como ela precisa responder às muitas pressões e influências do ambiente. Há uma consistência dos diferentes níveis de escolhas estratégicas entre si. Até que ponto? Por exemplo, a estratégia competitiva no nível de uma unidade de negócio busca uma vantagem competitiva, para que uma organização possa fornecer valor aos clientes e produzir resultados acima da média do mercado (JOHNSON, SCHOLES, WHITTINGTON, 2007).

A Figura 25 condensa o exposto:

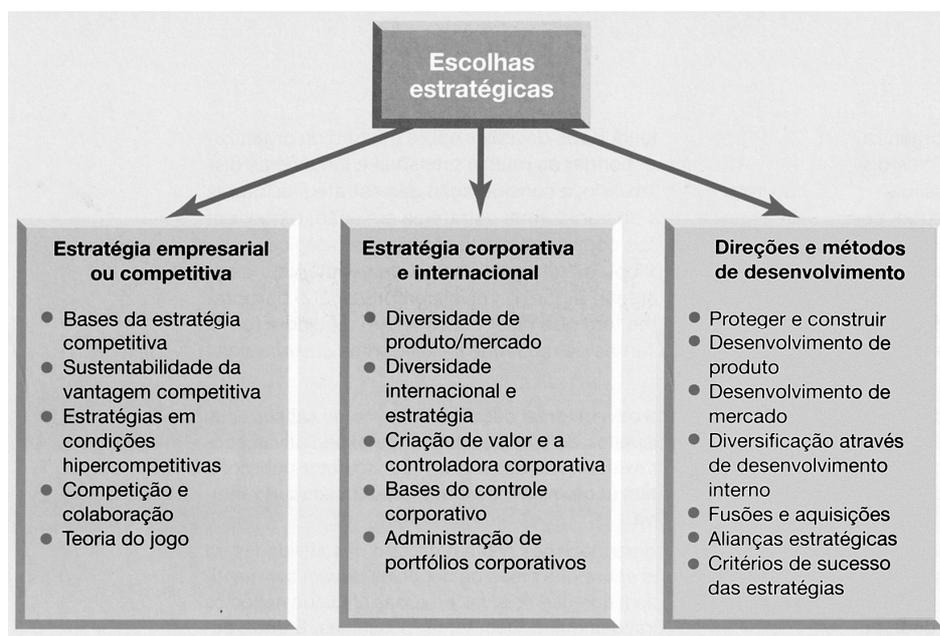


Figura 25 – Escolhas Estratégicas.

Fonte: JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a Estratégia Corporativa** – Textos e Casos. Porto Alegre: Bookman, 2007, p. 272.

2.3.5 Estratégias de Criação de Valor

No atual ambiente das empresas, o executivo deve olhar além dos pressupostos econômicos, pois cada vez mais a sociedade deixa de ser uma economia para ser uma economia empresarial (as empresas-estado) onde as empresas são os agentes da criação de valor e de um progresso econômico sustentado. Logo o crescimento depende basicamente da qualidade de seus gerentes.

Está em pleno curso a substituição da paternalidade para ser colocado em prática um novo 'contrato moral', criando na atividade empresarial uma relação em que os destinos são compartilhados.

Neste escopo a gestão estratégica é guiada por idéias e práticas advindas de quatro fontes qualitativas: (a) colaboração entre empresas; (b) a evolução da estratégia pela competitividade; (c) a remodelação das estratégias consagradas e (d) a estratégia nascida da criatividade dos administradores. Uma nova maneira para fazer as coisas.

Um dos métodos favoritos de Porter (1989) para identificar a posição competitiva de uma organização é analisar sua 'cadeia de valor' – todas as atividades que desempenha e como interagem. Examinando esses componentes, explica a origem dos custos e como se comportam, e seleciona fontes existentes e potenciais de diferenciação.

“Uma firma obtém vantagem competitiva executando essas atividades estrategicamente importantes de modo mais econômico, ou melhor, do que seus concorrentes” (KENNEDY, 2000, p. 232).

A **criação de valor** é o princípio que anima a gestão moderna e sua principal responsabilidade. A frase captura um desvio importante no modo de pensar da gestão de recursos que vai do trabalho (*inputs* – as entradas) ao desempenho da gestão (*outputs* – as saídas ou resultados). E, mais do que isso, reflete uma visão do que é desempenho e de como as organizações atuam (MAGRETA e STONE, 2002, p. 27 *apud* YANAZE, 2007, p. 312).

Essas atividades da empresa estão representadas na Figura 26. “A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são reflexo de sua história, de suas estratégias, de seu método de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades” (PORTER, 1989, p. 33).

Para Porter (1989) não se cria valor apenas com uma atividade, mas com um conjunto de atividades e fluxos de informação entre uma empresa, seus fornecedores e distribuidores. Esse conjunto de atividades abrange projeto, produção, comercialização, entrega e serviços. Cada atividade deve ser encarada como uma fonte para se criar valor ao produto e os elos que elas produzem podem ampliar ou reduzir o valor criado (YANAZE, 2007).

Vantagem Competitiva e Atividades

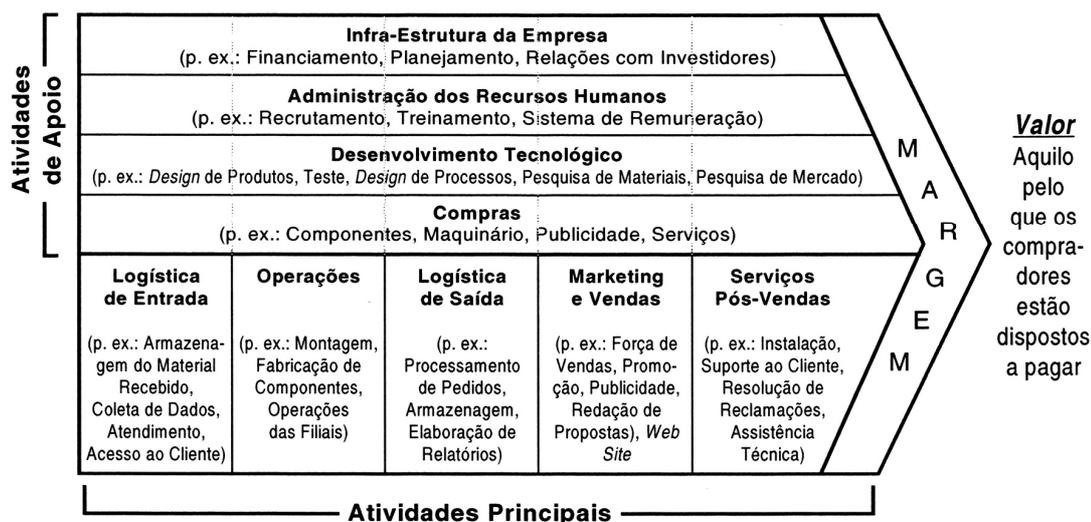


Figura 26 – A cadeia de valor genérica.

Fonte: PORTER, Michael. **Posicionamento Competitivo: O novo aprendizado**. ExpoManagement Brasil, 6 de novembro de 2001, slide 9.

Porter (1989) afirma que a diferença entre cadeias de valores concorrentes é uma fonte básica de vantagem competitiva. Para o autor, o valor, e não o custo deve ser usado na análise da posição competitiva, pois em geral as empresas deliberadamente elevam seu custo para impor um preço-prêmio, via diferenciação.

Aconselha Porter (1989, p. 44): “Tudo aquilo que uma empresa faz deveria se classificado em uma atividade principal (primária) ou de apoio”. A cadeia de valores não é uma coleção de atividades independentes, e sim um sistema de atividades interdependentes. Elos entre atividades de valor surgem de uma série de causas genéricas, dentre elas as seguintes (PORTER, 1989):

- A mesma função pode ser desempenhada de formas diferentes.
- O custo ou o desempenho de atividades diretas é melhorado através de maiores esforços em atividades indiretas
- Atividades executadas dentro de uma empresa reduzem a necessidade de demonstrar, explicar ou prestar assistência técnica a um produto no campo.
- Funções de garantia da qualidade podem ser desempenhadas de formas diferentes.

Kotler e Keller (2005) sugerem que para explorar uma oportunidade de valor, a empresa precisa de competências relacionadas à criação de valor. A visão dos autores tem foco no cliente.

Afirmam os autores que os profissionais (para eles: os de marketing) precisam identificar novos benefícios para o cliente olhando como se fossem clientes; utilizar as *core competence*¹⁹ do domínio de sua empresa; selecionar e administrar parceiros de negócios de sua rede colaborativa. Muitas vezes entregar valor significa investir substancialmente em infra-estrutura e capacidades.

“A prática da estratégia de negócios deve começar com o cliente, pois sem clientes com necessidades a serem atendidas, o negócio não tem razão de ser”. As questões estratégicas surgem quando grupos de clientes com necessidades distintas emergem do que anteriormente era considerado um grupo único e homogêneo (STERN e DEIMLER, 2007, p. 153).

Nenhum negócio pode ter todos os clientes. O fornecimento de um valor único pode ser obtido com um modelo de criação de valor.

¹⁹ Expressão criada por C. K. Prahalad e Gary Hamel no artigo “*The Core Competence of the Corporation*” – Harvard Business Review, mai. / jun. 1990.

De acordo com Treacy e Wiersema (1996) *apud* Have *et al.* (2005) existe três formas genéricas de criar valor:

- Na excelência operacional (custo ajustado);
- Liderança de produto (o primeiro é o primeiro) e
- Intimidade com o cliente (diálogo).

A Figura 27 ilustra:

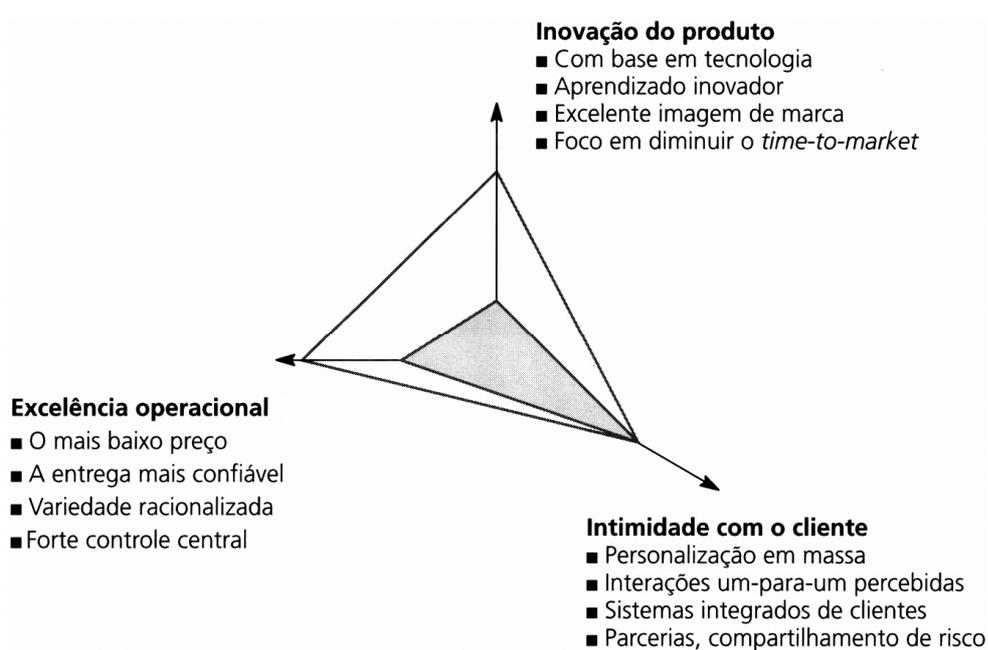


Figura 27 – Disciplinas de valor genéricas.

Fonte: Adaptado de: HAVE *et al.* **Modelos de Gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2005, p. 190.

Negócio é sobre criar valor. Valor pode ser criado de duas formas: pela produção ou pelo comércio. Produção cria valor pela transformação física de produtos que são menos valorizados pelos consumidores dentre produtos que são mais valorizados pelos consumidores – tornar argila em canecas de café, por exemplo. Comércio cria valor, não pela transformação física de produtos, mas pela reposição deles no tempo e espaço. Negociar envolve produtos transferidos de indivíduos e lugares onde eles são menos valorizados para indivíduos e localizações onde eles são mais valorizados. Similarmente, especulação envolve produtos

transferidos de um ponto no tempo onde o produto é menos valorizado para um ponto no tempo onde ele é mais valorizado. Logo, a essência do comércio é criar valor arbitrado através tempo e espaço. A diferença entre o valor das saídas da empresa e o custo das entradas de material é o valor agregado. Estratégia é uma questão de valor (GRANT, 2005).

Se valor é para o cliente e estratégia é uma questão de valor, Johnson, Scholes e Whittington (2007) colocam que os fabricantes têm dois clientes: as lojas e os clientes das lojas. Ambos influenciam a demanda, porém um o faz mais do que o outro. Este é o cliente estratégico que para os autores é “a(s) pessoa(s) para quem a estratégia é primariamente voltada, pois ela tem grande influência na decisão dos bens ou serviços a serem adquiridos (JOHNSON, SCHOLES e WHITTINGTON, 2007, p. 132).

Por isso é importante ter bem claro o que cada cliente considera valor e isto pode ser obtido pelos fatores críticos de sucesso (FCS) que Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 132) definem que “são as características do produto particularmente valorizadas por um grupo de clientes e, conseqüentemente, os pontos nos quais a organização deve superar a concorrência”.

Mesmo o cliente sendo o principal *stakeholder* na cadeia de criação de valor não pode ser ignorado que o acionista é elemento importante na referida cadeia.

Johnson, Scholes e Whittington (2007) afirmam que o sucesso prolongado das estratégias é determinado pelo grau em que elas entregam melhor valor aos olhos dos principais *stakeholders*. Dentre eles, os acionistas. Por isso quem gerencia necessita entender o que significa administrar para obter valor e como isso deve ser feito. “Administrar para obter valor diz respeito à maximização da capacidade de uma organização de gerar dinheiro no longo prazo” (JOHNSON, SCHOLES e WHITTINGTON, 2007, p. 504).

Isto é feito pelos condutores de valor e de custo que são fatores com grande influência na capacidade de geração de caixa de uma organização. Condutores de valor são os que conduzem as entradas de dinheiro (fontes de capital) e por conseqüência as saídas (gastos de capital, estrutura de custo) pelos condutores de custo. Estes condutores podem ser externos a organização (fornecedores ou distribuidores).

É como demonstram os autores na Figura 28:

CONDUTORES		
	Condutores de valor (aumentam o valor para os acionistas)	Condutores de custo (reduzem o valor para os acionistas)
Operações	Receitas $\left\{ \begin{array}{l} \text{Volume de vendas} \\ \text{Preços} \end{array} \right.$	Custos Operacionais $\left\{ \begin{array}{l} \text{Custos diretos} \\ \text{Despesas gerais indiretas} \end{array} \right.$
Investimento	Venda de ativos fixos Redução dos ativos atuais ● Estoque ● Devedores	Investimento de capital (ativos fixos) Redução das obrigações atuais ● Credores
Financiamento		Custo de capital $\left\{ \begin{array}{l} \text{Patrimônio} \\ \text{Empréstimos} \end{array} \right.$

Figura 28 – Condutores de valor e de custo.

Fonte: JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a Estratégia Corporativa** – Textos e Casos. Porto Alegre: Bookman, 2007, p. 504.

2.3.6 Benchmarking

Mesmo não sendo caracterizada como uma estratégia o *benchmarking* é uma ferramenta poderosa na estratégia de crescimento.

Camp (1989) *apud* Becco e Nunes (2003) define *benchmarking* como sendo um processo sistemático para a identificação da melhor prática e para a modificação do conhecimento existente, de modo a alcançar um desempenho superior. Para Novaes (2001), *benchmarking* é considerado um processo contínuo e sistemático de empresas e serviços, através da sua comparação com unidades consideradas eficientes, levando ao estabelecimento de ações gerenciais efetivas, com o objetivo de aprimorar os resultados (redução de custos, aumento de produção, etc.); e um dos modernos instrumentos de gerência, que possibilita a melhoria do desempenho técnico-econômico das empresas de forma comparativa. O desenvolvimento competitivo das organizações é um processo continuado de análise e implementação de métodos, processos e técnicas, tornando necessário que cada empresa se transforme num sistema flexível e rápido em aprendizagem permanente e mudança contínua. Uma das questões primordiais para conseguir tal dinâmica consiste na detecção de fontes de informação suficientemente atualizadas e profícuas, que permitam com segurança e rapidez, detectar o que se torna

necessário mudar, como executar essa mudança e, sobretudo, compreender o porquê das alterações dos níveis de vantagem/desvantagem competitiva (BECCO e NUNES, 2003, p. 5).

A capacidade estratégica ²⁰ de uma organização precisa ser avaliada em termos relativos, pois está relacionada à capacidade de igualar e superar o desempenho dos concorrentes. Há várias técnicas diferentes para fazer *benchmarking*:

Benchmarking histórico – as organizações consideram seu desempenho em relação aos anos anteriores para identificar qualquer mudança significativa. O uso somente deste índice não tem tanto significado, é mais importante se for comparado com os dos concorrentes.

Benchmarking do setor – informações sobre padrões de desempenho podem ser compiladas ao observar o desempenho comparativo de outras organizações no mesmo setor. Cabe observar que as fronteiras de vários setores estão se tornando indistintas através da atividade competitiva e da convergência. Por exemplo, os supermercados estão entrando no ramo de varejo bancário e seu *benchmarking* precisa refletir isso, como faz o *benchmarking* dos bancos de varejo tradicionais.

Benchmarking melhor da classe (*best-in-class*) – a falta de normas de comparação encorajou as organizações a buscar comparações mais amplamente através da busca de melhores práticas onde quer que elas possam ser encontradas. O *benchmarking* melhor da classe compara o desempenho de uma organização com o desempenho do “melhor da classe” – onde quer que ele esteja. O poder real dessa técnica não está apenas em comparar além do setor, relaciona-se com fazer os gerentes deixarem de acreditar que as melhorias no desempenho serão graduais como resultado de mudanças incrementais em recursos ou competências, mas sim advindas das ameaças de outras organizações que obtiveram melhorias drásticas no desempenho em determinadas atividades de valor ou através da maneira como as atividades são reunidas (JOHNSON, SCHOLLES, WHITTINGTON, 2007).

Os autores afirmam que a importância do *benchmarking* não está nas ‘mecânicas’ detalhadas de comparação, mas no impacto que essas comparações

²⁰ **Capacidade Estratégica** é a adequação e conveniência dos recursos e competências de uma organização para que ela sobreviva e prospere.

podem ter nos comportamentos. Além de ser utilizado para ganhar impulso para melhoria e mudança, é importante observar que o *benchmarking* pode ter alguns perigos: o primeiro é estar na situação na qual você tem aquilo que você mede; outro é pelo fato que o *benchmarking* compara entradas (recursos), produção ou resultados ele não vai identificar razões para bom ou mau desempenho das organizações, pois o processo não compara as competências diretamente. O *benchmarking* pode demonstrar que uma organização é pior do que outra em serviços a clientes; mas não vai mostrar as razões implícitas. Porém se o processo for bem conduzido vai encorajar os gerentes a buscar essas razões e desta forma entender como suas competências podem ser melhoradas.

2.3.7 Sumário

O capítulo disserta sobre estratégia e suas correntes teóricas mais importantes e, independente das posições favoráveis ou contrárias, o livro *Estratégia Competitiva* de Michael. E. Porter (1989) é obra fundamental para qualquer embasamento teórico quando o assunto for estratégia. Os precursores como Chandler (1962) e Ansoff (1965) fundamentaram a matéria com estudos de caso que até hoje são referenciais, mas foi Porter (1980; 1989) que deu a disciplina uma abrangência além da academia, que serve de discussão e estudo para todos os sucessores entre os quais se destacam Mintzberg (1987) e Whittington (2002).

O capítulo inicia tratando da importância do ambiente na inter-relação com a organização como confirma Morgan (1990; 2006) que produzindo bens e serviços as organizações respondem a estímulos (recursos humanos, recursos financeiros, matéria-prima, informações) que a energizam, fazendo-a agir tal como um ser vivo que se reúne em sistemas sociais, possuindo dimensões burocráticas que caracterizam seu ambiente (ANDRADE e AMBONI, 2007). Neste ambiente, a organização é um arranjo ordenado de seres humanos (TANNENBAUM, 1968 *apud* MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 1998). Nas trocas entre o ambiente interno e externo, a empresa define e implanta sua estratégia, que é delimitada por duas influências: o ambiente da empresa e suas capacitações internas (ANSOFF, 1987).

A empresa, assim como um ser vivo, tem um ciclo de vida estabelecido em diversos estágios, que demonstram a capacidade da organização de atingir resultados e de se adequar às mudanças do ambiente, principalmente as advindas da tecnologia. Adizes (1990; 2004) detalha estes estágios do ciclo de vida desde o namoro (o início) até a morte (falência) que Bretas Pereira (1988) resume em três estágios: carismático, profissionalização e institucionalização.

Se a estratégia é a melhor forma de vencer a luta pela maior fatia de mercado, através do crescimento e dos resultados positivos, é fundamental, tal como um exército em guerra, que a estratégia para ser bem sucedida deve ter objetivos comuns, reagir ao ambiente, líder capaz e tratamento eficiente da informação (FENÁNDEZ, 2005).

Enfático é Senge *et al.* (2000) ao afirmar que a estratégia é uma hipótese sobre um fluxo constante composto pela sociedade, os mercados, os clientes e a tecnologia.

Glueck e Quinn (1978) lembram a intuição dos líderes; Grant (2005) coloca a estratégia como elemento de ligação entre a empresa e o ambiente; Chandler (1962) afirma que a estrutura segue a estratégia; Mintzberg *et al.* (2006) apresenta seus 5 P's da estratégia: Plano, Pretexto, Padrão, Posição, Perspectiva; Whittington (2002) dá à estratégia, quatro perspectivas – Clássica, Processual, Evolucionária, Sistêmica – enquanto Grant (2005) confirma Fernández (2005) ao escrever que longo prazo e objetivo comum, entendimento profundo do ambiente competitivo e uma avaliação objetiva dos recursos, seguida de uma efetiva implantação, resulta numa estratégia bem sucedida.

Mintzberg *et al.* (2006) dizem que a estratégia corporativa é um modelo de objetivos e políticas que definem as empresas e seus negócios. Nem sempre são formuladas por escrito, como será visto, mas necessitam serem bem implantadas operacionalmente para atingir os resultados pretendidos. Miles e Snow (1978; 2003) com seus quatro tipos de comportamento estratégico ajudam entender melhor o modo de agir das empresas que adotam ora posturas defensivas, prospectivas, analíticas e reativas, de forma isolada ou relacionada uma com outra.

Para o trabalho, entender as estratégias de crescimento e as operacionais é fundamental e para isto contribui as visões das escolas estratégicas de Mintzberg,

Ahlstrand e Lampel (1998; 2000), primordiais tal como a visão de Porter (1980) com suas forças competitivas e a vantagem competitiva. São fatores sem o qual uma estratégia é inexequível, pois a empresa necessita reunir suas atividades para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto (PORTER, 1989).

Para isto precisa criar valor que é, de acordo com Kennedy (2000), fazer suas atividades estratégicas de modo mais econômico e melhor do que seus concorrentes. No entender de Stern e Deimler (2007), o caminho deve iniciar com o cliente, pois afinal ele é a razão de ser do negócio.

O processo de preparo estratégico passa por um alinhamento estratégico da organização escrevem Beer e Eisenstat (2004) onde suas atividades, que possuem objetivos singulares devem alinhar-se na busca do objetivo comum, tal como a Figura 29 demonstra:

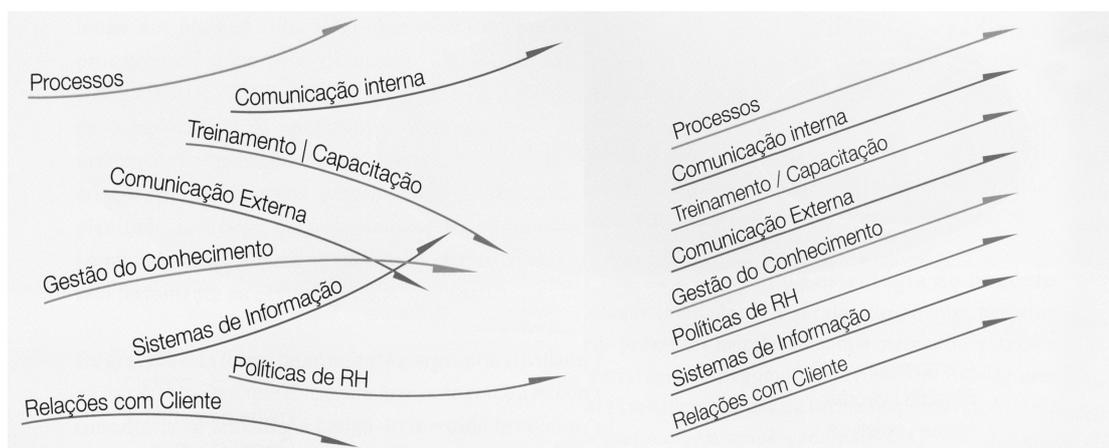


Figura 29: Alinhamento estratégico na organização.
Fonte: adaptado pelo autor.

Usando o *benchmarking* como uma ferramenta poderosa na estratégia de crescimento (CAMP, 1989) e as “*core competences*” de Prahalad e Hamel (1990) pode-se refazer as perguntas formuladas por Prahalad e Hamel (1990) como Beer e Eisenstat (2004) fizeram para que uma estratégia seja definida:

- Quais os objetivos e as aspirações da empresa?

- Quais as ameaças e as oportunidades do mercado?
- Qual a proposta de valor apresentada?
- O que é indispensável para que a empresa honre essa proposta de valor e gere ou mantenha uma vantagem competitiva?
- Que recursos organizacionais são necessários para implementar a estratégia?
- Que valores deveriam guiar a organização?

No capítulo das estratégias da empresa estudada responde-se as questões.