

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – CPGA/UFSC**

**JAQUELINE DE FÁTIMA CARDOSO**

**ESTRATÉGIA COMO FONTE DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL:  
O CASO DA YES RENT A CAR FRANCHISING**

**FLORIANÓPOLIS**

**2005**

**JAQUELINE DE FÁTIMA CARDOSO**

**ESTRATÉGIA COMO FONTE DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL:  
O CASO DA YES RENT A CAR FRANCHISING**

**Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.**

**Universidade Federal de Santa Catarina.**

**Curso de Pós-Graduação em Administração.**

**Área de concentração em Políticas e Gestão Institucional.**

**Orientador: Prof. Maurício Fernandes Pereira, Dr.**

**FLORIANÓPOLIS**

**2005**

C268e Cardoso, Jaqueline de Fátima

Estratégia como fonte de mudança organizacional: o caso da Yes Rent a Car Franchising / Jaqueline de Fátima Cardoso; orientador Maurício Fernandes Pereira – Florianópolis, 2005. 190 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2005.

Inclui bibliografia.

1. Mudança organizacional. 2. Estratégia organizacional.  
I. Pereira, Maurício Fernandes. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração.  
III. Título.

CDU 65.012.27

**JAQUELINE DE FÁTIMA CARDOSO**

**ESTRATÉGIA COMO FONTE DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL:  
O CASO DA YES RENT A CAR FRANCHISING**

*Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 22 de fevereiro de 2005.*

---

Prof. Dr. José Nilson Reinert

Coordenador

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira - Orientador

Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Hans Michael van Bellen - Membro

Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha - Membro

Universidade Federal de Santa Maria

*Ao meu marido NELSON pelo seu amor e  
apoio na realização deste sonho.*

## AGRADEDIMENTOS

À Deus pela oportunidade desta existência.

Aos meus pais pela vida.

Ao meu pai (*in memoriam*) pelos ensinamentos e referências que me deixou.

Ao meu amor, marido, amigo, companheiro, Nelson, pelo incentivo e pela compreensão.

À minha irmã Pérola por sua colaboração neste trabalho.

Ao meu orientador, no primeiro ano de mestrado, Prof. Antônio Alves Filho, que ajudou a construir a idéia desta pesquisa.

Ao meu orientador Prof. Maurício Fernandes Pereira, que prontamente me acolheu como sua orientanda no segundo ano de mestrado, por sua confiança e orientação neste trabalho.

À Dona Leda que gentilmente me recebeu em Belo Horizonte/MG, durante minha estada para a realização de parte da coleta de dados.

Aos colegas com quem convivi no CPGA, principalmente minha amiga Ana Cláudia Ferreira.

Aos professores que, ao longo do curso trouxeram-me conhecimentos para a elaboração deste trabalho, bem como para a gestão organizacional.

À Yes Rent a Car Franchising, seus sócios e funcionários, em especial ao Nascimento (Êro) que me abriu as portas para a realização desta pesquisa.

Enfim, a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho.

*Não é o mais forte da espécie que sobrevive, nem o mais inteligente, é o que melhor se adapta à mudança.*

*Charles Darwin*

## RESUMO

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar as mudanças organizacionais ocorridas na Yes Rent a Car Franchising e as estratégias geradoras das referidas mudanças, no período de 1994 a 2004. Como objetivos específicos, foram definidos: identificar as mudanças ocorridas na organização; descrever as estratégias adotadas pela organização; buscar a relação entre as estratégias adotadas e as mudanças organizacionais ocorridas; e verificar as características comuns das estratégias geradoras de mudanças. Em relação aos procedimentos metodológicos, a pesquisa se caracteriza como sendo um estudo de caso único, do tipo descritivo, não experimental, cujo enfoque é qualitativo, em que foi utilizado como principal instrumento de coleta de dados a entrevista semi-estruturada, e, compondo a fase de análise de dados, utilizou-se a análise de conteúdo. Quanto aos resultados da pesquisa, observou-se, a partir de duas mudanças descontínuas, três períodos vividos pela Yes. De 1994 a 1995 – criação, sócios franqueados e abertura de mais três franquias. De 1995 a 1998 – entrada do sócio Raimundo na direção da empresa, formatação do franchising, expansão da rede, crise financeira. De 1998 a 2004 - mudança da taxa de cobrança de royalties, recuperação financeira e crescimento sustentável da rede. As estratégias da Yes são, na maioria, voltadas para o crescimento da organização; emergem ao longo do tempo; e buscam resultados que nem sempre são focados na maximização dos lucros. Ao relacionar as estratégias com as mudanças ocorridas, constatou-se que existe uma relação intensa entre ambas. No entanto, determinadas estratégias geraram maior quantidade de mudanças que outras. As estratégias que mais desencadearam mudanças são, em geral, emergentes e apresentam relação com o crescimento da organização.

**Palavras-chave:** Mudança organizacional. Estratégia organizacional.

## ABSTRACT

The general objective of this work consists of analyzing the occurred organizational changes in the Yes Rent the Car Franchising and the generating strategies of the related changes. As objective specific, they had been defined: to identify the occurred changes in the organization; to describe the strategies adopted for the organization; to search the relation between the adopted strategies and the occurred organizations changes; e to verify the common characteristics of the generating strategies of changes. In relation to the methodological procedures, the research if characterizes as being a study of only case, of the descriptive type, not experimental, whose approach is qualitative, where was used as main instrument of collection of data the half-structuralized interview, and, composing the phase of analysis of data, it was used content analysis. How much to the results of the research, it was observed, from two discontinuous changes, three periods lived for the Yes. Of 1994 to 1995 - creation, made available partners and opening of more three partners. Of 1995 to 1998 - entered of the partner Raymond in the direction of the company, formatting of franchising, expansion of the net, financial crisis. Of 1998 to 2004 - change of the tax of collection of royalties, financial recovery and sustainable growth of the net. The strategies of the Yes are, in the majority, come back toward the growth of the organization; they emerge to the long one of the time; e searches resulted that nor always they are focus in the maximum of the profits. When relating the strategies with the occurred changes, evidenced that an intense relation between both exists. However, determined strategies they had generated greater amount of changes that others. The strategies that had more unchained changes are, in general, emergent and present relation with the growth of the organization.

**Key-words:** Organizational change. Organizational strategy.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Organizações mecânicas e orgânicas.....	17
Quadro 2: Definições teóricas sobre mudança organizacional.....	21
Quadro 3: Comparação de mudança episódica e contínua tendo por base as propriedades de Dunphy .....	30
Quadro 4: Tipos de mudança organizacional .....	32
Quadro 5: Tipos de estrutura organizacional.....	49
Quadro 6: Cinco formas de organização .....	56
Quadro 7: A transformação da estratégia .....	76
Quadro 8: Planejamento estratégico x arquitetura estratégica.....	91
Quadro 9: Franchising no Brasil com base nas 450 maiores redes do país.....	113
Quadro 10: Evolução de franqueados.....	124
Quadro 11: Relação de franqueados.....	127
Quadro 12: Mudanças descontínuas .....	136
Quadro 13: Mudanças incrementais .....	139
Quadro 14: Classificação das estratégias adotadas na Yes.....	151
Quadro 15: Plano de Ações Prioritárias .....	153

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo do equilíbrio pontuado.....	25
Figura 2: Tipos de mudança organizacional.....	26
Figura 3: Mapa de métodos de mudança.....	31
Figura 4: Cubo da mudança.....	37
Figura 5: Estratégias deliberadas e emergentes.....	67
Figura 6: Fontes de competências.....	75
Figura 7: Estratégias alternativas de crescimento.....	78
Figura 8: Perspectivas genéricas sobre estratégia.....	79
Figura 9: Quadro teórico para análise de organizações.....	95
Figura 10: Organograma.....	126
Figura 11: Mudança na Yes através do tempo.....	143
Figura 12: Estratégias alternativas de crescimento adotadas pela Yes.....	150
Figura 13: Relação das ações da Yes com estratégias alternativas de crescimento adotadas.....	154
Figura 14: Perspectiva sobre estratégia da Yes.....	156
Figura 15: Tendência à perspectiva clássica.....	175
Figura 16: Estratégia como fonte de mudança na Yes.....	178

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 OBJETIVO .....</b>	<b>8</b>
1.2.1 Objetivo geral.....	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	8
<b>1.3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>8</b>
<b>1.4 DEFINIÇÃO DE TERMOS .....</b>	<b>11</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 AS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS.....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>17</b>
2.2.1 Classificação .....	22
2.2.2 Dimensões da mudança organizacional.....	33
2.2.3 Elementos passíveis de alteração nos processos de mudança .....	36
2.2.3.1 Pessoas .....	39
2.2.3.2 Procedimentos.....	40
2.2.3.3 Estrutura.....	43
2.2.3.4 Cultura .....	57
<b>2.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>64</b>
2.3.1 A visão de Whittington.....	78
2.3.2 Do planejamento financeiro à gestão estratégica.....	87
2.3.3 Implementação da estratégia.....	91
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>100</b>
<b>3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>100</b>
<b>3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA.....</b>	<b>102</b>
<b>3.3 SUJEITO DO ESTUDO E ELEMENTOS PESQUISADOS .....</b>	<b>102</b>
<b>3.4 TIPOS DE DADOS.....</b>	<b>103</b>

<b>3.5 COLETA DE DADOS.....</b>	<b>104</b>
<b>3.6 ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>105</b>
<b>3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....</b>	<b>106</b>
<b>4 FRANCHISING E LOCAÇÃO DE AUTOMÓVEIS.....</b>	<b>108</b>
<b>4.1 FRANCHISING.....</b>	<b>108</b>
<b>4.1.1 O franchising no Brasil .....</b>	<b>111</b>
<b>4.2 LOCAÇÃO DE AUTOMÓVEIS .....</b>	<b>114</b>
<b>4.2.1 Perspectivas para a locação de automóveis no mundo.....</b>	<b>115</b>
<b>4.2.2 Locação de automóveis no Brasil .....</b>	<b>116</b>
<b>4.2.3 Perfil do locatário no Brasil.....</b>	<b>119</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>120</b>
<b>5.1 HISTÓRICO .....</b>	<b>120</b>
<b>5.2 SITUAÇÃO ATUAL .....</b>	<b>125</b>
<b>5.3 AMBIENTE E MUDANÇAS .....</b>	<b>133</b>
<b>5.3.1 Ambiente.....</b>	<b>133</b>
<b>5.3.2 Mudanças .....</b>	<b>136</b>
<b>5.4 ESTRATÉGIA.....</b>	<b>144</b>
<b>5.4.1 Formulação e implementação.....</b>	<b>144</b>
<b>5.4.2 Estratégias adotadas.....</b>	<b>148</b>
<b>5.5 ESTRATÉGIA COMO FONTE DE MUDANÇA.....</b>	<b>157</b>
<b>5.5.1 Relação entre estratégias e mudanças .....</b>	<b>158</b>
<b>5.5.2 Características comuns das estratégias .....</b>	<b>166</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>170</b>
<b>6.1 CONCLUSÕES.....</b>	<b>170</b>
<b>6.2 RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>179</b>

**7 REFERÊNCIAS ..... 180**

**ANEXO 1..... 188**

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O mundo vive em constantes transformações, a mudança organizacional é uma forma de resposta a estas transformações. As mudanças vividas pelas organizações têm por base as transformações ocorridas na sociedade. Hobsbawm (1995) destaca as mudanças do século XX, apontando o período de 1914 até depois da Segunda Guerra Mundial como uma era de catástrofes. Os anos seguintes até o início da década de 1970, segundo ele, apresentaram extraordinário crescimento econômico e transformações sociais, que provavelmente mudaram de maneira mais profunda a sociedade humana que qualquer outro período de brevidade compatível.

Na mesma linha, Drucker (1995, p. 145 ), defende que “nenhum século na história humana passou por tantas transformações sociais radicais como o século XX”. O autor destaca a alteração da estrutura social, que no início do século XX tinha como grupo principal os agricultores, seguido pelos empregados domésticos. Tais grupos foram gradativamente cedendo espaço para uma nova classe denominada operários cujas bases vinham da Revolução Industrial. Drucker (1995) afirma que nenhuma classe na história jamais subiu e caiu tão rápido quanto a dos operários.. Tal afirmativa demonstra de um lado a ascensão do operário expressa nas conquistas trabalhistas alcançadas, e por outro lado a queda de sua importância na sociedade juntamente com seus sindicatos, a partir de 1990. Ao contrário dos

empregados domésticos, os trabalhadores industriais não desaparecerão, mas igualmente aos agricultores, perderão espaço para o trabalhador do conhecimento, o novo grupo dominante.

Tal trabalhador é membro da sociedade do conhecimento, na qual, segundo Drucker (1995), tem que ser especializado para ser produtivo e isto implica em dois requisitos: os trabalhadores do conhecimento precisam atuar em equipes, ou caso não sejam funcionários, precisam ser filiados a uma organização. Somente a organização pode prover a continuidade básica da qual os trabalhadores do conhecimento precisam para ser eficazes, bem como converter seus conhecimentos especializados em desempenho. Portanto, o desempenho não é do indivíduo, mas da organização.

As colocações de Drucker (1995) levam à reflexão das dimensões em que as mudanças acontecem nas organizações. Segundo ele, a mudança para o trabalho baseado no conhecimento representa não só uma mudança social, mas uma mudança na condição humana, cujos valores, compromissos e problemas ainda não se sabe, contudo, serão muito diferentes.

Os processos de mudança atingem profundamente a vida das pessoas enquanto indivíduos e enquanto membros de organizações. Essas transformações são evidenciadas na Teoria das Organizações, em seu arcabouço, tanto o indivíduo quanto a organização, e ainda o meio ambiente sofreram alterações relevantes na maneira de serem interpretados. Motta e Vasconcelos (2002) apresentam uma visão transversal da evolução dos conceitos relacionados ao homem, à organização e ao meio ambiente. Nos primórdios das relações do indivíduo com as organizações surgiu o conceito de *homo economicus* que considerava o ser humano simples e previsível. Os comportamentos inadequados eram vistos como algum tipo de disfunção na estrutura da organização ou problemas na implementação destas estruturas. Este enfoque via o indivíduo como um ser que decidia de forma racionalmente absoluta, optando pela possibilidade de obter maiores ganhos financeiros.

Em um segundo momento, as experiências de Elton Mayo na empresa Western Electric, abriram uma nova perspectiva da visão do indivíduo, passando a ser considerado *homo social*. Estas experiências provaram empiricamente que o aumento da produtividade dependia de elementos relacionados à afetividade e à melhoria do ambiente de trabalho, e não à apenas questões relativas à estrutura e ao sistema de trabalho. A abertura da comunicação, tanto vertical quanto horizontal na organização, passou a ser a chave para melhorar a produtividade.

O conceito de *homo complexo* é construído a partir da inclusão de elementos como motivação e liderança, dessa forma o indivíduo passa a buscar efetivamente a realização e o autodesenvolvimento no ambiente de trabalho.

Complementando o conceito de homem complexo, surgem estudos que mostram não ser possível motivar os empregados, ou seja, a motivação depende de fatores internos do indivíduo. Este age de acordo com estes fatores, interagindo com outros indivíduos, construindo assim o mundo social no qual vivem.

Motta e Vasconcelos (2002) ainda demonstram que o modo de ver as organizações apresentou uma evolução bastante significativa. Primeiramente eram tidas como “máquinas”, ou seja, vigorava uma lógica racional de funcionamento cujo foco era interno. Uma visão bem posterior, mostrou que existem outros fatores os quais estão diretamente relacionados com o funcionamento das organizações, como poder e cultura, mesmo em organizações altamente burocráticas. A organização, além da estrutura formal, possui também uma estrutura informal ambas estão intimamente relacionadas e se influenciam mutuamente.

Na evolução dos conceitos relativos ao ambiente, observa-se, a partir da contribuição da abordagem sistêmica da administração, que este passou a ter importância fundamental, tendo em vista sua forte influência na sobrevivência da organização. De acordo com as teorias que abordam aspectos relativos a adaptabilidade das organizações ao ambiente,

duas visões são destacadas por Motta e Vasconcelos (2002, p. 288). A primeira, compreende a organização que se adapta ao ambiente, adotando mudanças como forma de resposta às demandas do mesmo. Neste caso, os autores ressaltam, com base nas pesquisas realizadas por Lawrence e Lorsh, Woodward, Burns e Stalker, “que o meio ambiente impõe uma série de exigências objetivas à organização, das quais ela não pode escapar sob pena de ter uma queda de produtividade.”

Por outro lado, a organização pode posicionar-se como ator social que constrói e influencia o ambiente onde atua. Neste caso, leva-se em conta os aspectos políticos da organização e as suas relações com o ambiente. Pfeffer e Salancik (1978) realizaram trabalhos que reforçaram o caráter ativo das organizações, para eles a chave para as organizações sobreviverem é a habilidade de adquirir e manter os recursos necessários para a execução de suas atividades. Quanto maior a capacidade de adquirir e manter recursos, maior será sua influência no ambiente. Portanto, sistemas organizacionais têm influência sobre as mudanças no seu setor e não simplesmente reagem a elas.

Reforçando esta visão, Weick (1973) mostra que a forma como a organização se relaciona com o ambiente não é resultado somente das avaliações estratégicas determinadas pelos altos executivos, mas sim, fruto do modo pelo qual os indivíduos, dos diversos níveis organizacionais, analisam as oportunidades e ameaças no setor em que a organização encontra-se e interagem com outros atores sociais.

Destacando o papel social da organização, Hall (1984) defende que além de afetar a sociedade por meio de sua estruturação da vida social e impacto sobre os seus membros, as organizações também participam ativamente no processo de mudança social. Isto pode ser visto na arena política, por exemplo, onde as organizações influenciam e lutam por uma legislação favorável a seus interesses. Entretanto, continua Hall (1984), tal influência possui restrições. As organizações não mudam a sociedade ao seu redor somente com base na sua

vontade, pois, todas as influências ambientais sobre as organizações também as restringem como agentes de mudança.

Whittington (1988), abordando a dicotomia entre voluntarismo e determinismo nas organizações, propõe uma exposição alternativa na qual, através do contraste com a interpretação voluntarista, incorpora a estrutura ambiental como uma essencial precondição para atores internos e externos serem capazes de fazer escolhas estratégicas.

Para Hall (1984), em certos momentos a mudança é imposta numa organização que não a deseja, ao passo que, em outras, a mudança é abertamente adotada e procurada. Em ambos os casos, as mudanças podem trazer, dentro do ciclo de vida das organizações, crescimento ou declínio, além da alteração da sua forma, de modo a sobreviver melhor ao ambiente.

Diante do exposto, é possível verificar que a influência do ambiente sobre as organizações não é uma via de mão única. Conforme destacam Powell, Dimaggio e Friedberg (apud MOTTA e VASCONCELOS, 2002), são os mecanismos instituídos em um setor de organizações que regulam a percepção que os atores sociais (indivíduos e empresas) têm da realidade do ambiente, dessa forma, influenciam a ação das organizações, e por consequência, a reestruturação do referido setor. Sendo assim, o ambiente é fruto das relações de diversos grupos organizacionais.

De acordo com Wood Jr. (1995), as mudanças estruturais e conjunturais são contínuas, mesmo no Brasil, que se encontra a mais de uma década em estagnação econômica e deterioração social, a turbulência é percebida. É possível observar os contrastes entre o antigo e o moderno. A partir desta realidade, o autor destaca que à medida que as organizações deparam-se com cenários substancialmente modificados e mais dinâmicos, estas buscam adaptar-se, pois não há opção à mudança. Além disso, as organizações têm, lentamente, deixado de somente reagir para assumir uma postura proativa.

Na condução de mudanças organizacionais, Wood Jr. (1995) critica o paradigma mecanicista das mudanças o qual enfoca puramente mudanças estruturais, para ele, os gestores devem incorporar novos valores ético-humanistas e dominar conceitos filosóficos, sociais e políticos. É preciso desenvolver um aguçado senso de percepção do ambiente e da conjuntura, compreendendo os mecanismos de mudança.

Corroborando com a crítica ao paradigma mecanicista das mudanças, Fernandes e Cunha (2004) compreendem que a organização deve incorporar, em seus processos administrativos, um conceito mais amplo de organização, em que consumidor, funcionário e investidor fazem parte de um todo maior. Se um desses elementos for analisado individualmente, o sucesso organizacional fica comprometido.

Na mesma linha Duck (1999) diz que o modelo mecanicista, aplicável de início à gestão do mundo físico, está sendo sobreposto ao novo modelo mental das atuais organizações com conhecimento. Sendo assim, continua-se a desmembrar a mudança em pequenos componentes e gerenciando as partes individualmente, o que para o autor, é o legado de Frederick W. Taylor e da administração científica.

Geus (1998), em seus estudos sobre empresas longevas, encontrou quatro componentes os quais destacou como fator de sucesso. Além da (1) coesão e identidade; (2) tolerância e descentralização; (3) conservadorismo financeiro; (4) a sensibilidade ao meio ambiente, representando a capacidade da empresa aprender e se adaptar ao longo de sua existência, demonstra a relevância da mudança organizacional na manutenção da existência da organização.

Para Silveira Jr. e Vivacqua (1996), no contexto organizacional, a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar de forma contínua e sistemática o ajustamento da organização ao ambiente em mutação, tendo por base a visão de futuro e a manutenção da organização. Os autores destacam que a turbulência por que passam as organizações é tão

acelerada que o ambiente organizacional é caracterizado por ausência total de placidez e tranquilidade. É neste ambiente que a estratégia possui a função de promover o equilíbrio entre visão de futuro da organização e as necessidades presentes para se atingir o futuro desejado.

De acordo com Mintzberg (2000) outros campos do conhecimento, além da Administração, trazem contribuições para a estratégia organizacional. Aquilo que os biólogos escrevem sobre adaptação das espécies pode ter relevância para a estratégia como posição. O que os historiadores concluem a respeito de períodos no desenvolvimento das sociedades pode ajudar a explicar diferentes estágios no desenvolvimento de estratégias organizacionais. As descrições que os físicos fazem da mecânica quântica e da teoria do caos, dos matemáticos, podem expressar como as organizações mudam. Além da literatura comumente reconhecida para o estudo das organizações – psicologia, antropologia, economia, ciência política, história militar, entre outros.

Os temas mudança organizacional e estratégia possuem relações significativas e constituem o foco deste trabalho. As mudanças organizacionais, tanto proativas como reativas, consideram o ambiente como ponto de partida e a estratégia como forma de relação entre a organização e o ambiente, ocasionando, muitas vezes, mudança na organização. Portanto, será especificamente estudada a relação das mudanças organizacionais com as estratégias adotadas em uma organização.

Diante do exposto, questionou-se neste estudo: **Quais as mudanças ocorridas na Yes Rent a Car Franchising e quais estratégias foram geradoras destas mudanças, no período de 1994 a 2004?**

## **1.2 OBJETIVO**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar as mudanças organizacionais ocorridas na Yes Rent a Car Franchising e as estratégias geradoras das referidas mudanças, no período de 1994 a 2004.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar as mudanças ocorridas na organização.
- Descrever as estratégias adotadas pela organização.
- Buscar a relação entre as estratégias adotadas e as mudanças organizacionais ocorridas.
- Verificar as características comuns das estratégias geradoras de mudanças.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

O estudo da mudança organizacional e da estratégia organizacional, objeto desta pesquisa, foi escolhido devido a forte evidência desses assuntos nas publicações pertinentes à administração de empresas. Em linhas gerais, tais publicações demonstram a grande importância das organizações estarem atentas às mudanças no ambiente a fim de reagir ou, até

mesmo, proagir a elas. Para isto, a organização precisa dispositivos que promovam tais adaptações e a estratégia é um destes principais dispositivos.

Wood Jr. (1995) considera mudança organizacional um tema que tem chamado significativamente a atenção de acadêmicos e executivos, face às profundas modificações que as empresas vêm sofrendo. Segundo o autor, embora o tema seja complexo, tem sido largamente explorado nos últimos anos, sendo objeto de artigos e livros de enfoques diversos e qualidade bastante heterogênea, indo desde análises profundas sobre o conceito de mudança, até receituários de processos de intervenção para gestores que desejam melhorar a performance de suas empresas.

O autor também destaca a alta velocidade com que as correntes dominantes sobre o tema tornam-se ultrapassadas, dando lugar a novas abordagens. Mas, por outro lado, existe um constante movimento de retorno a conceitos antigos muitas vezes fundamentados em clássicos da filosofia ou das ciências econômicas. Tal como ocorre em outros campos de desenvolvimento de idéias, o autor afirma que no campo de mudanças organizacionais acontece um constante fluxo de inovação e renovação, e não raro, rupturas.

Perante as colocações de Wood Jr. (1995), vale enfatizar a relevância do estudo da mudança organizacional e, do mesmo modo, a importância de estudos empíricos a cerca do assunto a fim de corroborar e até mesmo refutar o arcabouço teórico vigente.

Segundo Neiva (2003), alguns profissionais chegam a desenvolver modelos para intervenção organizacional que direcionam os processos de mudança nas organizações, isto reflete em inúmeras publicações da área que fornecem manuais cujo propósito é ensinar e indicar estratégias para implantação de programas de reengenharia, reorganização, programas de atendimento voltado ao cliente e à qualidade. Entretanto, afirma a autora (NEIVA, 2003, p.191), “tais modelos de intervenção não apresentam pesquisas que subsidiem as fases por eles estipuladas, nem especificam o porquê da estrutura apresentada”.

Diante da situação mencionada, Neiva (2003) acredita que estudos direcionados a avaliações de intervenções para a mudança organizacional são extremamente importantes, tendo em vista sua aplicação prática na orientação de programas de intervenção para a mudança, desenvolvidos pelas organizações, além de contribuir para a formulação de teorias na área, identificando preditores da mudança e elementos que caracterizam o processo.

Wood Jr. (1995) salienta que há pouca produção sobre mudança organizacional no Brasil e ressalta a predominância de estudos oriundos dos Estados Unidos. Sendo assim, o autor observa que as mudanças aqui ocorridas não deveriam ser tratadas sob a mesma ótica utilizada nos países desenvolvidos, haja vista que embora as organizações e sua dinâmica sofram impulsos homogêneos, deve-se respeitar as diferenças e especificidades locais.

Ao adentrar no outro tema deste estudo, a estratégia, observa-se que as publicações sobre o assunto são inúmeras, tal fato está relacionado ao aumento da concorrência de mercado e à popularização do planejamento estratégico.

Embora o tema seja de grande relevância na Área da Administração, para Whittington (2004), as pesquisas sobre estratégia, realizadas nas escolas de administração, estão longe da realidade vivenciada pelas organizações, pois, a predominância de dados quantitativos e fontes secundárias, empregando amostras muito amplas, dificultam o estudo de realidades organizacionais específicas. Dessa forma, segundo o autor, o foco da pesquisa fica macro, desconectando-se das práticas do dia-a-dia realizadas pelos gestores.

Perante as colocações relativas ao estudo dos temas mudança e estratégia organizacional, a presente pesquisa utilizou-se de métodos qualitativos e do estudo de caso a fim de efetuar uma análise mais profunda e detalhada da realidade organizacional dos temas, buscando o conhecimento de tal realidade.

Cabe destacar a relevância de pesquisar os temas estratégia e mudança organizacional, promovendo a relação entre ambos. Para Mintzberg e Quinn (2001),

tecnicamente, a estratégia lida com a continuidade, não com a mudança. Pois a estratégia preocupa-se em impor padrões estruturais de comportamento em uma organização. Por outro lado, defendem os autores, tendo em vista as contingências atuais, administrar a estratégia é administrar a mudança – reconhecer quando uma modificação de natureza estratégica é possível, desejável e necessária, e, logo após, agir – provavelmente posicionando dispositivos para mudança contínua.

O estudo, sob ponto de vista específico, beneficiará a empresa, sujeito desta pesquisa, pela mesma ter suas mudanças identificadas, além de descrever as estratégias adotadas, relacionando-as com tais mudanças. Sob ponto de vista mais amplo, contribuirá para empresas do mesmo setor da organização estudada, bem como para empresas de outros setores, cujos produtos possam ser substitutos entre si, ou seja, satisfação necessidades semelhantes. Além disso, trará contribuições para a academia no que tange à gestão estratégica das organizações e à mudança organizacional, conforme já citado por alguns autores, área com carência de pesquisa em nosso país. Enfim, contribuirá para o incremento do conhecimento científico na pesquisa social aplicada, particularmente, na área de Administração, podendo servir de base e estímulo para outras pesquisas a ser desenvolvidas nesta área do conhecimento.

#### **1.4 DEFINIÇÃO DE TERMOS**

Determinados termos são utilizados ao longo do trabalho, tais termos são centrais, cabendo a estes definição específica. Vale lembrar que estes se apresentam na fundamentação

teórica, onde são explicitados de forma ampla, juntamente com definições de outros termos vinculados ao arcabouço conceitual em que a pesquisa se sustentou.

*Mudança organizacional:* Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura, cultura – ou nas relações entre a organização e o ambiente, que possam ter conseqüências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional (LIMA E BRESSAN, 2003).

*Mudança incremental:* é pequena, acontece nos períodos de equilíbrio da organização e promove uma continuidade ao padrão existente, ajustando os componentes da organização (NADLER e TUSHMAN, 1995).

*Mudança descontínua:* é ampla, acontece durante períodos de desequilíbrio da organização e promove ruptura criando novos valores para a mesma, envolvendo uma ou várias reestruturações de características da organização (NADLER e TUSHMAN, 1995).

*Estratégia:* é o caminho que leva a organização a alcançar seus objetivos. A estratégia pode ser um *plano* para o futuro; um *padrão* diante do comportamento passado da organização; uma *posição* localizando determinados produtos em mercados específicos; uma *perspectiva* de modo a adotar uma maneira enraizada de fazer as coisas; e por fim a estratégia pode ser um *truque*, uma manobra específica para driblar a concorrência (MINTZBERG, 2001).

*Ambiente:* O ambiente é composto por elementos externos à organização. O mesmo pode ser dividido em dois níveis - um mais abrangente, o macroambiente e outro mais restrito, o

microambiente. O primeiro é composto por forças político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais, já o segundo envolve elementos como fornecedores, clientes, funcionários, acionistas, entre outros (BOWDITCH e BUONO, 1997).

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O presente capítulo compreende o referencial teórico que serve de base para a elaboração da pesquisa em questão, de modo a atender aos objetivos propostos. Para isto, serão abordados assuntos como a relação da organização com o ambiente, mudanças organizacionais e estratégia organizacional

### **2.1 AS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS**

A evolução da Teoria das Organizações trouxe um novo ponto de vista no que diz respeito à relação das organizações com o ambiente, para isto baseou-se nas organizações biológicas onde determinadas espécies estão melhor adaptadas para determinadas condições ambientais do que outras. Nesta análise, são relacionadas moléculas, células, organismos complexos, espécies e ecologia, com componentes de uma organização social: indivíduos, grupos, organizações, populações, espécies de organizações e sua ecologia social (MORGAN, 1996).

A partir de então o pensamento burocrático cedeu lugar a esse novo conceito e o ambiente passou a ser relevante para as organizações, pois estaria efetuando trocas com estas, influenciando e sendo influenciado. Desde então, a organização passou a ser considerada um sistema aberto.

O biólogo teórico Ludwig von Bertalanffy concebeu os princípios da Teoria Geral dos Sistemas sob uma metáfora biológica, no entanto, esta teoria passou a interligar diferentes

disciplinas, chegando dessa forma até as organizações. Um sistema é um conjunto de partes que interagem de modo que a soma das partes é maior que o todo. Para Morgan (1996), a organização pode ser vista como um conjunto independente de subsistemas.

Bauer (1999) faz uma reflexão neste sentido ao afirmar que conceitos mais recentes como teoria do caos e autopoiesis, também adaptados da biologia, vêm sendo relacionados com a teoria das organizações e sua visão sistêmica, colocando em cheque o paradigma vigente. A teoria do caos questiona a busca do equilíbrio dos sistemas, e defende que a desordem é um pré-requisito fundamental para a criatividade, ou seja, gera uma nova ordem. O autor acredita que uma organização pode simultaneamente produzir a estabilidade necessária à condução eficiente de suas atividades de rotina, mas também a instabilidade necessária para à emergência da mudança. Diante desta afirmativa e da maleabilidade do ambiente em que vivem as organizações, esta teoria leva à reflexão de que o equilíbrio não é algo tão positivo quanto parece.

As mudanças no ambiente são consideradas desafios aos quais a organização deve responder. A teoria da autopoiesis defende que os sistemas podem ser caracterizados como possuidores de ambientes, porém, as relações com os ambientes são internamente determinadas, ou seja, os sistemas são auto-reprodutores (MORGAN, 1996).

Já que, a partir da abordagem sistêmica, as organizações passaram a considerar o ambiente na tomada de decisão, o que efetivamente o compõe? De acordo com Miles apud Bowditch e Buono (1997) são todos os elementos que não façam parte da própria organização.

Como uma forma de definir o ambiente organizacional mais precisamente, Bowditch e Buono (1997) recorrem a duas distinções analíticas classificando-o em: geral e específico; real e percebido.

O ambiente geral consiste em fatores, tendências e condições gerais que afetam a todas as organizações, ele volta-se para as condições que potencialmente poderão afetar as organizações.

O ambiente específico enfoca os fatores e as condições externas que tenham importância a curto prazo para a organização.

O ambiente real é composto por entidades, objetos e condições que existem fora da organização, este ambiente é objetivo e mensurável. Ao analisar o ambiente o observador dá sua interpretação de acordo com os seus conhecimentos, valores e crenças, daí resultando a análise do ambiente percebido, a qual resulta em uma interpretação subjetiva do ambiente real.

Com base em Bowditch e Buono (1997), pode-se dividir o ambiente organizacional em dois níveis - um mais abrangente, o macroambiente e outro mais restrito, o microambiente. O primeiro é composto por forças político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais, já o segundo envolve elementos como fornecedores, clientes, funcionários, acionistas, entre outros.

Porter (1991) reconhece o ambiente amplo, mas para ele o aspecto principal do ambiente da organização é a indústria ou as indústrias em que ela compete. Por indústria compreende-se um conjunto de organizações fabricantes de produtos (produtos e serviços) os quais são substitutos bastante aproximados entre si, compartilhando um mesmo setor. Este ambiente setorial é composto por cinco forças, a saber: ameaça de novos entrantes no setor; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de produtos substitutos; e rivalidade entre as organizações existentes. As características estruturais básicas das indústrias determinam este conjunto de forças competitivas, e dessa forma, a rentabilidade da indústria. A análise da indústria é fundamental para a formação da

estratégia competitiva a qual deverá levar a organização a uma posição favorável dentro do setor de modo a defender-se das forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.

## 2.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança organizacional não é um assunto novo dentro da literatura sobre organizações, como exemplo pode-se referenciar os estudos clássicos de Burns e Stalker (apud MOTTA e VASCONCELOS, 2002) ao apresentarem diferenciação na gestão das organizações, classificando-as em mecânicas e orgânicas.

Quadro 1: Organizações mecânicas e orgânicas

Modelo mecânico	Modelo orgânico
Especialização do trabalho – cada indivíduo com uma tarefa.	Coordenação e equipes multifuncionais.
Papéis determinados para um conjunto de tarefas específicas.	Mecanismos de integração complexos.
Hierarquia reforçada.	Papéis complexos redefinidos continuamente e não correspondendo só a uma tarefa.
Autoridade centralizada.	Descentralização e autonomia.
Padronização de tarefas.	
Organização informal marcada por símbolos de <i>status</i> e poder.	Organização baseada em competência técnica entre “pares”.
Controles burocráticos reforçados.	Poucos controles burocráticos.

Fonte: Burns e Stalker apud Motta e Vasconcelos (2002)

Segundo os autores, as organizações mecânicas, para obter um bom desempenho, necessitam atuar em ambientes estáveis. Já as organizações orgânicas relacionam-se com ambientes mutáveis e turbulentos.

Então qual a novidade no estudo das mudanças organizacionais? Lima e Bressan (2003) e Adizes (2004), afirmam que o que mudou efetivamente sobre esta questão foi o ritmo e a força com que as mudanças vêm se impondo às organizações. Huber e Glick (apud LIMA E BRESSAN, 2003), atribuem o ritmo acelerado da mudança, na atualidade, a duas forças no ambiente organizacional. A primeira compreende a crescente efetividade da

tecnologia da informação. A segunda, diz respeito à crescente efetividade da tecnologia de transporte.

Para outros autores, as mudanças organizacionais rápidas e radicais estão relacionadas a transformações na própria estrutura social na qual as organizações se inserem. Castells (1999), defende que esta nova estrutura social está relacionada a um novo modo de desenvolvimento, o informacionismo, que vem sendo moldado pela reestruturação do modo capitalista de produção, presente no final do século XX.

Ainda sob o aspecto das transformações sociais, Silva (2003) propõe que atualmente as organizações não estão vivendo em tempos de mudança, mas defende que estas estão em meio a uma mudança de época. O autor evidencia a mudança de época identificando transformações qualitativas e simultâneas nas relações de produção e de poder, experiência humana e culturas dominantes, as quais sustentaram o industrialismo. Sendo assim, estas transformações estão abalando o sistema de idéias, sistema de técnicas e institucionalidade peculiares da época do industrialismo.

Judson (1969) define mudança organizacional de uma forma bastante ampla, como qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo. Neste caso, a mudança objetiva melhorar o produto, melhorar o volume de vendas e os serviços, aumentar a rentabilidade, melhorar a imagem junto ao público, melhorar as relações humanas dentro da organização, e por fim, melhorar a capacidade organizacional de resposta a situações futuras.

Ao analisar a definição de Judson, Motta e Vasconcelos (2002, p. 255) observam que este conceito possui limitações, tendo em vista que “existem mudanças extremamente importantes que não advêm de alterações iniciadas pela administração, mas sim de um processo dialético que ocorre nas organizações de forma absolutamente natural, quer a administração interfira ou não”.

Em relação à visão dialética da construção da mudança, Blau e Scott (1970) tratam dos dilemas da organização formal:

- *coordenação e comunicação*: enquanto o livre fluxo da comunicação ajuda na solução dos problemas ele impede a coordenação. A comunicação gera várias idéias sendo que muitas delas são antagônicas, então ocasiona uma batalha de idéias para que se chegue a única sugestão, ou a melhor, dentre as idéias propostas, mas este acordo é um processo difícil; entretanto a coordenação sempre requer um acordo sobre um plano mestre, mesmo que planos diferentes possam ser tão bons ou melhor do que o escolhido. O processo de comunicação social, resulta em sinergia, cujo desempenho do grupo é superior ao dos indivíduos, quando a tarefa é encontrar soluções para problemas. Porém, quando a tarefa é focada na coordenação, a comunicação diminui o desempenho do grupo.
- *disciplina burocrática e especialização profissional*: o profissional está atrelado a uma norma profissional dentro de um código de ética existente, devendo representar o bem-estar e os interesses de seus clientes, enquanto que a principal responsabilidade do burocrata é representar e promover os interesses de sua organização. As decisões de um burocrata devem ser orientadas pelos superiores, já as decisões de um profissional devem ser governadas por valores profissionais internalizados. Como profissionais são empregados em ambientes burocráticos, estes dilemas têm gerado conflitos organizacionais.
- *planejamento administrativo e iniciativa*: ao mesmo tempo que a organização propõe um planejamento administrativo centralizado, também requer do indivíduo iniciativa própria.

Para Motta e Vasconcelos (2002, p. 255) “mudança organizacional é um conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização, entendendo ambiente de trabalho como ambiente técnico, social e cultural”.

Outra definição abrangente é apresentada por Wood Jr., Curado e Campus (1995, p. 190): “Mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”.

Com o objetivo de elaborar um conceito de mudança organizacional, Lima e Bressan (2003) desenvolveram uma pesquisa a cerca das diversas definições presentes na literatura, tal pesquisa está sintetizada no Quadro 2.

Tendo por base os conceitos pesquisados, Lima e Bressan (2003) observaram que é notório a ausência de um único eixo que norteie todas as definições demonstradas, porém, também concluíram que existem convergências em torno de determinadas dimensões da mudança, como: intencionalidade; transformação/congruência sistêmica entre componentes; relevância do impacto da mudança; resposta ao ambiente; temporalidade; construção social da mudança resposta.

Outro ponto destacado pelos autores, sobre os conceitos pesquisados, denota que tais conceitos referem-se às conseqüências da mudança ou a métodos/técnicas para sua realização. Além disso, as definições abordam as conseqüências relacionadas ao desempenho organizacional, ao desenvolvimento individual ou à melhoria das relações de trabalho. Para os autores, não há referências a mudanças que transformem a identidade organizacional, preservando sua legitimidade em face do ambiente, como é o caso das mudanças radicais, transformacionais ou descontínuas.

Quadro 2: Definições teóricas sobre mudança organizacional

<b>Definição encontrada</b>	<b>Referência</b>
Qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria dos desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.	Bressan (2001)
oda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2003)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr. (2000)
Atividades intencionais proativas e direcionadas, para obtenção da metas organizacionais.	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler et al (1994)
Acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford & Ford (1994)
Seqüência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Vem & Poole (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas.	Woodman (1989)
Alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integradamente os componentes de cunho comportamental, estrutura, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Fonte: Lima e Bressam (2003, p. 23)

A partir do referido estudo Lima e Bressan (2003, p. 25) propõem o conceito a seguir:

Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e o ambiente, que possam ter conseqüências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

Conforme se observa, este conceito busca explicar a abrangência e a relevância da mudança organizacional, envolvendo componentes internos e relações externas da organização.

### 2.2.1 Classificação

Tushman e Romanelli (1985) desenvolveram um modelo de mudança organizacional para descrever a mudança através do tempo. A evolução organizacional é descrita por períodos de mudança incremental (evolucionária), pontuados por períodos de mudança descontínua (revolucionária).

As mudanças *incrementais* são pequenas, acontecem nos períodos de equilíbrio da organização e promovem uma continuidade ajustando os componentes da organização – estratégia, estrutura, pessoas e processos (NADLER e TUSHMAN, 1995). Tushman, Newman e Romanelli (1986) demonstram que ao longo do tempo, em todas as empresas estudadas, dois tipos de mudanças incrementais foram comumente encontrados: sintonia fina e adaptações incrementais.

A sintonia fina preenche e elabora consistências entre estratégia, estrutura, pessoas e processos. Tais mudanças levam a um sistema social mais interligado e, portanto, mais estável. Compreende um ou mais dos seguintes aspectos (TUSHMAN, NEWMAN e ROMANELLI, 1986):

- Políticas de aperfeiçoamento, métodos e procedimentos.
- Criação de unidades especializadas e mecanismos de ligação para permitir aumento de volume e maior atenção à qualidade e ao custo das unidades.
- Desenvolvimento de pessoal especialmente adaptado à estratégia atual – através de seleção e treinamento melhorados e ajustando sistemas de reconhecimento aos empuxos estratégicos.
- Fomentar comprometimentos individuais e grupais à missão da companhia e à excelência de seus departamentos.
- Promover confiança às normas, às crenças e aos mitos aceitos.

- Esclarecer papéis, poder, *status*, dependências e mecanismos de alocação estabelecidos.

As adaptações incrementais são respostas às pequenas alterações no ambiente. Tais mudanças ainda são compatíveis com as estruturas, os sistemas e os processos vigentes, como por exemplo, uma expansão do território de vendas, uma modificação na ênfase de determinado produto que compõe a linha, ou melhoramento na tecnologia de processos de produção.

Tushman, Newman e Romanelli (1986) observam que nas mudanças incrementais, a incerteza criada para as pessoas afetadas está dentro dos limites toleráveis. É proporcionada a oportunidade para antecipar e aprender o que é novo. O sistema geral adapta-se, mas não é transformado. Goss, Pascale e Athos (1999) compactuam que a mudança incremental não é suficiente para muitas empresas, pois estas precisam reinventar-se e a reinvenção não é mudança do existente, mas a criação do inexistente.

Por outro lado, as mudanças *descontínuas* são amplas, acontecem durante períodos de desequilíbrio da organização e promovem ruptura criando novos valores para a mesma (NADLER e TUSHMAN, 1995). Para Tushman, Newman e Romanelli (1986) as mudanças que provocam quebra de padrões ocorrem em resposta ou antecipação a relevantes mudanças ambientais as quais requerem mais do que alinhamentos incrementais. De acordo com os autores, a mudança descontínua brota a partir de uma ou mais combinações dos aspectos: discontinuidades do setor, mudanças no ciclo de vida dos produtos e dinâmica interna das empresas.

As discontinuidades do setor são influenciadas pela desregulamentação, tecnologias de produtos substitutos ou tecnologias de processos substitutos, surgimento de padrões ou *designs* dominantes, e importantes mudanças econômicas e legais.

Durante o ciclo de vida de determinado produto são utilizadas diversas estratégias, na fase de surgimento de uma classe de produto, a concorrência está baseada na inovação e no desempenho do produto. Já no estágio da maturidade, a concorrência foca nos custos, volume e eficiência. Mudanças nos padrões de demanda modificam os fatores de sucesso e isto altera o ciclo de vida dos produtos.

A dinâmica interna da empresa, diante de forças externas, agrega pontos de ruptura, os quais podem ser ilustrados como: mudança nos interesses dos investidores (taxas de remuneração do capital investido versus desenvolvimento da empresa), falecimento de dirigentes-chave.

Tushman, Newman e Romanelli (1986) compactuam que a mudança descontínua é movida pelas alterações na estratégia dos negócios, neste caso, à medida que as estratégias mudam, altera-se também grande parte da estrutura, das pessoas e dos processos organizacionais, o que é bem diferente das mudanças incrementais. A mudança descontínua envolve toda a organização, não reforça os sistemas existentes e é implementada rapidamente – para diminuir a resistência a ela, a inércia organizacional e as políticas contrárias à mudança. Além disso, tais mudanças devem acontecer simultaneamente, ou pelo menos, durante um período curto de tempo. Para os autores, algumas características estão geralmente envolvidas na mudança da quebra de padrões. A primeira compreende uma nova definição da missão e alteração de valores essenciais. A segunda diz respeito ao poder e *status*, tendo em vista a redistribuição destes na organização. A terceira característica envolve reorganização da estrutura, de sistemas e de procedimentos. A quarta envolve alterações na maneira como as pessoas trabalham, como a estratégia é diferente, novos procedimentos, fluxos de trabalho, rede de comunicação e padrão de tomada de decisão, precisam ser estabelecidos. A quinta e última característica são os novos executivos trazidos de fora da organização ou trazidos das unidades de negócios e colocados em posições importantes na administração.

Nadler e Tushman (1995) consideram que as mudanças descontínuas são intercaladas por mudanças incrementais, entretanto, a mudança descontínua não pode ser caracterizada como uma sucessão ou conjunto de mudanças incrementais que acabam gerando uma grande mudança na organização.

A Figura 1 apresenta o modelo de mudança organizacional de Tushman e Romanelli (1985). Observa-se que a mudança descontínua é precedida por um período de fomento onde mudanças incrementais são efetuadas. Neste período, elementos desencadeadores de mudanças surgem no ambiente o que culmina com uma ruptura – mudança descontínua. O período que segue a mudança descontínua sofre a força da inércia, que objetiva manter o *status quo*. Uma nova estratégia dominante emerge e surge um novo período de convergência composto por mudanças incrementais. Quando a estabilidade é restaurada, os desencadeadores de mudança voltam a interferir, iniciando um novo período de fomento.

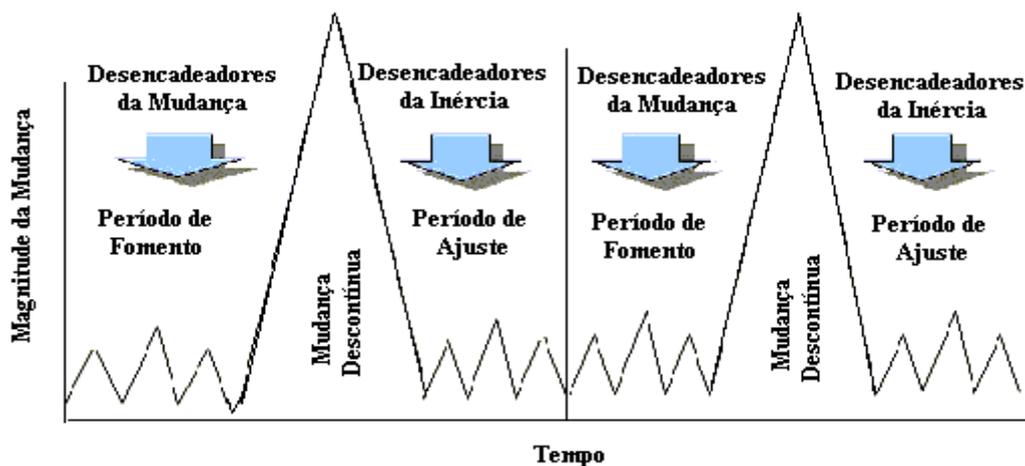


Figura 1: Modelo do equilíbrio pontuado

Fonte: Adaptado de Tushman e Romanelli (1985)

Para Nadler e Tushman (1995), a mudança organizacional é fruto dos eventos externos que ocorrem no ambiente. A combinação do tempo da mudança em relação aos

acontecimentos externos e do grau de transformação requerido pela mudança – incremental ou descontínua – é representada na Figura 2.

Conforme demonstrado, os autores consideram quatro tipos de mudanças – ajuste, adaptação, reorientação e recriação - cada um possui características diferentes e necessitam diferentes formas de conduzir e administrar a mudança.

		Grau de transformação	
		Incremental	Descontínua
Tempo de resposta	Mudança Proativa	Ajuste	Reorientação
	Mudança Reativa	Adaptação	Recriação

Figura 2: Tipos de mudança organizacional

Fonte: Adaptado de Nadler e Tushman (1995)

Quando uma organização faz mudança incremental e proativa aos eventos do ambiente, o resultado é o *ajuste*. Neste caso, a mudança inicia-se internamente na organização. Dentre as alterações destaca-se: aperfeiçoar políticas, métodos e procedimentos; introduzir novas tecnologias; instituir programas para melhorar a qualidade e responsividade ao cliente; promover confiança no aceite de valores, crenças, normas e mitos organizacionais. O ajuste mantém sintonia entre estratégia e organização, além do que mantém ou aperfeiçoa congruência interna entre elementos organizacionais: tarefas, organização formal e informal e pessoas. Esta mudança incremental ajuda a manter a organização mais estável e eficiente.

Muitas mudanças incrementais são resultado das condições externas do ambiente, requerendo resposta da organização. Este tipo de mudança é chamado *adaptação*. Na maioria dos casos, as organizações são pressionadas a mudar por uma contingência ambiental imperativa, caso não o façam podem sofrer conseqüências negativas.

Mudança descontínua que está antecipada no ciclo da mudança ambiental é denominada *reorientação*. Tal mudança envolve redefinição fundamental da organização – identidade, visão, estratégia e até mesmo seus valores. Para manter a sintonia, a organização deve também mudar a definição das suas tarefas, das capacidades e atitudes das suas pessoas, da estrutura formal e processos, e finalmente da sua cultura.

O tipo mais dramático de mudança é a *recriação*. Nem todas as organizações possuem um líder visionário capaz de antecipar transformações no ambiente, desenvolver estratégias apropriadas buscando proximidade entre organização e ambiente, e implementar efetivamente estas mudanças. Conseqüentemente, o sucesso das reorientações é relativamente raro. Mais freqüentemente, os gestores promovem mudanças descontínuas devido a uma profunda crise na organização ou por causa das demandas das condições externas.

Weick e Quinn (1999) defendem que análises recentes sobre mudança organizacional sugerem um crescimento preocupado com o tempo da mudança, entendido como características a velocidade com que elas acontecem, o ritmo, ou padrão de trabalho ou atividades. Para os autores, as mudanças são vistas de duas formas. A mudança episódica é contrastada com a mudança contínua em suas bases de metáforas insinuadas da organização, análise de estruturas, ideal de organização, teorias de intervenção, e papéis exercidos pelos agentes de mudança. A mudança episódica segue a seqüência de descongelar-transição-recongelar, enquanto a mudança contínua segue a seqüência de congelar-rebalancear-descongelar. Conceitualizações sobre a inércia são pareceres os quais balizam a escolha da visão da mudança como episódica ou contínua.

Neste mesmo sentido, Grouard e Meston (2001) classificam as mudanças em três variáveis básicas: profundidade da mudança – superficiais e profundas; velocidade da mudança ; e como é implementada – por imposição ou consenso.

Tendo como base de comparação cinco propriedades que Dunphy sugeriu para uma melhor compreensão sobre a teoria da mudança, Weick e Quinn (1999) exploram contrastes entre as mudanças episódicas e contínuas (Quadro 3). As propriedades sugeridas são: (a) uma metáfora básica da natureza da organização; (b) uma estrutura analítica para entender o processo de mudança organizacional; (c) um modelo ideal para um efetivo funcionamento organizacional que especifique a direção para a mudança e valores a serem usados para avaliar o sucesso de uma intervenção de mudança (sobrevivência, crescimento, integração); (d) uma teoria para intervenção que especifique quem, quando, e como conduzir a organização para atingir o ideal; (e) uma definição do papel do agente de mudança.

Weick e Quinn (1996) concluem que a mudança pode ser iniciada a partir de falhas de adaptação, mas, por outro lado, a mudança nunca começa devido ao fato da mesma nunca ser finalizada.

Wood Jr., Curado e Campus (1995) classificam a mudança, quanto à natureza – relacionada a qualquer característica da organização como organograma, tarefas, funções (mudanças estruturais); mercado-alvo, foco (mudanças estratégicas); valores, estilo de liderança (mudanças culturais); processos, métodos de produção (mudanças tecnológicas); e pessoas, políticas de seleção e formação (mudanças de recursos humanos). Além disso, classificam as mudanças quanto à relação da organização com o ambiente, podendo esta ser reativa ou voluntária; e ainda, quanto a forma da implementação – reeducativa, coercitiva ou racional.

Como é possível observar, Wood Jr., Curado e Campus (1995), abordam a mudança estratégica como um aspecto pouco abrangente. Por outro lado, Grouard e Meston

(2001) destacam que a estratégia é algo amplo que determina as atividades da empresa, seus objetivos e os métodos que utiliza para atingir estes objetivos, portanto, a estratégica desempenha um papel fundamental para a mudança, considerando que, na maioria dos casos, é ela que a inicia ou provoca.

Para Motta (1999), teorias de mudança organizacional formam um conjunto confuso e de difícil compreensão, sendo assim, propõe seis perspectivas para análise da mudança organizacional, são elas: estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política. Cabe destacar que a perspectiva estratégica, segundo o autor, enfatiza a tomada de decisão considerando o fluxo de informações entre a organização e o ambiente; e também valoriza a busca da racionalidade – a solução de problemas e o comportamento humano são racionais à medida que conduzem aos objetivos e ao progresso organizacional.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), foi desenvolvida uma confusa gama de abordagens, ao longo dos anos, no que se refere a mudanças nas organizações. Diante disto, os autores apresentam a mudança dentro de um contínuo em que pode variar em amplitude, indo de micromudança até macromudança (Figura 3). A micromudança é focada dentro da organização podendo envolver, por exemplo, a definição de cargos ou o desenvolvimento de um novo produto. Já a macromudança, abrange a organização como um todo, reposicionando seu lugar no mercado ou mudando todas as suas instalações físicas, por exemplo.

Quadro 3: Comparação de mudança episódica e contínua tendo por base as propriedades de Dunphy

Propriedade	Mudança episódica	Mudança contínua
Metáfora da organização	Organizações são inertes e a mudança é infrequente, descontínua e intencional.	Organizações são emergentes e auto-organizadas, a mudança é constante, evolutiva e cumulativa.
Estrutura analítica	Mudança é uma ocasional interrupção ou divergência no equilíbrio. Tende a ser dramática e dirigida externamente. É percebida como uma incapacidade da organização adaptar profundamente sua estrutura para uma mudança ambiental.  Perspectiva: macro, distante, global.  Ênfase: curto período de adaptação.  Concepções chaves: inércia, estrutura profunda de partes interrelacionadas, desencadear interrupção da substituição, revolução.	Mudança é um modelo de intermináveis modificações nos processos de trabalho e prática social. É dirigida pela instabilidade organizacional e alerta reações para contingências diárias. Numerosos pequenos ajustes acumulativos e ampliados.  Perspectiva: micro, fechada, local.  Ênfase: longo período de adaptação.  Concepções chaves: interações recorrentes, troca de autoridade nas tarefas, repertórios de resposta, modelos emergentes, improvisação, tradução, aprendizagem.
Organização ideal	A organização ideal é capaz de adaptação contínua.	A organização ideal é capaz de adaptação contínua.
Teoria para intervenção	A mudança necessária é criada pela intenção. Mudança é baseada em Lewin: inerte, linear, progressiva, visando objetivo, motivada pelo desequilíbrio, e requer intervenção externa.  1. Descongelar: desconformação das expectativas, erudição de ansiedade, provisão de segurança psicológica.  2. Transição: reestruturação do conhecimento, redefinição semântica, ampliação de conceitos, novos padrões de julgamento.  3. Recongelamento: criação de normas de apoio social, fazer mudança congruente com a personalidade.	A mudança é um redirecionamento do que já está sob o caminho. Mudança é baseada em Confúcio: cíclica, processual, sem um estado final, visando equilíbrio, eterna.  1. Congelar: fazer seqüências visíveis e demonstrar modelos através de mapas, planos, e histórias.  2. Rebalançar: reinterpretar, mudar rótulos, reseqüenciar os modelos para reduzir barreiras. Usar lógica de atração.  3. Descongelar: resume improvisação, tradução, e aprendizagem em caminhos que são mais prestimosos.
Papel do agente de mudança	Papel: primeiro dirige quem cria mudança.  Processo: foco na inércia e busca pontos desencadeadores centrais.	Papel: senso de fazedor de quem redireciona mudança.  Processo: reconhece feitos de destaque e reenquadra modelos correntes.

Fonte: Adaptado de Weick e Quinn (1996, p. 366)

No mapa proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) são sugeridas três abordagens básicas ao processo de mudança. A primeira, mudança *planejada*, consiste em um

conjunto de procedimentos a ser seguido, indo do nível micro, como melhoria da qualidade e treinamento até programas de desenvolvimento organizacional e planejamento estratégico, no nível macro.

A segunda abordagem consiste na mudança *conduzida*, nesta o indivíduo ou grupo de indivíduos, utiliza-se de sua posição influente de autoridade, para supervisionar a mudança e garantir que ela aconteça. Conforme demonstra a mapa, estas mudanças estão relacionadas com custos operacionais, estrutura organizacional, posições estratégicas, mentalidade gerencial e cultura organizacional.

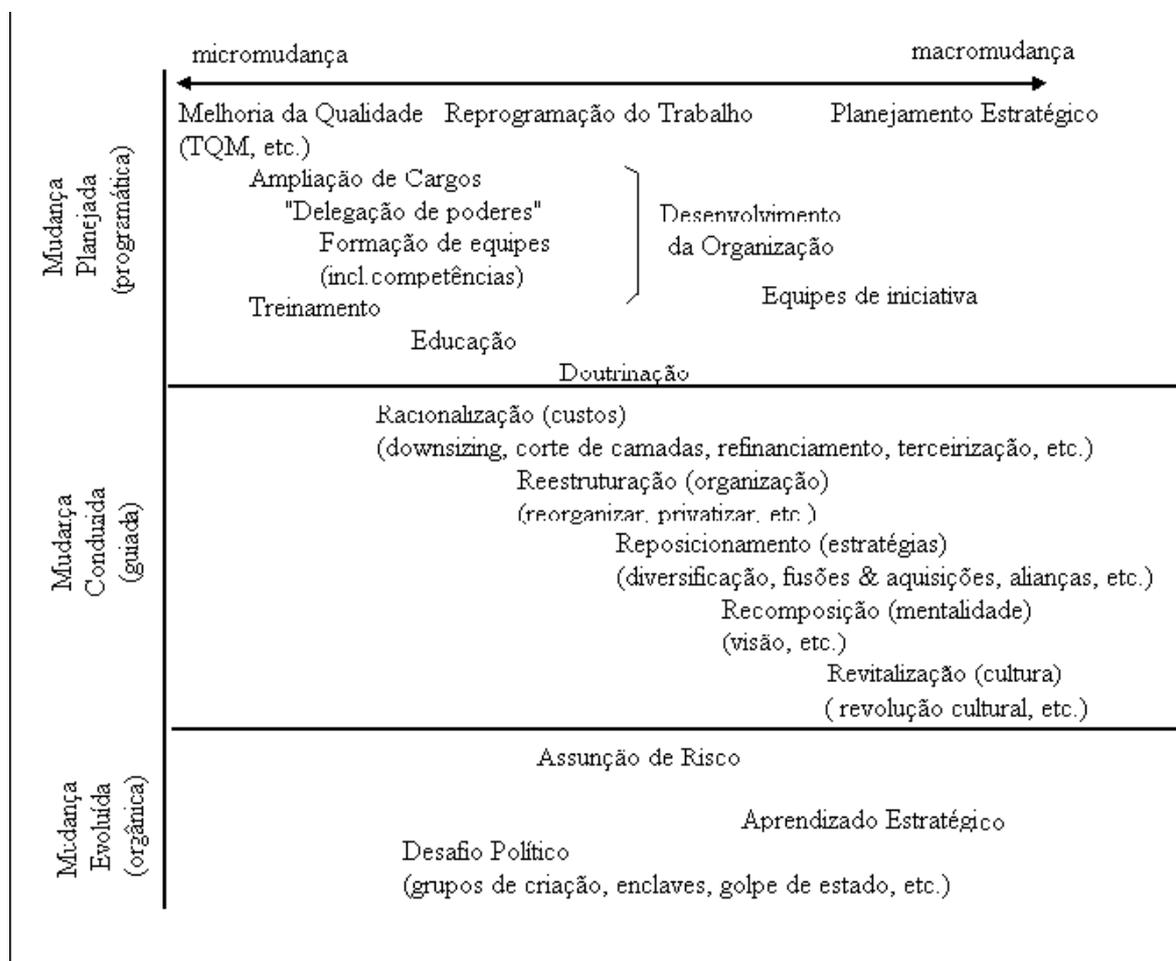


Figura 3: Mapa de métodos de mudança

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.241)

Finalmente, a terceira abordagem denomina-se mudança *evoluída*, ao contrário das primeiras duas abordagens, essa não é gerenciada, tendo em vista que é orgânica, sendo guiada por pessoas que não ocupam posições de autoridade significativa na organização.

Lima e Bressan (2003) destacam, no Quadro 4, algumas classificações a respeito de mudança organizacional com base em diversos autores.

Quadro 4: Tipos de mudança organizacional

Referência	Tipos de mudança	
Silva (1999)	<b>Incremental/organizacional</b> Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	<b>Transformacional/institucional</b> Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.
Weick & Quinn (1999)	<b>Contínua</b> Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	<b>Episódica</b> Mudança pouco freqüente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
Robbins (1999)	<b>1ª ordem</b> Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	<b>2ª ordem</b> Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
Nadler et al (1994)	<b>Incremental/contínua</b> Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa.	<b>Descontínua</b> Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
Porras & Robertson (1992)	<b>1ª ordem</b> É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.	<b>2ª ordem</b> É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.
Greenwood & Hinings (1996)	<b>Convergente</b> Ajuste fino na orientação organizacional existente.	<b>Radical</b> Ruptura com a orientação existente e transformação da organização.

Fonte: Lima e Bressan (2003, p. 26)

Ao analisar os conceitos apresentados no Quadro 2, Lima e Bressan (2003) observam que os vários tipos de mudança mostram-se muito semelhantes, e ao final, caracterizam duas formas principais de mudança, apesar do uso de nomenclaturas diferentes.

A primeira é a mudança que altera apenas alguns aspectos da organização, faz pequenos ajustes continuamente e ocorre em situações em que o ambiente é mais estável. A segunda é a mudança que envolve uma ruptura de padrões anteriores, atinge a organização com um todo e envolve um

redirecionamento da organização em função de grandes alterações em seu ambiente. (LIMA e BRESSAN, 2003, p. 25).

De acordo com a classificação de Lima e Bressan (2003), a estabilidade do ambiente é fato relevante para que a mudança seja feita em alguns aspectos da organização ou a atinja na sua totalidade, entretanto, cabe refletir se as organizações adotam mudanças parciais em virtude de ambiente mais estável ou por outro motivo como recursos e interesses de seus gestores.

### **2.2.2 Dimensões da mudança organizacional**

Para Lima e Bressan (2003), o fenômeno da mudança organizacional, envolve diversas características as quais são enfatizadas em maior ou menor grau por vários autores, conforme demonstrado no Quadro 2. Com base nos conceitos apresentados, os autores apontam as seguintes dimensões para a mudança organizacional:

- *Relevância do impacto.* Amplitude e profundidade da mudança
- *Resposta à demanda interna.* A mudança pode ocorrer em função de uma demanda interna da organização.
- *Agenda da mudança.* A mudança é feita de forma simultânea em todos os elementos da organização ou de forma gradual ou incremental – um elemento de cada vez;
- *Tempo de resposta a eventos externos.* Caracteriza antecipação ou reação aos acontecimentos externos.
- *Velocidade da mudança.* A mudança é lenta ou rápida.
- *Intencionalidade da mudança.* A mudança pode ser planejada ou não.

Na dimensão intencionalidade, a mudança pode ser planejada ou emergente. O Desenvolvimento Organizacional (DO) defende a mudança planejada, como é possível comprovar na citação de Beckhard (1976, p. 10):

O desenvolvimento organizacional é um esforço (a) planejado, (b) que abrange toda a organização, e (c) administrado do alto, para (d) aumentar a eficiência e a saúde da organização através de (e) intervenções planejadas nos procedimentos da organização e usando os conhecimentos fornecidos pelas ciências do comportamento.

Interpretando detalhadamente este conceito, observa-se:

a) É um esforço de modificação planejada

Um programa de desenvolvimento organizacional envolve um diagnóstico sistemático da organização e também a elaboração de um plano estratégico de melhoria e mobilização de recursos para sustentar a modificação proposta.

b) Envolve todo o sistema organizacional

Isto sugere que a modificação abranja todo um sistema da organização, como modificação da cultura ou dos sistemas de remuneração, por exemplo. Não é necessário mudar toda a empresa, refere-se a um sistema que é relativamente livre para determinar seus próprios planos dentro das limitações da empresa.

c) É administrado do alto

A alta administração faz um investimento pessoal no processo de DO, bem como nos seus resultados. Participa ainda das atividades tendo conhecimento e comprometimento em relação aos objetivos do programa.

d) É delineado para aumentar a eficiência e a saúde da organização.

Para compreender as metas do desenvolvimento organizacional é necessário que se tenha idéia do que é efetivamente uma organização ideal no que diz respeito à eficiência e saúde. Uma organização eficiente é aquela que:

- Os indivíduos orientam seu trabalho com vista a metas e planos a fim de atingi-los.
- O problema ou tarefa ou projeto determinam como os recursos humanos devem ser organizados.
- As decisões são tomadas por pessoas que estejam próximas da informações, independente do organograma.
- O sistema de remuneração é elaborado com o intuito de recompensar ou punir as chefias levando em conta o lucro no curto prazo e também o desenvolvimento dos seus subordinados.
- Promove a comunicação vertical e horizontal de forma clara e franca.
- Possui esforço constante para tratar de conflitos como problemas sujeitos aos métodos de solução de problemas.
- Há divergência de idéias a respeito de tarefas e projetos e despende-se pouca energia para contornar as dificuldades interpessoais porque em geral elas são bem conduzidas.
- Se vê como um sistema aberto.
- Possui um valor compartilhado e uma estratégia administrativa para apoiá-lo.
- Tanto organização e seus membros operam com mecanismos de *feedback* aprendendo com suas próprias experiências.

#### e) Intervenções planejadas

Consiste em desenvolver estratégias a fim de intervir na organização examinando a forma com que esta desenvolve o trabalho, se relaciona e recompensa seus funcionários. As intervenções utilizadas se valem dos conhecimentos e da tecnologia das ciências do comportamento sobre procedimentos como motivação individual, poder, comunicações, percepção, normas culturais, solução de problemas, estabelecimento de metas, relações interpessoais, relações intergrupais e maneira de agir perante conflitos.

Por outro lado, Weick e Quinn (1999) indicam existir estudiosos que entendem o fenômeno da mudança como emergente a partir das interações entre os membros da organização, bem como desses membros com seu trabalho. Para esses autores a premissa é de que a mudança ocorre o tempo todo, com ou sem intenção, pois resulta do aperfeiçoamento contínuo dos processos de trabalho.

### **2.2.3 Elementos passíveis de alteração nos processos de mudança**

Segundo Pettigrew (1996), a mudança estratégica deve desenvolver a interação entre o contexto da mudança, o conteúdo da mudança e o processo da mudança. O contexto da mudança, interno ou externo, refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua, bem como sua estrutura e cultura. Por sua vez, o conteúdo compreende as áreas específicas, dentro de organização, que ocorrerá a mudança. Já o processo, refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas na mudança.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ressaltam que é questionado o que pode ser mudado em uma organização. Com o intuito de refletir sobre este assunto, os autores

apresentam o cubo da mudança (Figura 4) que objetiva demonstrar o que realmente significa mudança abrangente em uma organização

O cubo da mudança apresenta duas importantes dimensões: a estratégia – direção para a qual uma organização está voltada; e a organização – estado em que a organização encontra-se. Além disso, considera a formalidade e a informalidade presentes na organização, bem como, o quanto conceitual (abstrato) e concreto (tangível) são as principais dimensões da mudança.

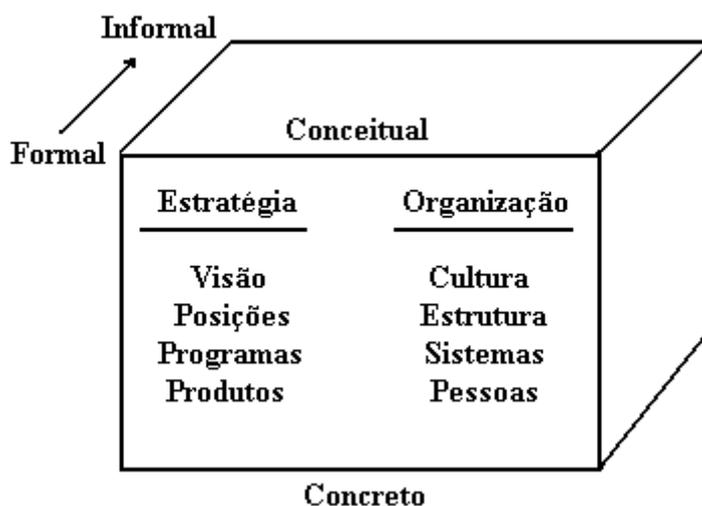


Figura 4: Cubo da mudança

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.239)

Na dimensão estratégia, a visão é a mais conceitual (repensar, reconceber), assim como é a cultura na dimensão da organização (reenergizar, revitalizar). Em direção ao mais concreto, é possível mudar as posições estratégicas (reposicionar, reconfigurar) e a estrutura da organização (reorganizar, reduzir), em seguida os programas e sistemas (reprogramar, retrabalhar, reengenharia) e finalmente produtos e pessoas (reprojetar, retreinar, substituir). Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 239) seja qual for o elemento que a organização mudar é necessário que se altere tudo o que está abaixo do elemento mudado.

“Por exemplo, não faz sentido mudar a estrutura sem mudar sistemas e pessoas, ou mudar a visão sem repensar posições estratégicas e também reprojeter programas e produtos.”

Olhando a organização como um sistema, Nadler e Tushman (1995), apontam quatro elementos que compõem a mudança organizacional: o trabalho, as pessoas que realizam o trabalho, a estrutura formal e a organização informal. Para os autores, uma organização equilibrada demonstra congruência entre estes elementos, e ainda uma congruência entre os elementos e a estratégia adotada pela organização. Ressaltam ainda que, quando há alteração na estratégia, em um processo de mudança, os quatro componentes precisam ser alterados a fim de buscar o restabelecimento da congruência entre eles.

Na visão de Tushman e O'Reilly (1997), o elemento cultura também é considerado como componente da mudança organizacional, sendo assim, a estratégia busca a congruência entre tarefas, estrutura, pessoas e cultura

No conceito de mudança organizacional de Lima e Bressan (2003), já apresentado, são descritos os componentes organizacionais que sofrem alterações nos processos de mudança, a saber: as pessoas que executam o trabalho; os procedimentos que compõem o trabalho; a estrutura formal; e a cultura. Além disso, incluem também as relações entre a organização e seu ambiente, cuja alteração possa trazer conseqüências relevantes para a organização.

A mudança organizacional em uma perspectiva mais ampla, segundo Castells (1999), significa o surgimento de empresas horizontais, as quais vêm substituindo as burocracias verticais, gerando assim, novas formas de organização. Este pensamento também é compartilhado por Quinn, Anderson e Finkelstein (2001, p. 157), pois para eles “é natural concluir que as formas de organização formuladas e adaptadas a uma era diferente não serão suficientes no ambiente da hiperconcorrência”. Miles, Snow e Coleman (apud QUINN, ANDERSON e FINKELSTEIN, 2001) entendem que novas formas de organização estão

emergindo em resposta a tendências ambientais como, globalização, personalização, rápidas mudanças tecnológicas, desregulamentação e a demografia de deslocamento da força de trabalho.

Hubber e Glick apud Dellagnelo e Silva (2000) apontam como traços das novas formas organizacionais a tomada de decisão mais freqüente, rápida e complexa, a contínua e ampla aquisição de informação dentro e fora do ambiente organizacional, a distribuição de informações mais direcionadas, e o melhor gerenciamento da aprendizagem organizacional.

Com base nos conceitos apresentados sobre mudança organizacional, observa-se que determinados elementos são fundamentais para caracterizar tal processo, tais como as alterações ocorridas nas pessoas, procedimentos, estrutura e cultura organizacional que trouxeram conseqüências relevantes, positivas ou negativas, para a organização. Diante disto, cabe discorrer a cerca de cada um destes elementos.

### ***2.2.3.1 Pessoas***

De acordo com Megginson, Mosley e Pietri Jr.(1998, p. 283) a organização deve fazer um esforço para planejar o preenchimento dos cargos, não somente atendendo a demanda atual, mas também procurando identificar necessidades futuras. “Isso exige planejamento de recursos humanos, que inclui todas as atividades necessárias à obtenção dos tipos e números adequados de empregados para atingir os objetivos da organização”.

As pessoas são contratadas para preencher os cargos que a organização disponibiliza. Para a determinação das necessidades de cargos, Megginson, Mosley e Pietri Jr.(1998) sugerem, em primeiro lugar, determinar os objetivos e planos da organização – quais serão os novos produtos ou serviços e busca de novos mercados. Em segundo lugar, definir os tipos de funções a serem desempenhadas e as habilidades necessárias para

desempenhá-las. Para isto faz-se a análise do cargo, coletando informações e determinando os elementos de cada cargo. Este processo leva à descrição do cargo na qual são esboçados as habilidades, responsabilidades, conhecimento, autoridade, ambiente e inter-relacionamentos envolvidos em cada função. Em um terceiro momento, estimar o número total de empregados necessários para um certo período futuro. Em seguida, relacionar as pessoas já disponíveis para desempenhar essas funções. Por fim, determinar quantas pessoas novas devem ser contratadas, e para isso, estabelecer um plano de ação para preencher as referidas vagas.

É possível observar, que os cargos estão diretamente ligados com os objetivos da organização, dessa forma, as mudanças organizacionais decorrentes da busca pelo alcance dos objetivos podem incorrer no aumento, redução ou troca de pessoas na organização.

Cabe destacar também que as mudanças organizacionais influenciam fortemente o treinamento e desenvolvimento de pessoal. “Treinamento é a obtenção de técnicas e habilidades específicas, detalhadas e rotineiras do trabalho”. Já o “desenvolvimento é a melhoria e crescimento dentro de um objetivo mais amplo, das habilidades, atitudes e traços de personalidade” (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI, JR. 1998, p. 299).

A remuneração pode ser considerada nos reflexos das mudanças organizacionais no que se refere às pessoas da organização. Para Megginson, Mosley e Pietri Jr.(1998, p. 302), “remunerar é dar aos empregados um pagamento financeiro como recompensa pelo trabalho realizado e como motivador de desempenho futuro”.

### **2.2.3.2 Procedimentos**

Hampton (1983) afirma que a criação de cargos individuais e a escolha de estruturas organizacionais, deve ser orientada pelos objetivos e pela estratégia da organização, ou seja, a estrutura dos cargos , assim como a estrutura dos departamentos, deve adaptar-se, o

melhor possível, à estratégia. O autor diz que a descrição de cargos é a parte mais específica e detalhada do processo de organização.

Hackman (apud HAMPTON, 1983), um importante pesquisador sobre o estudo de cargos, apresenta duas abordagens basicamente distintas para a descrição de cargos. A primeira, a mais usada e mais antiga, destaca a eficiência tecnológica e econômica, sendo o mais importante a fazer é expor o trabalho e o equipamento na forma mais mecânica possível e depois colocar as pessoas onde for necessário. Por esta lógica o trabalho subordina as necessidades e os objetivos das pessoas às exigências de cargos fixos, pressupondo que as pessoas irão adaptar-se.

A segunda abordagem para descrever cargos considera as necessidades e os objetivos das pessoas, ou seja, os fatores humanos pesam juntamente com os tecnológicos. Esta abordagem mais moderna, busca dar ao empregado mais sentido às tarefas que executa levando este a sentir mais responsabilidade pelos resultados das mesmas. Pressupõe que as pessoas tendem a sentirem-se bem quando agem de forma correta, ou mal quando fazem o contrário, tais sentimentos tornam-se um incentivo contínuo para a realização das tarefas de maneira satisfatória. Para isto, o empregado deve saber dos resultados que obtém realizando o trabalho.

Para Hampton (1983), essa abordagem mais recente leva em conta os fatores psicológicos, além dos tecnológicos. Além disso, aumenta as chances de obter maior resultado do pessoal e do trabalho, se estiverem presentes três estados psicológicos críticos nas pessoas que executam o trabalho, a saber: de acordo com o valor do indivíduo, o empregado encara o trabalho como de valor ou significativo; o empregado sente-se responsável pelos resultados do trabalho; e o empregado sabe os resultados que obtém fazendo o trabalho.

Pesquisa elaborada por Hackman e Oldham (apud HAMPTON, 1983) identificou cinco dimensões essenciais de um cargo e evidenciou que quanto mais um cargo tiver a

característica representada em cada uma das dimensões, maior é o seu potencial para criar os estados psicológicos críticos. As dimensões essenciais de um cargo consistem em:

- Habilidade variada - número e variedade de habilidade exigida para realizar o trabalho.
- Identificação com a tarefa - grau que o cargo requer do indivíduo para complementar uma unidade integral do trabalho, ou seja, menor fragmentação do trabalho.
- Importância da tarefa - volume de impacto reconhecível que o cargo tem em outras pessoas.
- Autonomia - grau de independência e critério que o empregado mostra ao planejar e executar o trabalho.
- Realimentação - grau de informação que as pessoas que executam o cargo recebem a respeito da eficiência de seus esforços na produção de resultados.

Hampton (1983, p. 298), diante desta perspectiva de cargos voltada para as pessoas, no projeto de cargos, conclui que tal perspectiva mostra sua influência sobre os estados psicológicos dos empregados ou os seus sentimentos quanto à sua motivação, satisfação, qualidade e desempenho, faltas e demissões. Essa perspectiva também reconhece que as pessoas não reagem da mesma maneira às mudanças nas características objetivas de um cargo e nos sentimentos sobre o seu trabalho. Sendo assim, “quanto maiores forem as necessidades de progresso, o seu comportamento e sentimentos reagem de modo mais intenso aos aumentos nas características do cargo e nos estados psicológicos”.

### **2.2.3.3 Estrutura**

Prahalad e Ramaswamy (2004) destacam que as soluções estruturais ainda são importantes. Da mesma forma como um grande edifício não se ergue sem uma estrutura bem projetada e resistente, nenhuma grande empresa pode operar sem um nível mínimo de burocracia, embora muitas vezes, dizem os autores, despreza-se este termo. Contudo, as estruturas formais são ferramentas necessárias, mas não suficientes, para lidar com as mudanças no mundo, podem inclusive, se converterem em obstáculos à flexibilidade da empresa.

Para Wagner III e Hollenbeck (2000, p.301) a estrutura organizacional é formada por uma cadeia estável de interligações entre as pessoas e o trabalho. Para eles “é a estrutura que permite às pessoas trabalharem juntas e, com isso, realizarem coisas que ultrapassam a capacidade de indivíduos não-organizados”.

Hall (1984) reúne conceitos de diversos autores como, Blau (1974); Ranson, Hinings e Greenwood (1980); Meyer e Rowan (1977), Kamens (1977), e apresenta aspectos variados a respeito da estrutura:

- a estrutura implica na divisão do trabalho, atribuindo às pessoas tarefas ou trabalhos diferentes;
- a estrutura é modelada pelo que ocorre em uma organização e é também modelada pelos acontecimentos externos; e
- a estrutura compreende os procedimentos definidos pelos conceitos racionalizados vigentes no trabalho organizacional que são institucionalizados na sociedade.

Hall (1984) destaca que a estrutura organizacional atende a três funções básicas. A primeira delas diz que as estruturas tencionam realizar produtos organizacionais e atingir

metas organizacionais. A segunda função é minimizar, ou pelo menos regulamentar, a influência das variações individuais sobre a organização. A última função visa estabelecer o contexto em que o poder é exercido, onde as decisões são tomadas e onde são executadas as atividades das organizações.

Para Mintzberg (2001, p. 142), “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como o total de meios, nos quais seu trabalho é dividido em tarefas distintas e em seguida sua coordenação obtida entre essas tarefas.”

Diante da abrangência apresentada, em relação a estrutura das organizações, cabe destacar, à propósito de um entendimento mais detalhado, alguns elementos pertinentes a esta, tais como: coordenação, formalização, complexidade, burocracia, departamentalização, centralização, tipologia e desenho organizacional.

A *coordenação* é um processo no qual as ações organizacionais são integradas de forma a produzir um resultado desejado. Pela coordenação, os membros de uma organização podem trabalhar juntos para efetuarem tarefas e/ou realizarem objetivos comuns (WAGNER III e HOLLENBECK, 2000).

Mintzberg (2001) aponta seis mecanismos básicos pelos quais as atividades organizacionais são coordenadas. O (1)ajuste mútuo obtém a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal entre as pessoas, as quais interagem ao executar as tarefas. É utilizado em organizações mais simples, e paradoxalmente, é também utilizado em organizações complexas por ser confiável em circunstâncias extremamente difíceis. A (2)supervisão direta, na qual uma pessoa dá ordens, tende a ser utilizada quando um certo número de pessoas precisam trabalhar juntas. A (3)padronização dos processos de trabalho compreende a programação do conteúdo do trabalho, ou seja, os procedimentos a serem seguidos em determinada tarefa. A (4)padronização de *outputs* é o estabelecimento de resultados esperados do desempenho da tarefa. A (5)padronização de habilidades envolve a

especificação dos conhecimentos e habilidades que são aplicados ao trabalho e que o funcionário deve possuir. A (6)padronização de normas significa que os empregados compartilham um conjunto de crenças em comum e podem obter a coordenação com base nestas.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2000), existem dois fatores que balizam a escolha entre os mecanismos de coordenação. Primeiramente o número de pessoas a serem coordenadas, e segundo, a estabilidade relativa da situação na qual as tarefas devem ser executadas.

*Formalização* é o processo de planejar regulamentos e padrões que possam ser utilizados para controlar o comportamento organizacional (WAGNER III e HOLLENBECK, 2000). A intensidade do controle, para Hall (1984), está no grau em que a organização é formalizada e é uma indicação das opiniões dos responsáveis pelo processo decisório sobre os membros organizacionais. Quando os membros são julgados capazes de exercer julgamento e autocontrole excelentes, a formalização é baixa, no entanto, quando são considerados incapazes de tomar suas próprias decisões, um grande número de normas é estabelecido para guiar seu comportamento, resultando assim, em uma formalização elevada.

Wagner III e Hollenbeck (2000) mencionam que a formalização pode ser por cargo – planejamento e documentação dos detalhes do desempenho da tarefa, abrangendo aspectos como quais passos a serem dados e a seqüência destes. Por fluxo de trabalho – planejamento e documentação dos padrões do fluxo de trabalho, tais como especificações de qualidade e metas de produção diária. Por regras – planejamento e documentação de regras e procedimentos gerais do local de trabalho, como segurança e horário de trabalho. Os autores apresentam ainda bases complementares para a formalização, são elas: profissionalização - utiliza-se de pessoas qualificadas, cujas habilidades e conhecimentos são indicados para executar trabalho para o qual não há especificações por escrito; treinamento - ensinar aos

funcionários as habilidades necessárias à execução de trabalhos específicos na organização; e a socialização - ensinar aos novos funcionários as normas da organização.

A *complexidade* ou diferenciação é outro aspecto relevante da estrutura, pois, “é o modo pelo qual o trabalho de uma organização é dividido ” (WAGNER III e HOLLENBECK, 2000, p. 311). Segundo Hall (1984), a diferenciação pode ser horizontal e vertical. A primeira, diz respeito à subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros. Esta subdivisão pode ser efetuada fornecendo, a especialistas altamente treinados, um conjunto de atividades abrangentes para desempenhar, ou subdividindo minuciosamente as tarefas de modo que não especialistas possam desempenhá-las. Já a diferenciação vertical compreende os níveis hierárquicos que compõem a estrutura organizacional, níveis estes que representam a distribuição da autoridade na organização.

Lawrence e Lorsh (1977) argumentam que para uma organização atuar em ambiente diverso e segmentado, deve desenvolver uma diferenciação interna. Entretanto, ao mesmo tempo em que se preocupa em diferenciar-se, a organização deve preocupar-se em manter um mínimo de integração e para isto são criadas estruturas. A diferenciação e a integração resultam das atividades exercidas pelos grupos que compõem a organização. Tais grupos possuem características internas que desenvolvem em decorrência das transações planejadas com o ambiente que lhe foram designadas, ou seja, os grupos dividem-se de acordo com as atividades que exercem, gerando assim a diferenciação. Em contrapartida, a diferenciação exige que a organização promova a integração entre os grupos a fim de que trabalhem conjuntamente. Sendo assim, quanto maior a diferenciação, maior deverá ser a integração entre seus grupos. Isto acontece porque a organização é formada por indivíduos de diferentes grupos os quais possuem diferentes pontos de vista, dessa forma, no exercício de suas funções emergem conflitos os quais devem ser acompanhados pela organização. O

quanto a organização será bem sucedida em atingir a integração depende, em grande parte, de como os indivíduos resolvem seus conflitos.

Wagner III e Hollenbeck (2000) destacam que quando a padronização, a formalização e a especialização ocorrem em conjunto constitui-se um tipo de estrutura denominada de *burocracia*. Tal denominação deve-se ao fato deste tipo de estrutura possuir características do modelo ideal burocrático preconizado por Max Weber. Hall (1978) destaca, dentre as características do modelo de Weber, a divisão do trabalho baseado na especialização funcional, a definição da hierarquia e autoridade, o sistema de procedimentos que ordena a atuação no cargo, entre outros.

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2000) a *departamentalização* visa agregar grupos dentro da organização. A departamentalização pode ser funcional – agrupamento por funções – carece de flexibilidade e objetiva agrupar grupos de grupos. Outro tipo de departamentalização é a divisional – agrupamento por produto, cliente ou região geográfica – a qual possui flexibilidade em cada divisão. Por agregar grupos similares, qualquer tipo de departamentalização facilita o gerenciamento de relações intergrupais.

Para Hall (1984), a *centralização* é a distribuição de poder numa organização, e, portanto, compreende o direito de tomar decisões. Quando a maior parte das decisões acontece no topo da organização ela é centralizada. Cabe destacar que a organização pode ter políticas predeterminadas para balizar as decisões em outros níveis organizacionais, o que não caracteriza a descentralização. Além disso, o autor ressalta que tal como a formalização, o grau de centralização de uma organização aponta à visão que ela tem de seus membros, ou seja, quanto mais centralizada, menos confiança nas pessoas para que tomem decisões ou se auto-avaliem.

Em relação à *tipologia* das estruturas, Wagner III e Hollenbeck (2000), as divide em três grupos: pré-burocráticas, burocráticas e pós-burocráticas, conforme Quadro 5.

As pré-burocráticas são o tipo mais simples, configuram organizações de tamanho pequeno e carecem de padronização, formalização e especialização. Este grupo engloba a estrutura indiferenciada simples, em que a coordenação é realizada exclusivamente por ajuste mútuo não havendo hierarquia de autoridade. E também a diferenciada simples, onde a supervisão direta é o meio de coordenação utilizado.

As estruturas burocráticas, em relação às pré-burocráticas, estão presentes em organizações que desenvolvem tarefas complexas e normalmente padronizam os processos, produtos, habilidades ou normas para lidar com este tipo de tarefas. Também estimulam a especialização e a formalização. Neste tipo de estrutura, a supervisão direta e o ajuste mútuo são retidos como mecanismos secundários que somente entram em ação quando a padronização não é suficiente para as necessidades de coordenação. As estruturas burocráticas podem ser do tipo funcional – utilizam a coordenação por meio da padronização, são organizadas de acordo com a departamentalização funcional e são centralizadas. Este tipo de estrutura possui como vantagem primordial a eficiência econômica, mas carece de flexibilidade.

Aumentando a complexidade da organização, dentro do grupo de burocráticas, tem-se a estrutura divisional – são moderadamente descentralizadas, a departamentalização é divisional e baseia-se nas similaridades do produto, localização geográfica ou clientes. Possui maior flexibilidade que a estrutura funcional, porém, ainda é moderada e incorre no aumento de custos devido a duplicidade de funções.

A última estrutura burocrática é a matricial - adotada por organizações que precisam integrar as atividades de trabalho relativas a uma diversidade de produtos, localizações ou clientes. As estruturas matriciais utilizam simultaneamente a departamentalização funcional e a divisional para agregar grupos estruturados e, por isso também são chamadas de estrutura simultâneas. A coordenação é feita pelo ajuste mútuo

sendo este utilizado nas camadas superiores de estrutura, bem como de cada célula. A tomada de decisão é descentralizada entre os gerentes e os custos resultantes da coordenação são elevados.

Quadro 5: Tipos de estrutura organizacional

<b>Grupo</b>	<b>Tipo</b>	<b>Características</b>
<b>Pré-burocráticas</b>	<i>Estrutura indiferenciada simples</i>	Coordenação por ajuste mútuo. Flexibilidade alta.
	<i>Estrutura diferenciada simples</i>	Coordenação por supervisão direta. Flexibilidade alta.
<b>Burocráticas</b>	<i>Estrutura funcional</i>	Coordenação por padronização. Departamentalização funcional. Centralizada. Eficiência econômica. Flexibilidade muito baixa.
	<i>Estrutura divisional</i>	Moderadamente descentralizadas. Departamentalização divisional. Flexibilidade média com aumento de custos.
	<i>Estrutura matricial</i>	Coordenação por ajuste mútuo nas camadas superiores. Utiliza simultaneamente a departamentalização funcional e divisional. Descentralização na tomada de decisão. Altos custos para coordenação. Flexibilidade alta.
<b>Pós-burocráticas</b>	<i>Estrutura de unidades de negócios ou multiunitária</i>	Cada unidade auto-organiza-se. Extremamente descentralizada. Unidades rotineiras são coordenadas pela padronização de normas ou habilidades. Funcionários têm autonomia. Departamentalização divisional. Flexibilidade alta.
	<i>Estrutura virtual</i>	Transferências de atividades para outras empresas por meio de alianças temporárias ou <i>joint ventures</i> . Flexibilidade muito alta.

Fonte: Com base em Wagner III e Hollenbeck (2000)

Por fim, Wagner III e Hollenbeck (2000) abordam as estruturas pós-burocráticas. Devido ao aumento das organizações - empregando muitos indivíduos, produzindo uma grande variedade de bens ou serviços e fazendo negócios em diversas partes do mundo, as empresas passaram a buscar novas estruturas que fossem mais flexíveis do que as

burocráticas. A primeira estrutura pós-burocrática é denominada de unidades de negócios ou multiunitária, esta estrutura é altamente flexível, pois permite que cada unidade empresarial organize a si mesma com pequena ou nenhuma intervenção de unidade controladora, e também extremamente descentralizada. Por outro lado, as atividades rotineiras são coordenadas pela padronização, geralmente, de normas ou habilidades, sendo realizada por treinamento ou socialização. Os funcionários ganham autonomia, sendo esta fonte de motivação. A estrutura multiunitária utiliza a departamentalização divisional, gerando duplicação de esforços, mas, cada uma das divisões é auto-suficiente. Este tipo de estrutura é falho quando a organização precisa de vínculos fortes entre as suas diferentes partes.

O segundo tipo de estrutura pós-burocrática é a virtual, na qual grandes organizações alcançam alto desempenho conservando extrema flexibilidade e eficiência. Nestas estruturas, as empresas concentram-se em suas competências centrais e transferem para outras suas demais atividades, sendo que esta transferência poderá ser definitiva ou temporária por meio de alianças ou *joint ventures*.

De acordo com o exposto, existem diversos tipos de estrutura e cada um traz vantagens e desvantagens, sendo assim, não é possível identificar um tipo satisfatório de estrutura para todas as organizações. O *desenho organizacional* é o processo de escolher a melhor opção de estrutura para a organização. Neste caso, os gestores fazem um diagnóstico da situação da organização e escolhem e implementam a estrutura que melhor atenda a esta situação (WAGNER III e HOLLENBECK, 2000).

Mintzberg (2001) destaca alguns parâmetros a serem observados para a definição do desenho organizacional:

- A especialização do trabalho refere-se ao número de tarefas em um determinado cargo e o controle dos funcionários sobre essas tarefas. A formalização de comportamento é a padronização de processos de trabalho pela imposição de instruções operacionais,

descrição de cargo, regras, regulamentos entre outros do gênero. Quanto mais dependem da padronização, mais burocráticas, e quanto menos, mais orgânicas são as organizações.

- O treinamento diz respeito ao uso de programas instrucionais formais para estabelecer a padronização de pessoas e habilidades, a fim de executar certos trabalhos nas organizações.
- O doutrinamento é feito por meio de programas e técnicas pelos quais as normas dos membros da organização são padronizadas para que se tornem suscetíveis às suas necessidades ideológicas, bem como mereçam confiança na tomada de decisão.
- O agrupamento unitário compreende as bases – por processo de trabalho, produto, cliente, região geográfica - para efetuar o agrupamento na organização. Estas bases podem ser reduzidas a dois grupos fundamentais, a função executada e o mercado atendido. A escolha para o agrupamento deve levar em conta, entre outros fatores, as interdependências dos processos, de escala e sociais.
- O tamanho de unidade refere-se ao número de posições (ou unidades) contidas em uma única unidade.
- Os sistemas de controle e planejamento são utilizados para padronizar os bens e serviços da organização e são divididos em dois tipos: sistemas de planejamento ativo, que especifica o resultado de ações específicas, antes de sua realização; e sistemas de controle de desempenho de um conjunto de ações após a sua realização.
- A descentralização é o parâmetro que se refere à difusão do poder na tomada de decisão.

Existem fatores contingenciais ou situacionais que ajudam a definir qual a estrutura que trará maior eficácia para a organização. Estes fatores constituem a situação

interna e externa da organização. Com base em Wagner III e Hollenbeck (2000) destacam-se alguns fatores. O primeiro, idade e fases de desenvolvimento, parte do princípio de que à medida que as organizações crescem e amadurecem, geralmente saem de um tipo de estrutura para outro. Isto significa que existem fases pelas quais as organizações podem passar, são elas: formação - estado inicial da empresa com a utilização de estruturas pré-burocráticas; formalização – a medida que a organização cresce o trabalho é dividido em áreas funcionais diferentes, desenvolvem-se avaliações sistemáticas e os procedimentos de recompensa, a organização da empresa é determinada por planejamento formal e fixação de metas, a formalização e a padronização se tornam os meios pelos quais a coordenação é feita. Surge então a estrutura burocrática funcional; a fase da elaboração – na busca do crescimento contínuo a empresa procura novas oportunidades de produtos, localizações ou clientes, neste caso, os negócios se diversificam e surge a necessidade de descentralização e departamentalização divisional ou matricial, o que caracteriza estruturas burocráticas. Por fim, a fase de transformação - aquela na qual a empresa encontra-se diante de extremos de mudança e complexidade e entra no processo de produção personalizada em massa. Para isso a empresa precisa recorrer a suas equipes qualificadas e tecnologias avançadas para produzir bens e serviços demandados por clientes diferenciados, nesta fase, entram as estruturas pós-burocráticas.

O segundo fator, de acordo com Wagner III e Hollenbeck (2000), relaciona-se com o tamanho da organização – quantidade de funcionários, volume de vendas, clientes, lucro, capacidade física, total de recursos financeiros que a organização controla, e também se relaciona com as normas presentes na cultura que cerca a organização e que irá influenciar a escolha entre os tipos de estrutura a ser adotado.

O terceiro e último fator é composto por tecnologia e ambiente. A tecnologia de uma organização compreende conhecimentos, procedimentos e equipamentos de

transformação de recursos primários em bens e serviços acabados. A tecnologia dominante utilizada na execução do trabalho básico da organização é denominada de tecnologia essencial e é essa tecnologia que irá influenciar na estrutura. A padronização e a estruturação mecanicista geralmente aumentam a eficácia de empresas que utilizam tecnologias adequadas a trabalhos de rotina. De outro lado, o ajuste mútuo e a estruturação orgânica promovem eficácia em empresas que adotam tecnologias adequadas a necessidades imprevisíveis, e normalmente sujeitas a mudanças rápidas. O ambiente possui características específicas que influenciam a eficácia estrutural, tais como, mudança ambiental, complexidade, incerteza, receptividade e diversidade.

Ainda com relação ao ambiente, Mintzberg (2001) salienta que quanto mais dinâmico o ambiente da organização, mais orgânica é sua estrutura. Quanto mais complexo for o ambiente, mais descentralizada é sua estrutura. Quanto mais diversificados os mercados de uma organização, maior é a propensão para dividi-los, dadas as economias de escala favoráveis, e que a hostilidade extrema no ambiente leva qualquer organização a centralizar temporariamente a estrutura.

Além dos fatores expostos por Wagner III e Hollenbeck (2000), Mintzberg (2001) acrescenta o poder como importante determinante da estrutura, tendo em vista que quanto maior o controle externo sobre a organização, mais centralizada e mais formalizada é sua estrutura. Ressalta ainda que uma coalizão externa dividida tende a provocar uma coalizão politizada interna e vice-versa, ou seja, conflitos em uma das coalizões tendem a transbordar para a outra. E por fim, destaca que a adoção de estrutura também pode ser influenciada por parâmetros populares de estrutura os quais são utilizados por determinada organização, mas não são adequados para outras e mesmo assim são adotados indevidamente por estarem na moda.

Enfatizando a relevância das estruturas pós-burocráticas, Quinn, Anderson e Finkelstein (2001) comentam sobre o termo organização em rede, pois este se tornou muito abrangente e amplamente utilizado para descrever qualquer tipo de estrutura organizacional que substitua as formas burocráticas e para representar uma forma dominante de estruturar uma empresa moderna. Nas organizações em rede as relações horizontais são mais importantes que as verticais, sendo assim, a hierarquia é horizontalizada ou desaparece totalmente. Porém, os autores sugerem que “nenhuma forma organizacional em rede prevalecerá como a estrutura dominante adaptada aos ambientes hipercompetitivos” (QUINN, ANDERSON e FINKELSTEIN, 2001, p. 157). Para os autores estas formas raramente ocorrem de forma pura em toda a extensão da organização, posto que estão enraizadas em estruturas organizacionais maiores onde, pelo menos, encontram-se parcialmente burocratizadas. Sendo assim, as redes organizacionais servem para integrar todos os aspectos de um empreendimento de porte, agindo como uma forma de organizar e não de organização.

Outro ponto destacado por Quinn, Anderson e Finkelstein (2001) com relação a organização em rede, refere-se a capacidade desta de conseguir tanto eficiência quanto flexibilidade, o que é essencial para as condições de hipercompetitividade. Alguns argumentos ainda são apresentados pelos autores no que se refere às redes organizacionais, eles consideram que a burocracia não desaparecerá, a hierarquia em seu sentido mais amplo continuará a ser o modo dominante de organizar-se, e o problema essencial que as organizações em rede precisam enfrentar é a disseminação eficiente do intelecto.

Quinn, Anderson e Finkelstein (2001) sugerem que a organização em rede não é uma forma única de organização, mas abrange uma complexa variedade de formas fundamentalmente diferentes de se organizar. Esta afirmativa dos autores tem como base um estudo em empresas do setor de serviços, do qual emergiu cinco novas formas de organizar tendo como princípio a rede. As novas formas de organizar, segundo Quinn, Anderson e

Finkelstein (2001), não objetivam esgotar a gama de possibilidades das empresas organizarem-se, e tampouco, servem individualmente para serem adotadas pelas organizações, já que as organizações, face à hipercompetitividade, serão tipicamente polifórmicas. As novas formas de organizar, propostas pelos autores, são: organização infinitamente plana, organização invertida, organização teia de aranha, organização aglomerada e organização raios de sol, conforme mostra o Quadro 6.

Quatro dimensões intelectuais distinguem cada uma das formas de organização (QUINN, ANDERSON e FINKELSTEIN, 2001):

- *Local do intelecto* é a principal esfera dentro da organização na qual reside o profundo conhecimento de suas disciplinas fundamentais.
- *Local da novidade* consiste no lugar principal no qual o intelecto é convertido para soluções inovadoras.
- *Modo de ligação* compreende a direção do fluxo de informação e como o local do intelecto e o local da novidade são conectados.
- *Fonte de alavancagem* é como o empreendimento alavanca sua base de *know-how*.

As definições sobre estrutura remetem à formalização das organizações, conforme já apresentado, à medida que as organizações se desenvolvem estas assumem a necessidade de dividir o trabalho de forma sistemática e coerente. Motta e Pereira (1991) afirmam que quanto maior a empresa, mais ela tende a burocratizar-se. A estrutura organizacional visa demonstrar, entre outros aspectos, as relações de autoridade e responsabilidade existentes na organização. Entretanto, salientam Motta e Pereira (1991), o ser humano possui uma tendência à liberdade e à autonomia individual que visa defrontar-se com tais relações, incorrendo, muitas vezes, em conflitos.

Quadro 6: Cinco formas de organização

	<b>Infinitamente plana</b>	<b>Invertida</b>	<b>Teia de Aranha</b>	<b>Aglomerada</b>	<b>Raios de sol</b>
Definição de nóculo	Individual	Individual	Individual	Aglomerado	Unidades de negócios
Local do intelecto	Centro	Nódulos	Nódulos	Aglomerado	Centro e nódulos
Local da novidade	Nódulos	Nódulos	Projeto	Projeto	Nódulos
Modo de ligação	Centro p/nódulos	Nenhum	Nóculo p/nóculo	Aglomerado p/projeto	Centro p/nódulos
Fonte de alavancagem	Multiplicativo	Distributivo	Exponencial	Aditivo	Sintético
Problemas e desafios da administração	- Falta de plano de carreira - Necessidade de pagamento com base no desempenho - Dependência de gerência profissionalizada - Necessidade de manter flexibilidade do sistema	- Perda de autoridade formal para gerentes de linha - Necessidade de delegar poder e controlar pessoal de contato nos nódulos	- Necessidade de fomentar comunicações sem sobrecarregar o sistema - Administrar concorrência entre os nódulos	- Indivíduos enfrentam pressão dual dos clientes e de equipes aglomeradas-cruzadas - Dependência na qualidade da liderança, extensão do treinamento e motivação dos participantes	- Necessidade de equilibrar autonomia e controle - Necessidade de gerar recursos significativos
Exemplo	Corretora de valores	Hospitais	Internet	Staff empresarial	Grande estúdio de cinema

Fonte: Quinn, Anderson e Finkelstein (2001, p. 159)

Para Motta e Pereira (1991) uma série de fenômenos sociais - amizade, liderança informal, valores e crenças individuais, normas instituídas pelos grupos, entre outros - pela sua própria natureza, escapam à organização formal e irão constituir o que convencionou-se chamar de organização informal. Este tipo de organização não é representado no organograma da organização, ou seja, não é visível, porém faz parte da sua estrutura. Segundo os autores (MOTTA e PEREIRA, 1991, p. 68), “todas as relações sociais verificadas em uma organização que não estejam previstas em seus regulamentos e organogramas constituem, somados, a organização informal”.

Nas organizações informais, de acordo com Motta e Pereira (1991), existem fatores determinantes que provocam interações entre seus membros, dentre eles destacam-se as características tecnológicas do trabalho executado e a existência de interesses comuns. Os autores concluem ainda, que a organização informal é uma característica inerente a qualquer

organização burocrática. Com base nessas afirmativas, observa-se que a estrutura organizacional é composta tanto pelas relações formais de trabalho, quanto pelas informais.

#### **2.2.3.4 Cultura**

Determinados estudos na área das organizações foram influenciados pela antropologia. Segundo Dupuis (1996), o conceito de cultura, pertencente à antropologia, passou a fazer parte da teoria administrativa no momento em que se estabeleceu uma relação entre cultura e organização, desencadeando assim um novo conceito, o de cultura organizacional.

Smircich (1983) em seus estudos sobre cultura organizacional a considera de duas formas. A primeira é uma metáfora que considera a cultura como algo que a organização é; já a segunda, vê a cultura como uma variável, ou seja, algo que a organização tem.

Schein (1996) apresenta um dos conceitos mais significativos da literatura. Segundo ele, cultura organizacional é um modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Fleury (1996, p. 22) propõe um conceito acrescentando, ao de Schein, a dimensão política. Para a autora a cultura organizacional é

(...) como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

A cultura organizacional passou a ser considerada, na teoria das organizações, no final da década de 70, devido ao sucesso das empresas japonesas em detrimento da perda de mercado das empresas americanas (KOTTER e HESKETT, 1994). Como afirma Schein (2001), a cultura importa porque é um poderoso conjunto de forças latentes que estabelecem o comportamento, a maneira de perceber as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos. Sua importância em particular, está na determinação de estratégias, de objetivos e o modo de operação da empresa. Dentro desta mesma importância, Pereira e Cunha (2004, p. 319) compactuam que “a noção de cultura representa um meio estratégico para tentar obter dos trabalhadores uma maior identificação e adesão aos objetivos da empresa”.

Os valores pertinentes à cultura organizacional são refletidos por artefatos como, instalações físicas, localização da empresa, uniformes usados pelos empregados, entre outros. Porém, tais elementos aparecem de diferentes formas nas organizações. As peculiaridades próprias de cada um desses elementos são caracterizadas por o que Morgan (1996) e Bowdith e Buono (1997) denominam de subculturas.

Schein (2001) alerta que ao se tentar entender a cultura organizacional, pode-se incorrer no erro de simplificá-la. Dessa forma, o autor salienta a importância de identificá-la em toda a sua complexidade e para tanto, propõe uma forma de percebê-la em três níveis. O nível dos artefatos compreende a estrutura e processos organizacionais visíveis tais como as instalações e o modo de vestir. Porém, não é possível identificar, neste nível, porque as coisas são assim, para isto, é preciso investigar e ir além das aparências e isto leva ao segundo nível. Para identificar o segundo nível, dos valores abraçados, é preciso perguntar aos membros-chave da organização ou analisar o conteúdo de documentos formais da mesma. Estes valores são aqueles que balizam os procedimentos da organização, como integridade, trabalho em

equipe, orientação para o cliente, qualidade do produto, entre outros. Embora existam valores instituídos pela organização, muitas organizações com valores semelhantes agem de forma totalmente diferente, esta diferença é que consiste no terceiro nível da cultura organizacional. Neste nível mais profundo, certezas tácitas, existem pressupostos que determinam como os membros da organização percebem, pensam e sentem. Estes pressupostos são construídos durante a trajetória da organização à medida que certos valores, e crenças são utilizados pelo grupo e mostram-se adequados para solucionar problemas. Este é um processo de aprendizado em conjunto.

Fleury (1996), tendo por base o diálogo com autores de diferentes enfoques teóricos e a vivência concreta de situações de pesquisa e intervenções no que tange a cultura organizacional, desenvolveu uma proposta metodológica sobre como desvendar a cultura de uma organização a qual perpassa pelos seguintes temas:

- *Recuperar o histórico das organizações.* Reconstruir o histórico da organização, situando-a no contexto da época em que constituída, propicia o pano de fundo necessário para compreensão da natureza da organização, suas metas e objetivos. Outro ponto relevante é o papel do fundador que ao mesmo tempo em que detém a concepção global da organização, tem o poder de estruturá-la, desenvolvê-la e criar elementos simbólicos de acordo com sua visão de mundo. Certos diretores também desempenham papel semelhante ao do fundador na organização. Investigar os incidentes críticos, pois através destes o pesquisador pode perceber certos valores importantes que emergem mais facilmente nestas situações.
- *Analisar o processo de socialização de novos membros.* É por meio do processo de socialização que o indivíduo é integrado à organização, neste processo valores e comportamento vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros.

- *Analisar as políticas de recursos humanos.* Tal análise pode demonstrar diversos elementos da cultura, determinando as pessoas ideais para a organização, bem como os sistemas de remuneração e de carreira.
- *Analisar o processo de comunicação.* A comunicação constitui um dos elementos primordiais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. Entre os meios de comunicação é necessário identificar os meios formais orais (contatos diretos, reuniões, telefonemas) e escritos (jornais, circulares, memorandos), e também os meios informais.
- *Analisar a organização do processo de trabalho.* Analisando o processo de trabalho, seus componentes tecnológicos e sociais, é possível identificar as relações de trabalho e as relações de poder.

Para Freitas (1991), o fato de não haver um consenso em relação a definição de cultura propicia diferentes metodologias para a investigação da mesma. A autora sugere uma forma simples de identificação da cultura, levando em conta os elementos que a compõem: valores, crenças e pressupostos, ritos e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, normas e comunicação.

Valores – são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso. Alguns valores são muito comuns nas organizações, tais como importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade, inovação e motivação dos empregados.

Crenças e pressupostos - é aquilo que é tido como verdade na organização, ou seja, são os componentes do nível da cultura mais profundo.

Ritos e cerimônias – são atividades planejadas que possuem resultados práticos e expressivos, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa. São exemplos o

processo de adaptação de um funcionário recém contratado, a promoção ou premiação de um funcionário, festas de final de ano ou outras datas importantes para a empresa, entre outros.

Estórias e mitos – as estórias são narrativas baseadas em eventos ocorridos que reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento é adequado ao ambiente organizacional. Os mitos também se referem a estórias consistentes com os valores organizacionais, entretanto, não são sustentadas por fatos efetivamente ocorridos.

Tabus – possui papel de orientar o comportamento organizacional, delimitando proibições, evidenciam o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não permitido.

Heróis – são indivíduos que personificam os valores da organização e possuem várias qualidades, estes podem ser natos ou criados (situacionais).

Normas – conjunto de regras formalizadas ou não que determinam certo comportamento, podendo recompensar ou punir os membros da organização.

Comunicação - o processo de comunicação possibilita a interação dos indivíduos e por conseqüência a disseminação da cultura.

Um elemento que está intimamente ligado com a cultura organizacional é o poder. Baseado em diferentes enfoques, Faria (2003) define poder como a capacidade que tem uma classe social, categoria social, ou um grupo organizado politicamente ou não, de definir e realizar seus objetivos específicos. Trazendo o poder para o ambiente organizacional, Schein (apud BERTERO, 1996, p. 38), afirma que “a atribuição principal do poder é manter a harmonia e o equilíbrio no interior da organização”. Bertero (1996) afirma que o poder possui aspecto mantenedor, fiador e homologador da cultura organizacional. Ressalta ainda que é possível vê-lo sob três aspectos distintos. Primeiramente, o poder é capaz de moldar culturas organizacionais, tendo em vista a figura do fundador ou dirigente importante da empresa que demonstra certo comportamento, sua visão de mundo, da natureza humana e do próprio

negócio. Estes aspectos vão sendo assimilados gradativamente pela organização transformando-se em valores e crenças.

A segunda forma de influência do poder sobre a cultura é a utilização deste como mantenedor de uma cultura organizacional existente. Cabe destacar que se o grupo que detém o poder julga a cultura vigente como adequada aos seus objetivos, este se esforçará para mantê-la.

Por fim, o poder pode ser usado para modificar a cultura existente, adequando-a aos interesses de seus detentores.

Portanto, observa-se que os interesses individuais podem sobrepujar os interesses organizacionais quando o assunto é manutenção do poder vigente.

Com base nos aspectos relativos a cultura organizacional, já mencionados neste trabalho, pode-se verificar que nas mudanças estratégicas, estes aspectos devem ser efetivamente considerados, sob a pena do fracasso dos objetivos organizacionais. Schein (2001) evidencia a complexidade e a amplitude da cultura organizacional nos processos de mudanças afirmando que ela engloba tanto questões de sobrevivência externa, como missão, estratégia, objetivos, estrutura, processos e controle, quanto a questões de integração e coordenação internas.

Para Johnson (1999), a influência da cultura vai além, o autor afirma que as pessoas responsáveis pela criação da estratégia são influenciadas, talvez mesmo doutrinadas, pelo paradigma que a cultura da organização utiliza para interpretar e filtrar os estímulos externos e internos, restringindo, muitas vezes, a análise do ambiente e a avaliação do plano. Este paradigma é consolidado dentro da organização por meio dos elementos que integram a sua cultura – rotinas, histórias, símbolos, poder, estrutura e controles - os quais, segundo Johnson (1999), compõem a rede cultural.

Ainda para Johnson (1999), a intensidade da mudança cultural depende da extensão da mudança proposta pela estratégia a ser implementada. O autor destaca também que no contexto de mudança cultural, em função da estratégia, muitos gestores consideram somente alguns elementos da rede cultural, tais como estrutura, controles e bases do poder na organização. Porém, para que a mudança venha a ser bem sucedida os elementos rotinas, rituais e símbolos devem ser trabalhados por representarem valores com os quais os funcionários têm contato diariamente. A mudança, nestes elementos, leva o funcionário a sentir a efetividade da mudança. Johnson (1999, p. 466) salienta que “talvez o símbolo mais poderoso em relação à mudança seja o comportamento dos altos executivos.”

Com o objetivo de efetuar mudanças culturais, Schein (2001) propõe um modelo de mudança transformadora compreendendo três estágios. No primeiro estágio, acontece o descongelamento da situação atual, por meio de algo que venha a motivar a mudança, é estado de ameaça, crise ou insatisfação. Em seguida, no segundo estágio, é o momento de aprender novos significados para velhos conceitos imitando um novo modelo e se identificando psicologicamente com determinada pessoa ou inventando soluções próprias até que alguma delas funcione. No terceiro e último estágio, é o momento da internalização de novos conceitos e significados que se ajustam ao comportamento do aprendiz podendo ser incorporado pelo indivíduo e, finalmente, pelo grupo.

De acordo com Torres e Floriano (2003), supõe-se que qualquer processo de mudança organizacional deve ser feita com a participação de seus membros, e, portanto, a cultura é fator muito importante em tal processo. Salientam os autores que a cultura não é o único fator que afeta os processos organizacionais, todavia, se a meta é provocar mudanças complexas na organização, a cultura organizacional será afetada.

Com base nos aspectos relativos a cultura organizacional, já mencionados, pode-se verificar que nas mudanças estratégicas, estes aspectos devem ser efetivamente

considerados, sob a pena do fracasso dos objetivos organizacionais. Schein (2001) evidencia a complexidade e a amplitude da cultura organizacional nos processos de mudanças afirmando que ela engloba tanto questões de sobrevivência externa, como missão, estratégia, objetivos, estrutura, processos e controle, quanto a questões de integração e coordenação internas.

### **2.3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

Para Bracker (apud WHITTINGTON, 2002), o conceito de estratégia é derivado da palavra grega *strategos* que significa “um general” que por sua vez originou-se de raízes que significam “exército” e “liderar”. Silveira Jr. e Vivacqua (1996) mencionam que apesar de ter sido importado da arte militar, o termo estratégia assumiu uma conotação nova no campo da administração, o que denota uma apropriação do termo sem a correspondente apropriação do conceito. Apesar de ganhar vida própria, o termo conservou os traços do berço.

De acordo com Silveira Jr. e Vivacqua (1996), em administração, a estratégia supõe dois vetores: um temporal e outro espacial. Pelo vetor temporal a abordagem estratégica caracteriza-se pela continuidade e pela permanência. Através do vetor espacial, a estratégia busca interferir no ambiente organizacional e fora dele. No ambiente interno, a estratégia volta-se para a mudança efetiva e estável na organização, com o intuito de influenciar o ambiente externo.

O conceito básico de estratégia organizacional remete à relação entre a organização e o ambiente. Dessa forma, a organização deve procurar optar por estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida.

Na Teoria das Organizações a palavra estratégia possui diversas definições, Oliveira (2001, p. 177) apresenta algumas com base em diferente autores:

- Determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma organização e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas (CHANDLER).
- Modo pelo qual a organização procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes (OHMAE).
- Conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou que deseja ser (ANDREWS).

Diante das definições apresentadas é possível observar que a estratégia é o caminho que leva a organização aos objetivos estabelecidos, sendo o ponto chave para nortear a organização, mobilizando todos os recursos organizacionais a fim de otimizar as relações da organização com o ambiente, gerando as mudanças necessárias para que a organização atinja seus objetivos.

Para Porter (1991), estratégia é definir e divulgar uma posição exclusiva da organização, exercer opções excludentes e desenvolver compatibilidade entre as atividades organizacionais. Segundo ele, para enfrentar as cinco forças competitivas no setor – ameaça de novos entrantes no mercado, intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, pressão dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores - em níveis mais simples e amplos, a organização deve optar entre três abordagens estratégias genéricas.

A primeira é a *liderança no custo total*, neste caso o custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora outras áreas não devam ser ignoradas, como qualidade e assistência.

A segunda estratégia genérica é a *diferenciação*, esta visa diferenciar o produto oferecido pela organização, criando algo que seja único em toda a indústria. Os métodos a serem utilizados nesta estratégia podem assumir diversas formas dentre elas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores. Este tipo de estratégia proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva, tendo em vista que mantém a fidelidade do cliente à marca e também gera menor sensibilidade ao preço.

A terceira, o *enfoque*, consiste em focar um determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Ao optar pelo enfoque a organização deve atender bem ao mercado a que se propõem, satisfazendo melhor as necessidades dos clientes do que os concorrentes que competem de uma forma mais ampla, assim a organização atinge a diferenciação.

Porter (1991) alerta ainda que a organização deve adotar somente uma das estratégias genéricas, pois cada uma exige um conjunto de recursos e habilidades distintas, caso fique no “meio-termo” pode comprometer a sua rentabilidade. Além disso, o autor chama a atenção para certos riscos destas estratégias, como falhar em alcançar ou sustentar a estratégia, e desgaste da vantagem estratégica com a evolução da indústria.

O posicionamento de Mintzberg (2001) a respeito de estratégia organizacional é complexo, pois aborda cinco definições. A estratégia pode ser um *plano* para o futuro; um *padrão* diante do comportamento passado da organização; uma *posição* localizando determinados produtos em mercados específicos; uma *perspectiva* de modo a adotar uma maneira enraizada de fazer as coisas; e por fim a estratégia pode ser um *truque*, uma manobra específica para driblar a concorrência.

Segundo o mesmo autor (MINTZBERG, 1998), os processos de formulação e implementação da estratégia resultam em um processo contínuo de aprendizagem em que surgem estratégias criativas e eficazes. O pensamento não deve desconectar-se da ação, dessa

forma durante a implementação das estratégias deliberadas surgem estratégias emergentes as quais são frutos das relações da organização com o ambiente visando promover as mudanças necessárias, conforme ilustra a Figura 5. Isso significa que a estratégia efetivamente realizada é a soma das estratégias deliberadas e emergentes, e não a implementação pura e simples da estratégia inicialmente formulada.

Mintzberg (1998) sugere que a criação da estratégia é um processo artesanal e que os gerentes devem ser criativos o bastante para lidar com tal processo. Além das dificuldades de antecipar os acontecimentos que estão por vir, adotar uma estratégia puramente deliberada inibe a aprendizagem, ao contrário, ao utilizar uma estratégia emergente a organização fomenta a aprendizagem e a criatividade, além de permitir estabelecer novos padrões.

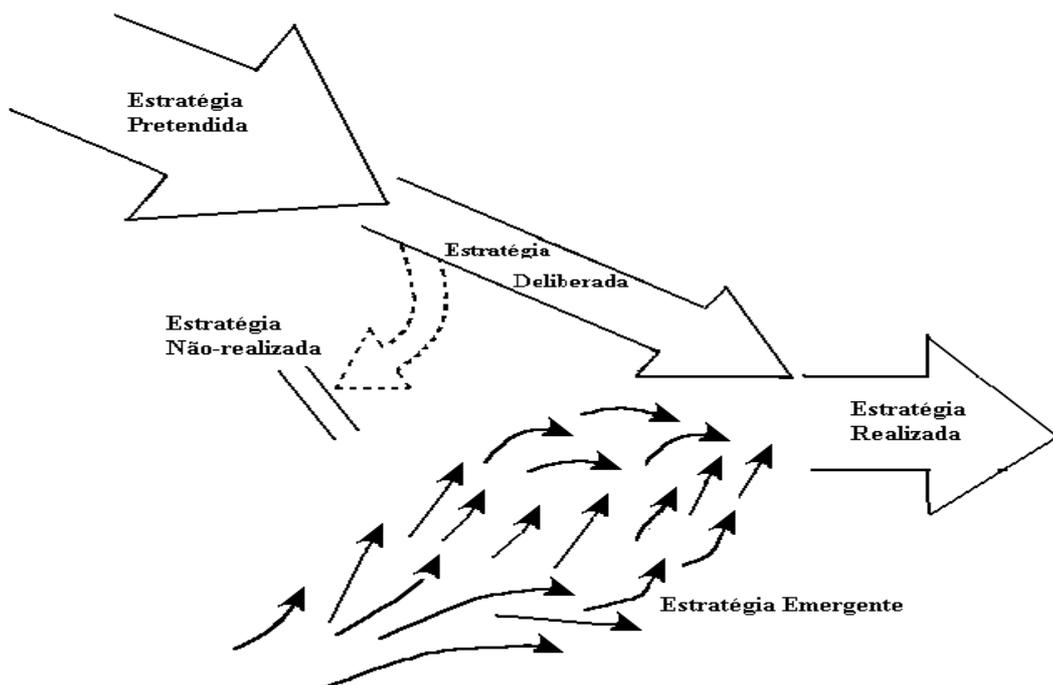


Figura 5: Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg (2001, p. 29)

Em publicação mais recente Porter (1999, p. 47) questiona o que é efetivamente estratégia. Segundo ele eficácia operacional não é estratégia.

A eficácia operacional significa o desempenho de atividades melhor do que os rivais, abrange a eficiência, mas não se limita apenas a esse aspecto. Diz respeito a quaisquer práticas pelas quais a organização utiliza melhor seus insumos. Em contraste, o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar atividades de maneira diferente.

Com base apenas na eficácia operacional, poucas organizações competem com sucesso no longo prazo em detrimento das dificuldades de manter-se à frente dos concorrentes. Essa situação deve-se à rápida proliferação de práticas melhores, bem como a imitação de práticas eficazes - a exemplo o *benchmarking* - cujo efeito é tornar as organizações semelhantes entre si (PORTER, 1999).

Quando o foco da organização é a eficácia operacional, as técnicas utilizadas são semelhantes, portanto, a diferenciação tende a tornar-se pequena e o retorno decresce. Baseado nisso, Porter (1999, p. 52) afirma que “o lema da estratégia competitiva é ser diferente”. A estratégia proporciona criar uma posição singular por meio de um *mix* único de valores que envolve um conjunto diferente de atividades, através delas é possível diferenciar-se dos concorrentes.

A estratégia organizacional, que leva à vantagem competitiva, é, portanto, uma combinação de atividades as quais são desempenhadas por determinada organização de forma peculiar, e que sua imitação é dificultada tendo em vista a complexidade da combinação.

Ao comparar o posicionamento de Porter e Mintzberg, observa-se que o que Mintzberg denomina estratégia emergente, Porter considera eficácia operacional. Para Porter (1991), as adaptações efetuadas ao longo de implementação da estratégia deliberada não são estratégias, mas sim eficácia operacional, segundo ele, as posições estratégicas devem ser mantidas no mínimo por uma década, pois mudanças freqüente na estratégia é custoso para a

organização, posto que demandam reconfiguração de atividades, bem como reconfiguração de sistemas inteiros.

De acordo com Andrews (2001, p. 58),

estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Como é possível observar, o conceito de Andrews (2001) demonstra que a partir de um padrão de decisões adotado pela organização são determinados outros aspectos como objetivos, metas, políticas, planos, tipo de organização econômica e humana e a natureza da contribuição econômica que visa proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades. Neste caso, a estratégia é um padrão conforme um dos conceitos apresentados por Mintzberg (2001).

Hamel e Prahalad (1995, p. 26) propõem uma nova visão para a estratégia. Esta nova visão defende que “a competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes – pela posse do novo espaço competitivo”. Portanto, a meta não é imitar produtos e processos dos concorrentes, mas abrir caminho para explorar oportunidades de amanhã, chegando assim primeiro ao futuro. Os autores ainda sugerem que para chegar primeiro ao futuro é preciso quatro elementos: compreender que a competição pelo futuro é uma competição diferente; ter um processo para descobrir e perceber oportunidades futuras; ter habilidade de energizar a empresa de cima para baixo; e possuir capacidade de superar os concorrentes e chegar primeiro ao futuro, não correndo riscos desmedidos.

Para discorrer sobre as premissas iniciais da nova visão de estratégia, Hamel e Prahalad (1995) apresentam certos termos dos quais cabe destacar: previsão do futuro, arquitetura estratégica e competências essenciais. Previsão do futuro do setor baseia-se em profundas percepções das tendências relativas a tecnologia, demografia, regulamentação e estilos de vida que podem ser utilizados para redefinir as regras do setor e criar um novo espaço competitivo.

A arquitetura estratégica é como um plano, porém não detalhado, segundo os autores, é impossível criar um plano detalhado (que preços, que canais, onde buscar, que características do produto) para uma busca competitiva de dez ou quinze anos. Sendo assim, a arquitetura estratégica identifica quais capacidades precisam ser construídas, porém, não especifica como podem ser construídas. Ela é basicamente uma planta que visa novas funcionalidades, para isto a alta gerência precisa saber que novos benefícios ou funcionalidades serão oferecidos ao cliente, à aquisição de novas competências ou o remanejamento das competências existentes e a reconfiguração da interface com os clientes.

As competências essenciais são “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes” (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 229), dessa forma, trata de uma integração de habilidades. Uma competência específica de uma organização é a soma do aprendizado de todas as habilidades, tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional, dessa forma é pouco provável que uma competência essencial tenha por base um único indivíduo ou apenas uma pequena equipe.

Segundo os autores, talvez seja difícil diferenciar uma habilidade específica de uma competência essencial para qual essa habilidade contribui. Eles sugerem, em termos práticos, se durante o processo de definição das competências específicas de uma empresa ou unidade de negócios, uma equipe de gerentes identificar quarenta, cinquenta ou mais

competências, muito provavelmente estará descrevendo habilidades e tecnologias. Por outro lado, se indicar apenas uma ou duas competências, é provável que esteja usando um nível de agregação demasiadamente amplo. Normalmente, o nível de agregação mais consistente elege de cinco a quinze competências essenciais.

Para ser considerada uma competência essencial esta precisa realmente contribuir para a prosperidade da organização a longo prazo, neste caso, uma habilidade precisa passar em três testes. No primeiro, uma competência essencial precisa dar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente, ou seja, são habilidades que possibilitam à organização oferecer um benefício fundamental ao cliente – o que é visível aos olhos do cliente é o benefício, e não as nuances técnicas, trazidas pela competência subjacente a esse benefício.

O segundo teste diz respeito à diferenciação entre concorrentes. Para ser parte de uma competência essencial, uma habilidade precisa ser única.

Por fim, o terceiro teste é com relação à capacidade de expansão. Uma competência é realmente essencial quando pode ser aplicada em novas arenas de produtos, ou seja, forma a base para entrada em novos mercados de produtos. Portanto, as capacidades da organização não devem estar centradas nos produtos, mas sim nos benefícios que estes oferecem.

Com base no exposto, Hamel e Prahalad (1995) afirmam que está implícita uma visão de estratégia diferente da que prevalece em muitas organizações. A nova visão reconhece que a organização precisa desaprender com parte do seu passado para descobrir o futuro. Dessa forma, não é suficiente colocar a organização em uma posição ótima dentro do mercado existente, o desafio é desenvolver capacidade de prever os mercados futuros. Além disso, esta visão de estratégia reconhece a necessidade de algo mais do que o planejamento anual e incrementalista, é preciso uma arquitetura estratégica que construa a planta para o

desenvolvimento das competências essenciais necessárias a fim de alcançar o domínio do mercado no futuro. Tal visão está menos preocupada em adequar metas e recursos, porém, mais preocupada em criar metas que superem os limites e desafiem os funcionários a conseguir o impossível. Cabe destacar também que esta visão empenha-se em superar limitações de recursos buscando criativamente alavancagem de recursos. Esta nova visão de estratégia reconhece que as organizações competem além das fronteiras dos setores existentes, tendo em vista que buscam criar a estrutura dos setores futuros.

A liderança pelas competências essenciais é outro aspecto relevante desta visão de estratégia proposta por Hamel e Prahalad (1995), pois, tal liderança precede à competição pela liderança de produtos. Destaca-se também o reconhecimento de que a competição geralmente ocorre dentro e entre coalizões de empresas. A nova visão reconhece que as falhas nos produtos proporcionam a oportunidade de aprender sobre onde pode estar a origem das futuras demandas. Reconhece ainda, que uma organização precisa aproximar-se dos mercados mundiais críticos, de modo que a questão não seja somente o tempo de lançamento do produto no mercado, mas sim o tempo de ocupação prévia destes mercados (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Em síntese, “nos negócios, como na arte, o que distingue os líderes dos retardatários, a grandeza da mediocridade, é a capacidade de imaginar com originalidade o que é possível” (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 29).

Em publicação recente, Prahalad e Ramaswamy (2004) apresentam um paradoxo da economia do século XXI: Os consumidores têm maior variedade de produtos, porém, a complexidade crescente das ofertas, assim como os riscos e recompensas, confundem e frustram a maioria dos consumidores carentes de tempo. Dessa forma, a variedade de opções de consumo não resulta necessariamente na satisfação do consumidor. Por outro lado, dizem os autores, a alta gerência tem mais opções estratégicas que geram menos valor.

A realidade emergente, apresentada por Prahalad e Ramaswamy (2004), leva a reexaminar o sistema tradicional de criação de valor centrado na organização. A resposta para esta nova realidade, segundo os autores, parte de uma premissa diferente, centrada na co-criação de valor em que o papel do consumidor no sistema industrial muda.

Com relação à mudança no papel do consumidor, os autores demonstram alguns aspectos relevantes. O primeiro é o acesso a volumes de informação sem precedentes, tornando os consumidores mais esclarecidos para tomar decisões. Outro aspecto é a visão global obtida por meio de informações sobre produtos, tecnologias, desempenho, preços, entre outros. A rede de contatos, criada pela necessidade do ser humano aglutinar-se em torno de interesses, necessidades e experiências comuns, apoiada pela Internet e avanços em comunicação e telefonia. Em seguida a experimentação, também facilitada pela Internet, possibilita ao indivíduo experimentar e desenvolver produtos. Por fim, o ativismo, criado a partir do aprendizado resultante do acesso a informações e da união em redes.

Diante da mudança no papel do consumidor, Prahalad e Ramaswamy (2004, p.168) apresentam um novo capital estratégico, partindo do princípio de que “o futuro da competição está sendo modelado pelas mudanças no significado de valor, nos papéis dos consumidores e das empresas e na natureza de suas interações – mudanças que estão alterando profundamente o processo de criação de valor.”

O novo processo de criação de valor, denominado pelos autores de co-criação de valor, compreende certos elementos básicos (DART), a saber:

- Diálogo - significa interatividade, envolvimento e propensão a agir, tanto por parte do cliente, quanto da empresa, em igualdade de condições.
- Acesso - cada vez mais o objetivo dos consumidores é o acesso a experiências desejáveis, não necessariamente à propriedade do produto. Dessa forma, não é preciso possuir algo para se ter acesso.

- Risco - refere-se à avaliação de dano ao consumidor. Não basta focar na explanação dos benefícios e ignorar riscos prováveis que o consumidor poderá ter no decorrer de sua experiência.
- Transparência - a assimetria de informações entre os consumidores e as empresas tende a desaparecer. À medida que informações sobre produtos e tecnologias ficam mais acessíveis, o desenvolvimento de novos níveis de transparência torna-se mais desejável.

Observa-se que a mudança fundamental é na natureza do valor, tendo em vista que ao invés de estar incluso nos produtos e serviços oferecidos, o valor passa a estar centrado nas experiências dos consumidores. Tais experiências não são apenas influenciadas pelas empresas, mas também pelos consumidores individuais e pelas comunidades de consumidores. Além disso, o valor pode ser afetado não somente por determinada empresa, mas sim por uma rede de empresas que atuam juntas. Em suma, o valor não pode ser determinado unilateralmente pela empresa, o mercado é um fórum para experiências de co-criação (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

A construção do novo capital estratégico considera um novo lócus das competências, cuja abrangência compreende toda a rede, dos fornecedores aos consumidores. A Figura 6 demonstra essa transformação. Prahalad e Ramaswamy (2004) acreditam que a maioria das empresas encontram-se, atualmente, em meio à transição do estágio 1 para os estágios 2 e 3. Os autores consideram, como os primeiros limites a ultrapassar, os silos internos, denominados unidades de negócios e grupos funcionais, porém, advertem que romper a linha divisória entre consumidor e a empresa talvez seja o maior desafio.

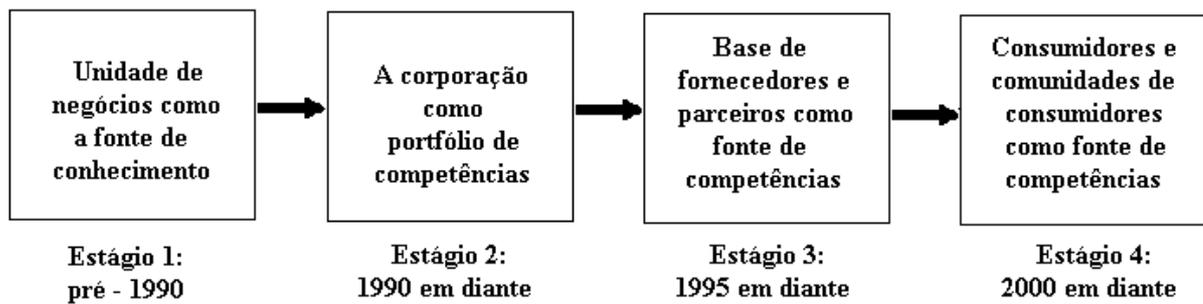


Figura 6: Fontes de competências

Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 173)

Para construir o novo capital estratégico num mundo de co-criação de valor, Prahalad e Ramaswamy (2004) mencionam algumas etapas desafiantes. Na primeira, as empresas precisarão transpor a lacuna entre os gestores e os consumidores fazendo com que os gerentes seniores compartilhem experiências vividas pelos consumidores. Na segunda etapa, as empresas devem desenvolver as precondições para a rápida criação de conhecimentos. Na terceira, a estratégia deixa de ser um jogo de regras conhecíveis e opções finitas. A elaboração da estratégia exige novo espírito de descoberta, experimentação envolvente, análise, consolidação dos ganhos e mais experimentação. Na quarta e última etapa, os autores sugerem uma espécie de agenda gerencial onde a construção de recursos funcionais, de infra-estrutura e de governança devem adequar-se.

Cabe destacar, em relação a terceira etapa para a construção do novo capital estratégico, que a visão tradicional de estratégia considera que as empresas podem moldar a evolução do setor e as expectativas dos clientes de maneira mais ou menos autônoma, levando em conta somente os concorrentes. O novo paradigma reconhece que a evolução do setor sofre influências das ações dos consumidores, bem como das comunidades de consumidores. No mundo da co-criação, a estratégia é um processo de experimentação contínua, de redução de risco, de compressão do tempo, de minimização dos investimentos e de maximização do

impacto do mercado. Nenhuma empresa isolada pode executar unilateralmente toda essa visão estratégica.

A co-criação de valor, em virtude das modificações das relações entre organizações e consumidores, traz modificações no papel da estratégia organizacional, passando desde seu objetivo até sua execução, o Quadro 7 apresenta tais modificações.

Quadro 7: A transformação da estratégia

	<b>Visão tradicional centrada na empresa</b>	<b>Nova visão da co-criação</b>
<b>Objetivo da estratégia</b>	Posicionar a empresa em determinado espaço setorial.	Descobrir novas fontes de valor e novas oportunidades.
<b>Visão dos recursos</b>	Fixos, centrados na empresa.	Expansíveis; disponíveis conforme as necessidades; centrados numa rede ampliada.
<b>Recursos críticos</b>	Ativos financeiros e físicos.	Talento, conhecimentos na rede, infra-estrutura para o diálogo na rede ampliada.
<b>Perspectiva setorial</b>	Busca de estabilidade e equilíbrio.	Manejo da instabilidade e do desequilíbrio.
<b>Responsabilidade pela estratégia</b>	Alta gerência.	Toda a organização; papel crítico dos gerentes de linha.
<b>Desenvolvimento da estratégia</b>	Análítico.	Análítico e organizacional.
<b>Papel da alta gerência.</b>	Alocação de recursos.	Acesso a competências; alavancagem e alocação de recursos.
<b>Perspectiva temporal</b>	Longo prazo.	Longo e curto prazos.
<b>Execução</b>	Dicotomia entre formulação e implementação da estratégia.	Descoberta contínua, aprendizado e adaptação ativos, dentro de uma direção ampla, de longo prazo (intenção estratégica).

Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 246)

Aaker (2001), na busca por estratégias que proporcionem melhor desempenho para as organizações, diz que se concentrar na melhoria do desempenho através do *downsizing*, reestruturação, redistribuição de ativos e redução de custos, não é o suficiente. Há um limite para o aumento dos lucros nos programas de eficiência, o que pode levar a organização a chegar ao estágio de redução dos retornos. O autor diz que a quantidade de pessoas e de recursos passíveis de ser eliminados é limitado. Se este limite não for respeitado,

pode trazer perdas consideráveis para a organização. Além disso, a motivação também sofre quando empregados perceberem que as inovações de produtividade custarão seus empregos. Nesse sentido, Aaker (2001) sugere que o caminho para manter e melhorar o desempenho passa pelo crescimento. O crescimento não proporciona apenas o potencial para ampliar a lucratividade, mas ainda introduz vitalidade na organização, gerando mudanças e recompensas. Focar o crescimento, lembra o autor, não significa que seja ignorada a eficiência operacional, mas apenas que ela não será dominante. Diante disto, o autor, baseado na matriz produto-mercado, mostra um caminho para estruturar estratégias alternativas de crescimento.

Na Figura 8, o autor apresenta cinco possibilidades de crescimento para a organização. Crescimento em produtos-mercados existentes - aumentar a participação de mercado e/ou promover o aumento do uso do produto. Desenvolvimento de produto para o mercado existente - adicionar qualidades ao produto; desenvolver produtos de nova geração, podendo tornar obsoletos os existentes; e desenvolver novos produtos para mercado existentes. Desenvolvimento de mercado usando os produtos existentes – expandir geograficamente; adentrar em novos segmentos de mercado. Diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados – diversificação relacionada proporciona o potencial de alcançar sinergias pelo compartilhamento de ativos e competências através dos negócios (marca, habilidades de marketing, capacidade de vendas e distribuição, habilidades de fabricação, competência em novos produtos e P&D, economia de escala); diversificação não relacionada – falta elementos para a sinergia, os objetivos são basicamente financeiros como equilibrar fluxos de caixa de diferentes unidades de negócio, adquirir um negócio a um preço de barganha, redução do risco não depositando confiança numa única linha de produto, entre outros. Nas estratégias de integração vertical, a organização pode movimentar-se a favor da correnteza com respeito ao fluxo do produto, ou seja, para frente, tal como um fabricante

comprando uma cadeia varejista. Ou para trás, movimentando-se contra a correnteza, assim como um fabricante que investe em fonte de matéria prima.

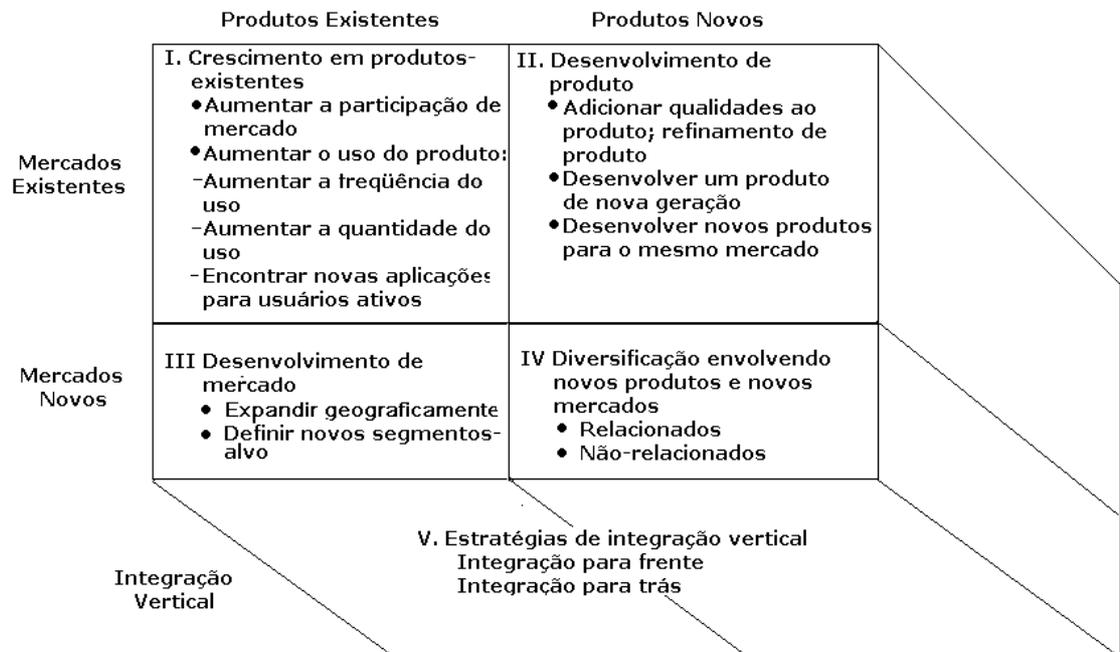


Figura 7: Estratégias alternativas de crescimento

Fonte: Aaker (2001)

### 2.3.1 A visão de Whittington

Richard Whittington é professor da Saïd Business School, da Universidade de Oxford dos Estados Unidos, tem seis livros publicados e vários artigos acadêmicos. Ao elaborar um seminário denominado “O que é estratégia – e ela importa? O caso de relações industriais”, apresentado na Industrial Relations Research Unit, Universidade de Warwick, em junho de 1990, o autor publicou um livro intitulado “O que é estratégia”. Tal publicação traz quatro conceitos básicos sobre estratégia, a saber: racional, fatalista, pragmático e relativista.

O autor lança a questão “o que é estratégia” e para respondê-la apresenta muitos argumentos sobre estratégia, mas não traz receitas fáceis. A proposta do autor é ajudar a

pensar sobre estratégia, e para isso oferece quatro abordagens genéricas de se pensar sobre estratégia, são elas: clássica, evolucionária, processual e sistêmica, conforme ilustra a Figura 8.

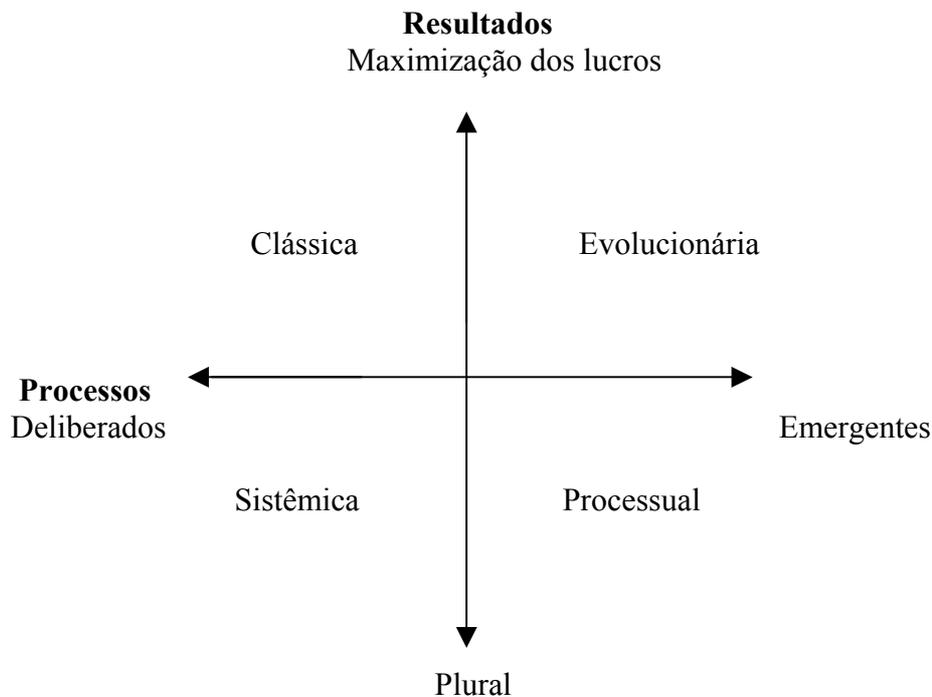


Figura 8: Perspectivas genéricas sobre estratégia

Fonte: Whittington (2002, p. 3)

As quatro abordagens se diferenciam fundamentalmente em duas dimensões. A primeira - os resultados da estratégia, são representados pelo eixo vertical que mede o grau em que a estratégia produz resultados de maximização de lucros ou se desvia para outros objetivos (plural). A segunda dimensão refere-se aos processos pelos quais ela é formulada, o eixo horizontal reflete em que medida a estratégia é produto de cálculos deliberados ou emergentes por acidente, confusão ou inércia. Em síntese, os dois eixos refletem respostas diferentes para duas questões fundamentais: para que serve a estratégia; e como ela é desenvolvida.

Cada abordagem, localizada em um quadrante da Figura 7, traz uma resposta diferente para estas duas perguntas, e este é objetivo de Whittington (2002) ao apresentar tais

perspectivas sobre estratégia. Para a escola *clássica*, o planejamento pode adaptar e antecipar as mudanças de mercado, sendo estas desenvolvidas por meio da análise racional e afastadas do “campo de batalha” dos negócios. Na abordagem clássica, a lucratividade é o objetivo supremo das organizações, sendo o planejamento racional o meio adequado para atingir tal objetivo. Esta abordagem é dominante nos livros e suas noções sobre formulação de estratégia apoiam-se na economia da Escócia do século XVIII, já suas suposições sobre implementação da estratégia baseiam-se nos ideais militares da Grécia Antiga. Entretanto, no que diz respeito à estratégia de negócios, esta abordagem é recente, tendo em vista a emergência de uma disciplina coerente nos anos 1960 cujos precursores foram o historiador de negócios Alfred Chandler (1962), o teórico Igor Ansoff (1965) e o executivo Alfred Sloan (1963). Estes pensadores estabeleceram as características principais da abordagem clássica: o apego à análise racional, o distanciamento entre formulação e implementação da estratégia e o compromisso com a maximização do lucro.

Como já mencionado, existe ligação entre as práticas militares e de negócios, e a abordagem clássica traz isso muito forte. De acordo com Whittington (2002), no centro de tradição militar de estratégia está a heróico e um tanto isolada, figura do general cujos planos de ação desenvolve na sua tenda, com vista para o campo de batalha, mas a uma distância segura. Os planos concebidos são transmitidos e executados por meio de comando, através de obediente hierarquia, não sendo função dos oficiais e seus homens perguntar a razão, simplesmente deve-se executar as ordens.

Para os teóricos clássicos esse modelo militar é complementado por conhecimentos vindos da economia. A propósito, a primeira aplicação acadêmica a cerca da noção de estratégia nas empresas foi feita por dois economistas matemáticos, von Neumann e Morgenstern (1944) em seu trabalho *Theory of Games and Economic Behaviour*. Desde então, a economia vem fornecendo ao campo da estratégia contribuições relevantes, a análise

da estrutura da indústria de Michael Porter (1980) e o conceito dos custos de transação na empresa de Oliver Williamson (1985), são exemplos destas contribuições.

Outro aspecto componente da abordagem clássica é o ideal individualista do homem econômico racional. Hollander (apud WHITTINGTON, 2002) afirma que os princípios fundamentais da estratégia ortodoxa já estavam presentes nos trabalhos de Adam Smith, para ele, cada indivíduo está continuamente empenhado em encontrar o uso mais vantajoso de qualquer capital que este possa comandar.

Sintetizando a abordagem clássica, Whittington (2002, p. 3) diz que:

A estratégia é o processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo. Se houver um esforço em reunir informações e aplicar as técnicas apropriadas, tanto o mundo exterior quanto a empresa tornam-se previsíveis e plásticos, moldados de acordo com os planos cuidadosos de gerência executiva. Para os clássicos, dominar os ambientes internos e externos exige um bom planejamento. A estratégia é importante nessa análise racional, e as decisões objetivas fazem a diferença entre o sucesso prolongado e o fracasso.

Em resumo, a abordagem clássica aposta na prontidão e na capacidade dos gestores de adotar estratégias de maximização do lucro por meio de um planejamento racional e de longo prazo. Tal abordagem fornece matrizes, fórmulas e gráficos de fluxo e os gestores sentem-se atraídos pela promessa do sucesso dirigido pela técnica,

A segunda abordagem apresentada por Whittington (2002) é a *evolucionária*. Para os teóricos desta abordagem os mercados são muito imprevisíveis e difíceis para justificar grandes investimentos em planejamento estratégico. Outro aspecto relevante desta abordagem é a falta de confiança na habilidade dos gestores em planejar e agir racionalmente, sendo assim, os evolucionistas esperam que o mercado garanta a maximização de lucro. É dada ênfase aos processos competitivos da seleção natural, e, portanto, não são oferecidos métodos

de planejamento racional, mas sim argumentam que seja qual for o método adotado, somente os melhores jogadores sobreviverão. Henderson (apud WHITTINGTON, 2002) afirma que os postulados da abordagem clássica sobre concorrência são muito simplistas e irrealistas, tendo em vista que a concorrência é uma constante luta pela sobrevivência em uma selva superpopulosa, densa e cheia de fumaça. Sendo assim, talvez Darwin seja melhor guia para a concorrência entre as empresas do que os economistas.

Como é possível observar, esta abordagem utiliza-se diretamente do princípio biológico da seleção natural, portanto, é o ambiente o elemento mais importante e não a estratégia. Conforme argumenta Friedmann (apud WHITTINGTON, 2002), são os mercados, e não os gerentes, que escolhem as estratégias predominantes dentro de determinado ambiente.

Henderson (apud WHITTINGTON, 2002) conclui que a sobrevivência das empresas em um ambiente competitivo depende de estratégias de diferenciação, entretanto, muitos teóricos evolucionistas duvidam da capacidade das organizações alcançarem a diferenciação e adaptarem-se ao ambiente de modo deliberado e sustentável. Enfatizam ainda que as empresas possuem capacidade limitada de prever e reagir apropriadamente às alterações ambientais. Para Aldrich (apud WHITTINGTON, 2002) é mais provável que a adaptação ao ambiente resulte do acaso e da boa sorte, e até mesmo de um erro, do que de uma escolha estratégica racional. O autor alerta ainda contra a excessiva valorização do poder da estratégia, destacando que as empresas são jogadas de um lado para outro, no entanto, o sucesso geralmente depende da empresa estar no lugar certo e na hora certa.

A abordagem evolucionária ressalta que as estratégias de longo prazo são muito caras e diante de um ambiente competitivo, podem apenas levar uma vantagem temporária, já que os concorrentes podem imitar e desgastar qualquer benefício obtido a princípio. Dessa forma, o produtor de custo baixo e com foco no curto prazo podem desafiar os grandes investimentos em estratégias.

De acordo com a perspectiva evolucionária, os gestores trarão melhores resultados dedicando-se à modesta tarefa de garantir que o que está sendo feito agora é eficaz, caso pretendam prever mudanças, é aconselhável não focar em cenários, investindo pesadamente em um único planejamento. A forma mais eficaz de agir neste caso é experimentar o maior número possível de pequenas iniciativas, verificar as que deram certo ou fracassaram e, só então, prosseguir com as bem sucedidas e, por outro lado, eliminar as que fracassaram.

Em suma, a abordagem evolucionista defende que a estratégia, no sentido clássico de planejamento, é freqüentemente irrelevante, pois o ambiente é implacável e imprevisível. A natureza competitiva dos mercados, além de inibir o planejamento, assegura que somente as empresas que de alguma forma descobrem estratégias de maximização dos lucros sobreviverão.

Concluindo, Whittington (2002, p. 4) afirma que:

As empresas são como as espécies da evolução biológica: os processos competitivos cruelmente selecionam as mais aptas a sobreviver; as outras não têm força para ajustar-se rapidamente e evitar a extinção. Portanto, do ponto de vista evolucionário, é o mercado e não os gerentes, que faz as escolhas mais importantes. As estratégias bem sucedidas apenas emergem quando o processo de seleção natural apresenta seu julgamento.

A terceira abordagem proposta por Whittington (2002) é a *processualista*. Esta também questiona a abordagem clássica, para os processualistas as estratégias eficazes emergem diretamente do envolvimento com as operações diárias e das forças básicas da organização. Nesta abordagem, tanto as organizações quanto os mercados são freqüentemente fenômenos desordenados, sendo que destes, em meio a muita confusão, a estratégia surge lentamente.

As bases da abordagem processual são representadas pelo trabalho da American Carnegie Scholl – com destaque para Richard Cyert, James March e Herbert Simon. O referido trabalho rejeita o princípio do homem racional econômico e também a perfeição dos mercados competitivos e, por outro lado, considera fundamentalmente a complexidade interna das organizações. Foram descobertos dois princípios fundamentais do pensamento processualista: os limites cognitivos do indivíduo para a ação racional e a micropolítica das organizações.

Os limites cognitivos denotam que as pessoas são limitadamente racionais, sendo assim, o indivíduo é incapaz de considerar mais do que uma série de fatos ao mesmo tempo, resiste em buscar ilimitadas informações relevantes, é parcial na interpretação dos dados, e por fim, está pronto a aceitar a primeira opinião satisfatória que se apresente, ao invés de continuar buscando a melhor.

A visão micropolítica reflete os interesses individuais presentes nas organizações, pois, as empresas são coalizões de indivíduos e cada um desses indivíduos traz consigo objetivos pessoais e inclinações cognitivas. Dessa forma, os membros de uma empresa barganham entre si para chegar a um conjunto de metas que possa mais ou menos satisfazer a todos. A combinação da barganha entre os indivíduos e a racionalidade limitada favorece o conservadorismo estratégico, portanto, em vez de estratégias perfeitamente racionais, as organizações optam pelo ajustamento gradual das rotinas quando surgem mensagens de um ambiente dinâmico que exige a atenção dos gestores.

Outro autor da abordagem processualista, citado por Whittington (2002), é Hamel. Para ele os recursos de um desempenho superior sustentável encontram-se nos recursos internos da organização e não no posicionamento externo desta no mercado. Assim, a estratégia envolve uma construção sobre competências essenciais da organização. Ao criticar a abordagem clássica, Whittington (2002), com base em Hamel, diz que embora as

oportunidades de mercado sejam atraentes, as estratégias de entrada falharão na implementação caso a empresa não tenha habilidades e recursos internos. Nesta visão, a estratégia é um processo lento de conscientização interna, em vez da busca orientada para oportunidades.

Os processualistas concordam que o planejamento de longo prazo da abordagem clássica é inoperante, mas são menos pessimistas do que a abordagem evolucionária no que diz respeito ao destino das organizações que não buscam o ajuste ao ambiente. Para eles, as pessoas são limitadas em sua compreensão e diferentes em seus interesses para levar a termo um planejamento racional. Na prática a estratégia emerge de um processo de aprendizado.

A quarta e última abordagem, trazida por Whittington (2002), é denominada *sistêmica* e argumenta que as estratégias devem ser apropriadas a contextos sociais específicos. Deste ponto de vista, não há melhor caminho para desenvolver a estratégia, apenas deve-se jogar pelas regras locais.

Esta abordagem considera a capacidade das organizações planejarem e agirem efetivamente dentro de seus ambientes, porém, difere da abordagem clássica quando pressupõe que as razões por trás das estratégias são peculiares a determinados contextos sociológicos.

O princípio central desta teoria é que aqueles que tomam decisões não são simplesmente indivíduos imparciais, calculistas, interagindo em transações puramente econômicas, mas pessoas profundamente enraizadas em sistemas sociais densamente entrelaçados (WHITTINGTON, 2002, p. 32).

Nessa perspectiva, a formulação da estratégia é influenciada pelos sistemas sociais de países e as mudanças dentro destes sistemas sociais - cabe destacar o contexto cultural e político destes países.

Outro fator levantado por esta abordagem é com relação a propriedade das empresas, Marris, Berle e Means (apud WHITTINGTON, 2002) enfatizam que desde a década de 1920 as empresas têm sido governadas cada vez mais por gestores profissionais do que pelos proprietários, e isto influencia na estratégia organizacional. Neste caso, estes teóricos afirmam que muitos gestores dirigem as empresas visando objetivos próprios, sacrificando a rentabilidade em detrimento do crescimento.

Em resumo, a perspectiva sistêmica vai de encontro a qualquer modelo estratégico, tendo em vista que os objetivos e as práticas da estratégia dependem do sistema social específico no qual o processo de desenvolvimento de estratégia está contido. O ambiente social pode despertar os estrategistas para outros objetivos além do lucro, tais como, orgulho profissional, poder de gerenciamento ou patriotismo, por exemplo. A busca por estes diferentes objetivos é racional, embora a razão não esteja evidente. Além dos interesses pessoais os estrategistas podem optar por caminhos que, dentro da sua cultura, faça mais sentido.

Atualmente o autor está envolvido num projeto que busca desenvolver o conceito de estratégia como prática (WHITTINGTON, 2004b). Para isto, a pesquisa em estratégia deve estar relacionada com a prática da estratégia. Tal caminho esteve marginalizado no programa modernista de pesquisa cujo enfoque acadêmico prevaleceu sobre ferramentas e técnicas de planejamento da estratégia como prática. Esta fase relacionada à prática da estratégia é denominada pelo autor de após o modernismo.

O autor propõe uma agenda dupla para a pesquisa em estratégia após o modernismo – uma agenda sociológica, preocupada em compreender práticas importantes na sociedade, e uma agenda gerencial, voltada para transformar essa compreensão sociológica em vantagens para a prática. Em ambos casos, cada parte dessa agenda está ancorada na

prática, porém, na sociológica, a estratégia é considerada como prática em si mesma; na gerencial, a compreensão dessa prática é transformada em vantagens gerenciais.

Na agenda sociológica, busca-se melhor entender sobre a maneira como são desenvolvidos, testados e colocados no mercado os novos conceitos e ferramentas estratégicas. Além disso, deve-se entender como essas ferramentas são utilizadas na prática.

No que se refere à agenda gerencial, questões: como alguém se torna estrategista; quais habilidades que os estrategistas necessitam e como podem ser adquiridas; como ferramentas estratégicas podem ser utilizadas mais efetivamente na prática gerencial; que tecnologias a estratégia utiliza.

### **2.3.2 Do planejamento financeiro à gestão estratégica**

A progressiva turbulência no ambiente em que as organizações operam passou a exigir novos arranjos organizacionais, como também novas formas de liderança. Diante dessa nova perspectiva a gestão estratégica iniciou sua evolução passando por quatro fases: planejamento financeiro; planejamento a longo prazo; planejamento estratégico; e administração ou gestão estratégica (TAVARES, 2000).

A fase do *planejamento financeiro* floresceu na década de 50. Era representado pelo orçamento, fundamentava-se na previsão de receitas e na estimativa de vários gastos. Possuía características de um sistema fechado, pois se baseava em dados históricos considerando o ambiente estável e simples.

Influenciado pela cultura organizacional, esse planejamento procurava conhecer a disponibilidade financeira, por meio da previsão da receita e posteriormente alocava os gastos de acordo com essa disponibilidade, independente do que realmente seria necessário gastar.

Na década de 60, surge o *planejamento a longo prazo*, que se baseava em estimar o futuro a partir de projeção de indicadores atuais e passados. Essa forma de planejar obteve êxito, porque a economia pertinente na época era relativamente estável tanto no crescimento quanto na manutenção dos indicadores econômicos. Desses indicadores poderiam ser derivados três tipos de previsões: uma pessimista, que indicava os acontecimentos possíveis na organização sem que nada de novo fosse feito; outra otimista que indicava onde a organização poderia chegar se todas os objetivos fossem realizados; e por fim a previsão realista a qual projetava onde a organização deveria chegar não desconsiderando a realidade em que atuava.

Positivamente o planejamento de longo prazo projetava o futuro buscando preencher a diferença entre a previsão pessimista e a realista. Por outro lado, o futuro planejado baseava-se somente nos acontecimentos históricos não considerando nenhum tipo de mudança tanto externa como interna.

Na década de 70 surge o *planejamento estratégico*, que ao contrário dos anteriores apresentava uma preocupação com o ambiente externo bem como forças e fraquezas da organização. O autor menciona quatro conceitos a serem utilizados nesse planejamento: a matriz de crescimento e de participação no mercado; a curva de experiência; as Unidades Estratégicas de Negócios (UEN's); e a matriz de atratividade de negócios e posição no mercado.

A matriz de crescimento e de participação no mercado preocupa-se com a relação entre o crescimento do mercado e a participação dos produtos da empresa neste, podendo ir da participação dominante em setores em crescimento à pequena participação em setores em declínio.

O segundo conceito – curva de experiência – demonstra que a aprendizagem na produção de produtos/serviços traz a diminuição nos custos unitários, ou seja, quanto maior a

quantidade de produtos fabricados, maior a economia de escala, a eficácia e especialização no trabalho.

As UEN's são divisões dentro da própria empresa, cada UEN é responsável pela gestão de um produto ou de produtos relacionados entre si para um mercado definido. Essa divisão permite estratégias específicas para cada unidade. Esse conceito apresenta algumas limitações, tais como impossibilidade de utilização de recursos comuns das unidades, compras e aquisição de tecnologia, ou seja, há uma perda de sinergia.

A partir das UEN's surgiu a matriz da atratividade do mercado e posição de negócios, na qual as UEN's são classificadas de acordo com sua posição competitiva, por meio de variáveis como: penetração de mercado, participação, gastos e retorno; e a atratividade do mercado, ou da indústria baseada em variáveis como: potencial, crescimento e flutuações da demanda.

O principal problema do planejamento estratégico é a dissociação entre planejamento e implementação. A *gestão estratégica* procura reunir planejamento estratégico e administração em um único processo. Essa gestão envolve os diversos níveis organizacionais no processo decisório e compreende um conjunto de atividades planejadas e intencionais que objetivam estrategicamente traçar caminhos a serem seguidos pela organização. No entanto, exige um envolvimento efetivo dos gerentes e o estímulo à criatividade, proporcionando facilitar a tomada de decisão e a alocação de recursos.

Diversos níveis compreendem a gestão estratégica, desde o operacional até o institucional, portanto, há participação dos diversos integrantes da organização na formulação e implementação da estratégia. Essa forma de gestão compreende um sistema de compartilhamento de valores o qual estabelece uma ligação entre planejamento e ação.

Diante das colocações de Tavares (2000), a teoria da administração estratégica tem evoluído e atualmente, de certa forma, todas estas fases contribuem para a gestão

estratégica, cada qual com suas peculiaridades. Porém o enfoque é outro – a busca da competitividade.

Para Hamel e Prahalad (1995), economistas, pesquisadores da área de estratégia e gerentes partem do pressuposto de que a competição é limitada ao mercado de bens e serviços, no entanto, existe competitividade fora do mercado – competição pela capacidade de previsão, competição pela capacidade de desenvolver competências e competição para moldar a evolução do setor por meio de uma coalizão.

Hamel e Prahalad (1995) vão além da gestão estratégica, para eles a estratégia empresarial deve ser voltada para o futuro. Os autores salientam que a estratégia, como um ritual de planejamento pedante ou um comprometimento de investimento sem fim, está sendo rejeitada nas empresas. Em várias empresas, a estratégia é essencialmente o planejamento tático incremental, pontuado por investimentos estratégicos normalmente mal sucedidos. Segundo a experiência dos autores, “o planejamento estratégico geralmente não consegue provocar debates mais profundos sobre a identidade da empresa e suas aspirações para daqui a dez anos” (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 326).

Com o intuito de criar um modelo de planejamento que esteja de acordo com sua visão sobre estratégia, Hamel e Prahalad (1995) fazem uma comparação entre o modelo de planejamento estratégico tradicional e a criação da arquitetura estratégica (Quadro 8).

Conforme demonstrado, a arquitetura estratégica é muito mais abrangente, flexível e focalizada no futuro. De acordo com Hamel e Prahalad (1995), para ampliar a previsão do setor e estabelecer uma arquitetura estratégica de apoio, as organizações precisam de uma nova visão do que é ser estratégico. Para isto, novas perguntas precisam ser feitas – Quem queremos ser como empresa daqui a dez anos? Como remodelar este setor a nosso favor? Quais novas funcionalidades queremos criar para os clientes? Que competências essenciais devem ser desenvolvidas?

Quadro 8: Planejamento estratégico x arquitetura estratégica

	<b>Planejamento estratégico</b>	<b>Criação da arquitetura estratégica</b>
Objetivo de planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhoria incremental na participação e posição no mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redefinição das regras do setor e criação de novo espaço competitivo.</li> </ul>
Processo de planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baseado em fórmulas e rituais.</li> <li>▪ Setor e estrutura de mercado existentes como base.</li> <li>▪ Análise da estrutura do setor (análise da segmentação, análise da cadeia de valor, análise da estrutura de custos, <i>benchmarking</i> com a concorrência etc).</li> <li>▪ Teste de adequação entre recursos e planos.</li> <li>▪ Elaboração do orçamento e alocação de recursos entre projetos concorrentes.</li> <li>▪ Negócios individuais como unidade de análise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exploratória e aberta.</li> <li>▪ Compreensão das discontinuidades e competências como base.</li> <li>▪ Busca de novas funcionalidades ou novas formas de oferecer as funcionalidades tradicionais.</li> <li>▪ Ampliação dos horizontes de oportunidades.</li> <li>▪ Testes para estabelecer o significado e a época favorável das novas oportunidades.</li> <li>▪ Desenvolvimento de planos para aquisição e migração de competências.</li> <li>▪ Desenvolvimento de planos de abordagem às oportunidades.</li> <li>▪ A corporação como unidade de análise.</li> </ul>
Recursos de planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Executivos das unidades de negócios.</li> <li>▪ Poucos especialistas.</li> <li>▪ Orientado para o <i>staff</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muitos gerentes.</li> <li>▪ A sabedoria coletiva da empresa.</li> <li>▪ Orientado para a diretoria e para o pessoal de linha.</li> </ul>

Fonte: Hamel e Prahalad (1995, p. 327-328)

### 2.3.3 Implementação da estratégia

A estratégia é uma importante fonte de mudança organizacional. Neste caso, as mudanças passam a ser efetivas quando as estratégias são implementadas. A separação entre formulação e implementação da estratégia é tema de diversas discussões, certos autores acreditam que a estratégia possui dois momentos, o de formulação e o de implementação, por outro lado, outros defendem que formulação e implementação não podem estar dissociadas, pois fazem parte de um processo único e contínuo.

De acordo com Hamel e Prahalad (1995), muitas empresas parecem estar convencidas de que a previsão, ou seja, a formulação da estratégia é a parte fácil e a implementação é a parte fatal. Para eles, criar uma previsão de futuro do setor e alcançar

excelência operacional, são tarefas igualmente desafiadoras. Muitas vezes, o que é descrito como falha na implementação, é fruto de falhas de previsão.

Wood Jr. (1995) mostra que os processos de mudança organizacional respondem à necessidade ou desejo das organizações implementarem mudanças planejadas ou alocarem recursos para resolverem questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, comportamental ou tecnológicas. Diferentemente de Hamel e Prahalad (1995), para o autor, na realidade, a dificuldade é maior para implementar as estratégias de mudança do que para desenvolvê-las.

Wall e Wall (1996) consideram que a natureza evolutiva do desenvolvimento estratégico deve permitir que as ações de hoje se transformem nas estratégias de amanhã. Os autores acreditam que a formulação e a implementação da estratégia não podem estar claramente separadas, e devido ao ritmo acelerado das mudanças, requerendo a constante adaptação das estratégias estabelecidas, a tática atual pode ser a base da estratégia de amanhã.

Compartilhando com a idéia de Wall e Wall (1996), Whittington (2004) acredita que formular estratégias não é tarefa restrita à cúpula da organização. Dessa forma, integrantes dos demais níveis da organização devem estar imbuídos no processo estratégico, para isto, é imprescindível um ambiente interno propício para se fazer e refazer a estratégia organizacional.

Andrews (2001) afirma que a estratégia empresarial é um processo organizacional atrelado à estrutura, ao comportamento e à cultura. Deste processo, segundo o autor, é possível extrair dois aspectos importantes, inter-relacionados na vida real, mas separados somente para efeito de análise. O primeiro é denominado formulação, e o segundo, implementação.

Dentro do novo modelo de estratégia voltado para a co-criação de valor, proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004), desaparece a distinção entre formulação e implementação, pois não existe transferência de funções entre pensar e agir.

De acordo com Mintzberg (2001), o problema essencial reside em uma das doutrinas utilizadas por organizações com estrutura burocrática, denominada por ele de maquinal, na qual a formulação da estratégia precisa estar rigidamente separada de sua implementação. Sendo assim, uma origina-se na cúpula e a outra é levada a cabo em níveis inferiores. Segundo o autor, para que isso funcione, presume-se que a formulação terá informações completas e suficientes, e que o mundo ficará parado ou mudará de maneira previsível durante a implementação. Mintzberg (2001) acrescenta que o mundo muda de maneira imprevisível, e, portanto, a organização precisa de uma nova estratégia que faça ruir a dicotomia entre formulação e implementação. Para o autor, isso pode ser feito de duas maneiras.

No primeiro caso, o formulador implementa, sendo assim, o poder está concentrado no topo não apenas para criar, mas também para implementar. Além disso, o contato direto com a implementação proporciona ao estrategista a possibilidade de reformulá-la quando necessário.

No outro caso, os implementadores formulam, em consequência disso, o poder está centrado mais abaixo na escala hierárquica. À medida que as pessoas estão em contato com situações específicas, tomam decisões individuais, formando padrões dos quais emergem estratégias. Tal configuração é inovadora, pois, iniciativas estratégicas originam-se, muitas vezes, em áreas menos influentes da organização e são apoiadas pela gerência intermediária.

Kaplan e Norton (2001) comentam a respeito da capacidade de executar a estratégia apresentando resultados de pesquisas com gestores relacionadas à implementação de estratégias. Os autores ressaltam que nas duas últimas décadas (1980 e 1990) os teóricos

em gestão, os consultores gerenciais e a imprensa especializada se concentraram em como desenvolver estratégias capazes de gerar desempenho superior. Entretanto, Kaplan e Norton (2001) salientam que pesquisas demonstram índices entre 70% e 90% de fracasso na implementação de estratégias, para eles investidores sofisticados chegaram a conclusão de que a execução é mais importante do que a visão. Para os autores, as organizações necessitam de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas, que venham a contribuir para a implementação da estratégia e que gerem *feedback* sobre a mesma.

Com o intuito de proporcionar uma espécie de ferramenta que propicie tal comunicação, Kaplan e Norton (2001) desenvolveram o *balanced scorecard* que consiste em um instrumento para medir os indicadores financeiros e não financeiros, os quais emanam da visão e da estratégia da organização.

Diante das colocações de Kaplan e Norton (2001), observa-se que os autores fazem efetiva distinção entre formulação e implementação de estratégias.

Aaker (2001) também faz essa distinção, entre formulação e implementação, e apresenta um esquema conceitual (Figura 9) no qual identifica e posiciona os componentes organizacionais – estrutura, sistemas, pessoal e cultura - e suas interações diante do processo de implementação da estratégia.

Ambas estruturas possuem vantagens e desvantagens. A descentralizada, por exemplo, proporciona análise de desempenho focada, coloca os estrategistas de negócio próximos do mercado e permite inovações com pouca burocracia. Por outro lado, dificulta a economia de escala e sinergias, podendo criar ineficiências e duplicação de tarefas operacionais.

Há também variações destes modelos, podendo ser uma organização parcialmente descentralizada ou centralizada. Uma questão estratégica importante é verificar se o novo negócio se adaptará à estrutura organizacional existente.

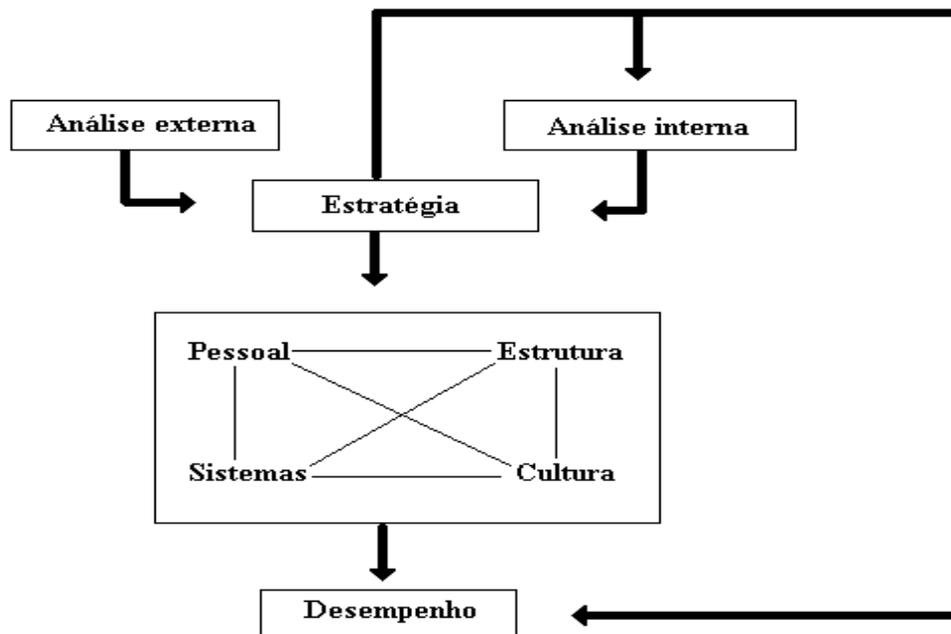


Figura 9: Quadro teórico para análise de organizações

Fonte: Aaker (2001, p. 274)

Romper as barreiras internas da organização é outro ponto relevante no que tange a estrutura, neste caso é imprescindível a integração horizontal. Para isto a comunicação informal pode ajudar, podendo utilizar, entre outros, treinamentos interdepartamentais, conferências sobre como fazer melhor e sistemas de *e-mail*. Portanto, a necessidade de comunicação perpassa toda a organização.

Uma maneira de a organização estar apta a responder rapidamente às mudanças necessárias nos negócios é a formação de uma rede de alianças com fornecedores, clientes, distribuidores e mesmo com concorrentes. Com uma rede, os ativos necessários podem ser postos à disposição rapidamente, a organização pode concentrar-se naquilo que faz melhor, o risco de erro é compartilhado e a quantidade de oportunidades a serem fomentadas é maior.

Uma extensão do conceito de rede de alianças é a corporação virtual. Ela é composta por pessoas que estão ligadas à organização temporariamente tendo em vista um

trabalho específico. Neste caso, a flexibilidade é expressiva devido ao fato da estrutura poder sofrer alterações rápidas e contínuas.

Diversos sistemas de gestão são estrategicamente importantes. O sistema de planejamento formal pode não conter uma questão-chave estratégica, podendo esta questão não ter sido prevista quando da elaboração do mesmo. Os sistemas de contabilidade e orçamento podem não ser adaptáveis às necessidades de uma nova estratégia, e ainda não estarem familiarizados com a nova estratégia, influenciando negativamente em decisões de investimento. Compreender a atual capacidade e a direção futura do sistema de informação de uma organização é um elemento importante no desenvolvimento de estratégias. A implementação da estratégia é afetada pela avaliação a qual guia o comportamento dos indivíduos na organização. Neste caso, a preocupação, ao se planejar os sistemas de avaliação e gratificação, é proporcionar o equilíbrio entre as perspectivas de curto e de longos prazos.

A estratégia é geralmente formulada, com base em determinada competência da organização, mas por outro lado, é apoiada em pessoas. Portanto, para cada estratégia é válido saber quantas pessoas e quais habilidades e experiências são necessárias para as diversas atividades que devem ser exercidas pela organização.

Quando uma estratégia requer competências que ainda não estão disponíveis na organização, será necessário obtê-las. Sendo assim, pode-se optar por desenvolvê-las, utilizando as pessoas que já trabalham na organização treinando-as e redirecionando-as às atividades exigidas pela implementação da estratégia, o que poderá requerer diferentes espaços de tempo dependendo da preparação prévia destas pessoas e da complexidade das funções a serem executadas. Além disso, também é possível trazer pessoas experientes de fora da organização, o que é a solução imediata quando uma mudança profunda precisa ser implementada, todavia, isto implica o risco de introduzir na organização pessoas que não possuem a cultura da mesma.

A motivação é outro fator relevante na implementação de estratégias empresariais. Segundo Aaker (2001), existem algumas formas para motivar as pessoas, tais como, o próprio temor de perder o emprego, incentivos financeiros, metas de auto-realização e o desenvolvimento de metas para a organização ou para grupos dentro da organização. Contudo, a motivação pode ainda ser ampliada se for solicitado às pessoas que façam algo mais que suas atividades rotineiras, ou seja, estimular sua iniciativa e criatividade.

Com relação à cultura, Aaker (2001) demonstra que esta possui três elementos:

- Valores compartilhados os quais são identificados e aceitos pelos integrantes da organização.
- Normas ou comportamentos provenientes de uma cultura forte, ou seja, regras informais que balizam decisões e ações das pessoas em uma organização.
- Símbolos e ação simbólica que desenvolvem e mantêm culturas corporativas afetando o comportamento das pessoas. Os mais comuns compreendem o fundador e a missão original; heróis modernos auxiliam na comunicação, personalizam e legitimam valores e normas; a maneira como um executivo utiliza seu tempo para vivenciar certas atividades operacionais da organização; a repetição de uma questão repetidas vezes é colocada pelo executivo como parte central nos encontros e relatórios, esta questão passa a influenciar os valores compartilhados da organização e; por fim os rituais praticados na organização como encontros e homenagens, também contribuem para a cultura.

Ainda em relação aos componentes organizacionais, Aaker (2001) destaca que deve ser considerada a congruência entre estes componentes, pois, caso haja uma inconsistência, é possível que a implementação seja afetada negativamente.

Quando o assunto é a prática da estratégia, Whittington (2004a), com base em suas pesquisas, defende que existem muitas habilidades tácitas – não descritas nem codificadas – que os gestores possuem, mas que não estão aparentes nos processos de mudança organizacional. Segundo ele, as formas de se lidar com mudanças significativas estão bem descritas em livros e manuais, o que falta refere-se ao modo de captar o conhecimento tácito dos executivos, tornando-os disponíveis para outros gestores e consultores. Isto é importante porque nos processos de mudança, não estão envolvidas apenas mudanças estruturais, mas também relevantes alterações nas habilidades e práticas dos gestores imbuídos nas mesmas.

Dentre as suas descobertas, Whittington (2004a) destaca o papel desempenhado pelas consultorias no processo de mudança. Estes desempenham papel relevante nos momentos iniciais do processo, bem como em alguns de seus estágios críticos. O autor observa que as organizações se beneficiam de ferramentas de consultoria para analisar seu ambiente interno, e que para isso a organização precisa desenvolver competências apropriadas. Outro ponto importante, identificado pelo autor, diz respeito à importância dos recursos humanos nos processos de mudança organizacional. Quando os gestores de recursos humanos são envolvidos nos processos de reorganização e compreende o contexto estratégico envolvido, o processo de mudança tem maiores chances de sucesso. Com tal envolvimento, os processos de mudanças não se limitam a um enfoque técnico, passam também a considerar outros aspectos, como a identificação de novas habilidades e competências, a revisão do sistema de remuneração e benefícios, e novos valores, entre outros.

Em síntese, com base no exposto ao longo deste capítulo, as estratégias são o resultado da interação entre a organização e o ambiente. As mudanças desempenham um papel mediador na relação organização e ambiente em busca da sintonia entre ambos.

Portanto, esta pesquisa visa relacionar estratégia e mudança organizacional, mais precisamente, estratégia como fonte de mudança.

### 3 METODOLOGIA

O que diferencia o conhecimento científico dos demais, segundo Gil (1994), é a sua verificabilidade. Sendo assim, para que um conhecimento possa ser considerado científico é necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitem a sua verificação. Ou seja, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento. O método é o caminho para se chegar a determinado fim, sendo assim, o método científico compreende um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se chegar ao conhecimento. Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa.

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

O método de abordagem adotado nesta pesquisa é o *dedutivo*, que segundo Lakatos e Marconi (1982, p. 81) “partindo das teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares”, ou seja, para investigar determinados fatos parte-se de generalizações aceitas, do todo, de leis abrangentes, para casos concretos, portanto, apresenta uma conexão descendente.

A pesquisa tem enfoque *qualitativo* tendo em vista que não emprega instrumental estatístico como base do processo de análise do problema (RICHARDSON et al, 1985).

Seu delineamento tem caráter *descritivo*. Para Babbie (1998) e Gil (1994), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada

população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Gil (1994) acrescenta que algumas pesquisas descritivas vão além da simples descrição e acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias.

É do tipo *não-experimental*, tendo em vista ser “ex post facto” e dessa forma, lida com variáveis não manipuláveis (KERLINGER, 1980).

Utiliza-se do *estudo de caso* cujo conceito compreende uma análise intensiva, empreendida em uma ou algumas organizações reais, buscando informações detalhadas com vistas a trazer a totalidade de uma situação (BRUYNE et al, 1977). Da mesma forma, Godoy (1995) aponta que o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, buscando o exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação particular.

O estudo é *longitudinal*, pois focaliza as mudanças ocorridas, bem como as estratégias utilizadas pela empresa Yes Rent a Car Franchising desde o início de suas atividades, em 1994 até 2004. A análise de todo o período de existência da empresa é de extrema importância para uma compreensão mais profunda dos assuntos pesquisados. De acordo com Hamel e Prahalad (1995), os pesquisadores da área de estratégia buscam a causa da competitividade, entretanto, tal busca, muitas vezes, é cientificamente rigorosa, mas também igualmente limitada. A limitação se dá, entre outros aspectos, em termos de espaço de tempo considerado, tendo em vista que os estudos efetuados em escolas de administração raramente consideram aspectos da estratégia competitiva que abranjam mais de três ou quatro anos. Dessa forma, muita coisa fica de fora desse limitado espaço de tempo, como por exemplo: uma intenção estratégica de vinte anos, uma cruzada de quinze anos para construir uma competência essencial ou um esforço de dez anos para moldar um mercado emergente.

### **3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA**

Com o intuito de sistematizar o estudo, foram elaboradas perguntas que balizaram o trabalho. Na apresentação e análise dos dados, procura-se responder a estes questionamentos. As questões centrais que orientaram o trabalho foram:

- Quais as mudanças ocorridas na organização?
- Quais estratégias foram adotadas pela organização?
- Qual a relação entre as estratégias adotadas e as mudanças organizacionais ocorridas?
- Que características comuns as estratégias desencadeadoras de mudanças possuem?

### **3.3 SUJEITO DO ESTUDO E ELEMENTOS PESQUISADOS**

O universo da pesquisa compreende o setor de franquias, bem como o de aluguel de carros. A amostra da pesquisa – sujeito do estudo – foi intencional, constituindo-se de uma franquia de aluguel de carros – Yes Rent a Car Franchising, devido ao fato de tratar-se de um estudo de caso único (YIN, 1987). A escolha da empresa estudada levou em consideração, entre outros fatores, principalmente, o acesso à pesquisa na área estratégica, proporcionado pela mesma, além de ser uma empresa de referência nacional no seu segmento. A pesquisa foi aprovada pelos diretores por intermédio de um de seus sócios, para o qual foi apresentada uma correspondência, emitida pelo CPGA, apresentando a pesquisadora e a área de concentração da pesquisa.

O processo de investigação se deu por meio de entrevistas com os dois diretores-sócios da empresa, o sócio idealizador da franquia e três funcionários, cujo critério de escolha destes últimos foi o tempo de trabalho na empresa, superior a dois anos, considerando o estudo ser longitudinal. Totalizando seis elementos pesquisados. Tais elementos representam diferentes atividades exercidas - Diretor Executivo e Sócio, Diretor de Franchising e Sócio, Sócio, Auxiliar de Franchising, Operador de Franchising e Técnico de Informática - bem como diferentes níveis hierárquicos. Todas as entrevistas foram gravadas. Como o intuito de preservar as pessoas que foram entrevistadas, adotou-se os códigos “Entrevistado A”, “Entrevistado B”, “Entrevistado C”, “Entrevistado X”, “Entrevistado Y”, “Entrevistado Z”.

### **3.4 TIPOS DE DADOS**

Os dados utilizados na pesquisa são de dois tipos:

*Primários*: dados coletados pela primeira vez pelo pesquisador por meio de entrevistas.

*Secundários*: dados disponíveis em publicações especializadas no setor de franchising e documentos da empresa.

### 3.5 COLETA DE DADOS

Como técnica de coleta de dados optou-se pela *entrevista semi-estruturada*. Na entrevista semi-estruturada “o pesquisador conhece os aspectos que deseja pesquisar e com base neles formula alguns pontos a tratar na entrevista” (RICHARDSON et al, 1985, p. 165). Por se tratar de pesquisa qualitativa as entrevistas são pouco estruturadas, sem uma ordem rigidamente estabelecida (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1998). Yin (1987) salienta que a fonte mais importante de informação para um estudo de caso é a entrevista.

A entrevista semi-estruturada forneceu orientação no processo de coleta de dados, dando um roteiro para guiar as entrevistas, bem como possibilitando ao entrevistador elaborar outras perguntas pertinentes aos temas em questão e refazer questionamentos aos entrevistados de maneira diversa, buscando maiores detalhes nas falas dos mesmos. Para apreensão dos dados das entrevistas utilizou-se a gravação. O roteiro de entrevista encontra-se no Anexo 1.

Como complemento foram utilizadas as técnicas de *análise documental* e de *observação não-participante*.

A análise documental compreende “qualquer registro escrito que possa ser usado como fonte de informação” (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1998, p. 169).

Na observação não-participante “o investigador não toma parte nos conhecimentos objeto do estudo como se fosse membro do grupo observado, mas apenas atua como espectador atento” (RICHARDSON et al, 1985, p. 214).

Os documentos analisados foram revistas especializadas e documentos internos da Yes – folders, atas de reuniões, relatório de visita de assistência e apoio e circular de oferta de franquia empresarial.

A observação durante a visita à sede da empresa buscou verificar a rotina da empresa, o comportamento e o relacionamento dos seus integrantes, levando em conta as categorias de análise definidas.

Os dados foram coletados no período compreendido entre outubro e novembro de 2004.

### **3.6 ANÁLISE DE DADOS**

Os dados obtidos durante a fase de coleta de dados foram analisados pela técnica da *análise de conteúdo*. Para Richardson et al (1985), esta técnica surgiu com o objetivo de constituir uma maneira de analisar as comunicações de acordo com técnicas modernas. Bardin apud Richardson et al (1979, p. 176) a define como

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Para efetuar a análise de conteúdo se fez necessário *categorizar os dados* coletados. Selltiz et al (1987) apontam três princípios para estabelecer categorias. Primeiramente, o conjunto de categorias deve ser estabelecido por um único princípio de classificação; este conjunto de categorias deve ser exaustivo e; por fim as categorias devem ser mutuamente exclusivas. De acordo com Bardin apud Richardson et al (1985), a análise de conteúdo compreende as seguintes etapas: (1)pré-análise, visa a organização do material a ser analisado; (2)descrição analítica, estudo aprofundado orientado pelo referencial teórico e hipóteses; e (3)interpretação referencial, nesta etapa além de analisar o conteúdo manifesto

baseado em princípios quantitativos, o pesquisador deve ir além, a fim de desvendar o conteúdo latente ou subjacente ao que está sendo manifesto. Esta categorização pode ser estabelecida antes do trabalho de campo, bem como a partir da fase de coleta de dados.

Nesta pesquisa as categorias a serem analisadas foram definidas antes da entrada em campo, sendo compostas por: pessoas, tarefas, estrutura e cultura. Tais categorias foram explanadas ao longo da fundamentação teórica. Na etapa de pré-análise, as entrevistas foram transcritas; na descrição analítica foi efetuado um estudo do conteúdo das entrevistas orientado pelo referencial teórico; na última etapa, buscou-se analisar além dos conteúdos manifestos pelos entrevistados, procurando informações implícitas nestes.

A partir da coleta de dados à cerca da caracterização da organização, do ambiente, das mudanças e das estratégias, é feita a apresentação da Yes – ramo de atividade, histórico e situação atual. Após esta apresentação, foram identificadas as mudanças emergentes e deliberadas ocorridas ao longo das suas atividades. As estratégias adotadas, relatadas pelos entrevistados, foram descritas e posteriormente relacionadas com as mudanças ocorridas, ou seja, quais estratégias geraram mudanças. Ao final da análise, verifica-se o que de comum há nas estratégias desencadeadoras das mudanças ocorridas na organização.

Como os dados foram, na grande maioria, coletados de fonte primária, por meio das entrevistas, no decorrer da análise foi necessário confirmar, junto aos entrevistados, alguns conteúdos presentes nas entrevistas, principalmente datas de eventos.

### **3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Na elaboração deste trabalho de pesquisa, faz-se necessário apontar aspectos referentes às suas limitações. Primeiramente, o fato de ser um estudo de caso único, gera limitações peculiares deste tipo de delineamento - impossibilidade de generalização dos

resultados para outras organizações. No entanto, este foi o tipo de delineamento proposto nesta pesquisa, e tais limitações foram consideradas no resultado da mesma.

Uma outra limitação refere-se a escassez de dados secundários devido ao alto grau de informalidade presente na organização pesquisada. Embora o franchising esteja devidamente formatado para atender os clientes, os procedimentos internos são informais, e no que tange à estratégia a formalização é baixa. Dessa forma, as informações disponíveis neste estudo, resultaram, na sua maioria, da análise de dados primários, coletados nas entrevistas.

## 4 FRANCHISING E LOCAÇÃO DE AUTOMÓVEIS

Este capítulo aborda dois tópicos que possuem relação direta com a atividade desempenhada pela organização, objeto deste estudo. A Yes Rent a Car Franchising é uma franqueadora, para melhor entendimento sobre o assunto franchising, serão abordados aspectos como histórico, desenvolvimento e panorama atual. Além disso, a Yes é uma franqueadora de locação de automóveis, e dentro deste contexto algumas considerações sobre este tipo de serviço fazem parte deste capítulo.

### 4.1 FRANCHISING

O termo *franchise*, na língua inglesa, significa direito, ou seja, o direito que alguém adquire de fazer algo, por meio de concessão ou autorização de outra pessoa. No francês, o termo possui significado um tanto diverso: liberdade de servidão ou dispensa de servidão (CHERTO, 1988).

Na Idade Média, *franchise* significava o direito ou privilégio que garantia certas liberdades ou autonomias, tanto a cidades, países, como a seus cidadãos. Ainda na Idade Média, a Igreja Católica desenvolveu uma forma de *franchise*, esta concedia a senhores de terras autorizações para que os mesmos passassem a agir em nome da Igreja, coletando impostos devidos a ela. Os senhores de terras eram remunerados por meio da retenção, para si próprios, de uma parte dos valores coletados e enviavam o restante para a Igreja (CHERTO, 1988).

O franchising ou mais precisamente *Business Format Franchising* tem sido definido de diversas formas. Para a Associação Internacional de *Franchise*, o franchising é um método para a comercialização de produtos ou serviços, compreendendo uma relação contratual entre franqueador e franqueado, na qual o franqueador oferece ou é obrigado a manter um interesse contínuo no negócio do franqueado no que diz respeito a áreas como *know-how* e treinamento. Neste caso, o franqueado opera com um nome comercial comum e de acordo com um formato ou padrão estabelecido pelo franqueador, além disso, o franqueado faz investimento financeiro, de seus próprios recursos, em seu próprio negócio (CHERTO, 1988).

De acordo com a Associação Brasileira de Franchising – ABF, o termo franchising é uma estratégia para a distribuição e comercialização de produtos e serviços. É um método seguro e eficaz para as empresas que desejam ampliar suas operações com baixo investimento, representando, por outro lado, uma grande oportunidade para quem quer ser dono de seu próprio negócio. O franqueador é a empresa detentora da marca, que idealiza, formata e concede a franquia do negócio ao franqueado que é uma pessoa física ou jurídica, que adere à rede de franquias. No sistema de franchising, o franqueado investe recursos em seu próprio negócio, o qual será operado com a marca de acordo com todos os padrões estabelecidos e supervisionados por ele. A essência do franchising está na parceria, por isso, o sistema tem alcançado elevados índices de êxito, medidos por taxas de sucesso das franquias nos mais diversos ramos de atividade.

Para Cherto (1988, p. 4), uma das maiores expressões do franchising no Brasil,

o franchising é um método e um arranjo para a distribuição de produtos e/ou serviços. Juridicamente, se implementa através de um contrato pelo qual o detentor de um nome ou marca, de uma idéia, de um método ou tecnologia, segredo ou processo, proprietário ou fabricante de um certo produto ou equipamento, mais *know-how* a ele relacionado (franqueador) outorga a alguém dele jurídica e

economicamente independente (franqueado) licença para explorar esse nome ou marca, em conexão com tal idéia, processo, método, tecnologia, produto e/ou equipamento.

O autor destaca ainda que o franqueador estabelece o modo pelo qual o franqueado deverá instalar e operar seu próprio negócio e desempenhar suas atividades, as quais serão desenvolvidas sob o controle, a supervisão e a orientação e com a assistência do franqueador, a quem o franqueado pagará, direta ou indiretamente, uma remuneração. O franqueado arca, ainda, com as despesas necessárias à instalação e operação de seu próprio estabelecimento. A orientação e assistência fornecidas pelo franqueador devem ser contínuas, enquanto houver relacionamento com o franqueado e cobrem diversos aspectos, podendo incluir desde o fornecimento do projeto arquitetônico das instalações, até os processos de controle de estoque, fluxo de caixa e aplicação de recursos, incluindo treinamento do franqueado e de seus empregados.

Cherto (1988) considera como a grande vantagem do franchising a socialização dos benefícios e vantagens de uma estrutura corporativa maior e mais organizada, o franqueador, com uma rede formatada por várias empresas menores, os franqueados, jurídica e economicamente independentes.

O franchising, como relação entre dois particulares, teve início nos Estados Unidos, por volta de 1850, quando a Singer Sewing Machine Company resolveu outorgar uma série de franquias a comerciantes independentes, interessados na comercialização de seus produtos, continuando a utilizar deste sistema até os dias de hoje (CHERTO, 1988).

Em 1898 a General Motors adotou o franchising como estratégia para expandir sua rede de distribuidores. Em seguida, em 1899, a Coca-Cola passou a franquear o engarrafamento de seu refrigerante (CHERTO, 1988).

O verdadeiro desenvolvimento do franchising, como método para a expansão de empresas de vários setores, se deu a partir do início do século XX, a medida que outros

fabricantes de automóveis e refrigerantes seguiram o exemplo da G.M. e da Coca-Cola. A partir de então, supermercados, locadoras de automóveis, lanchonetes, postos de combustível, restaurantes, sorveterias e hotelaria, passaram a adotar o franchising para se expandirem (CHERTO, 1988).

#### **4.1.1 O franchising no Brasil**

Cherto e Rizzo (1994) afirmam que embora o franchising tenha sido praticado no Brasil há muitas décadas, de forma bastante empírica e nada científica, sua grande explosão se deu a partir de 1987 quando os consultores Marcelo Cherto e Marcus Rizzo, em conjunto com um pequeno grupo de empresários e executivos que haviam manifestado interesse pelo assunto, fundaram a Associação Brasileira de Franchising – ABF, em São Paulo/SP.

Segundo a ABF (2004), o franchising tem crescido continuamente nos últimos anos (20% ao ano), fazendo do Brasil hoje o 3º maior país franqueador do mundo, atrás dos EUA e Japão. Atualmente, o Brasil conta com cerca de 600 empresas que já franquiam e aproximadamente 56.000 pontos de vendas nos mais diversos segmentos. Com faturamento anual na faixa de R\$ 28 bilhões, o franchising atrai o empresário que deseja promover a expansão de seus negócios rapidamente, sem precisar investir muito. Por outro lado, seduz aquele que sonha em ter seu próprio negócio, com a segurança e vantagens de uma marca com sucesso comprovado.

A revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios publicou, em junho de 2004, o Guia do Franchising 2004, fruto de uma pesquisa sobre o tema no Brasil. Cabe destacar algumas considerações presentes em tal publicação em relação ao cenário atual.

No mercado atual de franquias, não há mais espaço para práticas de gestão improvisadas, para se consolidar no mercado é preciso trabalhar com muito profissionalismo.

Desde a década de 80, quando o franchising ganhou força no Brasil, houve ainda estão acontecendo muitas mudanças. A Lei da Franquia que passou a vigorar em 1994 é uma delas. A referida lei veio colocar ordem nas práticas de franchising, desfavorecendo, assim, a ação de aventureiros.

Atualmente o Brasil é o terceiro colocado na lista dos maiores países por número de redes do mundo. Em 2003, de acordo com a ABF, o faturamento das redes chegou a aproximadamente 30 bilhões de reais, o equivalente a 2% do PIB. Já a pesquisa realizada pela revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios – Guia do Franchising apurou que no ano de 2003 as 450 maiores franquias do país tiveram receita bruta na faixa dos 15 bilhões de reais, conforme ilustra o Quadro 9.

Outro ponto destacado pela revista é a dificuldade de abertura de franquias de bandeiras famosas em locais nobres, como as grandes capitais da Região Sudeste. Tal dificuldade é gerada, além do investimento necessário, pelas grandes redes que não querem prejudicar os franqueados mais antigos ampliando o número de lojas num território restrito, e assim decidiram congelar a abertura de novos pontos nas áreas das grandes metrópolis do país. A nova realidade abriu espaço para que determinadas redes de pequeno e médio porte pudessem atrair o interesse dos candidatos a franqueados

A publicação também demonstra, com base em pesquisa elaborada por meio da Universidade Federal de São Carlos do Estado de São Paulo, que a qualidade da gestão das redes brasileiras, em geral, é alta, não deixando a desejar com o que se observa na gestão de franquias em países de primeiro mundo, como a França. Outra constatação de tal pesquisa diz que, no Brasil, os franqueadores são inovadores e mais ousados para acompanhar as novas tendências dos consumidores ou de apostar em novos nichos de mercado.

A ABF salienta que a qualidade de gestão de redes melhorou sensivelmente com o ingresso no setor de ex-executivos de médias e grandes empresas, que decidiram ou por necessidade partiram para a criação de negócio próprio.

Quadro 9: Franchising no Brasil com base nas 450 maiores redes do país

Ramo de atividade	Número de redes	Faturamento anual (em R\$ milhões)	Total de lojas
Alimentação	98	3.495,9	4.612
Beleza, estética e saúde	51	1.307,3	2.807
Calçados e acessórios pessoais	20	656,5	909
Comunicação, gráfica e sinalização	08	60,5	489
Construção, decoração e utilizadas	26	875,6	480
Cosméticos e perfumaria	14	1.848,8	4.591
Educação e treinamento	62	2.449,6	9.251
Esporte e lazer	15	335,2	448
Informática e eletrônica	10	136,4	395
Limpeza e conservação	19	254,7	1.447
Livraria, papelaria e fotografia	8	472,4	712
Serviços automotivos	24	1.129,6	2.370
Serviços gerais	33	778,3	1.048
Vestuário	53	995,1	2.040
Viagens e turismo	9	368,0	163
<b>TOTAL</b>	<b>450</b>	<b>15.164,7</b>	<b>31.762</b>

Dados apurados com base nas informações fornecidas pelas 450 maiores redes do Brasil

Fonte: Guia do Franchising (2004, p. 10)

Para a ABF, o profissionalismo presente no setor de franchising no Brasil é também fruto da criação de conselhos de franqueados, que visa facilitar o relacionamento com os franqueadores e ajudar na definição do posicionamento estratégico das redes. Outro aspecto importante que aponta na mesma direção é o surgimento da Comissão de Ética da

ABF, encarregada de apurar e julgar as principais queixas de franqueados em relação aos franqueadores, excetuando-se questões cíveis ou criminais. A ABF ainda concede, às franquias consideradas exemplares pela entidade, o Selo de Excelência.

Embora o franchising tenha evoluído bastante, ainda há problemas. Algumas redes ainda mantêm velhas práticas que não mais condizem com o que o mercado espera. Para ser bem sucedido o sistema precisa de acompanhamento constante, portanto, os franqueadores que se acomodam por acharem que já chegaram ao topo, acabam por enfrentar dificuldades ao longo do tempo.

## **4.2 LOCAÇÃO DE AUTOMÓVEIS <sup>1</sup>**

Os Estados Unidos são o berço do aluguel de veículos. Poucos anos após o surgimento dos primeiros automóveis no mercado norte-americano, ainda por volta de 1910, já havia alguns pequenos empresários vislumbrando a locação como um promissor negócio e, desta forma, dando início à atividade no país.

Nas décadas de 30 e 40, o aluguel de veículos cresceu significativamente na América do Norte, principalmente a partir da inauguração dos pontos de locação em aeroportos. As locadoras passaram a investir fortemente no crescimento do fluxo de turistas que atravessavam os Estados Unidos, tanto a negócios quanto a passeios. No pós-guerra, anos 50, diversas locadoras norte-americanas, já estabelecidas em todo o país, expandiram suas atividades para a Europa.

Já o desenvolvimento do mercado europeu de locação de automóveis teve seu grande impulso a partir dos anos 50, quando a Europa se recuperava da Segunda Grande Guerra e recebia grandes investimentos públicos e privados dos Estados Unidos.

Assim, uma série de empresas norte-americanas se estabeleceu no continente. Durante os anos 60 e 70, as locadoras européias também tiveram grande crescimento, a ponto de hoje atuarem como empresas continentais.

#### **4.2.1 Perspectivas para a locação de automóveis no mundo**

Se no Brasil as perspectivas de aumento do volume de negócios envolvendo aluguel de veículos já são positivas, nos Estados Unidos, na Europa e também na Ásia a tendência para o futuro também é semelhante.

Segundo dados da Abrams Travel Data Services, empresa de consultoria especializada em locação de automóveis com sede no Estado de Nova York, a indústria de aluguel de automóveis movimentou nos Estados Unidos mais de US\$ 20 bilhões e tem mais de 60 milhões de usuários.

Há uma frota próxima de dois milhões de automóveis e mais de 25 mil pontos de locação nos EUA. Cerca de 70% das locações são relacionadas à terceirização de frotas. Também por isso as locadoras de automóveis norte-americanas constituem um dos mais importantes clientes da maior indústria automobilística do mundo. As vendas das montadoras para as locadoras de automóveis foram sempre superiores a um milhão de veículos por ano durante toda a década de 90 nos EUA.

O faturamento de US\$ 20 bilhões da indústria norte-americana de aluguel de veículos deverá experimentar um crescimento de 5% a 10% nos próximos anos, conforme a American Car Rental Association (ACRA).

---

<sup>1</sup> As informações desta seção foram pesquisadas no site [www.abla.com.br](http://www.abla.com.br).

A entidade engloba as principais companhias do Setor na América do Norte, que têm juntas mais de 1,4 milhão de veículos disponíveis para locação, nos 50 Estados americanos. A ACRA possui Associadas nos territórios americanos e também no Canadá.

Nos Estados Unidos, os custos de aquisição de novos veículos e os custos operacionais estão estabilizados, o que deverá aumentar a lucratividade do negócio no curto prazo. A Abrams Travel Data Services diz ainda que as maiores locadoras norte-americanas são hoje empresas de capital aberto, sensíveis às demandas de seus acionistas por maior lucratividade, o que estimulará gestões cada vez mais profissionalizadas.

#### **4.2.2 Locação de automóveis no Brasil**

O aluguel de automóveis no Brasil tem uma história recente. Começou na década de 50, época romântica em que o antigo Fusca, Dauphine, DKW, Aero Willis, Simca e Karman Guia circulavam pelas ruas, avenidas e rodovias brasileiras, após a indústria automobilística ter sido impulsionada pelo Plano de Metas de Juscelino Kubitschek.

Os primeiros negócios surgiram na região central de São Paulo, onde alguns empresários de revenda de carros usados começaram a alugar os automóveis como atividade suplementar. Foi justamente um destes revendedores, o empresário Adalberto Camargo, que vislumbrou no aluguel de carros um negócio promissor. O momento era favorável. A atividade econômica crescia e o País precisava de meios de transporte.

Em 1956, Camargo associou-se a empresários de outros setores em busca de financiamento para fundar a Auto Drive S.A. Indústria e Comércio, a primeira empresa criada exclusivamente com a finalidade de alugar carros. O primeiro automóvel alugado pela empresa foi da Volkswagen, o antigo Fusca, para clientes brasileiros que já haviam viajado ao exterior, onde haviam tomado conhecimento das conveniências da locação.

A partir desta iniciativa pioneira, começaram a surgir outras locadoras, embora, de início, a atividade tenha enfrentado dificuldades como a concorrência predatória e o desgaste dos veículos com as péssimas estradas da época, bastante piores do que as atuais.

Na metade da década de 60, a atividade teve um grande impulso ao importar a experiência norte-americana, necessária na época, e começou a se profissionalizar rapidamente. Foi quando o perfil da locação deixou de ser exclusivamente transitório para incluir também os contratos feitos com empresas que utilizavam frotas, surgindo o aluguel a longo prazo.

Nos anos 70, apareceram as empresas de leasing financeiro, com as quais foi possível alavancar o desenvolvimento das locadoras de veículos, já que elas trouxeram a possibilidade de realizar operações de financiamento a longo prazo.

No final desta década também surgiu o carro a álcool, um marco da indústria nacional, que simbolizou a resposta brasileira à crise mundial do petróleo. As locadoras passaram a utilizar maciçamente a novidade, ajudando a divulgá-la por todo o País.

O aluguel de carros, então, já era uma atividade consolidada no Brasil. Como já acontecera no exterior, começaram a chegar as redes internacionais de aluguel de automóveis. Da mesma forma, as empresas nacionais passaram a formar redes, utilizando o sistema de franquia. A locação de veículos ampliou-se consideravelmente.

Com a natural pulverização do *know how* da locação, pequenas empresas regionais puderam constituir-se. Neste panorama de expansão, surgiu a necessidade de se formar uma associação que reunisse os pioneiros do novo negócio em torno de objetivos comuns: defender os interesses das empresas do setor, profissionalizar a atividade e divulgá-la junto à sociedade, além de combater à concorrência predatória. Foi então, no atribulado ambiente econômico que se seguiu nos anos 80, que surgiu a Associação Brasileira de Locadoras de Automóveis -ABLA.

O quadro de insegurança fez com que o crescimento da economia se estagnasse, levando à chamada “década perdida”. Apesar disto, com o respaldo da ABLA, fundada em 30 de março de 1977, o setor cresceu e a locação de automóveis expandiu-se dos grandes centros para o interior.

Foi um grande desafio para o setor resistir aos pacotes econômicos e aos congelamentos ineficazes que, entre outros desastres, provocaram o ágio no preço dos veículos.

O aluguel de carros ingressou nos anos 90 com novos desafios e oportunidades. Abertura da economia, Código de Defesa do Consumidor, carro popular, Plano Real e globalização são alguns ícones contemporâneos. A abertura trouxe para as locadoras a possibilidade de diversificar a frota com carros importados, para atender um consumidor que passou a exigir cada vez mais qualidade.

A explosão dos cartões de crédito, principalmente após o Plano Real, também foi positiva para o setor ao alargar a base de potenciais consumidores. O momento era de adaptar a administração dos negócios à nova ordem econômica, já com a inflação sob controle. O movimento era de adaptar a administração dos negócios à nova ordem econômica, já com a inflação sob controle.

No entanto, a estabilidade dos preços não se verificou nos automóveis. Os populares saltaram de aproximadamente R\$ 7,3 mil em 1994 para cerca de R\$ 15 mil em 2002. Enquanto isso, a concorrência entre as locadoras naturalmente aumentou. Tal fato, aliado às necessidades de ganho de produtividade e redução de custos, resultou na queda dos preços da diária ao redor de 30%, a partir do Plano Real e até o final de 2001.

Novamente, o Setor superou as conseqüências globais das crises econômicas da Rússia, da Ásia, da Argentina e do próprio Brasil, em momentos que exigiram atenção e aplicação por parte de todos os setores da atividade econômica.

A indústria automobilística, maior fornecedora das locadoras de automóveis, também atravessou dificuldades com as crises econômicas, mas adaptou-se à entrada de novos fabricantes. A maior oferta de modelos promoveu a competitividade entre as montadoras e beneficiou o setor de locação, que ano após ano vem conseguindo ampliar o número de usuários e promover o crescimento da atividade no Brasil.

#### **4.2.3 Perfil do locatário no Brasil**

Uma pesquisa encomendada pela ABLA junto ao Datafolha revelou o perfil predominante da pessoa que aluga carros no Brasil. Segundo o levantamento, o cidadão que opta pela locação de um veículo geralmente é homem, com idade entre 25 e 45 anos, casado, com nível superior e possui carro próprio.

O aluguel diário pelo motivo negócios também tem características interessantes e positivas. Empresários, executivos, profissionais liberais e técnicos em geral, entre outros, respondem por boa parte do volume total das locações.

Encabeçam a lista os arquitetos e engenheiros (19%). Logo em seguida surgem os publicitários, com 12%. Empresários e industriais são responsáveis, cada grupo, por 7% dos carros alugados. Médicos e dentistas vêm a seguir, com 6%. Este perfil de público qualificado guarda extrema semelhança com o usuário do transporte aéreo, para quem a atividade de locação de automóveis se coloca como complementar.

O trabalho da Datafolha apontou que 82% dos usuários são do sexo masculino. Apenas 4% têm entre 21 e 24 anos: a maioria está na faixa dos 25 aos 45 anos (84%). Os casados são 67%. Com relação ao grau de instrução, 88% possuem curso superior.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo consiste na apresentação e análise dos dados coletados. Primeiramente faz-se a apresentação da organização, partindo de sua criação, detalhando seu histórico e a situação atual em que se encontra. Na seqüência são respondidas as perguntas que balizam este trabalho. Para melhor sistematização e apresentação das informações, estas foram ilustradas pelas falas dos entrevistados.

### 5.1 HISTÓRICO

A idéia da Yes nasceu quando o seu precursor era franqueado de uma rede de locadoras de automóveis há aproximadamente dez anos. O relacionamento com a franqueadora vinha apresentando alguns problemas, causando atrito com sócios e filhos de sócios da referida franqueadora. Isto gerou descontentamento ao então franqueado. Segundo Nascimento:

O franchising da (...) é muito profissional, mas é um franchising de cima para baixo, ele determinava e você tinha que cumprir e se não cumprisse você estaria fora ou com sérios problemas. Então, achei que isso não era o ideal, porque eu sempre gostei de tratar bem o funcionário e sempre gostei que o funcionário me respeitasse, (...) eu sempre gostei de ser respeitado pela franqueadora, eles me respeitando e eu os respeitando, cada um ocupando seu espaço e usando a sua capacidade. Isso não estava ocorrendo tanto com a sociedade quanto com a franqueadora. Parti então em busca da criação da Yes.

Após refletir, em torno de dois anos, Nascimento resolveu criar, em 1992, uma locadora de automóveis em Florianópolis/SC, denominada Yes, com o objetivo de estendê-la em nível nacional em forma de rede. O nome Yes foi o resultado da busca por um nome fácil de guardar e composto por poucas letras. Após contatar alguns amigos, que também trabalhavam no ramo, Nascimento, juntamente com mais dois destes, assinaram um compromisso básico preliminar que selou a criação da Yes Rent a Car Franchising Ltda., em 28 de março de 1994, na cidade de Florianópolis/SC.

Ao ser indagado sobre momentos históricos importantes vividos pela Yes, Nascimento destaca:

A coragem de eu ter largado uma rede nacional de ponta, como franqueado, como sócio de uma franqueada, onde eu tinha uma retirada, porque a minha participação na sociedade era pequena, mas meu pró-labore era um absurdo, porque hoje só pra você ter uma idéia eu viveria bem com 1/3 que eu tinha de retirada naquela oportunidade. Nós tínhamos 450 carros, tínhamos em inúmeras cidades. Aquele momento pra mim foi um momento importante, mudar, criar a Yes, largar toda esta estrutura, a estabilidade, buscando o desafio esse desafio é que é o momento importante da Yes a decisão, o desafio de fazer alguma coisa nova, de você mostrar que o mercado tem condições de absorver ainda boas idéias, bem desenvolvidas, bem trabalhadas, foi um momento que me emocionou muito e me deixou feliz. O segundo momento foi de fato quando sentamos e assinamos o compromisso básico preliminar.

Após a constituição da franqueadora houve momentos difíceis porque os sócios não conheciam a administração de uma franqueadora, tendo que vista que os três tinham experiência como franqueado, mas não como franqueador.

Nós chegamos à conclusão de que nós tínhamos a capacidade e o conhecimento de gerenciar uma franquia, não uma franqueadora. Não sabíamos nem como ir buscar o que precisávamos - manuais (...) estávamos completamente perdidos; aí entrou na nossa vida o Raimundo que é especialista na área de franchising (NASCIMENTO).

Raimundo trabalhava na rede da qual Nascimento era franqueado, quando Raimundo deixou a rede, foi convidado por Nascimento a fazer parte da Yes. Segundo Raimundo, a proposta feita a ele era de uma nova rede nacional com conceito de transparência, de parceria e de absoluta flexibilidade para com os franqueados, tudo diferente daquilo que ele também havia vivenciado na rede onde trabalhava.

A entrada de Raimundo na sociedade, em 1995, veio dar sustentação e formatação adequada às idéias da franqueadora. Relatando a reunião em que Raimundo foi convidado a participar do negócio:

(...) então sentou conosco, na oportunidade eu e os outros sócios, depois de ele escutar a gente, ver o que a gente estava fazendo, desenvolvendo as idéias, ele virou pra gente e falou: vocês são doidos! Então que bom, ótimo (NASCIMENTO).

Nascimento salienta que se não houvesse conhecimento especializado a respeito de como ser uma franqueadora, trazido pelo Raimundo, a Yes não chegaria a lugar nenhum.

Quando Raimundo foi convidado para entrar no negócio, já havia algumas franquias, embora muito embrionárias. Após discutir a idéia do negócio com os sócios Raimundo disse que o mesmo era inviável, pois não tinha contrato, circular de oferta, manuais, entre outras coisas necessárias para um franchising. Então os sócios disseram que ele fora chamado justamente pelo seu conhecimento no assunto, ou seja, para viabilizar o negócio. Para aceitar o convite Raimundo determinou algumas condições: transferir a sede da Yes para Belo Horizonte, que até então era na cidade de São Paulo, ter participação societária e absoluto poder para administrar a empresa. Segundo ele, uma empresa de inteligência que visa apoiar os seus franqueados pode operar em qualquer lugar. Tais condições foram atendidas.

Para Everton, a Yes, em seus primórdios, era um sonho, uma utopia, não uma empresa. Nas suas palavras:

A empresa surgiu de um grupo de amigos que parecia uma entidade filantrópica, por que na verdade eles criaram um conceito que era o inverso da (...), tipo assim, nós tivemos uma franqueadora que era malvada e agora queremos fazer a franqueara que é a mãe, só que a franqueadora mãe não pode existir se não ela quebra, então descobrimos depois que não podia ser a mãe podia ser madrasta (...).

A gente acreditava tanto naquele sonho que nós pensamos em vender aquilo ali como um alto negócio a ser franqueado (...).

Outra preocupação da franquia foi em não adotar rede própria, tendo somente rede franqueada, ou seja, não operar diretamente em determinadas cidades importantes, com frota própria, pessoal, entre outros, deixando para os franqueados as cidades menos importantes.

Segundo Raimundo:

(...) então na hora que o Nascimento com os dois outros sócios dele resolveram criar a Yes, nós vamos criar uma rede descomplicada nós vamos ter só franquia, o franchising vai existir para apoiar, orientar os nossos franqueados, vamos nessa?

Após a formatação do franchising, elaborada entre janeiro e março de 1995, a empresa buscou a expansão focando a venda de franquias, o que trouxe o fortalecimento da rede. A expansão não obedeceu qualquer tipo de planejamento, iam sendo abertas onde aparecesse interessado. Uma das principais fontes de prospecção de franquias foram os próprios franqueados, incluindo os sócios. O Quadro 10 demonstra esta evolução.

Quadro 10: Evolução de franqueados

<b>Ano</b>	<b>Abertura de franqueados por cidade</b>	<b>Total no ano</b>
1994	Florianópolis, Curitiba, Boa Vista.	3
1995	São Luís, Ouro Branco, Foz do Iguaçu, Dourados, Guarapari, Porto Seguro, Bebedouro, Vila Velha, Natal, Cuiabá.	10
1996	Jundiaí, Campo Grande, Manaus, Vitória, Belo Horizonte, Salvador, Valença, Petrolina, Brasília, São José dos Campos, São Paulo (Campo Belo).	11
1997	Fortaleza, Juiz de Fora, Governador Valadares, Teixeira de Freitas, Teresina, Ribeirão Preto, Canavieiras, Presidente Prudente, Pouso Alegre.	9
1998	Londrina, Porto Alegre, Palmas, Belo Horizonte	4
1999	Caratinga, Rio de Janeiro, Três Corações, Ituiutaba, Itumbiara.	5
2000	Campo Grande, Teófilo Otoni, Bonito, Passo Fundo, Marília, Cascavel, Guarapari.	7
2001	Recife, Brasília, São Paulo (Santo Amaro), Chapadão do Sul, Sete Lagoas, Salvador, Palmas, Birigui, Teresina.	9
2002	São Carlos, Vitória da Conquista, Ipatinga, Juazeiro do Norte, Divinópolis, Santo André, Lavras.	7
2003	Uberaba, Maceió, Contagem, Porto Velho.	4
2004	Maringá, Nova Iguaçu, Porto Seguro, Lauro de Freitas, Barreiras, Franca, São José dos Campos.	7

Fonte: Dados primários

Ao longo do tempo algumas franqueadas fecharam e abriram, posteriormente, na mesma cidade com outro proprietário, em outros casos isto não aconteceu. O insucesso de muitas franquias, segundo Raimundo:

Destas 55 franquias que nós temos hoje, poderiam ser seguramente 70, 15 delas ficaram pela estrada para trás ao longo desses dez anos. Por que? Primeiro o perfil do franqueado, você traça o perfil do franqueado a pessoa que você quer vender a sua franquia; a concessionária de automóveis, ao empreendedor, a pessoa que compra e vende carro, o sujeito que gosta de automóvel, que tem recurso financeiro, que é uma franquia que demanda investimento intensivo no automóvel car, se você entrega para uma pessoa que não tem recurso financeiro, capacidade de investimento e que não gosta de automóvel, a franquia não vai dar certo.

## 5.2 SITUAÇÃO ATUAL

A Yes está sediada em Belo Horizonte/MG, onde também opera a Central de Reservas. O quadro societário é formado por nove sócios, dos quais cinco possuem franquias e dois trabalham diretamente com a administração da franqueadora e não possuem franquias e dois não possuem franquias e nem trabalham na administração da franqueadora, somente possuem capital investido no negócio. Estes últimos já tiveram suas franquias, mas, concomitantemente, os seus demais negócios não foram bem sucedidos nas mesmas e acabaram fechando. Muito provavelmente estes sócios deixarão a franqueadora, tendo em vista que a empresa almeja sócios envolvidos diretamente no negócio.

A organização é uma franquias de quarta geração, pois, além de ter manuais de operação, de venda, de administração, programas de treinamento, supervisão de campo, central de reservas, encontros nacionais e participação em associações de classe, possuem o Conselho de Franqueados.

O quadro de funcionários é composto por dez pessoas, a saber:

Um Diretor Executivo

Um Diretor de Franchising

Um Técnico de Informática

Um Supervisor

Dois Auxiliares de Franchising

Quatro Operadores de Franchising

Diante do reduzido número de funcionários, a empresa possui uma estrutura bastante enxuta, conforme ilustra o organograma (Figura 10).

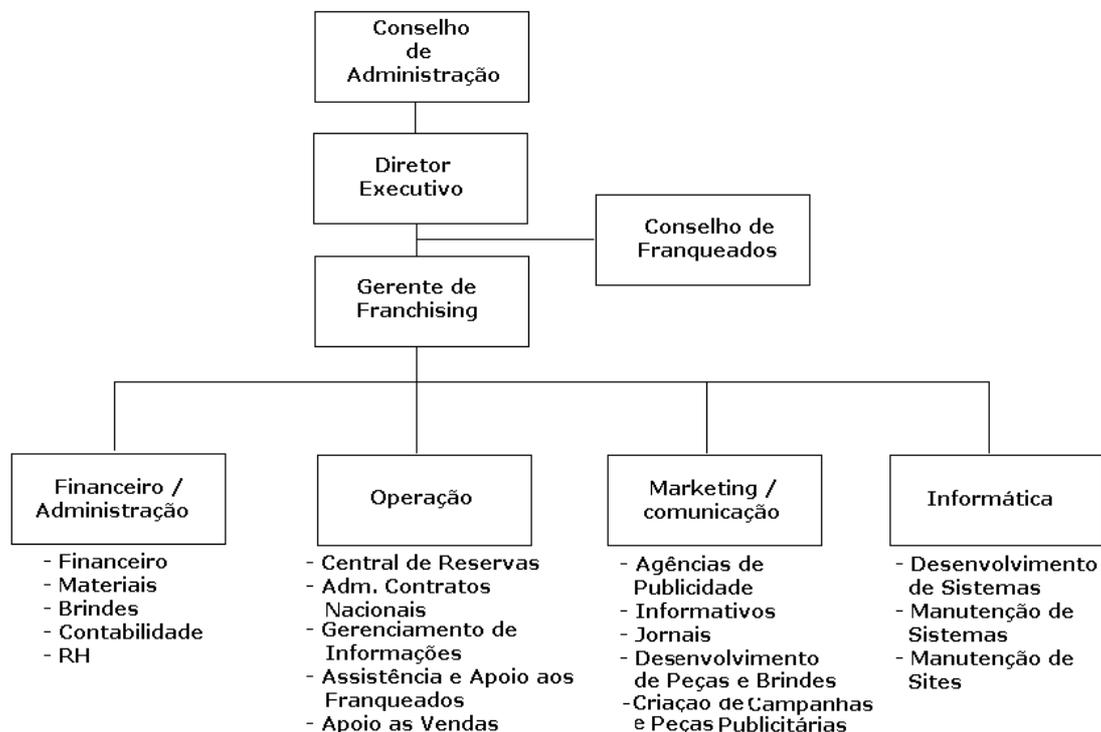


Figura 10: Organograma

Fonte: Dados primários

Tal estrutura pode ser considerada do tipo funcional, pois há departamentalização funcional, é centralizada, possui eficiência econômica, a flexibilidade alta, e a coordenação é por padronização. Embora não seja característico deste tipo de estrutura, há também coordenação por supervisão direta .

A rede Yes é classificada com a quarta rede nacional de locação de carros, está composta por 54 franqueados espalhados por diversas regiões do país e totaliza uma frota de aproximadamente 1.500 veículos, conforme detalhado no Quadro 11.

Conforme demonstrado, os estados de São Paulo e Minas Gerais possuem maior número de franqueados. O primeiro por ser o maior centro dos negócios no país e o segundo, por ser o estado onde fica a sede da franqueadora, facilitando de certa forma, devido a

proximidade, a divulgação da marca. Segundo Raimundo, a rede ainda não está preparada para a demanda, tendo em vista a frota reduzida de muitos franqueados.

Uma característica peculiar da Yes é ser a única rede nacional que não tem rede própria, inclusive os próprios sócios são franqueados, dessa forma as regras são iguais para todos. Para a empresa, ter rede própria acaba sufocando a rede de franqueados.

Quadro 11: Relação de franqueados

<b>Estado</b>	<b>Cidade</b>
SC	Florianópolis
RR	Boa Vista
PR	Curitiba, Foz do Iguaçu, Londrina, Cascavel, Maringá
MA	São Luís
MS	Dourados, Campo Grande, Bonito, Chapadão do Sul
ES	Guarapari, Vitória
SP	São Paulo (2), Presidente Prudente, São José dos Campos, Ribeirão Preto, Marília, São Carlos, Santo André, Franca
AM	Manaus
PE	Petrolina, Recife
CE	Fortaleza, Juazeiro do Norte
PI	Teresina
MG	Juiz de Fora, Belo Horizonte, Caratinga, Ituiutaba, Teófilo Otoni, Ipatinga, Lavras, Uberaba, Contagem
RS	Passo Fundo, Porto Alegre
MT	Cuiabá
GO	Itumbiara
BA	Salvador, Vitória da Conquista, Barreiras, Porto Seguro, Lauro de Freitas
DF	Brasília
TO	Palmas
RO	Porto Velho
AL	Maceió
RJ	Nova Iguaçu

Fonte: adaptado da Circular de Oferta de Franquia Empresarial (outubro/2004)

Após dez anos de sua criação, a empresa está bem financeiramente, não possui dívidas, suas contas estão sanadas. Seu imobilizado é pequeno, pois é uma empresa de

inteligência. Os investimentos mais significativos foram direcionados para a central de reservas. O faturamento da rede em 2003 foi de R\$ 18,4 milhões.

A missão da Yes é: *Franchising, qualificado e diferenciado de aluguel de carros.*

O negócio consiste na *transferência de know-how a empreendedores que se comprometam sinergicamente, com a marca e a rede Yes.*

Os princípios que norteiam suas atividades são:

- *Franchising voltado para às necessidades do franqueado.*
- *Inovação para um mercado em transformação.*
- *Parceria baseada no equilíbrio e comprometimento das relações.*
- *Respeito às peculiaridades regionais.*
- *Busca de lucratividade com respeito à ética.*
- *Padronização e uniformidade da marca.*
- *Franquia baseada no conhecimento do negócio.*

As modalidades de serviços prestados compreendem turismo de negócios, turismo de lazer e convênio com empresas de seguro. O foco é no aluguel diário e eventual, embora este tipo de serviço demande mais riscos, a demanda é bem maior.

A empresa possui um perfil ideal de franqueado, cujos requisitos são:

- idade acima de 21 anos;
- vocação para lidar com automóveis;
- não é necessário experiência anterior no ramo de aluguel de carros;
- situação financeira sólida e capacidade para fazer investimentos;
- residência no local onde vai operar a franquia;
- pessoa de boa representatividade na cidade onde irá operar, com bom relacionamento junto a órgãos públicos municipais, estaduais, federais e associações locais;

- ser extremamente empreendedor e aberto a novos negócios/atividades;
- sólidos princípios éticos;
- espírito participativo; e
- não necessita de dedicação exclusiva ao negócio, embora deva estar envolvido na sua administração.

Conforme o próprio termo remete, este é um perfil desejável, entretanto, muitos franqueados fogem a estes requisitos. Essa situação é fruto do desenvolvimento do negócio, principalmente nos primeiros anos, que havia maior flexibilidade com alguns contratos.

Conforme Entrevistado X:

(...) algumas franquias a gente via que não era o ideal, mas a gente tinha que começar, vamos prepará-los, vamos tentar conduzir, e algumas franquias nos surpreenderam de forma positiva e outras não surpreenderam nem positiva nem negativamente, mas simplesmente chegaram a conclusão que não dava e pararam. Hoje nós somos mais criteriosos.

Ao ser indagado sobre o perfil do franqueado, o entrevistado Y menciona:

Empreendedor, gostar de automóvel, de preferência que esteja e frente dos negócios, capacidade financeira intensiva, neste ramo o investimento inicial é alto.

Segundo o entrevistado Z, para entrar no mercado a empresa teve que aceitar franqueados que não tinham o perfil apropriado, mas era o que se tinha no momento de acordo com o que se estava oferecendo.

A empresa encontra-se num processo de purificação da rede, mudou alguns franqueados que não tinham o perfil adequado e continuará mudando. A expansão da empresa

está mais criteriosa, o foco é cidades acima de 100 mil habitantes, inclusive já existe uma relação em torno de 60 cidades a serem alcançadas.

O perfil dos clientes finais da Yes está relacionado diretamente com o perfil do cliente de aluguel de automóvel. Clientes pessoa física – dois anos de carteira de habilitação, maior de 21 anos, têm certa posição social e financeira, viajam bastante, possuem cartão de crédito, muitos são empresários, predominantemente do sexo masculino, buscam preço mais justo e não estão preocupados em serem atendidos fora dos aeroportos. Clientes pessoa jurídica – na maioria prestadora de serviços que terceirizam as atividades de outras empresas. Há também os casos daquelas empresas que utilizam esporadicamente a locação de automóvel, são de vários segmentos, sendo que seus executivos e vendedores viajam. Em suma, é preciso que a empresa tenha a cultura de aluguel de carro. Muitas empresas ainda acreditam que é preciso ter frota própria, e os gastos advindos desta, ainda buscam certa lucratividade com isto.

Como já foi relatada, a principal fonte de prospecção de novas franquias é a indicação dos próprios franqueados. Além disso, a Internet disponibiliza acesso aos interessados, e também são direcionadas correspondências a empresários potenciais. A empresa busca atender prontamente o interessado na franquia.

(...) quando alguém quer saber sobre franquia eu tenho que ser rápido e isso é um ponto fortíssimo da Yes, o sucesso da Yes, rapidez e velocidade nos atendimentos de consultas dos interessados em nossa franquia, nós somos muito rápidos, nós crescemos na rapidez, na velocidade, a ponto de o interessado falar: puxa vida! Eu liguei para outra franquia faz dois ou três dias, nem se quer responderam o meu e-mail; o senhor que eu liguei faz cinco minutos já recebi resposta (ENTREVISTADO Y).

(...) agilidade, é uma grande preocupação nossa, porque a concorrência é a gente é muito rápido neste ponto. Nós mantemos essa rapidez e somos muito elogiados em

cima dessa rapidez, eu fico aqui conectado o dia inteiro, o empresário me envia e-mail através do site em cinco minutos ele vai estar recebendo os informações sobre a Yes. A pessoa sente a diferença (ENTREVISTADO Z).

O processo de franquia, após o contato inicial via telefone, prossegue com o envio do Relatório de Pré-qualificação, após a análise deste pela Yes e verificado o potencial do candidato, é enviado o Portifólio com informação sobre franchising – o que é, como funciona – e sobre a Yes Franchising. O passo seguinte é o envio da Circular de Oferta de Franquia Empresarial, documento este exigido pela Lei de Franchising no Brasil, cujas informações compreendem a composição societária, demonstrações financeiras, investimento necessário, rede de franqueados, atividades a serem desempenhadas pelo franqueado, entre outras. Anexo à circular vai também uma minuta do contrato. Em seguida, vem a entrevista pessoal na sede em Belo Horizonte ou na cidade do candidato a franqueado. Após isto, o negócio pode ser efetivado.

Paralelamente ao processo de franquia, pode ser feita uma pesquisa de mercado local para verificar o potencial do mesmo, tendo em vista a viabilidade do novo negócio. De acordo com Raimundo, ele conhece muito bem o Brasil, e quando tem dúvidas do potencial da cidade ele faz uma pesquisa cujos procedimentos foram desenvolvidos por ele próprio, compreendendo análise das locadoras locais, consulta a empresas chaves, população, proximidade com cidades importantes, entre outros.

O relacionamento da Yes com o franqueado se dá basicamente por telefone e intranet. O atendimento é rápido e flexível. Tratar mal um franqueado é motivo para demitir um funcionário, pois o atendimento deve ser com muita presteza, competência e educação, diz Raimundo.

Como a idéia da Yes era ser um negócio descomplicado, não foram implementados mecanismos de controle desde o início das suas atividades. Até porque os

royalties (taxa mensal de aluguel de marca) eram fixos. A partir de 1998, os royalties passaram a ser sobre o faturamento e alguns controles foram estabelecidos. Envio mensal de cópia dos contratos de locação expedidos; e da performance do franqueado (via intranet) – número de carros, gastos com manutenção e seguro, faturamento de aluguel diário e mensal, inadimplência, leasing. Anualmente é feita a Visita de Assistência e Apoio cujo objetivo é verificar o comprometimento do faturamento bruto, faturamento de veículos próprios e sublocados, analisar reservas atendidas e não atendidas, investimentos em divulgação, padronização, informatização, instalações da agência, pessoal, frota, clientes potenciais, ações de marketing. Também, anualmente, é elaborado em conjunto com o franqueado o Plano de Desenvolvimento do Franqueado (PDF), cujo objetivo principal é planejar o aumento da frota. Esta ferramenta auxilia o franqueado a planejar-se, tendo em vista que as metas são negociadas, a franqueadora tem parâmetros para cobrar e o franqueado sabe onde deve chegar.

Embora haja instrumentos de controle, estes não são utilizados para policiar o franqueado, mas sim para ajudá-lo no desenvolvimento do negócio. Mesmo quando existe irregularidade, embora seja contratual a punição, a mesma não é efetivamente praticada. Exceções ainda existem, tendo em vista a manutenção da rede.

Recentemente, em junho/2004, a empresa ganhou o prêmio de melhor franchising no ramo de serviços automotivos, fruto de uma pesquisa elaborada pela revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. Esta premiação surtiu grande efeito no mercado e gerou aumento significativo no volume de consultas à franquia, em torno de 40%. Os negócios efetivados geraram crescimento real de aproximadamente de 10% na rede.

Após dez anos de existência, a empresa ainda não proporciona retorno para seus investidores, mas isto é o motivo que a levou onde está.

(...) a empresa está no ponto de equilíbrio dela, a franqueadora preparada, para o crescimento, marca consolidada, solidificada no mercado,(...) mas até chegar nesse

ponto não se tira dinheiro da franqueadora, se investe tudo. É mudança de cabeça de brasileiro que quer montar um negócio hoje e quer retorno imediato amanhã (ENTREVISTADO Y).

### **5.3 AMBIENTE E MUDANÇAS**

As mudanças organizacionais estão relacionadas com o ambiente, portanto, antes de relatar as mudanças ocorridas é importante saber como a empresa vê este ambiente e como se relaciona com o mesmo.

Esta análise visa responder à primeira pergunta de pesquisa: Quais as mudanças ocorridas na organização?

#### **5.3.1 Ambiente**

O entendimento a cerca de ambiente, pelos entrevistados, é bastante diverso, as variáveis apontadas por Bowditch e Buono (1997) são parcialmente reconhecidas. Para alguns, ambiente é sinônimo de mercado. Podendo ser o mercado nacional - cidades com potencial para alugar carros, pessoas físicas e jurídicas que possam alugar carros, associações e sindicatos ligados à locação de veículos, comunidade, concorrentes. Para outros, foco em um mercado específico.

O ambiente externo da franqueadora é o potencial de mercado e a capacidade que ela tem de desenvolver a rede a nível nacional em cidades que tem o potencial sócio-econômico e que tenha uma população acima de 150 mil habitantes, ela foca nesse mercado hoje em primeira mão, então o ambiente dela é esse (ENTREVISTADO X).

As variáveis sociais, econômicas e políticas foram mencionadas. Em destaque para a política tributária, taxa de juros e câmbio do dólar.

(...) quando o dólar deu aquela mudança brusca eu perdi três franqueados numa tacada só (ENTREVISTADO Z).

Os produtos substitutos e a concorrência internacional também foram indicados. Além de não ser um serviço de primeira necessidade, a locação de automóvel pode ser substituída por outro tipo de transporte, como ônibus e metrô, isto pode ser reflexo da economia. A concorrência, para o entrevistado, Z só está começando, somente agora é que está chegando ao Brasil a líder europeia deste setor, além disso, outras grandes marcas americanas estão desembarcando aqui.

Em relação às variáveis ambientais, as mais relevantes são economia, associações de classe (ABLA-Associação Brasileira de Locação de Automóveis e ABF-Associação Brasileira de Franchising), franqueado real e potencial e legislação tributária.

A postura da organização, no que diz respeito ao tempo de resposta, com relação ao ambiente pode ser reativa ou proativa. Na Yes há divergências com relação a esta postura. Para o Entrevistado Y, reação só acontece em relação à economia. As demais posturas são sempre proativas, tais como: exercer cargos importantes na Associação Brasileira de Aluguel de Automóveis; ter um profissional de vendas contratado para atuar junto às agências de viagens das principais capitais, que são as maiores geradoras de negócios de aluguel de carro; dar suporte ao franqueado utilizando a flexibilidade. O entrevistado ainda considera o resultado da proatividade bastante positivo.

Na mesma linha, o entrevistado Z diz que a Yes proagiu ao mudar o padrão vigente na comunicação visual do serviço de aluguel de carros, utilizando um *cartoon* alegre para representar a marca.

(...) ela é alegre diferente de todas as locadoras concorrentes, principalmente a americana que é sempre uma pessoa bonita, um carro bonito, então nós desmistificamos que o aluguel de carro é uma coisa só de gente bonita, de carro bonito (...).

Outra atitude, citada pelo entrevistado Z, foi a criação da tarifa de aluguel de carro opcional ao franqueado, o mesmo poderia adaptar a tarifa de acordo com sua realidade. Isto fez com que a concorrência alterasse suas tarifas posteriormente. Já no que diz respeito à pesquisa de mercado, a Yes não tem recursos para estar investindo, neste caso sua postura é reativa, pois ela acompanha a empresa líder nacional para buscar informações.

Por outro lado, o entrevistado X vê somente a reatividade.

Ela tem uma postura de reação, ela não é proativa, é dessa forma que a gente sempre trabalhou, é dessa forma que eu venho sempre conversando com o (...), é desse jeito que a gente tem agido.

Os concorrentes, tanto maiores como os menores, são observados constantemente, na visão do entrevistado X, e isto faz com que a empresa não seja pega de surpresa.

Os demais entrevistados evidenciam a postura reativa, exemplificada por alterações no site, parcerias com agências de viagens, criação da intranet, criação de encontros anuais para franqueados e funcionários.

A velocidade com que as mudanças acontecem, de forma geral, é tida como rápida, caracterizando um ambiente bastante instável. Mas, também são vistas como sazonais com momentos de alta e da baixa velocidade. Já o entrevistado Y diz que a economia vem demonstrando certa estabilidade e, sendo assim, é possível planejar melhor as ações. Isto reduziu a velocidade das mudanças, diz ele.

### 5.3.2 Mudanças

De acordo com Tushman e Romanelli (1985), Tushman, Newman e Romanelli (1986), Nadler e Tushman (1995) e Tushman e O'Reilly (1997), a mudança, dependendo de sua intensidade e amplitude na organização, pode ser descontínua ou incremental. Os Quadros 12 e 13 demonstram as mudanças ocorridas na Yes ao longo de sua existência e o respectivo impacto destas mudanças nos componentes organizacionais. À luz destes autores algumas relações teórico-empíricas são constatadas.

Quadro 12: Mudanças descontínuas

<b>Ano</b>	<b>Mudanças descontínuas</b>	<b>Componentes organizacionais alterados</b>
1995	Entrada do Raimundo como sócio da empresa, formatação da franquia.	Pessoas (admissão, cargos novos, remuneração); procedimentos (habilidades, conteúdo do cargo, processo); estrutura (coordenação, formalização, complexidade, centralização); cultura (estória, herói, cerimônia e rito).
1998	Alteração do sistema de cobrança de royalties de taxa fixa para % sobre o faturamento.	Procedimentos (processo); estrutura (coordenação, formalização).

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Conforme indicado no Quadro 12, a empresa apresentou duas mudanças descontínuas, as quais causaram ruptura remetendo a organização para uma situação diversa daquela que a mesma encontrava-se. Em ambos os casos a organização estava em período de desequilíbrio, no primeiro caso estrutural e no segundo, financeiro.

A primeira, em 1995, foi desencadeada pela entrada de Raimundo na sociedade, para ocupar o cargo de diretor executivo. Esta mudança foi destacada como descontínua por todos os entrevistados que a presenciaram.

(...) as descontínuas também aconteceram, quando o Raimundo entrou na Yes e começou a mostrar que o nosso negócio tinha muita chance de crescer com solidez, aí tivemos que fazer essas mudanças de postura (...) (ENTREVISTADO X).

Em relação a proatividade, como requisito para caracterizar este tipo de mudança, esta apresenta-se na atitude dos sócios em buscar profissionalizar o negócio.

Esta mudança surgiu a partir da dinâmica interna da empresa, além disso, certas características foram envolvidas: redistribuição do poder e *status*; reorganização da estrutura, sistemas e procedimentos; e novos executivos trazidos de fora da organização ocupando posições importantes na administração.

O componente cultura também sofreu alteração, no entanto, os valores permaneceram os mesmos e foram reforçados com a entrada do novo diretor.

A segunda mudança descontínua foi a alteração da taxa de cobrança de royalties de fixa para percentual sobre o faturamento. O que era, no princípio uma grande novidade no setor de franquia de aluguel de carros, passou a ser, ao longo do tempo, um inibidor do crescimento e desenvolvimento da franqueadora, gerando sérios problemas financeiros para a mesma. Conforme entrevistado Y:

(...) passou o primeiro e o segundo ano, no terceiro eu chamei o (...) e disse: nós vamos quebrar, porque franquia com esse sistema de taxa fixa não dá. O cara cresce e aumenta a demanda de visitas, material, nós não temos recursos pra investir, porque você paga a taxa fixa, vamos mudar isso agora. Esta foi a grande primeira mudança da Yes, chamamos o conselho, temos que mudar nossos contratos de franquia, acabar com o sistema de taxa fixa (...) (ENTREVISTADO Y).

A proatividade não é evidenciada nesta mudança descontínua, pois, parece resultado de uma reação à situação financeira em que a empresa encontrava-se.

O aspecto dinâmica interna da empresa, diante das forças externas, agrega pontos de ruptura nesta mudança. Cabe destacar algumas características envolvidas nesta mudança: reorganização da estrutura, sistemas e procedimentos; e alteração na forma como as pessoas trabalham, novos procedimentos são estabelecidos.

Apesar de não alterar todos os componentes organizacionais relativos à mudança, esta trouxe ajustes profundos que refletiram em toda a organização, inclusive proporcionando a continuidade da mesma.

Enquanto a mudança descontínua é ampla, acontece simultaneamente ou durante curto período de tempo e não reforça os sistemas existentes na organização, a mudança incremental é pequena, acontece em momentos de equilíbrio e promove ajuste aos componentes da organização – pessoas, procedimentos, estrutura e cultura. As mudanças incrementais da Yes, relacionadas no Quadro 13, procuram atender a estes requisitos. As mudanças incrementais são classificadas em sintonia fina e ajustes incrementais. Diante desta classificação, buscou-se enquadrar as mudanças encontradas. As de número 5, 9, 10, 11, 16, 22, 27, 29 e 31 remetem aos ajustes incrementais, tendo em vista a relação destas com alterações no ambiente. Já as demais mudanças, parecem estar mais fortemente relacionadas com questões internas da organização – sintonia fina., buscando proporcionar um sistema social mais estável

Quadro 13: Mudanças incrementais

\* *Ajustes incrementais*

\*\*Sintonia fina

<b>Ano</b>	<b>Mudanças incrementais</b>	<b>Componentes organizacionais alterados</b>
a) 1994 b) 1994 c) 1994 d) 1998 e) 1998	1- Entrada de sócios (a)Anito Werner, b)Valmor Weiss, c)Manoel Ferreira, d)Nelson Colaferro Júnior, e)Eduardo & Cesar Rebehy).	Estrutura (centralização).
1995	2- Everton entra na empresa como contratado, à convite de Raimundo.	Pessoas (admissão, cargo novo); procedimentos (processos) ; estrutura (complexidade, centralização).
1995	3- Saída do sócio Anito Werner.	Estrutura (centralização).
1995	4- Definição efetiva do tipo de letra e cores da marca Yes junto à rede.	Estrutura (coordenação, formalização).
<b>1995 à 1996</b>	<b>5- Perfil do franqueado de concessionário de automóvel para pessoas que gostassem de carro e de aluguel de carro. Busca por pessoas conhecidas, indicações.</b>	<b>Estrutura (coordenação).</b>
1997	6- Criação do Conselho de Franqueados.	Estrutura (centralização, complexidade).
1997	7- Encontro Nacional de Franqueados.	Estrutura (coordenação).
1997	8- Visita de Assistência e Apoio (anual)	Procedimentos (coordenação, formalização).
<b>1998</b>	<b>9- Ampliação da central de reservas.</b>	<b>Pessoas (admissão, cargo novo, promoção); procedimentos (conteúdo do cargo habilidade, processo); estrutura (coordenação, complexidade).</b>
<b>1998</b>	<b>10- Utilização de software específico para a central de reservas.</b>	<b>Procedimentos (habilidade, processo); estrutura (formalização).</b>
<b>1998</b>	<b>11- Criação do site.</b>	<b>Estrutura (coordenação).</b>
1999	12- Modernização do jornal Yes News.	Estrutura (coordenação).
2000	13- Criação do Conselho Diretivo.	Estrutura (centralização, complexidade).
2000	14- Área financeira e atendimento ao franqueado passam para a responsabilidade do Everton, sendo que o Raimundo passa a dedicar-se mais aos assuntos relativos à venda de franquias.	Estrutura (centralização).
2000	15- Everton passa de funcionário para sócio.	Pessoas (promoção, remuneração); estrutura (complexidade, centralização).

2000	<b>16- Criação da tarifa de aluguel de carro opcional ao franqueado, de acordo com o potencial de mercado e a sazonalidade.</b>	<b>Procedimentos (processo).</b>
2001	17- Performance Mensal do Franqueado.	Procedimentos (controle); estrutura (coordenação, formalização).
2001	18- Plano de Desenvolvimento do Franqueado – PDF (anual).	Estrutura (coordenação, formalização).
2002	19- Implantação da Intranet.	Pessoas (admissão, treinamento); procedimentos (processo); estrutura (coordenação, formalização).
2002	20- Criação do Fundo de Publicidade Cooperada (R\$ 2,00 por veículo da frota).	Procedimentos (processo); estrutura (comunicação, padronização).
2002	21- Maior exigência nos critérios para seleção de franqueados.	Procedimentos (processo); estrutura (coordenação, formalização).
2003	<b>22- Remuneração fixa + comissões para as atendentes da central de reservas.</b>	<b>Pessoas (remuneração).</b>
2003	23- Troca da contratação de estagiário para funcionário devido à alta rotatividade.	Pessoas (demissão, admissão).
2003	24- Contratação de uma pessoa para as funções de supervisor da central de reservas e promotor de vendas junto à agências de viagens.	Pessoas (contratação, novo cargo, treinamento); procedimentos (habilidade, processo); estrutura (coordenação, formalização, complexidade, centralização).
2003	25- Informatização e padronização do setor financeiro.	Pessoas (treinamento); procedimentos (conteúdo do cargo, habilidade, processo); estrutura (coordenação, formalização).
2003	26- Treinamento inicial para franqueado em duas etapas: primeiro, uma pessoa da franqueadora vai até a nova franquia e dá um treinamento teórico (de 3 a 5 dias); em seguida uma pessoa do franqueado vai fazer treinamento prático em uma loja Yes.	Pessoas (treinamento); estrutura (coordenação, formalização).
2004	<b>27- Treinamento (telemarketing ativo) para atendentes da central de reservas.</b>	<b>Pessoas (treinamento); procedimentos (habilidade, processo).</b>
2004	28- Criação do Conselho de Administração.	Estrutura (centralização, complexidade).
2004	<b>29- Contratação de consultoria em franchising, em São Paulo, para venda de franquia.</b>	<b>Pessoas (admissão, cargos novos); procedimentos (processos); estrutura (coordenação, complexidade).</b>
2004	30- Implantação do sistema de controle de	Pessoas (treinamento); procedimentos

	estoque.	(conteúdo do cargo, habilidade, processo); estrutura (coordenação, formalização).
2004	<b>31- Premiação da Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios como a melhor franquia no ramo de serviços automotivos.</b>	<b>Estrutura (coordenação).</b>
2004	32- Diferenciação de royalties, aluguel diário de 4,5% para 5%, aluguel mensal de 4,5% para 3% (menor rentabilidade que o diário)	Procedimentos (processo); estrutura (coordenação).

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Dos componentes organizacionais básicos, afetados pelas mudanças incrementais, pessoas e procedimentos aparecem em quantidade semelhante, já a estrutura é o elemento com maior incidência. Por outro lado, não há indícios de que a cultura sofreu modificação, ao contrário, tais mudanças, direta ou indiretamente, tenderam a reforçar a cultura vigente. Valores como transparência, respeito, parceria e flexibilidade, implantados pelo criador da Yes, são reconhecidos pelas pessoas dos diversos níveis da empresa.

O meu objetivo era esse criar uma franqueadora diferente de tudo aquilo que existia no mercado, com valores diferentes, com respeito ao franqueado, escutar um pouco mais o franqueado e eu acho que isso a gente conseguiu (NASCIMENTO).

A Yes tem uma cultura de parceria com os franqueados (...) o que a Yes procura não fazer com seus franqueados é a imposição, a Yes não é ditador e isto traz até um pouco de dificuldade porque a gente quer ser parceiro mesmo, não obrigando a cumprir as regras, mas tentamos fazer com que eles entendam o porquê é importante e fazer com que eles acompanhem (...) (ENTREVISTADO A).

Eu acho que é comprometimento, ética, transparência com o franqueado, tem um valor forte aí. Vejo a transparência, é tudo às claras (ENTREVISTADO C).

(...) a gente valoriza muito esta questão da parceria, da ética do relacionamento nós temos um encontro nacional que é uma coisa prazerosa que a rede toda vai é anual é um encontro de amigos de viola e de trabalho (ENTREVISTADO Z).

(...) isso aí é básico, os termos éticos, corretos termos transparentes, a Yes não abre mão disso, enquanto eu tiver aqui (...) não vamos abrir mão disso, porque é isso que dá credibilidade para a nossa marca e o nosso negócio, é o pilar básico da Yes que sustenta o resto todo (...) (ENTREVISTADO Y).

Com base nas mudanças ocorridas, pode-se observar o delineamento de três períodos distintos (Figura 11) O primeiro, de 1994 a 1995, inicia-se com a criação da franqueadora em que além das três franquias dos sócios, foram negociadas mais três franquias. O segundo período – 1995 a 1998 - é marcado pela entrada na sociedade do Raimundo, neste período houve a formatação do franchising, expansão da rede, culminando em uma crise financeira. O último período de mudanças, de 1998 a 2004, ainda está em formação, iniciando com a mudança de cobrança de royalties de fixo para variável. Este período apresentou, recuperação financeira e crescimento sustentável do negócio, culminando no recebimento da premiação de melhor franquia de serviços automotivos do país. De acordo com os entrevistados, a empresa está entrando em um período de transição onde será necessário estruturar-se internamente para suportar o crescimento que obteve nos últimos anos.

As mudanças incrementais, também fazem parte dos períodos encontrados, no entanto, apesar de estarem relacionadas cronologicamente no Quadro 13, seus reflexos perduram ao longo do tempo, transpondo o período em que foram implementadas.

Em relação aos desencadeadores de mudança que resultaram em períodos de fomento, verifica-se que no primeiro período, a falta de estrutura e procedimentos para o desenvolvimento da franquia, bem como sua expansão, provavelmente foi a causa da primeira mudança descontínua. Já no segundo período, a falta de recursos financeiros para a manutenção da organização foi bastante significativa para o surgimento da segunda mudança descontínua.

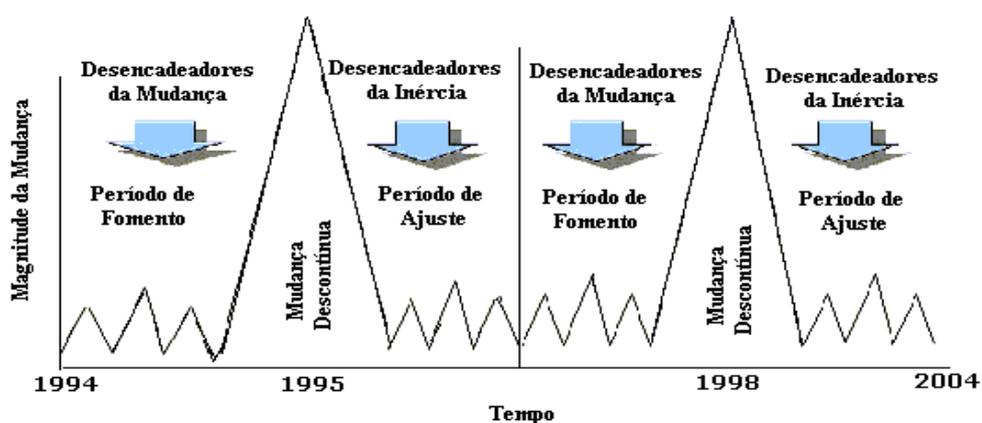


Figura 11: Mudança na Yes através do tempo

Fonte: Com base em Tushman e Romanelli (1985)

No que se refere aos desencadeadores de inércia, responsáveis pelos períodos de ajuste, foram observadas ações relacionadas com a formatação da franquia e a estruturação do negócio, no primeiro período. No segundo período, o foco foi para ações que visavam o crescimento sustentável da organização.

## **5.4 ESTRATÉGIA**

Nesta seção, são apresentados aspectos relativos à estratégia da Yes. O objetivo desta análise é responder à segunda pergunta de pesquisa: Quais estratégias foram adotadas pela organização?

A Yes não possui planejamento estratégico formalizado. O que há é um pensamento estratégico que se preocupa com o futuro, planejando ações no curto prazo para alcançar objetivos de médio e longo prazo.

Nós sabemos direitinho o nosso rumo, o nosso caminho, onde estávamos, onde estamos e aonde estaremos. Não temos a menor dúvida disso, se tiver não posso estar sentado nesta cadeira. Se eu chegar na reunião de sócios e falar que tenho dúvidas, eles vão dizer: pôxa o diretor nosso não sabe o que quer, o que a gente quer com a nossa empresa (ENTREVISTADO Y).

Apesar da organização possuir nove sócios, o poder não está equilibrado entre todos, existem quatro sócios que foram elencados, pelos entrevistados, com maior poder na organização. A concentração do poder está atrelada à competência, conhecimento do negócio e grau de investimento na frota. Dessa forma, as estratégias adotadas sofrem influência direta destas pessoas.

### **5.4.1 Formulação e implementação**

As estratégias da Yes geralmente são discutidas nas reuniões de diretoria as quais, muitas vezes, são formalizadas em atas. Para o entrevistado X, estas decisões servem de parâmetro, de estratégia de crescimento da franqueadora.

Ao serem questionados sobre a participação dos diversos níveis da organização na formulação das estratégias, os entrevistados afirmaram que somente os sócios participam, aos demais cabe participações ao nível operacional e a execução das decisões.

Funcionário nenhum participa, é só sócio, porque funcionário da franqueadora não tem nada a ver com contrato, com venda de franquia, com crescimento horizontal, nem a central de reserva que não é o negócio delas, o negócio delas é atender na central de reservas, então é restrito à diretoria, aos sócios da empresa. Agora responsável pela implementação e resultados é a diretoria e o gerente de franchising. O nosso planejamento é venda de franquia, crescimento horizontal da rede, crescimento vertical da frota e isso não tem nada a ver com eles, é um trabalho meu (...) das visitas aos franqueadores, sensibilização, convencimento, mostrar que a locadora para ser rentável ela precisa crescer no seu faturamento, na sua frota, então é um trabalho intensivo de execução entregue ao Raimundo, Everton e Nascimento. À turma de funcionários da empresa do franchising é só cuidar da central de reservas e da parte administrativa. (...) Então aqui quem decide as estratégias e a implementação são os sócios, são os executivos que estão a frente, os nossos funcionários é só para assistir, atender, orientar o franqueado, a central de reserva e etc (ENTREVISTADO Y).

Só nos assuntos internos. O que nós precisamos fazer para melhorar a central de reservas? O que nós vamos fazer para melhorar o atendimento e o envio de materiais? O que nós podemos fazer para melhorar a nossa cobrança, a qualidade do recebimento das faturas, vamos atrás, não vamos, vamos protestar títulos, vamos cobrar juros? Nestes casos são pedidas idéias. No caso de estratégias não (ENTREVISTADO Y).

Eles participam no dia-a-dia na execução, eles dão muitas idéias, com certeza, às vezes são trazidas para as reuniões, e estas sugestões são dadas pelos funcionários, mas o funcionário participa lá dentro perante a executiva, junto à executiva da Yes. Ele não é chamado para reunião. Só o Guilherme já participou de várias reuniões,

porque o trabalho dele tem a ver com as estratégias de comercialização da franqueadora, mas os outros funcionários, não (ENTREVISTADO X).

Na Yes há reuniões de diretoria com todos os funcionários, no intervalo de uma semana até um mês. Nestas reuniões os funcionários são estimulados a apresentarem suas sugestões com vistas à melhoria das suas atividades. Os funcionários demonstraram credibilidade para com estas reuniões, dizem que a empresa é aberta a eles e que muito das suas idéias são aceitas e implementadas. Isto os fazem sentir elementos ativos do processo.

Inclusive no início do ano a gente teve uma reunião em que podemos estar apresentando projetos. Por exemplo, eu mesmo fiz um projeto no início do ano que eu acreditava que fosse melhor para a central, apresentei para a diretoria e muitas coisas deste projeto foram adaptadas. Nós temos reuniões importantes era até uma vez por semana aí depois foi ficando difíceis, porque as atividades são tantas, aí sempre que pode a gente está fazendo reunião. O Raimundo sempre pede para cada pessoa o que acha, o que pensa, sempre, constantemente (ENTREVISTADO B).

Além disso, o acesso do funcionário à diretoria é irrestrito podendo este levar suas idéias, independente das reuniões.

Ao serem indagados se os processos de formulação e implementação (pensamento e ação) da estratégia eram distintos ou simultâneos, os entrevistados demonstraram carência na formalização das estratégias, assim como na implementação e no controle. Dessa forma, a formulação se mistura com a implementação.

Tem planejamento que é a complementação do que está acontecendo. Então a gente pega uma ponta de um acontecimento, de um fato e acrescenta nesse acontecimento coisas interessantes que surgiram em decorrência da própria necessidade, na administração essas coisas acontecem, você às vezes é conduzido a uma determinada idéia, uma determinada situação dentro da organização, que na verdade pensou mas não planejou ainda, e naquele acontecimento você tem que implementar

algumas idéias para funcionar melhor. (...) Na verdade é uma troca de experiência super interessante, apresentamos uma idéia para o franqueado e ele acrescenta naquela idéia e nos dá uma sugestão fantástica, a própria visita ao franqueado que eu faço dá essa condição para mim (ENTREVISTADO X).

Os franqueados podem ser representados nas reuniões da diretoria por meio do Conselho de Franqueados, o qual defende os interesses dos franqueados. Mesmo com esta representatividade, os franqueados pouco interferem nas estratégias da empresa, devido ao fato de pouco se interessarem pelo assunto.

Apesar das decisões muitas vezes serem relatadas em ata, não há uma cobrança efetiva da implementação das mesmas.

Até final do ano passado a gente estabelecia as estratégias, definia os objetivos e planejava através das reuniões, (...) não existia uma cobrança muito efetiva da parte executiva da Yes. Então o que nós fizemos recentemente de dois meses para cá, criamos o novo Conselho de Administração, este vai ter mais a participação da executiva da Yes, ou seja, o Conselho de Administração é composto hoje pelo Nascimento, Valmor Vaz, e o sócio de Cuiabá, e vai se reunir sem a presença e a participação do executivo da Yes, passamos a ter uma cobrança um pouco maior do que foi feito e o que não foi feito, através de documentos e esse conselho vai para reunião, vai tomar algumas decisões e cobrar mais, dessa forma a cobrança será mais efetiva (ENTREVISTADO X).

Eu acho que já evolui, mas eu acho que é uma falha da concepção nossa (...) de uma flexibilidade muito grande (...) você volta aí para o jogo de poder do negócio (...) a amizade está atrapalhando, no negócio deveria existir um profissionalismo maior em cima das questões estratégicas da empresa (ENTREVISTADO Z).

A criação do Conselho de Administração veio para conter a inoperância sentida pelos sócios, devido ao fato de todos serem sócios e também amigos. Sendo assim, quem dirige a empresa fica fora deste Conselho, nas reuniões de diretoria um representante do Conselho de Administração leva as considerações feitas pelo mesmo.

(...) cobrar na presença, verificar na presença é complicado, as vezes não se sente à vontade de dizer o que gostaria, e discutir o que você gostaria na presença das pessoas que deveriam ser discutidas naquele momento, tem certas coisas que passam batidas nas reuniões e a gente acaba deixando para lá, não vamos mexer nessa ferida, não vamos mexer nesse assunto exatamente por esse constrangimento que pode causar, então com a não participação nós ficamos mais tranquilos, mais à vontade tanto de um lado quanto do outro, entendemos que dessa forma vamos ter uma produção muito melhor (ENTREVISTADO X).

O controle dos resultados da implementação das estratégias, conforme já relatado, não é rígido e é feito informalmente.

(...) nós não temos nada disso aqui, reunimos o conselho definimos os objetivos, mas nada é formalizado ninguém tem tempo para isso, como é que eu vou pegar o cara dois três dias fazer um planejamento estratégico e acompanhar, ficar em cima para ver se tudo é feito, não isso é coisa do diretor executivo e do gerente de franchising eles são pagos para isso (ENTREVISTADO Y).

#### **5.4.2 Estratégias adotadas**

As estratégias adotadas pela Yes, desde a sua criação até 1998, foram as seguintes:

- Sistema de cobrança de royalties fixo, calculado em função da taxa de franquia, por um contrato de dez anos.

- Atuação junto aos franqueados sob o lema: transparência absoluta, parceria total e ausência de grandes controles.
- Elaboração de um plano financeiro formalizado, denominado *business plan*, para o horizonte de cinco anos.
- Atuação do franchising plenamente formatado, dentro dos padrões vigentes e definidos pela Lei 8.955 de fevereiro de 1994. Com isto a franqueadora disponibilizaria a seus franqueados: treinamento inicial, central de reservas, programa de visitas de supervisão de campo, manuais para a operação do negócio, marca registrada no INPI, completa padronização de papelaria, brindes, material operacional, promover encontros nacionais anuais.
- Criação do Conselho de Franqueados para auxiliar a franqueadora na gestão da franquia e da rede.
- Ampliação de mercado, pretendendo estar entre as cinco primeiras redes nacionais, estando presente em oitenta cidades.
- Atuação forte no institucional da marca junto a ABLA - Associação Brasileira de Locadoras de Automóveis, aos SINDILOC's – Sindicato das Locadoras de Automóveis dos Estados e a ABF – Associação Brasileira de Franchising.
- Aproveitamento máximo para crescimento, utilizando indicações de franqueados, bem como não perder a agilidade e capacidade de decisão para o fechamento de novas franquias.

Após este primeiro período, a organização repensou suas estratégias e em 1998 efetuou algumas modificações, a saber:

- Sistema de cobrança de royalties, passando de taxa fixa para variável, de acordo com o faturamento das franquias.
- Criação do Conselho Diretivo visando auxiliar a diretoria na gestão dos negócios.

- Revisão do *business plan* à luz dos números reais dos anos anteriores e do crescimento da empresa. Também foram considerados a visão e o negócio da empresa sob a influência das mudanças na economia – inflação controlada, redução de custos, baixa capacidade de investimento, conceito da marca Yes, situação do mercado nacional e queda da rentabilidade do negócio de aluguel de carros.
- Criação do Conselho de Administração, representando os sócios que não estão envolvidos na direção do negócio, visando compartilhar das decisões da diretoria.

Ao analisar teoricamente as estratégias adotadas pela Yes, verifica-se a existência de certa confusão entre estratégia e objetivo. No Quadro 14 estas estratégias são classificadas, à luz da teoria, em deliberadas e emergentes.

Verifica-se também que as estratégias 2, 4, 6, 7 e 8 estão relacionadas, direta ou indiretamente, com a expansão da organização, portanto, podem ser classificadas, segundo Aaker (2001), em *estratégias alternativas de crescimento*. A Figura 12 posiciona as estratégias de crescimento no modelo de Aaker (2001).

	Produtos Existentes	Produtos Novos
Mercados Existentes	<p>I. Crescimento em produtos-existentis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a participação de mercado</li> </ul> <p>Estratégias adotadas: 2, 6, 7 e 8</p>	<p>II. Desenvolvimento de produto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adicionar qualidades ao produto; refinamento de produto</li> </ul> <p>Estratégia adotada: 4</p>
Mercados Novos	<p>III Desenvolvimento de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expandir geograficamente</li> </ul> <p>Estratégias adotadas: 2, 6, 7 e 8</p>	

Figura 12: Estratégias alternativas de crescimento adotadas pela Yes

Fonte: Com base em Aaker (2001)

Quadro 14: Classificação das estratégias adotadas na Yes

<b>Estratégia</b>	<b>Classificação</b>
1- Sistema de cobrança de royalties fixo, calculado em função da taxa de franquia, por um contrato de dez anos.	Deliberada
2- Atuação junto aos franqueados sob o lema: transparência absoluta, parceria total e ausência de grandes controles.	Emergente
3- Elaboração de um plano financeiro formalizado, denominado <i>business plan</i> , para o horizonte de cinco anos.	Deliberada
4- Atuação do franchising plenamente formatado, dentro dos padrões vigentes e definidos pela Lei 8.955 de fevereiro de 1994. Com isto a franqueadora disponibilizaria a seus franqueados: treinamento inicial, central de reservas, programa de visitas de supervisão de campo, manuais para a operação do negócio, marca registrada no INPI, completa padronização de papelaria, brindes, material operacional, promover encontros nacionais anuais.	Deliberada
5- Criação do Conselho de Franqueados para auxiliar a franqueadora na gestão da franquia e da rede.	Deliberada
6- Ampliação de mercado, pretendendo estar entre as cinco primeiras redes nacionais, estando presente em oitenta cidades.	Emergente
7- Atuação forte no institucional da marca junto a ABLA - Associação Brasileira de Locadoras de Automóveis, aos SINDILOC's – Sindicato das Locadoras de Automóveis dos Estados e a ABF – Associação Brasileira de Franchising.	Emergente
8- Aproveitamento máximo para crescimento, utilizando indicações de franqueados, bem como não perder a agilidade e capacidade de decisão para o fechamento de novas franquias.	Emergente
9- Sistema de cobrança de royalties, passando de taxa fixa para variável, de acordo com o faturamento das franquias.	Deliberada
10- Criação do Conselho Diretivo visando auxiliar a diretoria na gestão dos negócios.	Emergente
11- Revisão do <i>business plan</i> à luz dos números reais dos anos anteriores e do crescimento da empresa. Também foram considerados a visão e o negócio da empresa sob a influência das mudanças na economia – inflação controlada, redução de custos, baixa capacidade de investimento; conceito da marca Yes, situação do mercado nacional e queda da rentabilidade do negócio de aluguel de carros.	Deliberada
12- Criação do Conselho de Administração, representando os sócios que não estão envolvidos na direção do negócio, visando compartilhar das decisões da diretoria.	Emergente

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

As estratégias 2, 6, 7 e 8 buscam promover e disseminar a franquia Yes tanto nos mercados já existentes como em mercados novos. A estratégia 4 foi responsável pela formatação do franchising, que veio a adicionar qualidade à franquia, inovando-a, por isso está localizada no desenvolvimento de produto.

A expansão da empresa procurou a ampliação da rede partindo do interior para depois chegar nos maiores centros.

(...) nos demos uma sorte muito grande neste negócio a gente está concorrendo com várias multinacionais ou empresas tipicamente americanas e européias que não conhecem nada de Brasil, então eu acho que o grande trunfo da Yes é apostar, vamos chamar assim, na interiorização da marca para depois chegar nas capitais, então eu acho o nosso sucesso vai estar atrelado a isso, hoje nós temos uma

concorrente que está descartando determinada localidade e nós queremos essa localidade porque esse pode ser o diferencial da Yes amanhã uma rede que está em qualquer buraquinho do Brasil (...) (ENTREVISTADO Z).

Apesar do foco no crescimento, a organização possui uma frota inferior a sua demanda, ou seja, o número de franquias que compõem a rede cresceu, mas a quantidade de veículos dos franqueados ainda precisa ser ampliada.

Outra preocupação demonstrada é com relação aos custos. Segundo os entrevistados, o cliente Yes busca melhor preço, propondo-se a procurar uma locadora que não opera nos aeroportos, o que geralmente não é prático. Além disso, o franqueado pode reduzir suas tarifas de acordo com o mercado em que atua e a sazonalidade, desde que respeite a tarifa máxima determinada pela franqueadora. Diante desta análise, as estratégias 3 e 11, cujo foco são as finanças, parecem estar relacionadas com a estratégia de liderança no custo total, proposta por Porter (1991).

Devido a problemas financeiros, em 1999 a organização, por meio de seus dois diretores, formalizou o Plano de Ações Prioritárias para curto e médio prazo. Tal plano foi baseado na visão dos diretores, segundo eles não houve preocupação em seguir determinadas estratégias, o objetivo era resolver, o mais breve possível, questões importantes para que a organização crescesse de forma sustentável. Observa-se, neste caso, que as ações foram resultado do pensamento estratégico dos gestores. O Plano de Ações Prioritárias contemplava objetivos e alternativas para alcançá-los, no decorrer do tempo as alternativas foram sendo utilizadas ou excluídas. O plano está esquematizado no Quadro 15.

Os objetivos 2, 5 e 7 já foram alcançados na sua totalidade. As ações dos demais objetivos ainda estão em andamento: os sócios que não irão investir já disponibilizaram suas cotas, mas estas ainda não foram vendidas; a busca do investidor com capacidade de investir tanto em São Paulo/SP como em outras regiões ainda não foi concretizada; embora haja

esforços para prospecção de novos franqueados, inclusive com a contratação de uma empresa especializada nisso, algumas cidades importantes ainda precisam de uma maior frota de veículos para atender à demanda; nem todos os franqueados fazem os devidos registros no cadastro nacional de clientes.

Quadro 15: Plano de Ações Prioritárias

<b>Objetivo</b>	<b>Ações</b>
1- Definir situação dos sócios na empresa.	Permanência dos sócios dispostos a investir no negócio. Os sócios que não estiverem dispostos a investir, disponibilizarão suas cotas.
2- Liquidar débitos com fornecedores e criar capital de giro mínimo.	Busca do superávit da receita sobre a despesa por meio da redução de custos e abertura de novas franquias. Aporte de capital dos sócios, com perda acionária dos não aportantes.
3- Buscar fusão com outra rede ou parceiro nacional.	Procurar sócio com poder de investimento ou uma grande locadora com interesse de investir na marca.
4- Resolver problema da franquia de São Paulo/SP – pouco investimento para o potencial do mercado.	Procurar investidor forte para operar em São Paulo capital e região.
5- Buscar propaganda nacional institucional – definir % sobre faturamento da franquia.	Criar um fundo de propaganda cooperada com os franqueados da rede.
6- Ações de prospecção.	Concentrar esforços nas cidades de São Paulo, Brasília, Salvador, Recife, Rio de Janeiro e Campinas. Os sócios auxiliando na prospecção. Enviar mala direta para locadoras independentes. Intensificar contatos com prospects via fone e visitas pessoais.
7- Adequar estoques de materiais/brindes.	Procurar alongar ao máximo os prazos de pagamento. Fazer sempre orçamento com no mínimo três fornecedores.
8- Criar cadastro nacional de clientes.	Disponibilizar ao franqueado ferramenta para que este registre pessoas físicas e jurídicas que utilizaram os serviços da Yes.

Fonte: Dados primários

Embora os entrevistados não as tenham denominado de estratégia, este plano contempla ações que são reconhecidas como tal. Diante disso, cabe tecer algumas

considerações. As ações relativas aos objetivos 1, 2, 3, 4, 5 e 6 remetem à estratégias alternativas de crescimento de Aaker (2001), conforme ilustra a Figura 13.

As estratégia 1, 3, 5 e 6 ocupam-se de promover a franquia em mercado já existentes e também novos. Somente a estratégia 4 é voltada somente para o mercado já existente.

	Produtos Existentes	Produtos Novos
Mercados Existentes	<b>I. Crescimento em produtos-existentis</b> • Aumentar a participação de mercado Estratégias adotadas: 1, 3, 4, 5 e 6	
Mercados Novos	<b>III Desenvolvimento de mercado</b> • Expandir geograficamente Estratégias adotadas: 1, 3, 5 e 6	

Figura 13: Relação das ações da Yes com estratégias alternativas de crescimento adotadas

Fonte: Com base em Aaker (2001)

Ao confrontar as perspectivas genéricas sobre estratégia de Whittington (2002) com a gestão estratégica da organização (Figura 12), observa-se que no eixo resultados – o qual responde a questão para que serve a estratégia – estão presentes outros interesses que não exclusivamente a maximização dos resultados, a maioria dos entrevistados, cinco entre os seis, considera que outros interesses, além da maximização do lucro, influenciam nas decisões da organização.

(...) existe a amizade que está atrapalhando no negócio deveria existir um profissionalismo maior em cima das questões estratégicas da empresa.

(...) eu sinto que sociedade é um tabuleiro de xadrez as peças vão se movendo você tem pessoas existe ali um interesse teoricamente convergente, mas a partir do momento que você começa a crescer, uma organização, você sente que algumas

pedras naquele tabuleiro vão se movendo com relação a interesses de alguns (ENTREVISTADO Z).

Acho, pelo que eu vejo aqui dentro, que primeiro é o interesse da empresa, agora tem quando ela visa o franqueado, o franchising de um lado, tem sócio franqueado a pouco tempo, então pesa também. (...) Aqui dentro é olhado o que é melhor pra empresa. Agora quando tem a decisão dos sócios, tem um interesse próprio (ENTREVISTADO C).

(...) apresenta necessidades que os sócios devem atentar pra isso, começar pensar a tentar ter um planejamento, porque essa empresa começa atingir um patamar, ela fica uma coisa mais profissional e mais fria, uma coisa que se pensa muito ao tomar uma atitude mais drástica é no franqueado, de repente vão ter que sacrificar algum franqueado, porque se ele não acompanha esse crescimento ele pára. De agora em diante, infelizmente, a rede vai ter que sacrificar algum franqueado em prol do crescimento da empresa. Infelizmente ela está chegando neste ponto (ENTREVISTADO A).

Eu acho que a Yes visa os dois lados (...) a impressão que passa é que eles vão ver sempre os dois lados: o crescimento da empresa, mas também dos funcionários, dos sócios e das franquias (ENTREVISTADO B).

(...) essas situações são assim, aconteceram outros interesses dos sócios, no nosso compromisso básico preliminar, está escrito lá que ele tem que ter empresa de aluguel de carro. Ele estava bem, estava predisposto, ia trabalhar. (...) aí entrou num processo meio complicado, os negócios não deram certo, que ele já tinha, e parou com aquele negócio e entrou num processo retroativo, e hoje ele está bem, mas ele não está querendo fazer isso, entrar. Este é o problema, porque tem um negócio na mão hoje que é muito melhor que esse e não está predisposto a cumprir um acordo lá

atrás, então qual é o caminho, é ele abrir esta participação para alguém que queira efetivamente, essa é uma das idéias (ENTREVISTADO X).

No eixo horizontal, que visa os processos deliberados e emergentes– como a estratégia é desenvolvida – devido à alta informalidade presente na organização, as estratégias realizadas são resultado, principalmente, de processos emergentes que geram processo contínuo e aprendizagem

A partir da análise dos eixos relativos a resultados e processo, é possível identificar, dentro dos quatro quadrantes propostos por Whittington (2002), qual a abordagem genérica que atualmente mais representa as ações estratégicas da Yes – a processual. Neste caso, a combinação entre interesses individuais e racionalidade limitada fazem com que a organização opte por ajustes graduais das rotinas diante das alterações no ambiente que exija atenção dos gestores. Na prática a estratégia emerge de um processo de aprendizado.

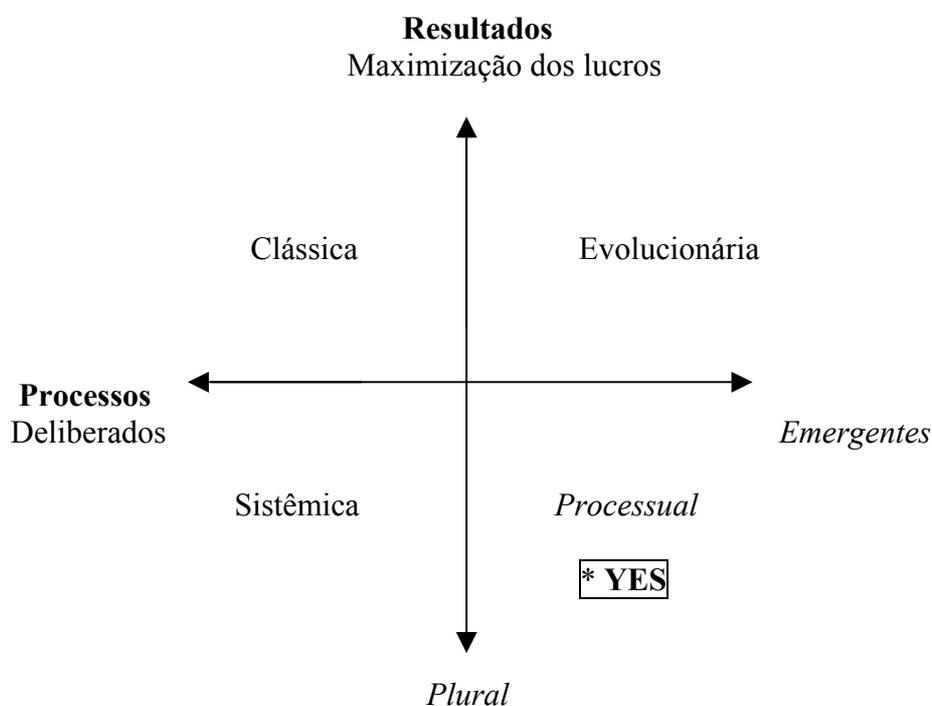


Figura 14: Perspectiva sobre estratégia da Yes

Fonte: Whittington (2002)

A estratégia - atuação junto aos franqueados sob o lema: transparência absoluta, parceria total e ausência de grandes controles – enfatiza a importância dada ao relacionamento com o franqueado, tendo em vista que quando este cresce e se fortalece no mercado, o franchising é diretamente afetado positivamente, caso contrário, a reflexo é negativo. Com base nos dados coletados, percebeu-se forte dedicação no relacionamento com o franqueado, isto pode remeter ao novo processo de criação de valor, preconizado por Prahalad e Ramaswamy (2004). Embora os autores não tenham mencionado uma relação do tipo franchising, os elementos básicos da co-criação de valor se fazem presentes: diálogo, acesso, risco e transparência.

## **5.5 ESTRATÉGIA COMO FONTE DE MUDANÇA**

A relação entre estratégia e mudança organizacional, é tida, para alguns autores como algo estritamente interligado. Destaca-se ainda que as estratégias adotadas pelas organizações são as principais causadoras de mudanças. Esta análise visa responder a terceira e a quarta pergunta de pesquisa: Qual a relação entre as estratégias adotadas e as mudanças organizacionais ocorridas? Quais as características comuns das estratégias desencadeadoras de mudanças?

### 5.5.1 Relação entre estratégias e mudanças

As estratégias adotadas pela organização, na grande maioria, têm relação com as mudanças ocorridas na mesma, entretanto, certas estratégias geraram, direta ou indiretamente, maior quantidade e intensidade de mudanças, outras não apresentaram nenhuma relação. A seguir será apresentada a relação entre estratégias e mudanças na Yes.

**Estratégia:** Sistema de cobrança de royalties fixo, calculado em função da taxa de franquia, por um contrato de dez anos.

**Mudanças:** Não encontrada relação.

**Estratégia:** Atuação junto aos franqueados sob o lema: transparência absoluta, parceria total e ausência de grandes controles.

**Mudanças:**

- Criação do Conselho de Franqueados.
- Modernização do jornal Yes News.
- Implantação da Intranet.
- Encontro Nacional de Franqueados.
- Visita de Assistência e Apoio (anual).
- Premiação da Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios como a melhor franquia no ramo de serviços automotivos.
- Criação da tarifa de aluguel de carro opcional ao franqueado, de acordo com o potencial de mercado e a sazonalidade.
- Diferenciação de royalties, aluguel diário de 4,5% para 5%, aluguel mensal de 4,5% para 3% (menor rentabilidade que o diário).

**Estratégia:** Elaboração de um plano financeiro formalizado, denominado *business plan*, para o horizonte de cinco anos.

**Mudanças:** Não encontrada relação.

**Estratégia:** Atuação do franchising plenamente formatado, dentro dos padrões vigentes e definidos pela Lei 8.955 de fevereiro de 1994. Com isto a franqueadora disponibilizaria a seus franqueados: treinamento inicial, central de reservas, programa de visitas de supervisão de campo, manuais para a operação do negócio, marca registrada no INPI, completa padronização de papelaria, brindes, material operacional, promover encontros nacionais anuais.

**Mudanças:**

- Everton entra na empresa como contratado, à convite de Raimundo.
- Criação do Conselho de Franqueados.
- Encontro Nacional de Franqueados.
- Visita de Assistência e Apoio (anual).
- Definição efetiva do tipo de letra e cores da marca Yes junto à rede.
- Maior exigência nos critérios para seleção de franqueados.
- Informatização e padronização do setor financeiro.
- Implantação do sistema de controle de estoque.
- Treinamento inicial para franqueado em duas etapas: primeiro, uma pessoa da franqueadora vai até a nova franquia e dá um treinamento teórico (de 3 a 5 dias); em seguida uma pessoa do franqueado vai fazer treinamento prático em uma loja Yes.
- Premiação da Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios como a melhor franquia no ramo de serviços automotivos.

**Estratégia:** Criação do Conselho de Franqueados para auxiliar a franqueadora na gestão da franquia e da rede.

**Mudanças:**

- Criação do Conselho de Franqueados.
- Implantação da Intranet.
- Diferenciação de royalties, aluguel diário de 4,5% para 5%, aluguel mensal de 4,5% para 3% (menor rentabilidade que o diário).

**Estratégia:** Ampliação de mercado, pretendendo estar entre as cinco primeiras redes nacionais, estando presente em oitenta cidades.

**Mudanças:**

- Everton entra na empresa como contratado, à convite de Raimundo.
- Ampliação da central de reservas. a) De uma para duas atendentes. b) De duas para quatro atendentes.
- Treinamento (telemarketing ativo) para atendentes da central de reservas.
- Remuneração fixa + comissões para as atendentes da central de reservas.
- Utilização de software específico para a central de reservas.
- Entrada de sócios (a) Anito Werner, b) Valmor Weiss, c) Manoel Ferreira, d) Nelson Colaferro Júnior, e) Eduardo & Cesar Rebehy).
- Saída do sócio Anito Werner.
- Contratação de uma pessoa para as funções de supervisor da central de reservas e promotor de vendas junto a agências de viagens.

- Área financeira e atendimento ao franqueado passam para a responsabilidade do Everton, sendo que o Raimundo passa a dedicar-se mais aos assuntos relativos à venda de franquias.
- Modernização do jornal Yes News.
- Criação do site.
- Implantação da Intranet.
- Encontro Nacional de Franqueados.
- Everton passa de funcionário para sócio.
- Performance Mensal do Franqueado.
- Plano de Desenvolvimento do Franqueado – PDF (anual).
- Visita de Assistência e Apoio (anual).
- Criação do Fundo de Publicidade. Cooperada (R\$ 2,00 por veículo da frota).
- Definição efetiva do tipo de letra e cores da marca Yes junto à rede.
- Maior exigência nos critérios para seleção de franqueados.
- Contratação de consultoria em franchising, em São Paulo, para venda de franquia.
- Perfil do franqueado de concessionário de automóvel para pessoas que gostassem de carro e de aluguel de carro. Busca por pessoas conhecidas, indicações.
- Premiação da Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios como a melhor franquia no ramo de serviços automotivos.

**Estratégia:** Atuação forte no institucional da marca junto a ABLA - Associação Brasileira de Locadoras de Automóveis, aos SINDILOC's – Sindicato das Locadoras de Automóveis dos Estados e a ABF – Associação Brasileira de Franchising.

**Mudanças:**

- Entrada de sócios a)Anito Werner, b)Valmor Weiss, c)Manoel Ferreira, d)Nelson Colaferro Júnior, e)Eduardo & Cesar Rebehy).
- Área financeira e atendimento ao franqueado passam para a responsabilidade do Everton, sendo que o Raimundo passa a dedicar-se mais aos assuntos relativos à venda de franquias.
- Premiação da Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios como a melhor franquia no ramo de serviços automotivos.

**Estratégia:** Aproveitamento máximo para crescimento, utilizando indicações de franqueados, bem como não perder a agilidade e capacidade de decisão para o fechamento de novas franquias.

**Mudanças:**

- Everton entra na empresa como contratado, à convite de Raimundo.
- Ampliação da central de reservas. a)De uma para duas atendentes.b) De duas para quatro atendentes.
- Treinamento (telemarketing ativo) para atendentes da central de reservas.
- Remuneração fixa + comissões para as atendentes da central de reservas.
- Utilização de software específico para a central de reservas.
- Entrada de sócios (a)Anito Werner, b)Valmor Weiss, c)Manoel Ferreira, d)Nelson Colaferro Júnior, e)Eduardo & Cesar Rebehy).
- Contratação de uma pessoa para as funções de supervisor da central de reservas e promotor de vendas junto a agências de viagens.
- Criação do Conselho de Franqueados.

- Área financeira e atendimento ao franqueado passam para a responsabilidade do Everton, sendo que o Raimundo passa a dedicar-se mais aos assuntos relativos à venda de franquias.
- Criação do site.
- Implantação da Intranet.
- Encontro Nacional de Franqueados.
- Everton passa de funcionário para sócio.
- Plano de Desenvolvimento do Franqueado – PDF (anual).
- Visita de Assistência e Apoio (anual).
- Criação do Fundo de Publicidade. Cooperada (R\$ 2,00 por veículo da frota).
- Maior exigência nos critérios para seleção de franqueados.
- Contratação de consultoria em franchising, em São Paulo, para venda de franquia.
- Perfil do franqueado de concessionário de automóvel para pessoas que gostassem de carro e de aluguel de carro. Busca por pessoas conhecidas, indicações.
- Premiação da Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios como a melhor franquia no ramo de serviços automotivos.

**Estratégia:** Sistema de cobrança de royalties, passando de taxa fixa para variável, de acordo com o faturamento das franquias

**Mudanças:**

- Alteração do sistema de cobrança de royalties.
- Performance Mensal do Franqueado.
- Maior exigência nos critérios para seleção de franqueados.
- Informatização e padronização do setor financeiro.

- Diferenciação de royalties, aluguel diário de 4,5% para 5%, aluguel mensal de 4,5% para 3% (menor rentabilidade que o diário).

**Estratégia:** Criação do Conselho Diretivo visando auxiliar a diretoria na gestão dos negócios.

**Mudanças:**

- Criação do Conselho Diretivo.
- Criação do Conselho de Administração.

**Estratégia:** Revisão do *business plan* à luz dos números reais dos anos anteriores e do crescimento da empresa. Também foram considerados a visão e o negócio da empresa sob a influência das mudanças na economia – inflação controlada, redução de custos, baixa capacidade de investimento; conceito da marca Yes, situação do mercado nacional e queda da rentabilidade do negócio de aluguel de carros.

**Mudanças:**

- Performance Mensal do Franqueado.
- Plano de Desenvolvimento do Franqueado – PDF (anual).
- Visita de Assistência e Apoio (anual).
- Criação do Fundo de Publicidade Cooperada (R\$ 2,00 por veículo da frota).

**Estratégia:** Criação do Conselho de Administração, representando os sócios que não estão envolvidos na direção do negócio, visando compartilhar das decisões da diretoria.

**Mudanças:**

- Criação do Conselho de Administração.

**Estratégias** (Plano de Ações Prioritárias): estas estratégias estão relacionadas com o crescimento da organização.

- Permanência dos sócios dispostos a investir no negócio. Os sócios que não estiverem dispostos a investir, disponibilizará suas cotas.
- Busca do superávit da receita sobre a despesa por meio da redução de custos e abertura de novas franquias. Aporte de capital dos sócios, com perda acionária dos não aportantes.
- Procurar sócio com poder de investimento ou uma grande locadora com interesse de investir na marca.
- Procurar investidor forte para operar em São Paulo capital e região.
- Criar um fundo de propaganda cooperada com os franqueados da rede.
- Concentrar esforços nas cidades de São Paulo, Brasília, Salvador, Recife, Rio de Janeiro e Campinas. Os sócios auxiliando na prospecção. Enviar mala direta para locadoras independentes. Intensificar contatos com *prospects* via fone e visitas pessoais.
- Disponibilizar ao franqueado ferramenta para que este registre pessoas físicas e jurídicas que utilizaram os serviços da Yes.

**Mudanças:**

- Ampliação da central de reservas. a) De uma para duas atendentes. b) De duas para quatro atendentes.
- Treinamento (telemarketing ativo) para atendentes da central de reservas.
- Remuneração fixa + comissões para as atendentes da central de reservas.
- Utilização de software específico para a central de reservas.
- Contratação de uma pessoa para as funções de supervisor da central de reservas e promotor de vendas junto a agências de viagens.

- Área financeira e atendimento ao franqueado passam para a responsabilidade do Everton, sendo que o Raimundo passa a dedicar-se mais aos assuntos relativos à venda de franquias.
- Maior exigência nos critérios para seleção de franqueados.
- Contratação de consultoria em franchising, em São Paulo, para venda de franquia.

**Estratégia** (Plano de Ações Prioritárias): Disponibilizar ao franqueado ferramenta para que este registre pessoas físicas e jurídicas que utilizaram os serviços da Yes.

**Mudanças:**

- Implantação da Intranet.

A mudança descontínua, causada pela entrada do Raimundo como sócio da Yes, não apresentou relação com as estratégias adotadas pela empresa. Tal fato é justificado em decorrência de que esta mudança foi a fonte geradora das estratégias e não fruto destas. A segunda mudança descontínua, alteração da taxa de cobrança de royalties fixa para variável, pôde ser relacionada com a própria estratégia responsável pela mudança, entretanto, não apresentou relação com outras estratégias.

A mudança incremental que diz respeito à troca de contratação de estagiário para funcionário, não apresentou relação com nenhuma estratégia.

### **5.5.2 Características comuns das estratégias**

Em relação às mudanças descontínuas, a estratégia que implicou na segunda mudança, relativa à cobrança de royalties, é do tipo deliberada, porque foi planejada e formalizada em documentos da organização. Já a primeira mudança descontínua, não foi

relacionada com estratégias e, por isso, não é possível encontrar características comuns nas estratégias relacionadas com estas mudanças.

As estratégias geradoras de mudanças incrementais possuem características semelhantes. *Ampliação de mercado, pretendendo estar entre as cinco primeiras redes nacionais, estando presente em oitenta cidades*, foi a estratégia que mais provocou mudanças, busca o crescimento da organização e é emergente.

A segunda maior geradora de mudanças foi: *Aproveitamento máximo para crescimento, utilizando indicações de franqueados, bem como não perder a agilidade e capacidade de decisão para o fechamento de novas franquias*. Esta também visa o crescimento e é emergente.

Outra estratégia de grande importância e a terceira em repercussão nas mudanças foi a que formatou o franchising - *Atuação do franchising plenamente formatado, dentro dos padrões vigentes e definidos pela Lei 8.955 de fevereiro de 1994. Com isto a franqueadora disponibilizaria a seus franqueados: treinamento inicial, central de reservas, programa de visitas de supervisão de campo, manuais para a operação do negócio, marca registrada no INPI, completa padronização de papelaria, brindes, material operacional, promover encontros nacionais anuais*. Ao contrário das outras duas, ela foi deliberada, pois para acatar as exigências legais foi necessária a formalização dos procedimentos. Mas, igualmente as já citadas, buscava o crescimento da organização.

Em quarto lugar, na geração de mudanças incrementais, ficaram as estratégias:

- *Atuação junto aos franqueados sob o lema: transparência absoluta, parceria total e ausência de grandes controles.*
- *Permanência dos sócios dispostos a investir no negócio. Os sócios que não estiverem dispostos a investir, disponibilizará suas cotas.*

- *Busca do superávit da receita sobre a despesa por meio da redução de custos e abertura de novas franquias. Aporte de capital dos sócios, com perda acionária dos não aportantes.*
- *Procurar sócio com poder de investimento ou uma grande locadora com interesse de investir na marca.*
- *Procurar investidor forte para operar em São Paulo capital e região.*
- *Criar um fundo de propaganda cooperada com os franqueados da rede.*
- *Concentrar esforços nas cidades de São Paulo, Brasília, Salvador, Recife, Rio de Janeiro e Campinas. Os sócios auxiliando na prospecção. Enviar mala direta para locadoras independentes. Intensificar contatos com prospects via fone e visitas pessoais.*
- *Disponibilizar ao franqueado ferramenta para que este registre pessoas físicas e jurídicas que utilizaram os serviços da Yes.*

Destas estratégias a primeira é emergente, à medida que resulta da insatisfação dos fundadores da Yes no relacionamento que tinham com uma outra franqueadora, sendo assim, foi emergindo ao longo do tempo, da convivência deles com os negócios. As demais, por estarem atreladas a um plano, possuem deliberação, embora tenham sido feitos ajustes na sua implementação. Um aspecto comum a estas estratégias, é a busca do crescimento da organização.

Dentre as estratégias restantes, duas não foram relacionadas com mudanças e as outras refletiram numa menor quantidade de alterações.

Cabe destacar a estratégia *atuação forte no institucional da marca junto a ABLA - Associação Brasileira de Locadoras de Automóveis, aos SINDILOC's – Sindicato das Locadoras de Automóveis dos Estados e a ABF – Associação Brasileira de Franchising.* Apesar de relacionar-se com poucas mudanças incrementais, foi importante para o

recebimento da premiação da Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios, tal premiação projetou a Yes nacionalmente, fortalecendo a marca e gerando novos negócios.

Em síntese, as estratégias que mais geraram mudanças na Yes, na maioria, são emergentes e estão relacionadas ao crescimento – produto existente para mercado existente e produto existente para mercado novo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 6.1 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo principal analisar as mudanças e as estratégias desencadeadoras destas mudanças em uma organização prestadora de serviços. Para isto baseou-se num caso empírico, a Yes Rent a Car Franchising, cuja atividade é franchising de aluguel de carros. No decorrer do trabalho foram identificadas as mudanças incrementais e descontínuas (TUSHMAN e ROMANELLI, 1985; TUSHMAN, NEWMAN e ROMANELLI, 1986; NADLER e TUSHMAN, 1995; e TUSHMAN e O'REILLY, 1997) ocorridas na organização.

Além disso, buscou-se a relação entre as estratégias adotadas e as mudanças ocorridas, e ainda foram verificadas quais características comuns apresentaram as estratégias que mais significativamente desencadearam mudanças.

Também foram descritas as estratégias adotadas, deliberadas e emergentes (MINTZBERG, 1998), que visavam objetivos plurais e/ou maximização dos lucros (WHITTINGTON, 2002), além de, na maioria, buscar o crescimento da organização (AAKER, 2001).

Com relação à identificação das mudanças, primeiro objetivo específico deste trabalho, duas mudanças descontínuas foram observadas. A primeira, em 1995, foi marcada pela entrada de um novo sócio que formatou a franquia, dedicando-se inteiramente ao negócio, isto trouxe profundas modificações na organização envolvendo os componentes: pessoas, procedimentos, estrutura e cultura. A proatividade foi marcada pela atitude do novo sócio/diretor que entrara na organização, a qual buscava profissionalizar o negócio e, para

isto, transformou-a em um franchising de quarta geração, totalmente formatado. A dinâmica interna da empresa mudou, havendo redistribuição de poder e *status*, e reorganização da estrutura, sistemas e procedimentos. Cabe destacar que o componente cultura foi alterado em decorrência da primeira mudança descontínua, mas os valores trazidos pelos fundadores, aparentemente, permaneceram.

A segunda mudança que trouxe descontinuidade, aconteceu em 1998, embora o impacto nos componentes organizacionais tenha sido menor, envolvendo procedimentos e estrutura, esta mudança iniciou um novo período para a Yes. O impacto financeiro foi bastante significativo e, de certa forma, afetou a empresa de forma geral. A mudança foi uma reação à má situação financeira da empresa, incorrendo na reorganização dos procedimentos e estrutura.

Em ambos os casos essas mudanças foram frutos de períodos de desequilíbrio da organização.

Ainda com relação às mudanças, foram identificadas as do tipo incrementais. Tais mudanças subdividiram-se em: ajustes incrementais e sintonia fina. Ajustes incrementais possuem relação direta com as alterações no ambiente – (5) Perfil do franqueado de concessionário de automóvel para pessoas que gostassem de carro e de aluguel de carro. Busca por pessoas conhecidas, indicações. (9) Ampliação da central de reservas. (10) Utilização de software específico para a central de reservas. (11) Criação do site. (16) Criação da tarifa de aluguel de carro opcional ao franqueado, de acordo com o potencial de mercado e a sazonalidade. (22) Remuneração fixa + comissões para as atendentes da central de reservas. (27) Treinamento (telemarketing ativo) para atendentes da central de reservas. (29) Contratação de consultoria em franchising, em São Paulo, para venda de franquia. (31) Premiação da Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios como a melhor franquia no ramo de serviços automotivos.

Já as do tipo sintonia fina, estão voltadas para questões internas da organização, buscando equilíbrio da mesma – (1) Entrada de sócios (a)Anito Werner, b)Valmor Weiss, c)Manoel Ferreira, d)Nelson Colaferro Júnior, e)Eduardo & Cesar Rebehy). (2) Everton entra na empresa como contratado, a convite de Raimundo. (3) Saída do sócio Anito Werner. (4) Definição efetiva do tipo de letra e cores da marca Yes junto à rede. (6) Criação do Conselho de Franqueados. (7) Encontro Nacional de Franqueados. (8) Visita de Assistência e Apoio (anual). (12) Modernização do jornal Yes News. (13) Criação do Conselho Diretivo. (14) Área financeira e atendimento ao franqueado passam para a responsabilidade do Everton, sendo que o Raimundo passa a dedicar-se mais aos assuntos relativos à venda de franquias. (15) Everton passa de funcionário para sócio. (17) Performance Mensal do Franqueado. (18) Plano de Desenvolvimento do Franqueado – PDF (anual). (19)- Implantação da Intranet. (20) Criação do Fundo de Publicidade. Cooperada (R\$ 2,00 por veículo da frota). (21) Maior exigência nos critérios para seleção de franqueados. (23) Troca da contratação de estagiário para funcionário devido à alta rotatividade. (24) Contratação de uma pessoa para as funções de supervisor da central de reservas e promotor de vendas junto a agências de viagens. (25) Informatização e padronização do setor financeiro. (26) Treinamento inicial para franqueado em duas etapas: primeiro, uma pessoa da franqueadora vai até a nova franquia e dá um treinamento teórico (de 3 a 5 dias); em seguida uma pessoa do franqueado vai fazer treinamento prático em uma loja Yes. (28) Criação do Conselho de Administração. (30) Implantação do sistema de controle de estoque. (32) Diferenciação de royalties, aluguel diário de 4,5% para 5%, aluguel mensal de 4,5% para 3% (menor rentabilidade que o diário).

Dos componentes organizacionais, o que sofreu mais alteração foi a estrutura, seguido de pessoas e procedimentos, ambos apresentando a mesma frequência. A cultura não apresentou variação, tal fato é pertinente com a teoria, tendo em vista que a mudança

incremental promove ajustes nos elementos organizacionais, de modo a preservar os valores vigentes.

A partir das mudanças descontínuas foi possível identificar três períodos distintos na Yes. De 1994 a 1995 – criação, sócios franqueados e abertura de mais três franquias. De 1995 a 1998 – entrada do sócio Raimundo na direção da empresa, formatação do franchising, expansão da rede, crise financeira. De 1998 a 2004 - mudança da taxa de cobrança de royalties, recuperação financeira e crescimento sustentável da rede.

No decorrer dos períodos estratégicos vividos pela Yes, os desencadeadores de mudança responsáveis pelos períodos de fomento, além de ser alimentados por ações vindas da própria organização, também pôde ter sido incrementado por variáveis externas à organização, tais como: econômicas, político-legais, tecnológicas, sociais, concorrência, entre outras, entretanto, esta análise não faz parte dos objetivos deste trabalho.

Ao descrever as estratégias adotadas pela organização, segundo objetivo específico, observa-se que o processo de formulação e implementação das estratégias é bastante informal. Muito embora algumas estratégias sejam formuladas em reuniões, passando a constar em ata, não há controle da sua implementação.

Na busca de classificar as estratégias adotadas em deliberadas e emergentes, percebeu-se que as deliberadas estão voltadas para a formatação do franchising e as finanças. Já as emergentes, buscam o crescimento da rede.

A idéia de co-criação de valor, de Prahalad e Ramaswamy (2004), resultante de alterações no processo de criação de valor é sinalizada no relacionamento que a Yes busca manter com seus franqueados. O fortalecimento da franquia fortalece a rede, na mesma linha, quando os integrantes da rede se fortalecem, a franquia é beneficiada. Os elementos básicos DART – diálogo, acesso, risco e transparência – dentro de certas limitações, mostraram-se presentes no relacionamento entre franquia e franqueado. O diálogo significa interatividade

entre ambos; o acesso à utilização da marca é dado ao franqueado, isto não implica na propriedade da mesma; o risco do franqueado é avaliado pela franquia para abertura do negócio; e por fim, a transparência, que com o auxílio da intranet, busca manter aberto o canal de informações.

Ao estar centrado nas experiências dos consumidores, os valores dos bens e serviços são determinados pela relação do cliente com a organização. Dentro deste pensamento, a pesquisa efetuada pela Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios, coletou dados junto aos franqueados, de diferentes ramos de atividade, para eleger a melhor franquia de cada ramo, a Yes foi a ganhadora da premiação. Entre os itens analisados, a satisfação dos franqueados no que se refere a: comunicação, existência de problemas com o franqueador, incentivo à participação do franqueado, estrutura de atendimento e venda, supervisão e apoio ao franqueado, apoio em atividades operacionais, de marketing, administrativas, financeiras e de recurso humanos, entre outros – foi bem cotado. Diante disto, a premiação pode ter sido um indicador de que a organização esteja seguindo a linha da co-criação de valor preconizada por Prahalad e Ramaswamy (2004).

Além das estratégias, a organização elaborou, por volta da sua entrada no segundo período, após 1998, um plano de ações prioritárias. Os objetivos desencadearam ações, segundo os entrevistados, estratégicas. Dentre as oito ações do plano, seis relacionavam-se com o crescimento da rede aliada à busca por recursos financeiros.

Em relação às perspectivas genéricas sobre estratégia de Whittington (2002), foi destacado, pela maioria dos entrevistados, que existem interesses plurais no que se refere às decisões estratégicas da organização. Isto aliado ao fato da adoção de estratégias emergentes, por parte da organização, corrobora com a perspectiva processual em que na prática, a estratégia emerge de um processo de aprendizado contínuo e não de grandes planos formalmente deliberados.

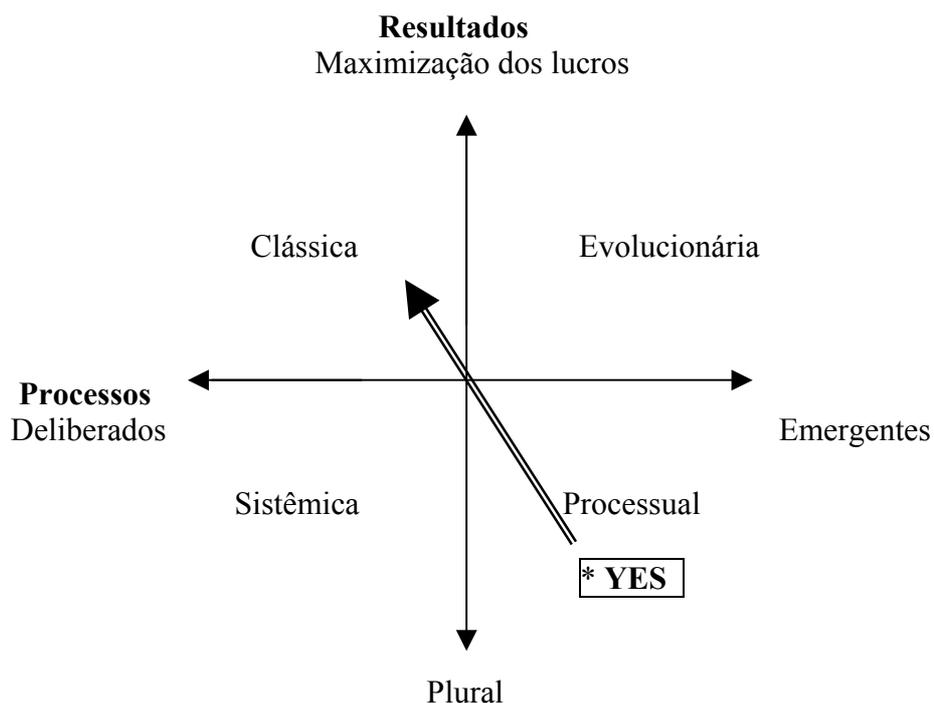


Figura 15: Tendência à perspectiva clássica

Fonte: Whittington (2002)

Ainda com relação às perspectivas genéricas sobre estratégia, a organização demonstrou certa tendência em direção à perspectiva clássica (Figura 15), tendo em vista a preocupação em formalizar os processos, além de sinalizar o prejuízo para alguns franqueados e sócios em detrimento de resultados voltados para a maximização do lucro.

Portanto, as estratégias da Yes são, na maioria, voltadas para o crescimento da organização; emergem ao longo do tempo; e buscam resultados que nem sempre são focados na maximização dos lucros.

Ao relacionar as estratégias com as mudanças ocorridas, atendendo ao terceiro objetivo específico, constatou-se que existe uma relação intensa entre ambas. No entanto, determinadas estratégias geraram maior quantidade de mudanças que outras. Duas estratégias, voltadas para o crescimento, apresentaram maiores relações – ampliação de mercado, pretendendo estar entre as cinco primeiras redes nacionais, estando presente em oitenta cidades; e aproveitamento máximo para crescimento, utilizando indicações de franqueados,

bem como não perder a agilidade e capacidade de decisão para o fechamento de novas franquias.

No outro extremo, a estratégia *sistema de cobrança de royalties fixo, calculado em função da taxa de franquia, por um contrato de dez anos*, não apresentou relação com as mudanças encontradas, tal estratégia veio com a criação da organização.

Em relação às mudanças descontínuas, somente uma mantém relação com estratégia. Pode-se verificar que a estratégia a qual se relaciona com estas é a geradora direta destas mudanças - *sistema de cobrança de royalties, passando de taxa fixa para variável, de acordo com o faturamento das franquias*. Já a primeira mudança descontínua não possui estratégia correspondente, tendo em vista que esta foi a geradora e não decorrente de estratégias. Isto implica em dizer que, neste caso, a mudança descontínua, apesar de sua significância para a organização, parece não estar necessariamente ligada à determinada estratégia. Contrariando, dessa forma, Tushman, Newman e Romanelli (1986), ao afirmarem que a mudança de quebra de padrões é movida pelas mudanças na estratégia dos negócios.

Corroborando com Nadler e Tushman (1995), na Yes as mudanças descontínuas foram intercaladas por mudanças incrementais, porém, as mudanças descontínuas não foram formadas por um conjunto de mudanças incrementais sucessivas, pelo contrário, foram desencadeadas pela instabilidade da organização. As mudanças incrementais buscam o equilíbrio, já as descontínuas, o rompimento rápido com o padrão vigente.

O quarto objetivo específico trata das características comuns das estratégias geradoras de mudanças. As estratégias que mais desencadearam mudanças são, em geral, emergentes e apresentam relação com o crescimento da organização. Com base nas estratégias alternativas de crescimento de Aaker (2001), estas estratégias podem ser classificadas em produto existente para mercado existente – aumentar a participação de mercado; e produto existente para mercado novo – expandir geograficamente.

Cabe destacar a divergência no que diz respeito a o que é estratégia na concepção dos dirigentes da organização. Em linhas gerais, a estratégia é o caminho que leva a organização a alcançar seus objetivos, no entanto, ao relatar as estratégias adotadas, os dirigentes indicavam, muitas vezes, objetivos como estratégias. Isso corrobora com Mintzberg (2001), em que discute a complexidade do significado da estratégia organizacional – como plano para o futuro; padrão diante do comportamento passado; posição de produtos em determinados mercados; perspectiva de modo a adotar uma maneira enraizada de fazer as coisas; e como uma manobra específica para driblar a concorrência.

Em síntese, em resposta ao objetivo geral deste trabalho, as mudanças na Yes, na sua maioria, foram desencadeadas por estratégias adotadas, entretanto, pode ocorrer mudança sem que esteja relacionada a uma determinada estratégia.

Com base no exposto, a Figura 15 demonstra a síntese das conclusões da pesquisa.

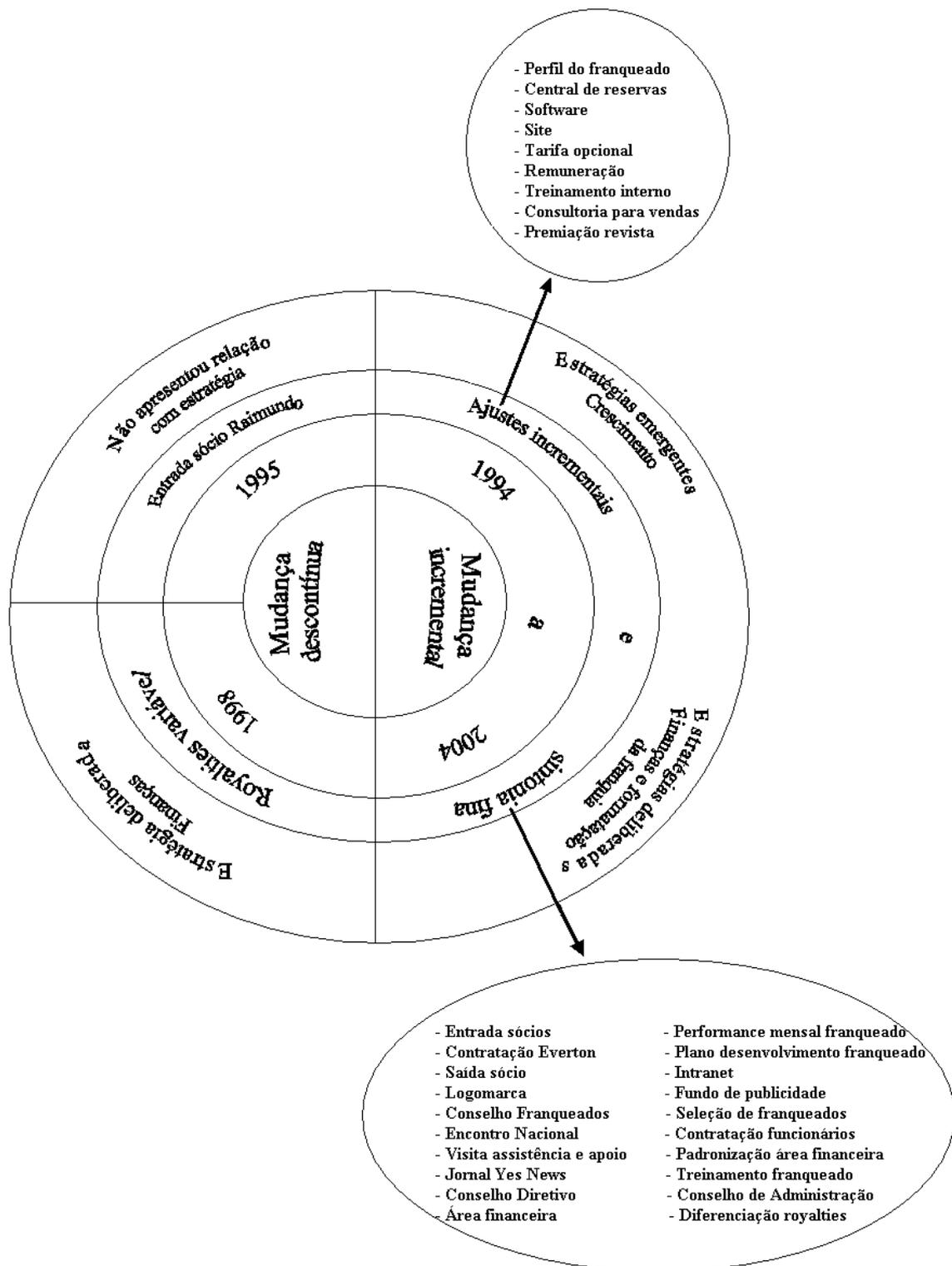


Figura 16: Estratégia como fonte de mudança na Yes

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

## 6.2 RECOMENDAÇÕES

De forma ampla, recomenda-se extensões deste estudo a áreas em que os conhecimentos aqui obtidos poderão ser aplicados.

Em uma perspectiva mais específica, sugere-se aos futuros pesquisadores a ampliação do escopo de análise, investigando os processos de mudança e estratégico de outras franquias de aluguel de automóveis, a fim de fazer uma análise comparativa entre organizações com atividades semelhantes. Por outro lado, também é recomendado pesquisar franquias que atuem em outros ramos de atividade.

Por ser uma franqueadora, a Yes possui características bastante peculiares e diversas de organizações que se relacionam diretamente com o cliente final, sendo assim, fica a sugestão de estudar, nesta área, organizações prestadoras de serviços que mantenham relacionamento direto com clientes finais.

No mesmo enfoque, é possível realizar estudos utilizando o mesmo referencial teórico para pesquisar outros tipos de organizações cuja natureza da atividade seja diferente. Explorar o ramo da indústria, por exemplo, comparando com o ramo de serviços.

## 7 REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ADIZES, I. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ALVES-MAZZOTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F.. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Disponível em: <<http://www.abf.com.br>>. Acesso em: 21 jul. 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA LOCADORAS DE AUTOMÓVEIS. Disponível em: <<http://www.abla.com.br>>. Acesso em: 22 out. 2004.

BABBIE, E. **The practice of social research**. California: Wadsworth Publishing Company, 1998.

BAUER, R.. **Gestão da mudança**: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

BECKHARD, R.. **Desenvolvimento organizacional**: estratégias e modelos. São Paulo: Edgard Blücher, 1976.

BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R.M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

BLAU, P. M; SCOTT, W. R.. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.

BOUDITCH, J. L.; BUONO, A . F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CASTELLS, M.. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHERTO, M. **Franchising**: revolução no marketing. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

CHERTO, M; RIZZO, M. **Franchising na prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, C. L. M. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **Organização & Sociedade**, v. 7, n. 19, p. 19-33, set./dez. 2000.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

DUCK, J. D..Gerenciando a mudança. In: **Mudança - Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DUPUIS, J.. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. v. III. São Paulo: Atlas, 1996.

FARIA, J. H. Poder e relações de poder nas organizações. In: VIERIA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, M.T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M. E.. **Cultura organizacional**: formação, tipologia e tipos. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1991.

GEUS, A . **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, A . C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 35. n. 3. p. 20-29. mai./jun., 1995.

GOSS, T.; PASCALE, R.; ATHOS, A. A montanha russa da reinvenção. In: **Mudança - Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GROUARD, B.; MESTON F. **Empresa em movimento**. São Paulo: Negócio, 2001.

GUIA DO FRANCHISING. Rio de Janeiro: Editora Globo, edição especial n. 2, 2004.

HALL, R. H. **Organizações**: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

\_\_\_\_\_. O conceito de burocracia: uma contribuição empírica. In: CAMPOS, E. (Org.). **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K.. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**: teoria, prática e casos. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

HOBBSAWM, E. **Era dos extremos: o breve século XX 1914-1991**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

JOHNSON, G.. **MBA: curso prático de estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

JUDSON, A.. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1969.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KERLINGER. F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EDUSP, 1980.

KOTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LAKATOS, E. V.; MARCONI, M.A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1982.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Desenvolvimento organizacional: diagnóstico e ação**. São Paulo: Edgard Blücher, 1977.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Org.) **Mudança organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR., P. H. **Administração: conceito e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. A estruturação das organizações. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. A organização maquinal. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. A criação artesanal da estratégia. In: PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORGAN, G.. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G.. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002.

MOTTA, F. C. P; PEREIRA, L. C. B.. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1991.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. Types of organizational change: from increment to discontinuous transformation. In: NADLER, D. et al. **Discontinuous change: leading organizational transformation**. São Francisco: Jossey-Bass, 1995.

NEIVA, E.R. Metodologia para avaliação da mudança organizacional. In: LIMA, S. M. V. (Org.) **Mudança organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, M. F.; CUNHA, M. S.. Os aspectos da cultura organizacional em um processo de gestão estratégica não materialista. In: LANER, A. S.; CRUZ JR., J. B. (org.) **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PFEFFER, J., SALANCIK, G. **The external control of organizations**: a resource dependence perspective. New York: Harper e Row. 1978.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégia competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKESTEIN, S. Novas formas de organização. In: MINTZBERG, H. QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

SCHEIN E. H. Defining organizational culture. In: SHAFRITZ, J. M.; OTT, J. S.. **Classics of organization theory**. Philadelphia: Harcourt Brace & Company, 1996.

\_\_\_\_\_. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SELLTIZ C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987. 3V.

SILVA, J. S. A mudança de época e o contexto global cambiante: implicações para a mudança institucional em organizações de desenvolvimento. In: LIMA, S. M. V. (Org.) **Mudança organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

SILVEIRA JR.; VIVACQUA, G.. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1996.

SMIRCICH, L.. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, 28:339-358, 1983.

TAVARES, M. C.. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TORRES, C. V.; FLORIANO, L. P. Transculturalismo e mudança organizacional In: LIMA, S. M. V. (Org.) **Mudança organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

TUSHMAN, M. L.; ROMANELLI, E. Organization evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. In: STAW, B.; CUMMINGS, L. (EDS.) **Research in organization behavior**. Greenwich, Conn, JAI Press, 1985.

TUSHMAN, M. L.; NEWMAN, W. H.; ROMANELLI, E. Convergence and Upheaval: managing the unsteady pace of organizational evolution. **California Management Review**, v. xxix, n. 1, p. 29-44, Fall, 1986.

TUSHMAN, M. L. O'REILLY III, C. A . Ambidextrous organizations: leading evolutionary and revolutionary change. In: TUSHMAN, M. L. O'REILLY III, C. A. **Winning through innovation**. Boston: Harvard, 1997.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.

WALL, S. J.; WALL, S. R. **Os novos estrategistas: criando líderes em todos os níveis da organização**. São Paulo: Futura, 1996.

WEICK, K.. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Editora da USP, 1973.

WEICK, K.; QUINN, R. Organizational change and development. **Annual Review Psychology**, 50: 361-386, 1999.

WHITTINGTON, R.. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

\_\_\_\_\_. Enviromental structure and teories of strategic choice. **Journal of Management Studies**, v. 25, n.6, p. 521-536, nov., 1988.

\_\_\_\_\_. A prática da estratégia. **RAE Executivo**. v. 3, n. 2, mai./jul. 2004(a).

\_\_\_\_\_. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de Administração de Empresas**. v. 44, n. 4, out./dez. 2004(b).

WOOD JR., T.. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD JR., T.; CURADO, I. B.; CAMPUS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD JR., T. (Coord.) **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. Beverly Hills: Sage, 1987.

## ANEXO 1

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### CARACTERIZAÇÃO DA YES

1. Comente a respeito do histórico da Yes? Idéia do negócio de locação e franchising, fundação, início das atividades, momentos históricos importante vividos pela Yes, casos pitorescos ocorridos, coisas importantes que devem ser salientadas, quais os principais ou os mais importantes momentos vividos pela Yes, bem como os piores.
2. Quais os sócios que integraram a Yes inicialmente?
3. Quais os sócios que integram a Yes atualmente? O que mudou no quadro societário e porque?
4. Como se caracteriza o quadro de funcionários?
5. Qual a área geográfica abrangida pelos serviços Yes? Como esta foi constituída?
6. Quais modalidades de serviços de aluguel de automóveis são prestados pela Yes?
7. Qual o perfil dos clientes?
8. Qual o perfil dos franqueados?
9. Qual é o critério/processo para ser um franqueado?
10. Como a Yes se estrutura para se relacionar com os franqueados? (atendimento, controle)

#### AMBIENTE

11. O que a Yes entende por ambiente? Qual a influência dele nas suas estratégias? Quais variáveis fazem parte deste ambiente? Quais as variáveis mais relevantes?
12. A Yes tem uma postura reativa perante o ambiente?
13. A Yes já buscou modificar o ambiente (proagir)? Que posturas foram adotadas? Quais os resultados?
14. Qual a percepção em relação a velocidade das mudanças no ambiente?
15. Quais as forças ambientais que atingem a Yes com mais intensidade?
16. Como a Yes reage a estas forças?

## MUDANÇAS

17. As mudanças podem ser classificadas em incrementais - são pequenas e buscam o ajuste da organização – ou em descontínuas – são amplas e promovem ruptura (NADLER e TUSHMAN, 1995). Quais as mudanças ocorridas na Yes, desde a sua criação, que você considera incremental? E quais considera que efetivamente causou rupturas?
18. As mudanças que causaram ruptura estão associadas a que fatores?
19. Quando as mudanças são implementadas na organização estas se refletem em quatro componentes básicos - pessoas, procedimentos, estrutura e cultura (LIMA e BRESSAN, 2003). Como as mudanças atingiram estes componentes?
  - Pessoas: demissão, admissão, cargos novos e excluídos, promoções, treinamento e desenvolvimento, remuneração.
  - Procedimentos: conteúdo dos cargos, habilidades dos funcionários, processos.
  - Estrutura: Coordenação (sistema de comunicação interna e externa, sistema de controle)
    - Formalização (padronização de procedimentos)
    - Complexidade (divisão das tarefas, níveis hierárquicos)
    - Centralização (tomada de decisão)
    - Qual o tipo de estrutura adotado?
  - Cultura: valores, crenças, ritos e cerimônias feitos para funcionários e franqueados (entrada, promoção, premiação, festas comemorativas, outros), estórias e mitos existentes, tabus (o que não é permitido), heróis, comunicação como forma de integração.
20. Quem possui poder na organização? A coalizão dominante ou um indivíduo em especial?

## ESTRATÉGIA

21. A Yes possui Planejamento Estratégico (PE)?
22. Como foram elaborados?
23. Com que periodicidade são revisados?
24. Das estratégias deliberadas no PE quais foram realizadas totalmente?
25. Das estratégias deliberadas no PE quais foram realizadas parcialmente? Porque?
26. Das estratégias deliberadas no PE quais não foram realizadas? Porque?

27. Quais estratégias não constavam do PE mas emergiram ao longo do tempo e foram implementadas?
28. Como os planos de ação são implementados e controlados?
29. A formulação e a implementação da estratégia são processos distintos (pensamento e ação)?
30. Qual a participação dos diversos níveis da organização na formulação das estratégias?  
Há participação dos franqueados?
31. As pessoas que implementam as estratégias participam da sua formulação?
32. Qual o diferencial que a Yes possui? Como este diferencial foi construído (habilidades, recursos)?
33. Os conhecimentos são compartilhados pelos funcionários da Yes, bem como pelos franqueados?
34. Qual a relação da Yes com a concorrência?
35. A adoção de estratégias visa exclusivamente o maior retorno para a empresa ou atende outros interesses, como de um diretor ou sócio, por exemplo.