

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ALEXANDRE HARTMANN

ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A ESTRATÉGIA E A ESTRUTURA:
UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE EMBALAGENS
MAXIPLAST LTDA

FLORIANÓPOLIS

2008

ALEXANDRE HARTMANN

ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A ESTRATÉGIA E A ESTRUTURA:
UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE EMBALAGENS
MAXIPLAST LTDA

Trabalho de conclusão de curso, apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel do Curso de Graduação em Administração, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Luis Moretto Neto Dr.

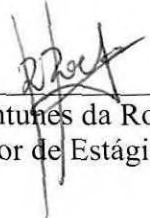
FLORIANÓPOLIS

2008

ALEXANDRE HARTMANN

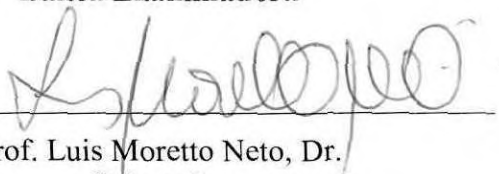
ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A ESTRATÉGIA E A ESTRUTURA:
UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE EMBALAGENS
MAXIPLAST LTDA

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, e pela banca examinadora, a qual atribuiu a nota _____ ao acadêmico Alexandre Hartmann, em ____/____/2008.



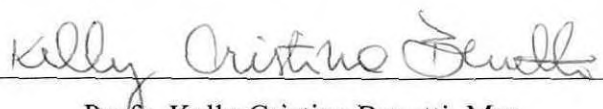
Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Banca Examinadora



Prof. Luis Moretto Neto, Dr.
Orientador

Profa. Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva, Dr.
Membro



Profa. Kelly Cristina Benetti, Msc.
Membro

*Dedico o presente trabalho,
aos colegas da universidade,
aos docentes do curso,
aos amigos,
aos amores da minha vida, e
à minha família.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, à minha mãe pelo apoio financeiro, motivacional e pelo exemplo na vida. Aos demais integrantes da minha família, que sempre estiveram presentes.

Aos meus amigos da infância que estiveram aqui nesse período, Odilon Tiago Morona e Diego Scolaro pelas conversas, conselhos, descontrações e desabafos. Aos amigos que conquistei aqui, Luciane Finger, João Pedro e Iolana, que dividiram momentos alegres e tristes, e estiveram sempre perto.

Aos amigos e colegas que conquistei nessa caminhada, Luciano Kaus Sarkis, grande "Pelego" e amigo, Débora "Cris" Cardozo Obrer, Bruna Ghizoni Vieira e Victor Rocha Baumann. Aos amigos estrangeiros, Jan Henning Schoppe, Tiago Bassika Nzovo e Francisco Gimenez Burró, pelo exemplo em perseverança e dedicação.

Às oportunidades vivenciadas na Ação Júnior, no Centro Acadêmico de Administração e na Tutoria do Curso de Graduação em Administração à Distância, e pelas pessoas que conheci nesses lugares: Gabriel Fortes, Helen F. Günter, Joelma A. Moser, Flávio de Fáveri, Ilzo R. Fonseca, Leonardo e Franciele Schmitz, na Ação Júnior; ao Matheus e Gabriel no CAAD; à Profa. Andressa, Profa. Juliana, Maurício e Douglas na Tutoria.

Ao meu Orientador, Prof. Dr. Luis Moretto Neto, que diante das conversas e contribuições foi elemento essencial na construção desse trabalho. Aos professores: Marcelo Menezes Reis, Carlos Wolowski Mussi e Eduardo Aquino Hübler, pelo exemplo; ao Prof. Alexandre Marino Costa pelas conversas, motivação e incentivo, e aos demais professores do CAD.

À Indústria e Comércio de Embalagens Maxioplast Ltda., na pessoa do Sr. Hugo Fernando Benetti, por ter permitido a realização deste estudo, e a todos os participantes da pesquisa por terem me recebido de forma cordial e atenciosa.

A Todos aqui citados e aos demais que de alguma forma contribuíram no meu crescimento pessoal, Muito Obrigado!

“O Futuro pertence àqueles que acreditam
na beleza de seus sonhos”

E. Roosevelt

RESUMO

HARTMANN, Alexandre. **Análise da relação entre estratégia e estrutura:** um estudo de caso na Indústria e Comércio de Embalagens Maxioplast Ltda. 2008. 132f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

O presente estudo apresenta uma análise da relação entre a estratégia empresarial e a estrutura organizacional da Indústria e Comércio de Embalagens Maxioplast Ltda. Baseando-se nos estudos de Eliezer Costa, Henry Mintzberg e Michael Porter, foi construído o referencial para a estratégia, e por meio dos estudos de Henry Mintzberg, foi fundamentada a estrutura organizacional. A análise da relação entre a estratégia e a estrutura organizacional, provém do trabalho realizado por Alfred Chandler, apresentado aqui por Thomas McCraw. Este trabalho busca analisar qual a relação entre os elementos de estratégia da empresa – missão, visão, portfólio de produtos, competitividade, flexibilidade, recursos – e os fatores envolvidos na estrutura organizacional – mecanismos de coordenação, partes da organização, parâmetros de *design*, centralização, descentralização, determinantes de estrutura, e de que forma estes se relacionam. Portanto, constitui-se de um estudo de caso e também bibliográfico, exploratório e descritivo, com caráter qualitativo. A coleta dos dados ocorreu por meio de pesquisa documental e entrevistas. Os resultados que foram alcançados evidenciaram a ausência de muitos elementos integrantes de uma estratégia empresarial bem como de uma estrutura organizacional. No entanto, foi identificada, uma estratégia de diferenciação, voltada para os clientes. A estrutura foi caracterizada como burocrática mecanizada, com grande destaque para a padronização das atividades, a centralização das decisões e a grande influência da cúpula estratégica. Dessa forma concluiu-se que a relação entre a estrutura e a estratégia está defasada, devido ao fato de a estrutura organizacional não acompanhar as necessidades da estratégia de diferenciação.

Palavras-Chave: Estratégia, Estrutura Organizacional, Relação

ABSTRACT

HARTMANN, Alexandre. **Analysis of the relationship between strategy and structure: a case in the Indústria e Comércio de Embalagens Maxioplast Ltda (Maxioplast Industry and Commerce of Packing)**. 2008. 132f. Monograph (Graduation Degree in Administration). Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

This study presents an analysis of the relationship between business strategy and the organizational structure of Indústria e Comércio de Embalagens Maxioplast Ltda. The business strategy subject was built based on the theories of Eliezer Costa, Henry Mintzberg and Michael Porter, while the organizational structure subject was developed through studies of Henry Mintzberg. Finally, the analysis over the relationship between strategy and organizational structure comes from studies developed by Alfred Chandler, presented here by Thomas McCraw. This study aims to examine the relationship between the components of the company's strategy - mission, vision, product portfolio, competitiveness, flexibility, resources - and the factors involving its structure - mechanisms of coordination, parts of the organization, design parameters, centralization, decentralization, determinants of structure and the way they are linked. This study, therefore, is a case and bibliographic study, exploratory and descriptive, with quality features. The data collection was based on documents researching – books, papers, etc – and interviews. The results achieved show the absence of many components of an organizational strategy and organizational structure. However, it was identified a strategy of differentiation with focus on the customers. The company structure was considered as mechanized bureaucracy, with emphasis on the standardization of activities, centralization of decisions and a great influence of the strategic dome. Thus, it was concluded that the relationship between structure and strategy on this company is low, due to the fact that the organizational structure does not follow the needs of a strategy of differentiation.

Key-words: Strategy, Organizational Structure, Relationship

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Cinco Forças que dirigem a concorrência.....	25
Figura 02: Matriz de Ansoff.....	27
Figura 03: Três estratégias genéricas.....	28
Figura 04: Os quatro quadrantes do portfólio.....	42
Figura 05: As cinco partes básicas da organização	51
Figura 06: Estrutura Simples	59
Figura 07: Estrutura Burocrática Mecanizada	61
Figura 08: Burocracia Profissional.....	62
Figura 09: Forma divisionalizada.....	63
Figura 10: <i>Adhocracia</i>	64
Figura 11: Relacionamento estratégia-estrutura de Chandler	73
Figura 12: Maxiplast em 1972.....	90
Figura 13: Maxiplast hoje.....	91
Figura 14: Magnaplast.....	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: <i>Designs</i> , parâmetros de <i>design</i> e conceitos aplicados	55
Quadro 02: Configurações estruturais, mecanismos de coordenação, partes da organização e divisão do poder	59
Quadro 03: Cargos e identificações	81
Quadro 04: Elementos estratégicos analisados.....	109
Quadro 05: Elementos estruturais analisados.....	118

LISTA DE SIGLAS

- ABIEF – Associação Brasileira da Indústria de Embalagens Plásticas Flexíveis
- ABIFOL – Associação Brasileira dos Produtores de Fibras Poliolefinicas
- ABIPLAST - Associação Brasileira da Indústria do Plástico
- ABIQUIM – Associação Brasileira das Indústria Químicas
- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- BSC – *Balanced Scorecard*
- FCS – Fatores Críticos de Sucesso
- INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
- INP – Instituto Nacional do Plástico
- INTERPLAST – Feira e Congresso Nacional da Integração da Tecnologia do Plástico
- ISO – *International Organization for Standardization*
- MERCOSUL – Mercado Comum do Sul
- SIMPESC – Sindicato da Indústria de Material Plástico no Estado de Santa Catarina
- SIRESP – Sindicato da Indústria das Resinas Plásticas
- PIB – Produto Interno Bruto
- PLASTIVIDA – Instituto Sócio-Ambiental dos Plásticos
- PVC – Poli Cloreto de Vinila

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Tema e Problema da pesquisa	16
1.2	Objetivos.....	17
1.3	Justificativa	18
1.4	Estrutura do trabalho	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1	Estratégia.....	21
2.1.1	Vantagem competitiva e valor.....	24
2.1.2	Tipos de estratégia	26
2.1.3	Elaboração da estratégia	35
2.1.4	Diagnóstico estratégico.....	39
2.1.5	Avaliação da estratégia.....	44
2.2	Estrutura	46
2.2.1	Mecanismos de Coordenação	50
2.2.2	Partes da organização	51
2.2.3	Funcionamento	54
2.2.4	<i>Design</i>	55
2.2.5	Determinantes da estrutura	58
2.2.6	Tipologias ou Configurações.....	58
2.3	Relação entre Estratégia e Estrutura	70
3	METODOLOGIA.....	75
3.1	Tipo de pesquisa	75
3.2	Natureza da pesquisa	78
3.3	Delineamento da pesquisa.....	79
3.4	Técnica de Coleta de dados.....	82
3.5	Análise dos dados.....	84
3.6	Limitações	87
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	89
4.1	Caracterização e Histórico da Empresa	90
4.2	Caracterização do Setor	93
4.3	Análise dos resultados	97
4.3.1	Estratégia	98
4.3.2	Estrutura	109
4.3.3	Relação entre Estratégia e Estrutura.....	119
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	122
5.1	Recomendações	124
5.2	Sugestões de trabalhos futuros	125

REFERÊNCIAS	126
APÊNDICES	132
ANEXOS	139

1 INTRODUÇÃO

Estratégia, Marketing, Finanças, Estrutura, Cultura! Todos estes elementos citados são fundamentais no contexto das organizações. Conforme o tamanho, setor de atuação ou ainda o mercado de abrangência, a intensidade e a importância de cada um deles varia exigindo atenção e agilidade por parte dos gestores para contornar e resolver os problemas que surgem envolvendo esses elementos.

As mudanças que vêm ocorrendo no mundo empresarial têm uma constância cada vez maior e no decorrer das últimas décadas têm tido um caráter mais significativo para as empresas. Isso se deve, principalmente, à grande imersão de toda economia na globalização que causa também grande turbulência em todo o mercado, exigindo dos gestores e das organizações processos de gestão adequados e planejamentos consistentes para que suas empresas continuem vivas e competitivas.

Portanto, para que não só a competitividade, mas também a sobrevivência da empresa estejam asseguradas, processos administrativos, adaptativos e dinâmicos, conforme aponta Costa (2006), capazes de fornecer respostas efetivas e rápidas ao ambiente são fundamentais para o contexto organizacional. Estes processos devem estar adequados a dois grandes ícones da gestão administrativa, base para qualquer organização se estabelecer no mercado que são a estratégia e estrutura de uma empresa.

Muitos são os desafios para que uma empresa consiga se adequar às exigências de um processo estratégico, mas maiores ainda são os benefícios de implantar a cultura estratégica em uma organização. Existem diversos obstáculos que podem ser listados como prejudiciais à adoção de uma postura estratégica para a empresa. Costa (2005) aponta os obstáculos culturais, organizacionais e gerenciais como os principais inibidores da implantação de uma gestão estratégica eficaz dentro de uma empresa. A posição defensiva dos gestores e a resistência às mudanças são muitas vezes causas das decisões que negligenciam as práticas modernas do mercado e a conseqüente necessidade da empresa se adaptar.

A quebra desses modelos mentais enraizados, apontados por Costa (2005), são fundamentais para se perceber a necessidade da implantação e definição de uma estratégia clara para a empresa. Conseqüentemente, a organização estará mais apta a se organizar e se estruturar para as oportunidades, os riscos e as ameaças da realidade de mercado em que está imersa.

Mintzberg (1987a) afirmou de forma enfática que uma organização sem estratégia seria como um indivíduo sem personalidade. A profundidade dessa afirmação denota a importância da estratégia para o crescimento da empresa e algumas das principais razões pelas quais uma organização deve se preocupar em desenvolver a cultura da estratégia são: a definição de uma direção para a empresa, a necessidade de focar os esforços, de criar um conceito para a organização e, principalmente, proporcionar consistência nas decisões tomadas.

Pode-se também ressaltar os comentários de Mintzberg (1987b) ao afirmar que a visão convencional acerca da gerência da empresa, especialmente nas literaturas correntes, defende que a mudança deve ser contínua, pois a organização necessita adaptar-se durante todo o tempo. No entanto, conforme cita o autor, essa visão tende a ser irônica e paradoxal, porque grande parte dos conceitos de estratégia estão enraizados na estabilidade, e não na mudança.

Essa estabilidade é percebida nas ações da empresa, como definir uma direção para a empresa, planejar cursos de ações, buscar cooperação dos seus membros em torno de um objetivo comum e ainda estabelecer diretrizes gerais e específicas. Essas características marcantes estão presentes em, praticamente, todas as definições de estratégia e impõe estabilidade. Portanto, uma vez que os ambientes apresentam como característica dominante a constante mudança, a empresa deve conciliar a estabilidade da estratégia com as necessidades de mudança (MINTZBERG, 1987b).

A mudança e a inovação, tão presentes nos discursos dos teóricos contemporâneos da última década do século XX e início do século XXI, dependem de um fator essencial, o qual deve permear o processo de gestão, que é a intenção da empresa em buscar melhorias, tanto para sua estratégia quanto para os demais elementos básicos ao seu funcionamento. Hamel e Prahalad (2005) defendem que a intenção de uma empresa facilita os processos de gestão, mas necessita que seja aceita pelos colaboradores para que tenha seu êxito alcançado.

O processo de gestão, comentado por Hamel e Prahalad (2005, p.84), que esteja alicerçado na intenção envolve mais que simplesmente uma visão, mas também deve

focar a atenção da organização na essência da vitória, motivar o pessoal com a comunicação do valor da meta, abrir espaço para contribuições individuais e de equipe, manter o entusiasmo lançando novas definições operacionais à medida que mudam as circunstâncias e usar a intenção de modo consistente para orientar a alocação de recursos.

Tão importante quanto o desenvolvimento da estratégia para a empresa é a concepção da estrutura organizacional como elemento decisivo para a gestão moderna de uma

organização. A evolução das formas de estrutura, desde as complexas burocracias da era de Ford e Fayol até as formas evidenciadas nos últimos 20 anos, esbarram em um ponto central, apresentado por Druker (1974), que salienta o fato das estruturas tradicionais já não atenderem mais às necessidades das complexas organizações existentes. O ambiente de mudanças no qual as empresas estão inseridas exige uma adaptabilidade constante, e esse processo contínuo necessita dos gestores a percepção da estrutura como não sendo o principal fator, mas uma base e pré-requisito fundamental para conquistar um bom desempenho. Essa crise na gestão modifica a maneira como as organizações devem atuar no mercado.

Kaplan e Norton (2006, p.70) afirmam que “a contínua busca de novas formas organizacionais é movida por mudanças básicas na natureza da competição e da economia”. Logo, a percepção do ambiente externo permite ao ambiente interno continuar se renovando e inovando, facilitando as atividades da empresa.

McCraw (1998) destaca que o estudo das inovações organizacionais sempre sofreu grande preconceito por parte dos administradores. Raramente há alguma alteração de tarefa diária ou mesmo de suas posições dentro da cadeia de poder, a não ser que ocorra alguma pressão. Portanto, ao estudar as novas formas ou métodos de gestão para a organização pode-se revelar uma necessidade ou oportunidade eminente para que a empresa amplie seu potencial de desempenho. A partir dos estudos das organizações a estrutura organizacional, uma das principais fontes de informação, carrega uma maior expectativa para um bom resultado.

Estudar os elementos integrantes de uma organização, como a estratégia, estrutura e liderança de forma isolada constitui etapa importante na tentativa de implantar cada um deles de forma correta. No entanto, as relações existentes entre os mesmos fornecem importantes resultados para os gestores buscarem dinamizar suas empresas. Assim, de maneira pioneira, Chandler publicou em 1962 um estudo investigando empresas americanas, buscando a relação existente entre a sua estratégia e elementos vitais para a sobrevivência de uma empresa que são a estrutura, a liderança e a cultura.

Almeida, Neto e Giraldi (2006) ressaltam que a o sucesso da empresa depende, em grande parte, à estratégia e estrutura de uma organização, mas também à maneira como os sistemas, estilos, habilidades, as pessoas e os valores compartilhados na empresa refletem na cultura e na liderança dentro da mesma. No entanto, os autores supracitados (p. 19) destacam que

A primeira alavanca é a estrutura – o modo básico pelo qual as diferentes atividades da empresa são organizadas. A segunda é a liderança, que abrange a necessidade de estabelecer um estilo efetivo e também o pessoal necessário e habilitado para executar a estratégia. A terceira alavanca é a cultura – os valores compartilhados que criam as normas de comportamento individual e o tom da organização

A relação entre a estratégia e a estrutura, é defendida por Chandler, destacada neste trabalho por McCraw (1998), como forma de fornecer informações para a empresa procurando evidenciar as melhores mudanças a serem feitas que possam significar melhorias da gestão estratégica da empresa. A principal idéia defendida pelo autor supracitado e por Druker (1974) é que a estrutura segue a estratégia, sendo necessário entender que a estrutura é um meio pelo qual a empresa conseguirá atingir os seus objetivos e metas.

Almeida, Neto e Giraldi (2006) ressaltam que o estudo da estratégia de uma organização incorpora a análise da estrutura, poder e cultura, conforme também afirmam Miles & Snow. No entanto, este estudo está focado somente na relação da estratégia com a estrutura organizacional.

É nesse contexto de análise que se insere o presente estudo. Ao considerar as mudanças causadas pela globalização e as atuais turbulências no mercado mundial, faz com que setores da economia, balizados diretamente pelo dólar bem como pelo petróleo sejam desafios para as empresas que tenham suas atividades direcionadas nesse sentido.

Assim, o setor de plásticos, alvo da Indústria e Comércio de Embalagens Maxiplast Ltda., presente no mercado há mais de 35 anos, tem que desenvolver suas atividades procurando manter a qualidade de seus produtos diante de estratégias que constantemente necessitam de alterações bem como de uma estrutura que permita flexibilidade para manter sua competitividade no mercado.

1.1 Tema e Problema da pesquisa

A crescente necessidade das empresas que trabalham em ambientes competitivos, nacionais ou internacionais, estarem adaptadas às características de rápida mudança e, comportamento agressivo por parte dos concorrentes, exige um foco de estratégia que garanta integração entre suas unidades organizacionais e proporcione vantagem competitiva duradoura no mercado.

No entanto, a dificuldade de sintonizar os recursos – humanos, materiais, financeiros – às necessidades eminentes, somados à adequação da estrutura organizacional e ao fator da demanda dinâmica dos negócios requer atenção do corpo de gerência para que as decisões sejam tomadas antes que grandes problemas estruturais ocorram.

Tendo em mente a importância de adequar a estrutura às exigências da estratégia elaborou-se o seguinte problema de pesquisa:

Como se dá a relação entre a estratégia e a estrutura na Indústria e Comércio de Embalagens Maxiplast Ltda., localizada em Caçador – SC, considerando o período correspondente ao primeiro e o segundo semestre de 2008?

1.2 Objetivos

A definição clara dos objetivos é fundamental para que o estudo seja concentrado em responder ao problema elaborado para a pesquisa de forma objetiva e clara.

Assim, o objetivo geral do estudo é:

Analisar a relação entre a estratégia empresarial e a estrutura organizacional da Indústria e Comércio de Embalagens Maxiplast Ltda., localizada em Caçador – SC, considerando o período correspondente ao primeiro e o segundo semestre de 2008.

Como objetivos específicos, foram definidos:

- a) identificar o contexto atual em que se encontra a empresa no mercado;
- b) identificar a evolução da estratégia e os componentes da atual estratégia empresarial;
- c) identificar a evolução da estrutura e como a empresa está estruturada atualmente; e
- d) analisar as relações entre a estratégia e a estrutura existentes.

1.3 Justificativa

O tema abordado neste estudo está em voga nas discussões acerca da gestão das organizações. A estratégia adotada pelas empresas, bem como seu processo de elaboração, sua abrangência, a preocupação com o futuro e a participação dos colaboradores no seu processo de desenvolvimento servem de base para uma gestão considerada de excelência para uma empresa que busca manter-se competitiva e atualizada no mercado mundial.

Contudo, a estrutura das empresas, base principal que permite a realização de todas as tarefas que irão resultar no sucesso ou no fracasso de uma organização, é de importância ímpar no processo de desenvolvimento estratégico e deve estar em sinergia com as estratégias pretendidas pela empresa a longo prazo.

A relação e a interligação desses dois elementos da gestão possuem a capacidade de alavancar uma organização que estará adaptada às necessidades de mercado e adequada às exigências estratégicas. Apesar da complexidade da realização deste estudo, a sua utilização e interpretação pode fornecer informações de caráter vital para a empresa estudada.

Castro (1977) apresenta a necessidade de enquadrar um tema de pesquisa em três categorias que devem ser atendidas simultaneamente para que o mesmo possa ter sua validade garantida, do contrário um tema mal trabalhado pode comprometer a elaboração de toda a pesquisa. A classificação proposta pelo autor deve atender aos requisitos de: importância, originalidade e viabilidade.

Segundo Castro (1977, p. 56) uma pesquisa deve ser importante e deve estar “de alguma forma ligada a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade”. O autor também destaca que a importância está ligada a algum fator que merece uma atenção de uma literatura técnica e especializada.

O tema em questão é importante, primeiramente, para a empresa, pois este estudo pode suscitar mudanças necessárias na estrutura, como também na estratégia, como medida de adequação necessária para resolver algum problema identificado entre os entrevistados; também é importante para a academia, uma vez que não foi identificado um estudo desta categoria no âmbito da graduação e são poucos os estudos desse assunto em dissertações ou teses encontradas; e ainda, para o acadêmico, que verifica a possibilidade real de realizar um estudo em sua área de interesse em uma empresa que atua de forma competitiva no mercado.

Castro (1977) define um tema original como sendo o que possui a capacidade de surpreender os leitores. O autor destaca dois pontos fundamentais na interpretação da

originalidade afirmando que um tema já abordado perde, gradativamente, sua originalidade, assim como um tema inédito pode não possuir nenhuma originalidade destacada.

O presente estudo corrobora-se como original com relação ao ponto de vista da organização, que até o momento não realizou um estudo desse gênero. A identificação das estratégias da empresa, bem como da estrutura vigente, que constituiriam estudos individuais, são agregados da identificação da relação entre ambos como forma de verificar quais fatores são problemáticos e quais são positivos.

Por fim, Castro (1977, p. 57) apresenta os fatores a serem considerados ao verificar a viabilidade de um tema que são: “os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade de informações e o estado da teorização a respeito”. Esses são elementos básicos essenciais ao definir um tema de uma pesquisa.

É importante ressaltar que diversos aspectos garantiram a viabilidade do estudo. Primeiramente, cita-se o prazo estabelecido pela universidade e os recursos financeiros que foram suficientes, bem como o acesso a autores recorrentes tanto na Biblioteca Universitária e em portais de acesso a periódicos científicos. A garantia da orientação pedagógica durante todo o semestre foi o elemento essencial para a realização desta pesquisa. E, finalmente, o acesso fundamental aos dados e à estrutura cedidos pela empresa estudada.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente estudo foi estruturado de forma a permitir ao leitor, primeiramente, ampliar o conhecimento acerca dos assuntos chave deste trabalho que são a estrutura e a estratégia. A fundamentação teórica, que trata deste tema divide-se em dois grandes blocos: um tratando sobre o tema estratégia e outro abordando a estrutura organizacional. Ambos os temas foram embasados e estruturados em torno dos estudos de autores recorrentes, bem como de pesquisas realizadas e artigos científicos que buscam apresentar novas idéias, assim como discutir as idéias já apresentadas.

O capítulo seguinte trata dos aspectos metodológicos presentes no trabalho. Foram apresentados na metodologia, os aspectos com relação ao tipo da pesquisa, a natureza dos dados, e a forma de coleta e análise dos dados. Dessa forma, torna-se compreensível quais as opções de pesquisa para este estudo.

Apresenta-se então o capítulo que trata da análise dos dados coletados e condensados que serviu de base para a elaboração das conclusões finais da pesquisa. Neste capítulo de análise, dividiram-se as informações em partes que abordam o contexto atual da empresa, suas principais características, seu histórico de, a visão dos funcionários com relação ao comportamento das estratégias e da estrutura atual, e, por fim, a identificação das relações existentes.

O último capítulo tratando das considerações finais do estudo e é apresentado com base nas abordagens realizadas sobre os elementos analisados, incluindo ainda, recomendações para a melhoria da gestão estratégia e estrutural na empresa, bem como indicações para novos estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo do estudo apresenta a discussão teórica acerca do tema escolhido, buscando atingir os objetivos pré-estabelecidos e facilitando o entendimento das análises realizadas.

Pode-se destacar que segundo Roesch (1999), a Revisão de Literatura ou Fundamentação Teórica resultará do processo de levantamento e análise do que já foi publicado sobre o tema e o problema de pesquisa escolhidos.

Lakatos e Marconi (1991, p.224) salientam que “todo projeto de pesquisa deve conter as premissas ou pressupostos teóricos sobre os quais o pesquisador [...] fundamentará sua interpretação”. Roesch (1999) complementa Lakatos e Marconi ressaltando que a fundamentação teórica ou revisão da literatura pode apresentar soluções alternativas para o problema em questão.

Uma vez estabelecido o objetivo deste capítulo, segue-se as definições referentes aos elementos da dimensão estratégica da empresa e de sua estrutura organizacional necessários para responder os objetivos da pesquisa.

2.1 Estratégia

A estratégia como elemento fundamental da gestão pode reconhecer seus primórdios nos escritos de Sun Tzu, estrategista militar que viveu no século IV a.C., e na maneira como comandava seus exércitos. Desde tempos, o meio militar bem como a economia tem sido as principais fontes de novos pensamentos nesta área por meio do emprego da metáfora como recurso reflexivo. No entanto, o último século, com o início dos estudos sobre gestão, apresentou diversos estudos que visam associar a estratégia diretamente às atividades de administração.

Existem diversos conceitos para se definir o que é de fato a estratégia. Não há maneira de adotar somente um conceito como sendo universal, pois diversos são os autores que se complementam e que discordam entre si sobre a definição deste tema, conforme a abordagem realizada com relação à organização.

A evolução da compreensão da estratégia como integrante da organização é apresentada por Chandler (1962 apud FONSECA, 2001) determinando que a partir do momento em que os ocupantes de cargos de direção estabeleceram uma separação entre as tarefas de operações e as estratégias passou-se a ter gestores mais profissionais atuando nas organizações. Logo, torna-se difícil estabelecer a estratégia como um exercício isolado das demais atividades da empresa, pois quaisquer alterações na estratégia proporcionam mudanças, por menores que sejam, na estrutura vigente.

Chandler (1962 apud McCRAW, 1998, p. 136) afirma que “estratégia é a definição dos principais objetivos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e a locação de recursos tendo em vista esses objetivos”. O autor ainda destaca que as estratégias, quando elaboradas ou mesmo mudadas, apresentam necessidade de novos colaboradores e instalações adequadas que podem alterar as expectativas comerciais da organização.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia é um padrão que visa integrar as principais metas, políticas e as ações de uma empresa como um todo de modo que ocorra sinergia em sua execução. Dessa forma, a execução da estratégia torna-se fundamental para ordenar e alocar todos os recursos como forma de utilizar suas competências com eficiência. Mintzberg (1988 apud NICOLAU, 2001, p.6) aborda a estratégia como “uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.”.

Mintzberg (1987c), comentado por Mintzberg e Quinn (2001), apresenta a estratégia também é vista por meio do conceito dos 5 P's – plano, pretexto, padrão, posição, perspectiva. Como um plano, as estratégias são preparadas e desenvolvidas de maneira consciente e deliberada. Como um pretexto, a estratégia é a ameaça com finalidade de confundir os concorrentes. Sendo um padrão, a estratégia segue um fluxo de ações pretendidas. Já como posição, a estratégia localiza a empresa dentro do ambiente. E por fim, como perspectiva, é o posicionamento interno a partir dos pensamentos dos dirigentes. Assim, a estratégia é um conceito diferente para cada empresa e deve ser compartilhada por meio das ações realizadas.

Mintzberg e Quinn (2001) ressaltam que a estratégia contempla premissas ou dimensões básicas que devem ser consideradas para que seja efetiva. Primeiramente as estratégias devem compreender as metas da organização a serem alcançadas, bem como as políticas e os programas a serem desenvolvidos para que as metas sejam concretizadas dentro dos prazos estabelecidos. Outro ponto importante consiste na necessidade de possuir um padrão para que os recursos sejam alocados, garantido um bom aproveitamento para o

potencial esperado da organização. Um terceiro elemento em vista é possuir uma postura forte respeitando as estratégias elaboradas e que devem ser seguidas uma vez que a imprevisibilidade do mercado pode provocar adversidades prejudiciais à empresa. O quarto ponto citado diz respeito à necessidade de coesão entre as estratégias elaboradas, uma vez que as estratégias principais podem dar origem a estratégias secundárias.

Oliveira (1988, p.20) apresenta o conceito de estratégia empresarial como “os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa”. Este conceito evidencia ainda o conjunto “produto-mercado” que envolve a proposição atual da empresa, considerando-se os recursos físicos, humanos e financeiros, visando maximizar as oportunidades para a empresa.

Kluyver e Pearce II (2007, p.2) corroboram afirmando que a estratégia “diz respeito a posicionar uma organização para obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos”.

Já Ansoff (1965 apud NICOLAU, 2001, p.4), ao abordar o meio externo, completa Kluyver e Pearce II citando que “estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema”.

Segundo Almeida, Neto e Giraldi (2006, p.18), que abordam o tema frente à definição de inúmeros autores, estratégia é

a identificação e o estabelecimento de um conjunto de objetivos e metas, além de padrões de ação, por meio da alocação de recursos e de competências considerando-se as influências e forças do ambiente, bem como a vontade da organização e dos seus dirigentes. Esse processo envolve critérios de decisão e a ação da concorrência e de outras forças competitivas.

A estratégia, portanto, não se resume a somente elaborar os objetivos da organização com base em sua visão. É necessário para o seu entendimento e execução, abordar cada ente organizacional bem como compreender os processos que decorrem até o alcance dos resultados finais para que se possa abranger de forma correta todos os colaboradores, pois depende destes a participação direta nas atividades que irão garantir vantagens para a empresa na busca de seus objetivos.

Um dos motivos pelo qual uma empresa deve possuir uma estratégia definida é que a mesma serve como diretriz para manter uma vantagem competitiva e fornece os elementos determinantes do posicionamento da organização. Porter (1980 apud NICOLAU 2001, p.5)

define a estratégia competitiva de uma empresa como um conjunto de “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento”.

Porter (1996 apud HÜBLER 2006, p.25) também afirma que “estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. [...] Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e sua sustentabilidade será mínima”. Hübler (2006) destaca ainda sobre o pensamento de Porter que a empresa deve escolher um conjunto de atividades que possuam sinergia e se reforcem em torno de um posicionamento.

Por fim, pode-se estabelecer um conceito de estratégia, incorporando as principais definições apresentadas. A estratégia então tem como objetivo definir os objetivos de longo prazo da empresa (CHANDLER apud McCRAW, 1998). Desenvolver linhas e programas de ação (CHANDLER apud McCRAW, 1998; OLIVEIRA, 1988; ALMEIDA, NETO & GIRALDI, 2006). Por meio dos quais deverá atingir as metas propostas (OLIVEIRA, 1988; CHANDLER apud McCRAW, 1998; MINTZBERG & QUINN, 2001). Dessa forma, ela incorpora os setores de produção e de serviços (KLUYVER & PEARCE II, 2007). A alocação dos recursos (CHANDLER apud McCRAW, 1998; MINTZBERG & QUINN, 2001). Seguindo os padrões de decisão (MINTZBERG & QUINN, 2001; ANSOFF, 1977). Que contemplam todo o meio ambiente (MINTZBERG & QUINN, 2001; ANSOFF, 1977). Procurando criar uma vantagem competitiva para a empresa (KLUYVER & PEARCE II, 2007; PORTER, 1986).

2.1.1 Vantagem competitiva e valor

Para que uma empresa consiga obter vantagem competitiva frente ao mercado em que atua, Porter (1996) salienta que é necessário não somente possuir um posicionamento e estratégias, apresentadas pelo autor como genéricas, mas um diferencial único que destaque a empresa de seus concorrentes. Dessa maneira, a criação de valor para o cliente traz maiores retornos. Assim, Porter (1986) define que a estratégia competitiva se refere a possuir um conjunto de atividades que forneça uma combinação única de valor.

Dranove e Marciano (2007) baseados nos estudos de Porter sobre estratégia apresentam a necessidade de realizar um estudo minucioso sobre o setor da empresa antes de prosseguir com o desenvolvimento de uma proposição de valor por parte da empresa. A

análise setorial apresentada pelos autores segue a identificação das cinco forças apresentadas por Porter que são:

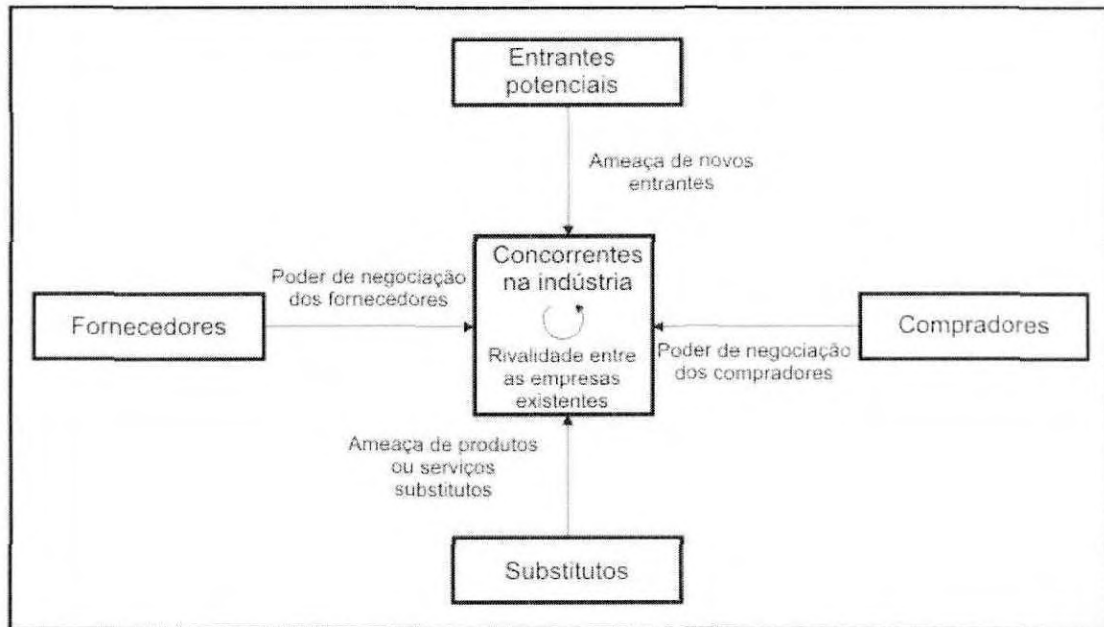


Figura 01: Cinco forças que dirigem a concorrência

Fonte: Porter (1986, p.23)

- a) entrantes potenciais: devido à atratividade do setor, a entrada de novos concorrentes pode proporcionar a redução de lucros;
- b) poder de barganha dos compradores: podendo alterar significativamente as condições de lucratividade da empresa;
- c) poder de barganha dos fornecedores: devido ao alto custo para aquisição de insumos devido à baixa concorrência ou até mesmo por não haver outros fornecedores;
- d) ameaça de produtos substitutos: que podem provocar migração devido à oferta de outros produtos semelhantes ou até mesmo melhorados; e
- e) concorrência: devido à grande quantidade de competidores com força para manter faixas de mercado significativas e até mesmo produtos competitivos que podem resultar e diminuição nos lucros.

Uma vez realizado o processo de identificação e entendimento das forças apresentadas, Dranove e Marciano (2007) apontam a necessidade de se desenvolver a proposição de valor para a empresa. Segundo os autores (p.27) “valor é a diferença entre os

benefícios desfrutados pelos clientes de uma empresa e seu custo de produção”. Essa definição destaca que a empresa, situada em um mercado competitivo, possuirá lucro apenas se desenvolver mais valor que as demais concorrentes.

Kluyver e Pearce II (2007, p.6) reforçam a noção de que “uma boa estratégia concentra-se na criação de valor [...] por meio da satisfação das necessidades e dos desejos dos consumidores de uma forma melhor que qualquer outra empresa”. Portanto, se uma empresa consegue manter uma vantagem por meio dos valores criados, é possível que sua estratégia, considerando seu conjunto de atividades, esteja sendo eficaz.

Assim a relação entre a criação de valor e as estratégias optadas pela empresa, em se tratando da liderança em custos, diferenciação ou enfoque, convergem, novamente, na necessidade da empresa desenvolver uma estratégia por meio de atividades que reflitam diretamente na criação de um valor único para o cliente.

2.1.2 Tipos de estratégia

Uma das preocupações dos autores que trabalham esse assunto é a definição dos principais tipos ou categorias em que se podem enquadrar as estratégias aplicadas pelas empresas. Forte (2007 apud COSTA; ALMEIDA, 2007, p.101) destaca em seu trabalho vinte e três diferentes tipos de estratégias, salientando que as mesmas distribuem seu foco em temas “organizacionais, comportamentais, psicológicos, biológicos e sistêmicos”. O autor ainda destaca que o tema possui mais tipologias a serem exploradas, demonstrando a quantidade de material já publicado sobre esse assunto.

O foco da análise das tipologias de estratégia foi centrado na investigação de cinco diferentes autores, que se completam em algumas análises e, no entanto, divergem parcialmente quanto ao foco da abordagem estratégica. A seguir tratam-se das definições de Ansoff, Porter, Mintzberg, Miles e Snow e Oliveira.

A *Matriz de Ansoff*, também conhecida como *Matriz de Crescimento de Ansoff*, conforme citado por Mammini (2006) e Maximiano (2004), classifica as estratégias empresariais em penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação.

		Produtos	
		Tradicionalis	Novos
Mercados	Tradicionalis	Penetração no mercado	Desenvolvimento de mercado
	Novos	Desenvolvimento de produto	Diversificação

Figura 02: Matriz de Ansoff

Fonte: Ansoff (1991 apud MAMMINI, 2006, p.25)

As categorias enunciadas por Ansoff (1977), comentadas por Maximiano (2004) apresentam as seguintes características:

- a) penetração de mercado: é a estratégia por meio da qual se exploram os produtos tradicionais em mercados tradicionais em que o foco da empresa é aumentar seu *market share*;
- b) desenvolvimento de mercado: quando a empresa explora um mercado novo, novos segmentos ou novas bases geográficas com produtos já tradicionais;
- c) desenvolvimento de produto: estratégia adotada para explorar mercados tradicionais com novos tipos, famílias ou até linhas de produtos; e
- d) diversificação: é a estratégia de explorar novos mercados com novos produtos desenvolvidos.

Essa matriz foi a base para os estudos iniciais em torno do tema da estratégia. No entanto, alguns anos mais tarde, Porter (1986) introduz o conceito da estratégia baseado no posicionamento da empresa, que passou a ser reconhecido pelo termo de estratégias genéricas.

Levando-se em consideração a necessidade de posicionamento de uma empresa dentro do mercado em que atua, Porter (1986) apresenta três formas genéricas de estratégia, que foram a base dos estudos acadêmicos nesta área durante anos, que são: a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque.

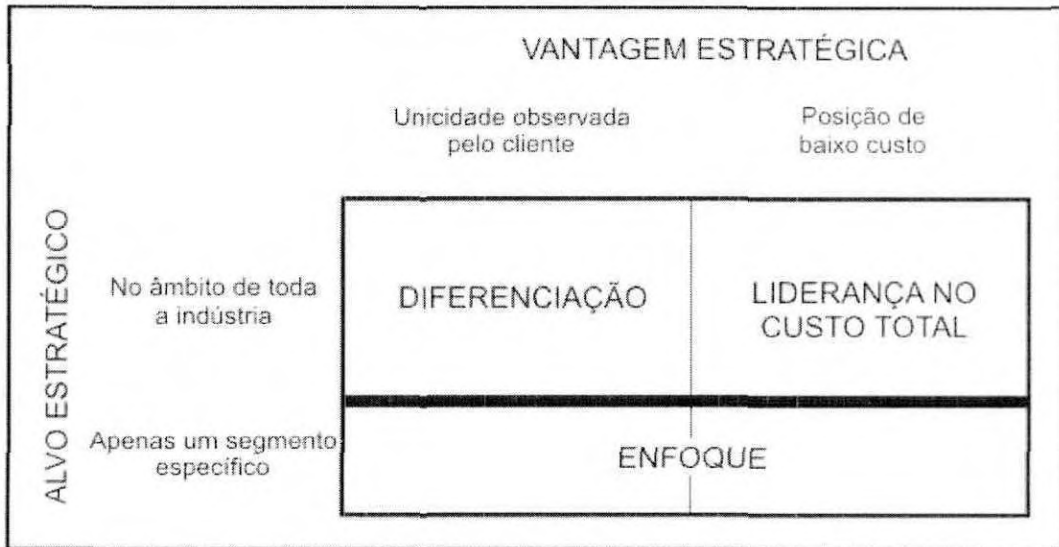


Figura 03: Três estratégias genéricas

Fonte: Porter (1986, p.53)

A liderança em custo total, conforme cita Porter (1986) exige da empresa um foco rigoroso na redução de custos por meio de instalações eficientes, experiência na produção, um controle das despesas e custos gerais, e ainda minimizar investimentos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, e marketing.

Em se tratando da diferenciação, Porter (1986) representa a necessidade da empresa desenvolver um produto ou serviço que seja único em todo o mercado em que a mesma está inserida. Essa diferenciação deve ter em consideração o fato de ser dificilmente imitável, uma vez que deve atingir diversas dimensões dentro da empresa.

Já o enfoque, citando Porter (1986), apresenta como premissa a necessidade da empresa atingir de forma mais eficaz e efetiva os seus alvos estratégicos, devido ao fato da concorrência dispor de objetivos mais amplos, fazendo isso por meio de um determinado grupo de compradores, uma linha de produtos ou um mercado geográfico selecionado.

Uma vez que a definição dessas estratégias repercute na organização e na estrutura da empresa, é necessário também considerar as capacidades e recursos da mesma antes de fazer uma opção definitiva. Críticas ao modelo genérico de Porter, conforme citam Hexsel e Henkin (2003, p. 257), provocaram mudanças em que esses conceitos genéricos passam a dar lugar a “conceitos com nível mais alto de especificidades”, utilizando a origem ou as fontes do posicionamento, que conforme citam os autores centram-se nas variedades de produtos ou serviços, nas necessidades específicas e no acesso pelos consumidores. Os autores ainda destacam que essa nova abordagem complementar ao posicionamento permite uma análise onde os três tipos não são mutuamente excludentes.

Apesar da maneira estática que muitas empresas adotam o posicionamento, Porter (1996) argumenta que mesmo com as atividades únicas a empresa precisa possuir um posicionamento inicial dentro de um mercado. Para isso o autor apresenta três fontes fundamentais de posicionamento estratégico. O primeiro citado é o posicionamento por variedade, onde a empresa opta por produzir um grande número de produtos atingindo grande quantidade de clientes. Contudo esses clientes podem não se sentir plenamente satisfeitos quanto ao atendimento de suas necessidades.

O segundo posicionamento apontado por Porter (1996) é procurar atingir a maioria ou todas as necessidades dos clientes em um segmento específico. Esta forma de posicionamento geralmente é utilizada quando existem grupos de consumidores com necessidades distintas. Assim, a especialização das atividades para a satisfação dessas necessidades deve também variar de empresa a empresa, ou o posicionamento será facilmente copiado.

O último dos posicionamentos citados por Porter (1996) trata-se de utilizar um mercado segmentado de clientes onde os consumidores são acessíveis de diferentes maneiras. Esse posicionamento de acesso determina o desenvolvimento de um conjunto diferente de atividades que satisfaça as necessidades dentro dos diversos segmentos de clientes.

Entretanto, sabe-se que as empresas podem optar por somente um desses posicionamentos ou um conjunto de todos, ou qualquer outra forma que melhor se adapte à sua realidade. O autor supracitado ainda faz uma ressalva afirmando que a real essência presente no comportamento estratégico de uma empresa de sucesso é escolher atividades que sejam diferentes de seus rivais. Portanto, qualquer que seja a maneira escolhida pela empresa, deve haver garantia de criar um valor competitivo através de uma atividade única.

Ao comparar os dois primeiros autores, Mintzberg & Quinn (2001) destacam que o trabalho de Ansoff enfocava para as extensões que se fazia com a estratégia em relação ao negócio, enquanto Porter direcionou, conforme apontam os autores, seus estudos para a identificação da estratégia do negócio em primeiro plano. Mintzberg e Quinn apresentam em seu estudo, duas formas diferentes de classificar as estratégias.

Primeiramente, Mintzberg e Quinn (2001) criticam o trabalho de Porter que trata do *modelo das cinco forças competitivas e das estratégias competitivas de negócio*. No entanto, a necessidade de uma nova visão para a estratégia, fez com que os autores agrupassem as fontes estratégicas em cinco grandes grupos que são: 1) localizando a essência do negócio; 2) distinguindo a essência do negócio; 3) desenvolvendo a essência do negócio; 4) estendendo a essência do negócio; e, 5) reconfigurando a essência do negócio.

Localizando a essência do negócio se refere, conforme citam Mintzberg e Quinn (2001), a identificar o estágio em que o negócio está localizado na rede de indústrias que estão envolvidas no mercado. Assim pode dividir-se em: estratégias do estágio de operações que correspondem ao setor primário (matérias-primas, extração ou conversão), secundário (manufatura); ou terciário (serviços); ou, estratégias de indústria, onde se procura reconfigurar a definição da sua indústria com objetivo de manter a vantagem competitiva.

Uma vez identificado onde se localiza a essência do negócio, o segundo passo apontado pelos autores se refere à distinção das características que permitem a empresa obter vantagem competitiva para sobreviver no mercado. Esse nível de entendimento da estratégia aborda as áreas funcionais que podem incluir estratégias de input, de *design*, de processamento, de saídas e de apoio. Essa relação de atividades é que Mintzberg e Quinn (2001) consideram como sendo os conceitos de cadeia de valor desenvolvidos por Porter.

Assim resgatando as estratégias genéricas de Porter, Mintzberg e Quinn (2001) destacam a estratégia de diferenciação, na ótica do cliente, e também a estratégia de escopo, representando a visão da empresa. Logo, complementando a definição de Porter, os autores destacam que as estratégias de diferenciação podem estar centradas no preço, imagem, suporte, qualidade, *design* e na não-diferenciação. Já as estratégias de escopo, que consideram a empresa antes do mercado, podem se dividir em não-segmentação, segmentação, nicho e personalizadas.

A interpretação das estratégias com foco nos dois elementos já apresentados, localizando a essência do negócio e distinguindo a essência do negócio, permite um direcionamento da estratégia da empresa procurando aperfeiçoar seus negócios. Dessa forma, Mintzberg e Quinn (2001) recorrem à matriz de Ansoff que classifica a estratégia da empresa em penetrar o mercado, desenvolver o mercado, desenvolver o produto ou diversificar. Este nível é definido como elaboração da essência do negócio.

Essas estratégias resgatadas por Mintzberg e Quinn (2001) até o momento consideram somente o nível do negócio como predominante para caracterizar a estratégia escolhida. No entanto, como destacam os autores, é necessário dirigir os estudos para o nível empresarial. Neste, cita-se o quarto elemento que é estendendo a essência do negócio, apontando para as estratégias de integração vertical e horizontal das empresas. Assim, destacam-se as estratégias de cadeia integrada, incorporando nas suas atividades a entrega do fornecedor e a distribuição para o cliente; estratégias de diversificação, que trata da entrada em um novo negócio que não esteja presente na cadeia de operações; estratégia de entrada e controle, que é uma ramificação das duas anteriores considerando o desenvolvimento da empresa ou a aquisição

de um novo negócio como meio de expandir suas atividades; estratégias combinadas de diversificação e integração; e ainda a estratégia de retirada, abandonando ramificações de negócios, encolhendo suas atividades ou até mesmo liquidando o próprio negócio.

Uma vez que o negócio pode ser estendido, Mintzberg e Quinn (2001) destacam também a possibilidade, algumas vezes a necessidade, de reconfigurar o negócio. Isso pode ser feito, segundo os autores, das seguintes formas: estratégias de redefinição, onde o negócio da empresa é redefinido; estratégias de recombinação que podem combinar vários negócios em um só tanto de forma intangível (somente conceitual) como tangível (envolvendo a cadeia de valor); e, estratégias de mudança no negócio essencial, que de forma geral, sintetizam os processos de localização, transição ao longo da cadeia de valor, podendo haver mudança nas funções empresariais para então se chegar a uma nova definição de um novo negócio essencial.

A segunda alternativa para classificar as estratégias, proposta por Mintzberg e Quinn (2001), apresenta uma abordagem que considera o planejamento e a implantação como fatores essenciais para classificação. Assim, os tipos de estratégia apresentados são: planejada, altamente controlada e deliberada para que tenham sua implantação garantida; deliberada, onde as intenções de realização foram atingidas a partir de rigoroso cumprimento das metas sem nenhum desvio e contando com aceitação de todos; realizada, que de fato foi implementada; emergente, onde a mudança ocorre sem ter sido prevista, principalmente, em função do tempo e ambiente, e, contudo, há insistência para sua realização; e, não-realizada, que acabaram sendo descartadas após deliberação.

Forte (2007 apud COSTA; ALMEIDA, 2007) ainda introduz a tipologia defendida por Miles e Snow, destacando a crítica dos autores à evidência de que não há uma tipologia adequada o suficiente para que englobe todas as formas comportamentais das organizações, salientando que as organizações são diversas em seus ambientes, sofrem mutações constantes e possuem estruturas complexas e mutantes. Dessa forma Miles e Snow (1978 apud HUBLER, 2006), Maximiano (2004) e Forte (2007 apud COSTA; ALMEIDA, 2007) classificam as estratégias por meio de quatro tipos principais de comportamentos das organizações no ambiente através de determinadas modificações em sua estrutura, tecnologia ou processo. Os tipos de estratégia defendidos por Miles e Snow são.

- a) *Prospectors*, ou comportamento prospectivo, conforme citam Miles e Snow são organizações que tendem há buscar de forma contínua, novas oportunidades dentro do seu mercado e possuem respostas concretas às tendências que surgem no ambiente.

Essas organizações se destacam por terem forte inovação em produtos e mercados, e juntamente a este fato, criarem as mudanças e as incertezas no ambiente em que atuam. Contudo, esse fato é dos motivos pelos quais a empresa pode ser considerada ineficiente em alguns momentos;

b) *Defenders*, ou comportamento defensivo, identificados por Miles e Snow correspondem a empresas que possuem um foco e especialização muito grande com relação aos produtos e mercados que atuam. Uma vez que o foco é um destaque nesse tipo de organização não há grande procura por novas oportunidades no mercado, e para tanto, não há necessidade de realizar modificações em sua estrutura, tecnologia ou mesmo, sistemas operacionais, e dessa forma a empresa consegue focar em ser mais eficiente;

c) *Analyzers*, ou comportamento analítico, possuem dois comportamentos característicos em diferentes mercados com relação aos seus produtos e mercado. Devido ao constante acompanhamento da concorrência pela direção, a empresa apresenta um comportamento dinâmico e adaptativo em mercados que exigem essa postura da empresa. Já em mercados estáveis, a empresa atua de maneira rotineira e formal; e

d) *Reactors*, ou comportamento reativo, caracterizam-se pela ineficiência em se adaptar às mudanças ambientais exigidas pelo ambiente externo, mesmo que as necessidades tenham sido identificadas como fundamentais pela gerência. Devido à sua ineficácia em atuar em ambientes turbulentos e em constante mudança, esse tipo de estratégia é considerado inviável.

A idéia de concentrar os esforços da classificação estratégica em torno dos comportamentos das empresas frente aos ambientes em que atuam tem demonstrado grande aceitabilidade no contexto moderno do estudo da estratégia.

Por fim, faz-se necessário apresentar uma abordagem final para as tipologias de estratégia elaborada por Oliveira (1988) que apresenta quatro grandes grupos por meio dos quais é possível classificar as estratégias adotadas pelas empresas. O primeiro grupo corresponde às estratégias de sobrevivência que devem ser adotadas pelas empresas quando não houver alternativas positivas para uma recuperação de mercado diante das dificuldades do ambiente. Assim, essa estratégia pode se tornar adequada tendo em mente objetivos futuros de lucros maiores ou maior participação de mercado, por exemplo. O autor cita três maneiras de

adotar uma postura de sobrevivência por meio da redução de custos, de uma política de desinvestimento ou ainda da liquidação de um determinado negócio.

O segundo grupo de estratégia abordado por Oliveira (1988) diz respeito às estratégias de manutenção através das quais é possível estabelecer uma vantagem sobre as ameaças de determinado ambiente por meio de pontos fortes de destaque na empresa. Essa estratégia torna-se eficaz quando a empresa está enfrentando dificuldades ou quando percebe uma dificuldade inevitável. Pode-se dividir essa estratégia em: estabilidade, onde a empresa adota uma postura defensiva buscando sanar, geralmente problemas financeiros, por meio de um melhor controle dos fluxos de capital assim como de uma adequada análise do ambiente; nicho, onde há preocupação em focar em um produto, mercado ou tecnologia procurando preservar determinada vantagem competitiva; e, especialização, que determina empresas que focam em conquistar liderança por meio de esforços em determinadas atividades.

O seguinte grupo engloba, conforme citado por Oliveira (1988), as estratégias referentes a uma postura de crescimento. Nesse contexto, destaca o autor, a empresa pode enfrentar dificuldades devido a alguns pontos fracos de destaque, mas também está inserida em um mercado que apresenta diversas oportunidades. As estratégias apontadas por Oliveira são: inovação, onde a empresa procura estar sempre à frente de seus concorrentes quanto ao lançamento de novos produtos; internacionalização, utilizada, geralmente, por empresas de grande porte que estendem sua participação no mercado internacional; *join venture*, trata-se da união de duas empresas para produção de um determinado produto; expansão, que pode ser feita por meio da entrada em novos mercados ou produtos e que deve ser bem planejada pela empresa; fusão, trata-se da combinação de dois negócios ou mais para surgir um novo negócio.

Por fim, o último grupo apresentado por Oliveira (1988) corresponde às estratégias de desenvolvimento por meio de diversas oportunidades e vantagens garantidas pela empresa, permitindo a ela poder realizar seu desenvolvimento, principalmente, através de mercados e clientes ou focando em novas tecnologias. As estratégias de desenvolvimento dividem-se em: mercado, procurando atingir maior número de vendas por meio da penetração em novos mercados; produtos ou serviços, onde a empresa busca dinamizar as vendas através do desenvolvimento de novos produtos ou serviços para o mercado que atua; financeiro, correspondente a duas empresas de um mesmo grupo que possuem situações financeiras diferentes; capacidade, que é escolhida para empresas que se complementam com relação à tecnologia e oportunidades no ambiente em que atuam; estabilidade, que se refere à associação ou até mesmo fusão de duas empresas para um desenvolvimento uniforme;

diversificação, que pode ser para a indústria, em mercados, produtos ou até mesmo de atividades.

Os diferentes tipos de estratégia abordados aqui demonstram as diferentes tentativas dos autores e também a evolução do pensamento sobre estratégia que tem ocorrido entre tantos anos de estudos. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) em seu livro “Safári de estratégia” propõe uma interessante classificação para as principais escolas de estratégias estudadas com base na taxonomia de Ansoff. Nem todas as escolas, como já mencionado anteriormente, estão incluídas neste estudo. No entanto dentre as mencionadas pode-se fazer algumas considerações.

A primeira escola de estratégia relacionada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é a escola do Planejamento que teve início a partir dos estudos de Ansoff. Essa escola de forma geral baseia-se em características formais como nos procedimentos, treinamentos e análises. Assim, para realizar-se a estratégia, é necessária uma participação de um quadro de colaboradores capacitados nesta tipologia de percepção da estratégia.

Ao abordar o trabalho de Porter, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) caracterizam seus estudos como integrantes da escola de Posicionamento. O surgimento das estratégias genéricas, já mencionadas anteriormente, é integrante da principal premissa defendida por essa escola que reside na defesa de um posicionamento em um mercado que promove a competitividade da empresa e garante sua sobrevivência. Por muitos anos, e ainda atualmente, esta é uma das escolas mais estudadas e incorporadas a estudos relacionados à estratégia.

Desde as escolas de Planejamento e Posicionamento, diversas outras integram o estudo de Mintzberg, como escolas que tratam do empreendedorismo, cognitiva, aprendizado, poder, cultural e ambiental. Como última abordagem em seu estudo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) classificam seu trabalho, bem como o de Miles e Snow com integrantes da escola de Configuração. Conforme cita o autor, esta escola se baseia no agrupamento de mais de uma dimensão da estrutura de uma empresa como forma de estabelecer um mecanismo dinâmico para a organização.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) salientam dois aspectos significativos sobre as vantagens de se analisar a estratégia sob o ponto de vista da configuração que são a inclusão do contexto que a empresa está inserida e do processo de estratégia que ela possui. Assim, a Escola da Configuração considera o fator mudança que permeia o ambiente em que as organizações estão inseridas.

Sendo assim, considerando-se todas as tipologias apresentadas e as suas classificações nas diversas escolas do pensamento estratégico, optou-se por analisar os aspectos estratégicos

desta pesquisa sob a ótica dos estudos realizados por Mintzberg. Uma vez que a classificação de Porter é genérica para os estudos de estratégia, também foi feito o alinhamento da estratégia segundo as idéias deste autor.

2.1.3 Elaboração da estratégia

Tavares (2000, p.327) afirma que “a escolha estratégica é sempre condicional: depende das condições do ambiente e da organização”. A elaboração da estratégia que fornecerá as diretrizes que irão nortear as atividades da empresa deve estar baseada em atividades que sejam de domínio exclusivo da empresa, mas deve-se ter especial atenção na necessidade de elaborar essas estratégias observando o contexto ao qual a empresa está inserida.

Para se chegar ao momento de definir qual é a estratégia da empresa Almeida (2003) apresenta quatro fatores que devem ser considerados:

- a) análise dos aspectos internos, que envolve a conscientização dos colaboradores acerca dos pontos fracos e fortes da empresa;
- b) análise do ambiente, buscando alcançar a eficácia da organização por meio da compreensão das oportunidades e ameaças referentes ao ambiente externo à empresa;
- c) comparação da orientação com o campo de atuação, procurando comparar se as atividades executadas estão em concordância com as proposições da empresa; e
- d) estabelecimento da estratégia vigente, conhecimento das atividades e proposição para que ocorra continuidade nas estratégias atuais.

Com objetivo de compreender qual o sentido das atividades descritas acima e também das estratégias a serem adotadas, Almeida (2003) recomenda que sejam discutidos alguns elementos como a missão da empresa e sua visão, bem como as diretrizes superiores referentes aos casos de empresas com unidades empresariais distintas.

Maximiano (2004) destaca que essa análise da situação estratégica deve incorporar além da missão e visão, o desempenho da organização até o momento atual, as suas vantagens competitivas e as estratégias vigentes.

Segundo Maximiano (2004) e Almeida (2003) a missão estabelece a razão de existir da organização, demonstrando sua utilidade e atuação no mercado. Dentro da missão devem ser entendidos também os valores da organização, por meio dos quais ela transparece ao mercado o modo pelo qual executa sua gestão. Costa (2005) complementa o conceito dos autores ainda destacando que a missão deve alcançar as necessidades básicas que a organização irá abranger, a diferença que ela provoca no ambiente externo e ainda a motivação que inspirou os empreendedores à fundarem a empresa.

Tavares (2000, p.180) ainda menciona que a missão corresponde “ao enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócio”. Destaca-se também que a mesma deve ser desenvolvida ao longo do tempo para que se adapte às necessidades da empresa e que deve ser utilizada para orientar a tomada de decisão, a escolhas dos objetivos e também as definições estratégicas da organização.

A visão complementa a missão indicando um desafio que a empresa estabeleceu para o seu desenvolvimento. Kluyver e Pearce II (2007, p.9) reforçam a idéia da visão destacando que “representa os objetivos de longo prazo da alta administração para a organização – uma descrição da posição competitiva que se deseja alcançar ao longo de certo período de tempo e de quais competências essenciais devem ser adquiridas para se chegar lá”. Também destaca-se a importância da visão proporcionar uma orientação estratégica e motivacional e para tanto, a mesma deve ser clara, desejável e, principalmente, implementável.

Costa (2005) define que a visão deve ser precisa ao descrever uma imagem própria da organização exemplificando como ela se vê e, principalmente, como gostaria de estar no futuro. Para isso ela deve ser interpretada como (p.35) “um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível”. Devido a esse fato a visão deve ser enfatizada e compartilhada pelos dirigentes e colaboradores. Tavares (2000, p.175) complementa a definição de visão como “uma projeção das oportunidades futuras do negócio [...]; uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã em seu ambiente e uma orientação sobre quais ações devemos adotar hoje para que isso ocorra”.

A análise do desempenho, apresentada por Maximiano (2004) se destina a verificar os resultados alcançados pela organização em comparação aos objetivos determinados e o desempenho da concorrência. Deve-se fazer uma abordagem com relação à representatividade dos clientes e dos produtos no faturamento, a participação da empresa no mercado e a análise das principais vantagens competitivas.

As abordagens iniciais apontadas por Maximiano e complementadas pelos demais autores apresentam elementos essenciais que devem ser do entendimento dos colaboradores da organização com objetivo de facilitar a absorção e a capacidade de realização das estratégias.

Resgatando os quatro fatores propostos por Almeida (2003) a análise dos aspectos internos da organização se mostra uma necessidade fundamental, pois visa fornecer informações acerca dos pontos fortes e fracos da empresa em relação ao seu ambiente de atuação. O autor destaca a identificação dos fatores de sucesso da empresa ou de seus colaboradores que orientam a organização para atingir sua missão. Esses fatores, o autor nomeia como Fatores Críticos de Sucesso – FCS. Estes variam conforme o tipo do negócio, e pode-se citar como exemplo localização para uma padaria, liquidez para uma tesouraria de uma empresa, atualização e relacionamento em se tratando de um diretor de uma empresa.

Esses FCS's devem ser comparados com os concorrentes da organização, como cita Almeida (2003), com objetivo de verificar quais deles apresentam superioridade ou inferioridade em comparação com a própria organização. Por meio da identificação dos principais pontos fortes e fracos, o gestor desenvolve uma idéia genérica do que precisa ser corrigido para que a organização consiga maior vantagem em relação aos seus concorrentes.

O segundo fator apontado por Almeida (2003) é a análise do ambiente da organização. O autor destaca também que essa é uma das etapas mais importantes na elaboração das estratégias da empresa, na medida em que se possibilita identificar as ameaças e oportunidades que interferem no caminho da organização para atingir a eficácia empresarial.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 60) corroboram a importância da análise do ambiente de uma empresa que “é o padrão de todas as condições e influências externas que afetam sua vida e seu desenvolvimento”. Os autores destacam a necessidade do acompanhamento constante dos fatores ambientais que influenciam a organização: a tecnologia, por meio de melhoramentos e novas descobertas disponíveis no mercado; a ecologia, na observação das leis ambientais; a economia, procurando acompanhar as mudanças nacionais e, principalmente, internacionais; a indústria, acompanhando freqüentemente as ações dos concorrentes na busca de oportunidades; a sociedade, considerando a igualdade social, oportunidades iguais para ambos os sexos, a instituição família e os grupos sociais, e também as mudanças na população mundial; e, a política destacando sua complexidade e as relações entre iniciativa privada, os governos, os países e suas culturas e os trabalhadores.

Sabe-se que ao tentar abordar todos os fatores do ambiente externo, as organizações devem procurar detalhar todos os itens que considerar relevantes para que a análise dos

mesmos seja abrangente de forma a fornecer informações suficientes para elaborar as estratégias.

Complementando e corroborando a explanação de Mintzberg e Quinn, Almeida (2003) aborda os fatores ambientais divididos da seguinte forma:

- a) ambiente de uma região: visando analisar com foco no futuro o ambiente em que a empresa se situa e o seu setor de atividades. Esta análise de região deve considerar, conforme a abrangência do negócio, bairros, cidades, estados e até países segundo alguns critérios para o negócio como infra-estrutura, serviços públicos, tributos, mercado, mão-de-obra e qualidade de vida.
- b) ambiente de um setor de atividades: deve-se considerar o poder dos clientes e fornecedores, a saturação da concorrência, a facilidade para entrada de novos concorrentes, a facilidade para entrada de novos produtos e serviços que sejam substitutos, e ainda o nível de interferência exercido pelo governo; e
- c) análise do ambiente da entidade: i) macroambiente clima – ações do governo municipal, estadual ou federal que tenham repercussão nas leis ou até mesmo na economia de forma mais direta; ii) macroambiente solo – refere-se às tendências e características da população, como faixa de renda, escolaridade, idade e região; iii) ambiente operacional – por meio da análise de cenários verificar as operações da empresa considerando tecnologia, fornecedores, prestadores de serviço, clientes e concorrentes; iv) ambiente interno – busca por conhecer as aspirações e os valores dos colaboradores da empresa.

É importante destacar que as abordagens de Mintzberg e Quinn (2001) se comparadas com a proposta por Almeida, se complementam ao apresentarem itens semelhantes que devem ser considerados na análise do ambiente.

O terceiro fator crítico de sucesso apontado por Almeida (2003) é a comparação da orientação da empresa com o campo de atuação. Nessa etapa deve ser feita uma comparação para verificar o que a organização está realizando e o que ela realmente se propõe a realizar. Para tanto, deve-se utilizar para a análise sua missão, visão e valores.

O quarto item destacado por Almeida (2003) refere-se ao estabelecimento da estratégia vigente. O objetivo deste aspecto é verificar quais as estratégias optadas pela empresa e garantir que não ocorra uma transição ou mudança radical na estratégia, fato que pode incorrer em prejuízos ou dificuldades que prejudicarão o desempenho da empresa.

2.1.4 Diagnóstico estratégico

Com objetivo da organização compreender se as decisões estratégicas estão de acordo com suas proposições, Costa (2007) aponta a necessidade de um processo de diagnóstico buscando identificar e avaliar, de forma estruturada, a gestão estratégica da organização. O diagnóstico empresarial é um processo formal e estruturado que busca verificar se as estratégias vigentes da organização estão de acordo com as necessidades apresentadas pelo mercado e previstas para um cenário futuro.

Neste processo que deve ser abrangente e criterioso, Costa (2005) destaca diversos aspectos relativos à gestão da empresa que devem ser investigados como:

- a) competitividade da organização;
- b) portfólio de serviços ou produtos;
- c) flexibilidade quanto às mudanças e a vulnerabilidade referente às ameaças;
- d) recursos estratégicos observando disponibilidade e qualidade;
- e) estrutura de poder e liderança; e
- f) acompanhamentos quanto aos temas e problemas referentes à gestão estratégica.

Estes são somente alguns dos aspectos do processo diagnóstico que tem relação direta com a gestão estratégica da organização, e os que apresentam maior relevância quanto às opções estratégicas da empresa. A etapa que se segue para acompanhar o diagnóstico é nomeada por Costa (2005) como Prontidão estratégica, quando se identifica a existência de problemas de gestão que podem apresentar dificuldades de resolução. Os principais aspectos apontados são:

- a) preocupação da direção quanto ao futuro da empresa;
- b) percepção das mudanças estratégicas positivas ou negativas à empresa;
- c) preocupação com os valores e costumes da empresa que possam ser prejudiciais;
- d) capacidade de reação rápida e eficaz diante de necessidade;
- e) preocupação em atingir as metas e objetivos pré-definidos;
- f) cultura enraizada nos sucessos do passado;
- g) fluidez do processo de comunicação;
- h) cultura favorecendo a comunicação na busca pela assimilação da estratégia; e

- i) rapidez de adequação às necessidades dos clientes.

A verificação de resultados positivos na investigação desses aspectos propostos por Costa representa, conforme cita o autor, que a empresa está preparada para realizar ou adaptar suas estratégias de uma forma moderna e efetiva, conforme as necessidades do mercado competitivo em que se situam.

Os resultados apontados por um diagnóstico eficaz, conforme cita Costa (2005) devem servir para direcionar as escolhas da organização bem como o estabelecimento de prioridades em suas ações. Assim, a etapa seguinte, para complementar o diagnóstico da empresa, é a definição do direcionamento estratégico que é “um processo que permite selecionar as prioridades em função da gravidade dos problemas enfrentados pela organização e estabelecer uma seqüência lógica nos processos de intervenção” (COSTA, 2005, p.55).

Costa (2005) ainda destaca que as sugestões apresentadas são somente uma parte do que a organização deve considerar como a gestão da estratégica competitiva, da estratégia de portfólio, e da flexibilidade e vulnerabilidade, e ainda, da estratégia de capacitação.

O primeiro ponto citado por Costa (2005) é o estudo referente à competitividade da organização, buscando evidenciar de que maneira ela atende seus clientes e o mercado. A observação sugerida pelo autor como forma de conseguir dados comparativos com a concorrência é por meio da realização de *benchmarking*, que permite avaliar os produtos, serviços e processos considerando os maiores concorrentes nacionais e até mundiais. Para essa análise a empresa deve considerar os seguintes aspectos:

- a) reação às mudanças drásticas no ambiente competitivo;
- b) percepção da entrada de novos concorrentes;
- c) adaptação a novos pontos fortes identificados como eficazes no mercado atual;
- d) reação às estratégias dos concorrentes;
- e) mudança e adaptação às novas preferências do mercado;
- f) projetos para competir com produtos emergentes ou substitutos;
- g) conquista de *market share*; e
- h) existência de barreiras ao livre mercado no setor de atuação.

Ressalta-se novamente que o modelo de Porter que considera as cinco forças do ambiente no qual a empresa está inserida é um requisito importante para complementar a análise da competitividade da empresa.

A segunda forma de gestão sugerida por Costa (2007) está relacionada com o portfólio de produtos ou serviços da empresa que devem ser direcionados a um determinado segmento ou público alvo, conforme a estratégia da empresa. Um portfólio eficaz proporciona rentabilidade, segurança e retorno das atividades da empresa tanto no curto quanto no longo prazo. Contudo, os problemas de uma gestão ineficaz do portfólio pode significar uma falta de sinergia e a dúvida de um sucesso garantido a longo prazo para a empresa. Com objetivo de considerar de maneira correta o portfólio, sugere-se a verificação dos seguintes aspectos:

- a) perspectivas de crescimento e volume de vendas;
- b) expectativas de resultados de longo prazo;
- c) investimentos em novas oportunidades estratégicas de mercado;
- d) antigos negócios que não estão proporcionando o retorno esperado;
- e) conflitos internos para investimentos em produtos;
- f) possibilidades de investimentos sem análise prévia; e
- g) realização de investimentos de risco em negócios de rendimento duvidoso.

A análise do portfólio, primeiro passo antes de verificar a estratégia adequada para a empresa, segundo Costa (2007), consiste em uma verificação de vários aspectos como a correta segmentação de mercado, do seu grau de atratividade e de competitividade, e do fator de escolha. A análise da segmentação se completa com a verificação de sua atuação externa a partir da elaboração de sua estratégia bem como dos principais fatores que levaram à segmentação. O grau de atratividade corresponde a verificar indicadores como crescimento, concorrência, lucratividade, etc., em cada das áreas estratégicas – áreas de atuação da empresa – identificadas. O grau de competitividade baseado nos fatores de escolha – opinião dos consumidores – é um dos principais elementos desta análise que busca verificar, principalmente, o quanto a empresa pode atender das necessidades dos clientes.

Costa (2007), Kotler e Keller (2006) afirmam que tanto a análise do portfólio como o acompanhamento do ciclo de vida do produto são fundamentais para que a empresa consiga um balanço ideal de seu portfólio de produtos.



Figura 04: Os quatro quadrantes do portfólio
 Fonte: Adaptado de Costa (2007)

O ciclo de vida do produto conforme citado por Kotler e Keller (2006) demonstra uma tendência do comportamento dos produtos que passa por diversos estágios como a sua introdução ao mercado, crescimento, maturidade para então entrar em uma fase de declínio. A atenção da empresa para as fases a partir de uma leitura do mercado é essencial para elaborar estratégias que minimizem os efeitos de perda.

Costa (2007) apresenta uma relação com a matriz de crescimento de Ansoff relacionando a competitividade do produto ao seu fator de atratividade no mercado. Dessa forma há um enquadramento dos ciclos destacados como: nascedouro, onde as estratégias para o produto tem perspectivas promissoras devido ao exame do mercado; estrela, onde há direcionamento das estratégias no sentido de reforçar os investimentos no produto; vacas leiteiras, onde se trabalha com estratégias de controle sobre a produção e os custos, investindo o necessário somente para promover uma possível sobrevida ao produto; e, cães de estimação, é onde ocorre o desinvestimento, a substituição ou o desaparecimento de determinado produto.

A leitura e interpretação destes estágios conjuntamente às informações da análise do portfólio deve ser confrontada com outros pontos destacadas por Costa (2007) que são a necessidade de sinergia no portfólio bem como a necessidade de possuir uma diversificação entre os riscos possíveis de se manter um portfólio.

Outro aspecto importante destacado por Costa (2005) com relação ao direcionamento é a gestão da flexibilidade da empresa quanto às ameaças e riscos e qual o grau de vulnerabilidade da mesma a esses dois fatores. Sabe-se que a mudança contínua do mercado mundial e as necessidades dos consumidores exigem das empresas uma atenção especial para

que suas estratégias não se tornem obsoletas com relação às oferecidas por seus concorrentes. Buscando perceber se uma organização está preparada para agir de forma flexível ou se está vulnerável, o autor propõe observar os seguintes itens:

- a) orientação considerando o ambiente de incerteza que a empresa atua;
- b) existência de legislação que modifique a atuação da empresa;
- c) capacidade de adaptação há necessidades estruturais exigidas no mercado externo;
- d) ocorrência de oportunidades que necessitam de decisões para serem aproveitadas;
- e) preparação para contornar riscos quanto aos recursos e os mercados;
- f) existência de um prospecção de cenários;
- g) planos de contingência para concretização de cenários de risco;
- h) eficácia no desenvolvimento de produtos ou serviços eficazes;
- i) facilidade de adaptação dos colaboradores às mudanças na gestão; e
- j) adaptação para atuar por meio de projetos e processos em detrimento de organogramas.

Dentre os itens propostos, Costa (2007) destaca que a dificuldade em perceber as turbulências futuras é uma tarefa que deve: identificar os eventos futuros, incluindo as ameaças e oportunidades observando em cada uma sua gravidade, urgência e tendência; avaliar o *timing*, ou a época em que o evento tende a acontecer, e também a probabilidade real deste fato; e, a avaliação dos impactos por meio de cenários futuros. Dessa forma determinar prioridades para cada uma das vulnerabilidades da empresa, pode facilitar a sobrevivência da mesma ou ainda fornecer um fator de competitividade.

O último ponto citado por Costa (2005) como fundamental no direcionamento estratégico da empresa é a gestão das capacidades quanto ao preparo e adequação para que se possa atender os mercados presentes e futuros da empresa de maneira a executar de modo correto as estratégias elaboradas. Visando constatar a gestão correta da capacitação da empresa deve-se:

- a) existência de programas para capacitação para execução de estratégias;
- b) deficiência nos dirigentes da organização;
- c) deficiência nos gerentes, profissionais e técnicos da organização;
- d) atenção aos fornecedores e produtos;

- e) adequação dos sistemas de comunicação e informação nas necessidades da empresa;
- f) quantidade, qualidade e atualização das máquinas, equipamentos e instalações;
- g) existência de métodos, processos e sistemas que facilitem as atividades comerciais, produtivas e administrativas; e
- h) capacidade contínua dos colaboradores de aprender e compartilhar conhecimento.

Uma vez que a capacitação decorre da estratégia, conforme afirma Costa (2007) é fundamental ao elaborar uma estratégia, verificar se há capacidade suficiente para realizar determinados objetivos. A ausência de capacitação é um dos graves problemas das organizações que não possuem uma gestão adequada deste fator, pois ao se depararem com uma dificuldade de capacidade acabam levando muito tempo para sanar o problema ou gastam demasiados recursos para voltar à normalidade. Essa gestão visa identificar cada estratégia da empresa e analisar suas atividades com objetivo de encontrar lacunas de capacitação e elencar as prioridades a serem resolvidas.

O objetivo da realização deste diagnóstico relacionado com as principais atividades da empresa visa proporcionar um entendimento das condições da mesma em executar a gestão de suas estratégias. No entanto, para que os aspectos referentes à sua competitividade, portfólio, flexibilidade e capacidades sejam considerados de forma correta, é necessário um sistema de acompanhamento eficaz.

2.1.5 Avaliação da estratégia

Kleyver e Pearce II (2007, p.15) ressaltam que “o teste definitivo de qualquer estratégia é verificar se ela produz vantagem competitiva com retornos acima da média”. Uma análise de seu desempenho e o acompanhamento das estratégias vigentes é fundamental para concluir se há de fato resultados positivos em se tratando da atuação da empresa no mercado

Costa (2005, p.61) propõe um sistema de acompanhamento denominado de vigilância estratégica, o qual deve realizar um processo formal envolvendo “observar, perscrutar, acompanhar, questionar e vasculhar” o ambiente presente e futuro da empresa buscando riscos e oportunidades. *Dentre os temas que podem ser considerados ao se pensar em um sistema que considere estratégias futuras, Costa aponta a necessidade de observar assuntos referentes*

a novos mercados como o Mercado Comum do Sul – MERCOSUL, crises mundiais em setores relacionados, crescimento e preferência pelo mercado eletrônico, fusões ou aquisições mudando o rumo do mercado, mudança na capacitação da mão de obra entre outros.

Objetivando efetuar testes que possam negar ou validar as estratégias adotadas por determinada empresa, Minzberg e Quinn (2001) desenvolveram um sistema de avaliação conciso que considera os seguintes critérios gerais:

- a) consistência – onde as metas e políticas da estratégia não devem ser inconsistentes. Uma vez que uma das funções da estratégia nos negócios é proporcionar ações coerentes, a mesma deve ser clara e consistente para que possa ser executada de forma correta. Deve-se procurar identificar algum dos sintomas destacados pelo autor como de maior ocorrência: organizacionais e disputas interdepartamentais, coordenação e planejamento, sucesso e fracasso entre departamentos, descentralização e delegação de tarefas e ainda, verificar os objetivos organizacionais e os valores dos gestores;
- b) consonância – a estratégia deve permitir reações rápidas e adaptáveis às mudanças críticas que ocorrem no ambiente. Essa capacidade ainda exige que a empresa seja capaz de enfrentar seus concorrentes de forma equivalente ou perderá competitividade. Destacam-se dois aspectos norteadores dessa relação com ambiente que são a adaptação, ligada à missão e o negócio da empresa, e também a sua posição de competitividade. Dessa forma a análise da missão remete às condições econômicas e sociais do mercado em que a empresa está inserida. Uma vez que as mudanças ambientais afetam todas as empresas de um mesmo negócio, a análise da consonância depende da compreensão da existência do negócio e seu grau de associação com o mercado corrente. Assim, torna-se mais eficiente a comparação com as mudanças macroeconômicas e a relação com as interpretações de comportamento futuro do mercado;
- c) vantagem – a estratégia optada deve garantir vantagem competitiva dentro da área de atividades escolhida pela empresa. Primeiramente, destaca-se a diferença entre as estratégias genéricas e as estratégicas competitivas que possuem um fator de análise que inclui as empresas concorrentes. As principais raízes de uma vantagem competitiva situam-se em torno da superioridade da empresa considerando suas habilidades, os seus recursos ou seu posicionamento. A principal forma de se verificar uma vantagem é identificar como ela é sustentada e o que garante que não seja imitada. As habilidades citadas se referem à organização como um todo e, portanto,

deve ser considerado seu uso e a maneira como são aproveitadas. Os recursos podem ser considerados especialidades da empresa e incluem marcas e patentes registradas, ativos especializados, relacionamentos com fornecedores, canais de distribuição e reputação da empresa junto a seus clientes. O posicionamento considerado inclui os produtos e os serviços, o segmento de atuação e a concorrência direta; e

d) viabilidade – a estratégia não deve ultrapassar a capacidade dos recursos disponíveis e nem provocar novos problemas. A principal observação refere-se à possibilidade de realizar a estratégia considerando os recursos físicos, humanos e financeiros. As formas destacadas de se verificar se a empresa é capaz de realizar sua estratégia orientam a identificar se a empresa possui habilidades para solucionar problemas, se possui competências essenciais para o seu negócio, se possui habilidades coordenadas e integradas e ainda verificar se a estratégia é aceita pelos gestores e apoiada e de conhecimento de toda a organização.

Diante destes itens apresentados por Mintzberg e Quinn torna-se mais claro um processo de avaliação que considere a organização de forma ampla, e que, no entanto, contenha foco na análise dos principais fatores a serem considerados em se tratando da estratégia. A posição dos autores quanto à importância e a seriedade de desenvolver as estratégias da maneira mais correta possível garante à mesma que tenha menor quantidade de problemas referentes à adaptação de suas estratégias.

2.2 Estrutura

O processo pelo qual determinada organização necessita de uma estrutura surge a partir das atividades realizadas por um indivíduo. O aumento da organização e de suas atividades demonstram a necessidade de um grupo de indivíduos para que consiga desempenhar suas atividades. Seguindo a linha de crescimento, novas contratações demandam uma organização em torno de funções, que posteriormente, tornam-se divisões que interagem entre si para constituir a empresa. Seiffert e Costa (2007) apresentam essa linha de raciocínio demonstrando de maneira simples a necessidade de uma estrutura para que uma empresa realize suas atividades.

Os estudos originais que permeiam a estrutura organizacional tem seu início nas raízes da administração. Oliveira (2006) demonstra esse evolução citando: Taylor, com os processos de trabalho; Ford e Fayol, abordando a especialização, divisão do trabalho e cadeia de comando; Weber, delineando as formas de poder e autoridade; e ainda as contribuições de Mayo, Bertalanffy e Druker, entre vários outros autores da administração.

A implementação de estratégia de uma maneira eficaz exige dos administradores que questões de importância fundamental como a estrutura sejam investigadas e explicitadas na tentativa de alcançar um melhor desempenho organizacional. A estrutura, juntamente à liderança e o meio ambiente, pode ser considerada uma das três grandes forças componentes da análise estratégica de uma organização.

Chandler (1962 apud McCRAW, 1998, p.136) afirma que

a tese de que diferentes formas de organização resultam dos diferentes tipos de expansão pode ser enunciada com maior clareza se considerarmos que o planejamento e a execução dessa expansão são uma estratégia, e a organização criada para gerir as novas atividades e recursos, uma estrutura.

Para compreender o sentido da afirmação que McCraw (1998) apresenta resgatando o estudo de Chandler, deve-se resgatar a definição de estratégia do autor, que afirma que a mesma se trata de definir os principais objetivos de longo prazo de uma determinada empresa, considerando ainda as ações desta empresa e os recursos necessários para atingir esses objetivos. Uma vez que o tema estratégia já foi amplamente discutido, deve-se ter especial atenção em compreender as definições referentes à estrutura para compreender as relações proposta por Chandler com objetivo de verificar a importância e os fatores relacionados entre a estratégia e a estrutura na empresa.

Assim sendo, recorrendo a Chandler (1962 apud McCRAW, 1998, p. 136) pode-se afirmar que “estrutura é o modelo de organização pelo qual se administra a empresa”. Destaca-se para a esse modelo, formal ou informal, a necessidade de abranger “as linhas de autoridade e comunicação entre os diferentes níveis e funcionários administrativos e [...] as informações e os dados que fluem por essas linhas de comunicação e autoridade”.

Percebe-se então a relevância observada pelo autor diante da necessidade da empresa possuir um sistema de informações que permita o fluxo claro e correto das informações, pois estas são de fundamental importância para o processo de definição das estratégias, bem como no acompanhamento do cumprimento das mesmas.

O conceito clássico de estrutura, apresentado por Mintzberg (2003, p.12) como forma de complementar o que já foi descrito acima, define estrutura como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”.

Stoner e Freeman (1985, p.230), assim como Mintzberg já definiu, consideram estrutura o “modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”.

Já Wright, Kroll e Parnell (2000) compreendem estrutura como sendo a maneira por meio da qual as tarefas e as responsabilidades são distribuídas aos diversos indivíduos e o modo como esses são agrupados na organização.

Em seus estudos, Vasconcellos e Hemsley (1997) consideram que estrutura pode ser entendida como o resultado de um processo por meio do qual: a autoridade é distribuída na empresa, as atividades em todos os níveis são especificadas e é definido um sistema de comunicação que permita a realização dos objetivos.

Para Hall (1984) o conceito de estrutura introduz a visão que envolve a idéia de distribuir as pessoas entre as posições sociais dentro da empresa, que acabam influenciando as relações, ou os papéis, entre as demais integrantes da organização. Este conceito adiciona à definição de estrutura a idéia de que a distribuição das pessoas dentro das organizações, divisão do trabalho, está relacionada diretamente com as posições que as mesmas ocupam na empresa, hierarquia.

Hall (1984) ainda destaca três funções básicas que permeiam o conceito de estrutura que são: o fato da estrutura tender a realizar os produtos da organização e assim atingir as metas organizacionais; ao estabelecer estruturas, minimizar-se a influência das diferentes individualidades dentro da organização; e, principalmente, a estrutura fornece a base onde o poder é exercido, as decisões são efetuadas e as atividades são realizadas.

A abrangência desse contexto transparece a importância que a estrutura representa no entendimento do contexto organizacional no que se refere ao meio onde são executadas as atividades.

Daft (2008) complementa citando para o entendimento da estrutura organizacional, três fatores que são importantes de se considerar:

- a) a estrutura define as relações formais que ocorrem entre os níveis, incluindo o número destes e a amplitude que os gerentes e supervisores possuem quanto ao controle;

- b) identifica os grupos de indivíduos nos departamentos; e
- c) inclui projetos considerando a comunicação, a coordenação e a integração departamental.

Diante destes aspectos destacados por Daft, pode-se perceber outro item importante na análise estrutural que são as hierarquias horizontal e vertical. A hierarquia vertical corresponde aos dois primeiros itens apontados. No entanto, o autor destaca a necessidade de uma hierarquia horizontal para que a comunicação e a coordenação sejam mais eficientes.

A forte característica destacada por Daft (2008) quanto à hierarquia leva à conclusão de que a estrutura organizacional se reflete numa espécie de organograma. Segundo o autor, o organograma é uma representação que permite visualizar o conjunto de atividades e dos processos, que estão subentendidos, dentro de uma organização. No entanto, como é apresentado por Mintzberg, a forma de organograma é somente uma das visualizações possíveis para a estrutura.

Faz-se importante, para facilitar a compreensão de alguns termos que serão discutidos adiante, ter em mente algumas definições básicas que estão inseridas no estudo da estrutura organizacional da empresa.

A divisão do trabalho, conforme destaca Stoner e Freeman (1985) aponta para a o estudo realizado por Adam Smith que definiu o termo como sendo a decomposição de uma tarefa ou um processo complexo, de forma que os indivíduos tornem-se responsáveis por somente uma parte limitada de todo o conjunto de tarefas, proporcionando assim, uma maior especialização na realização do trabalho.

Outro tema que merece destaque é a departamentalização que, segundo Stoner e Freeman (1985) é uma forma de agrupar em departamentos, grupos de atividades de trabalhos que tenham semelhança ou que estejam diretamente conectadas. Para Vasconcellos e Hemsley (1997) é a atividade de agrupar os indivíduos dentro de unidades com finalidade de serem melhor administrados. Os principais critérios para essa divisão utilizados são (p.4) “funcional, geográfico, por processo, por clientes, por produtos, por período e pela amplitude de controle”. Oliveira (2006, p.125) ainda complementa, citando outros tipos como “por quantidade, por turno, matricial, mista, governança corporativa, rede de integração de empresas, unidade estratégica de negócios [...]”

A estrutura organizacional de uma empresa é uma das chaves para interpretar quais as dificuldades da mesma no alcance de seus objetivos, na composição de seus cargos, e,

principalmente, na execução de suas estratégias. Portanto, elementos essenciais devem ser considerados ao realizar uma análise completa acerca da estrutura de uma organização.

Para isso é fundamental identificar os mecanismos de coordenação que atuam dentro da organização, ter conhecimento das partes que compõe toda a estrutura da empresa, analisar qual a melhor forma de design que se aplica para a realização da estratégia para só então determinar qual é a estrutura que se adéqua à realidade da empresa ou a estrutura à qual a empresa terá que se adequar para que consiga atingir seus objetivos.

2.2.1 Mecanismos de Coordenação

A coordenação é um dos principais elementos a serem observados dentro da estrutura das organizações. Mintzberg (2003) apresenta cinco mecanismos para controle da coordenação e também da comunicação que são:

- a) ajuste mútuo – destaca-se nesse mecanismo de coordenação a utilização da comunicação informal. Uma vez que as mudanças ocorrem geralmente nos operadores no momento de execução da tarefa. Destaca-se o uso desse mecanismo em *organização mais simplificadas*, apesar de seu uso não ser descartado nas grandes empresas;
- b) supervisão direta – com o crescimento da organização surge a necessidade aprimorar o mecanismo de coordenação. A supervisão direta é o momento onde uma pessoa assuma a responsabilidade sobre as outras pessoas, colaborando com instruções e o monitoramento das suas ações;
- c) processos de trabalho padronizados – ocorrem quando há especificação ou programação prévia acerca do trabalho a ser realizado. A vantagem desse modelo é que pode ser expandida em toda a organização com maior eficiência;
- d) *outputs* padronizados – refere-se à padronização que ocorre quando as dimensões de um produto ou o desempenho de um produto ou serviço sejam padronizados, ou seja, ao iniciar uma tarefa, o indivíduo sabe exatamente qual o padrão esperado do resultado ao finalizar a atividade; e
- e) padronização das habilidades – inclui também a padronização dos conhecimentos que surge quando os treinamentos exigidos para determinado trabalho sejam

especificados. Dessa forma esse tipo de padronização atinge diretamente o trabalhador e não o trabalho ou as saídas.

É importante destacar também, com também é ressaltado por Mintzber (2003), que os mecanismos de coordenação não são mutuamente exclusivos. Conforme o grau de dificuldade de determinada tarefa a ser realizada, torna-se mais adequado a uma organização optar por um ou até uma mescla de mecanismos com finalidade de coordenar da melhor forma possível o trabalho a ser realizado.

2.2.2 Partes da organização

Antes da discussão dos conceitos acerca dos componentes estruturais da estrutura organizacional faz-se necessário explicar as partes básicas, conforme definidas por Mintzberg (2003) que compõe a organização apresentadas pelo autor que são o núcleo operacional, a cúpula estratégica, a linha intermediária, a tecnoestrutura e a assessoria de apoio.

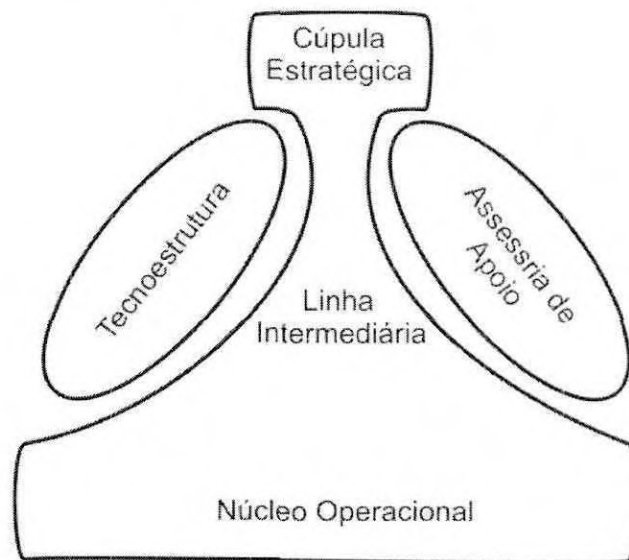


Figura 05: As cinco partes básicas da organização
Fonte: Mintzberg (2003, p.22)

Primeiramente na base da figura, percebe-se o núcleo operacional, composto pelos operadores, ou seja, os colaboradores responsáveis por executar as atividades da empresa relacionadas com a produção de bens ou a produção de serviços. Quanto às principais

atividades que compõe esse componente da estrutura, Mintzberg (2003) cita o dever de assegurar às entradas para a produção, a transformação das entradas em saídas, a distribuição das saídas e o suporte para as três atividades citadas. Seiffert e Costa (2007, p.34) exemplificam essas atividades como sendo de “compras, distribuição, manutenção e todas as atividades que fornecem suporte direto à produção”. Destaca-se também que nessa parte da estrutura há forte predomínio da padronização como forma de controle e uniformização das atividades.

A cúpula estratégica, conforme mencionada por Mintzberg (2003) tem a função de assegurar que a organização cumpra de maneira eficaz a missão a que se propõe, e também que satisfaça os desejos dos proprietários ou dos demais que exercem poder sobre a organização. Os integrantes dessa área são o presidente, o comitê executivo, alguns outros administradores do alto nível os trabalhadores envolvidos em prestar suporte direto aos demais (SEIFFERT; COSTA, 2007). Para executar essa tarefa, são necessários três elementos obrigatórios que são: a supervisão direta, utilizando os mecanismos de coordenação para realizar atividades que vão desde a supervisão geral das atividades, até compras, alocação de recursos e análise de desempenho; administrar a relação da empresa com o ambiente; e, o mais relevante a elaboração das estratégias da organização.

A linha intermediária, segundo Mintzberg (2003) está ligada ao núcleo operacional por meio da formalidade da cadeia de comando pertencente à sua parte na estrutura. Os gerentes de mais alto nível e os supervisores diretos de linha estão incluídos nessa classificação e desempenham um papel fundamental na supervisão direta. Dessa forma, conforme o tamanho da organização, a hierarquia pertencente a essa linha intermediária aumenta para atender a todas as atividades realizadas. É determinante neste nível que os gerentes sejam capazes de manter contato direto com os subordinados e também com os gerentes de maior nível e ao mesmo tempo em que coordenam as ordens emitidas pela cúpula devem elaborar as estratégias referentes à sua área de atuação.

A quarta divisão proposta por Mintzberg (2003) se trata da tecnoestrutura que é composta por analistas, desligados do fluxo normal operacional, que fornecem seus serviços à organização por meio das técnicas de análises direcionadas para as atividades dos outros. Esse foco no controle, proporcionado pela tecnoestrutura, garante uma forte padronização, que acaba diminuindo a necessidade da supervisão direta nas atividades. Essas atividades enfocadas na padronização, buscando tornar o trabalho mais eficaz, podem ser: “treinamento, mudança organizacional, planejamento do trabalho e estabelecimento de padrões de atividades para a organização” (SEIFFERT; COSTA, 2007). O autor cita três tipos principais

de analistas de controle: os analistas de tempos e movimentos encarregados dos processos de trabalho, analistas de planejamento e controle encarregados das saídas, e analistas de pessoal responsáveis pela padronização das habilidades.

Por fim, a assessoria de apoio definida por Mintzberg (2003) representa as unidades ou divisões agregadas ao corpo da organização, não integrantes do seu fluxo operacional de trabalho, que tem por finalidade desenvolver atividades especializadas para a empresa. A tendência da utilização das assessorias é a empresa focar na sua atividade fim e destinar as atividades complementares a outras empresas ou divisões especiais criadas para resolver esses problemas.

Assim, as cinco divisões da empresa apresentadas por Mintzberg refletem a estrutura de uma empresa e até mesmo permitem a visualização da mesma comparando a sua estrutura com um organograma. No entanto, essa estrutura, com já mencionado anteriormente depende da forma como a mesma estabelece os fluxos das informações e das decisões em seu funcionamento.

Primeiramente, e de forma mais convencional, Mintzberg (2003) apresenta a estrutura formal representando o fluxo de poder que utiliza-se da hierarquia. Normalmente apresentada por meio de um organograma, mostra quais os cargos existentes na empresa, a maneira com estão agrupados em unidades e de que forma a autoridade formal flui entre estas unidades. Citam-se também os fluxos regulamentados onde prevalece a padronização ao invés da supervisão direta, característica da estrutura formal. Percebe-se então uma forte participação da gerência e também da assessoria fornecendo informações e orientações para a realização das atividades do núcleo operacional. Outra forma apresentada é a comunicação informal, destacando o ajuste mútuo na forma de coordenar as atividades. Assim, torna-se claro a existência e influência de diversos núcleos informais que complementam e por vezes acabam contornando a estrutura e autoridades hierárquicas da empresa. Ainda pode-se citar as constelações de trabalho que constituem de grupos formais ou informais que atuam dentro das diversas unidades tomando decisões à parte da estrutura e que podem existir em grande ou pequeno número na empresa. Por fim, apresentam-se os processos de decisão *ad hoc* onde determinada decisão transita por diversos níveis da organização passando pela linha intermediária, pela cúpula para só então chegar ao processo final a que se destina.

2.2.3 Funcionamento

Tendo em mente os mecanismos de coordenação e as partes que compõe uma organização, Mintzberg (2003), complementado por Seiffert e Costa (2007), apresentam algumas maneiras de se visualizar o funcionamento de uma organização. As cinco visualizações são: o fluxo da autoridade formal, da atividade regulamentada, da comunicação informal, o conjunto das constelações de trabalho e o fluxo de um processo *ad hoc*. O fluxo de autoridade formal pode ser caracterizado como a maneira hierarquizada de se perceber a organização onde fica evidente a linha onde atua a supervisão direta. O fluxo de atividade regulamentada enfatiza a padronização do trabalho, pois trabalha com as funções de produção para o nível operacional e as decisões provenientes da alta hierarquia. O fluxo informal traz à tona o sistema do mútuo ajuste valorizando a individualidade. As constelações de trabalho preconizam o agrupamento em grupos independente da hierarquia. Por fim, o processo *ad hoc* utiliza um sistema processo decisório completo e específico.

Ao pensar no funcionamento da organização e na maneira como o mesmo é concebido, Daft (2008) salienta no cuidado da empresa em estabelecer os fluxos de informações que podem ser horizontais ou verticais, variando conforme a necessidade da organização. As conexões verticais horizontais buscam coordenar as atividades entre o topo e a base da hierarquia e tem a principal função de controle. Destacam-se: as normas e planos e os sistemas verticais de informações como relatórios, comunicados, entre outros. Os mecanismos de comunicação horizontal buscam facilitar o contado interdepartamental na busca de coordenar melhor os funcionários para o alcance dos objetivos. Os principais destacados pelo autor são: sistemas de informação, por meio da utilização dos computadores; contato direto; forças-tarefa, que são grupos temporários formados um membro de cada unidade; integrador em tempo integral se refere à criação de um cargo específico para coordenar as informações; e, equipes, são considerados o mecanismo mais poderoso de integração horizontal e se diferem das força-tarefa somente pelo seu caráter de permanência.

2.2.4 Design

A partir da definição dos elementos de coordenação para a estrutura, dos componentes básicos estruturais e das formas de manifestação da hierarquia nos processos, faz-se importante definir quais as maneiras de criar as estruturas organizacionais por meio dos parâmetros de *design* propostos por Mintzberg (2003).

Hübler (2006, p.55) destaca os principais detalhes do pensamento de Mintzberg acerca dos quatro elementos que caracterizando o *design* organizacional:

a) Posições individuais na organização – onde se estabelece em até que ponto o nível operacional tem de participação sobre a administração e controle da tarefa realizada e sobre as diferentes atividades que a caracterizam e à formalização e padronização das ações e seus consequentes procedimentos para tal, sejam por trabalho, habilidades ou outputs; b) Superestrutura organizacional – aspectos referentes ao agrupamento e dimensionamento de unidades; c) Aos pontos referentes aos vínculos laterais da superestrutura, que consistem nos sistemas de informações gerenciais, ferramentas de gestão utilizadas e a interfuncionalidade interna; d) Ao Sistema de Tomada de Decisão na organização, pertinente ao grau, ou ao nível, de descentralização, vertical e horizontal, envolvendo na tomada de decisão em uma dada organização.

Mintzberg (2003, p.37) apresenta uma melhor visualização desses componentes bem como aos principais conceitos de estrutura relacionados.

Grupo	Parâmetro de Design	Conceitos relacionados
Design das posições	Especialização da tarefa Formalização do comportamento Treinamento e doutrinação	Divisão básica do trabalho Padronização do conteúdo do trabalho Sistema de fluxos regulamentados Padronização das habilidades
Design da superestrutura	Agrupamento em unidades Tamanho da unidade	Supervisão direta Divisão administrativa de trabalho Sistemas de autoridade formal, de fluxos regulamentados, de comunicação informal e de constelações de trabalho Organograma Sistema de comunicação informal Supervisão direta Amplitude de controle
Design dos vínculos laterais	Sistemas de planejamento e controle Instrumentos de vínculo	Padronização dos outputs Sistema de fluxos regulamentados Ajuste mútuo Sistemas de comunicação informal, constelações de trabalho e processos

		de decisão <i>ad hoc</i>
Design do sistema de tomada de decisão	Descentralização vertical	Divisão administrativa do trabalho Sistemas de autoridade formal, fluxos regulamentados, constelações de trabalho e processos de decisão <i>ad hoc</i>
	Descentralização horizontal	Divisão administrativa do trabalho Sistemas de comunicação informal, constelações de trabalho e processos de decisão <i>ad hoc</i>

Quadro 01: *Designs*, parâmetros de *design* e conceitos aplicados

Fonte: Mintzberg (2003, p.37)

Uma vez enunciados os elementos norteadores para a construção do *design* organizacional, a interpretação do quadro exige a definição dos parâmetros de *design* definidos por Mintzberg (2003) e complementados por Seiffert e Costa (2007) como sendo fundamentais na conclusão desta análise da estrutura.

Segundo Seiffert e Costa (2007) a especialização do trabalho, apresenta duas dimensões definidas por Mintzberg (2003), que é a horizontal e a vertical. A especialização horizontal representa a forma mais normal de divisão do trabalho onde o mesmo se divide em pequenas tarefas executadas por diferentes operadores, procurando focar no incremento da habilidade gerando maior produtividade. Já a especialização vertical destaca a ocorrência da separação da execução do trabalho de sua tomada de decisão, ou seja, executa o trabalho sem pensar no controle e somente buscando fornecer um melhor desempenho.

A formalização do comportamento, conforme citado por Seiffert e Costa (2007) evidencia a maneira pela qual a empresa procura prescrever os comportamentos por meio da padronização. As formas mais básicas são através da padronização da posição (especificações atribuídas ao trabalho), a padronização do fluxo do trabalho (especificações para cada etapa do trabalho) e a padronização das regras (por meio de especificações gerais).

Conforme Seiffert e Costa (2007, p. 40) o treinamento diz respeito ao “processo em que as habilidades e os conhecimentos de um trabalho são ensinados e a doutrinação ao processo em que as normas organizacionais são adquiridas e internalizadas”. O treinamento é um parâmetro em que ocorre a efetivação da padronização das habilidades, buscando uma equivalência entre todos os envolvidos em determinado processo. Já a doutrinação é a forma da organização “moldar” seus colaboradores dentro de seus padrões em seu próprio benefício.

O agrupamento em unidades refere-se, segundo Seiffert e Costa (2007) às formas e os critérios que a organização irá adotar para organizar os cargos e as posições em unidades, sendo essenciais para coordenar o trabalho na organização (MINTZBERG, 2003). O autor

considera este parâmetro o mais importante, pois se baseia na utilização dos mecanismos de coordenação da supervisão direta, do ajuste mútuo e da padronização dos resultados. Orienta-se para o agrupamento com base no mercado, incluindo os clientes e lugar, por meio dos conhecimentos, habilidades, tempo, resultados, na função e no processo de trabalho.

É importante também considerar o tamanho da unidade, ou a amplitude de controle, que conforme cita Mintzberg (2003) varia de acordo com as partes da organização. O autor apresenta os seguintes fatores como fundamentais para o aumento de uma unidade: utilização da padronização, semelhança de tarefas na unidade, necessidade de autonomia e auto-atualização, reduzir distorção da informação. Contudo, salienta-se que uma unidade está reduzindo quando se percebe necessidade de supervisão direta, necessidade de ajuste mútuo, tarefas não-supervisionadas, e freqüente acesso ao gerente para consulta de informações.

Outro parâmetro que é destacado por Seiffert e Costa (2007) é o sistema de planejamento e controle que se divide em controle de performance e planejamento de ação. O objetivo do planejamento da ação é definir o resultado que a empresa deseja alcançar no futuro. Ao controle de desempenho cabe avaliar se o resultado definido tem sido alcançado dentro das expectativas e do tempo previsto.

Os instrumentos de vínculo, conforme citado por Mintzberg (2003), foram criados e observados com intuito de observar novos tipos de interação entre as unidades que não somente as relações informais anteriormente dominantes. Os dispositivos são: posições de ligação (necessidade de muito contato entre duas unidades), força-tarefa (dissolvida após executar determinada tarefa ou projeto), gerentes de integração (integrar unidades por meio de um gerente formal), estrutura matricial (baseada tanto no mercado quanto na função, podendo conter pessoas envolvidas em mais de um projeto ou departamento).

Os últimos parâmetros tratam da centralização e da descentralização das estruturas. A centralização reflete uma estrutura em que a tomada de decisão é tomada por uma pessoa e repassada aos demais níveis hierárquicos. Oliveira (2006) complementa afirmando que essa concentração do poder decisório ocorre nos níveis da alta administração. A descentralização, conforme cita é uma concentração menor do poder na alta administração, e logo, há distribuição destas responsabilidades entre os demais níveis hierárquicos. Já a descentralização, pode ser dividida em descentralização vertical, horizontal, seletiva e paralela. A descentralização vertical, conforme definida por Mintzberg (2003), é uma forma em que o poder ou as decisões são tomadas abaixo da linha formal de autoridade. Esta forma vertical focaliza a utilização do poder formal para fazer as escolhas e autorizar a execução das mesmas. A descentralização horizontal representa a mudança do poder de decisão dos

administradores formais para os outros administradores, como especialistas ou pessoal de apoio. A descentralização seletiva, o poder das decisões situa-se em diversos locais da organização e não necessariamente na área onde está sendo realizada a atividade. A descentralização paralela já aponta para uma dispersão de diversos tipos de decisão dentro de um mesmo local.

2.2.5 Determinantes da estrutura

Mintzberg (2003) e Seiffert e Costa (2007) destacam que quatro são os principais fatores que interferem na determinação da estrutura organizacional. Primeiramente, o fator tamanho da organização apresenta uma relação forte com a estrutura, não sendo possível compreendê-lo sem considerar os demais fatores. Um segundo fator a ser considerado é a tecnologia que, conforme apontam estudos realizados, apresenta uma influência muito grande tanto no ambiente interno, quanto no ambiente externo da organização, e é um dos fatores competitivos mais importantes que devem reter a atenção da empresa. Outro fator apontado é o ambiente que devido às mudanças constantes força a organização a se adaptar. Logo, a visão dos dirigentes do ambiente determina as direções estratégicas da empresa sendo elas de adaptação ou de ação para tentar modificar o ambiente a seu favor. Por fim, as escolhas estratégicas ou o poder, tomadas pela coalizão dominante da organização acabam forçando uma adaptação estrutural conforme os objetivos da empresa.

2.2.6 Tipologias ou Configurações

A partir dos mecanismos de coordenação, dos parâmetros de design e também dos fatores situacionais, Mintzberg (2003) apresenta cinco configurações de organização que podem ser utilizados.

Configuração estrutural	Primeiro mecanismo de coordenação	Parte-chave da organização	Tipo de centralização/ Descentralização
Estrutura simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização vertical e horizontal
Burocracia mecanizada	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Burocracia profissional	Padronização das habilidades	Núcleo operacional	Descentralização vertical e horizontal
Forma divisionalizada	Padronização dos <i>outputs</i>	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
<i>Adhocracia</i>	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva

Quadro 02: Configurações estruturais, mecanismos de coordenação, partes da organização e divisão do poder

Fonte: Mintzberg (2003, p. 174)

A estrutura simples caracteriza-se por uma forma de centralização das decisões por parte da cúpula estratégica tendo total controle da tomada de decisão. Dessa forma, torna-se evidente o uso da supervisão direta como mecanismo de coordenação, fazendo com que haja certa flexibilidade nas tomadas de decisões, em virtude das mesmas serem tomadas pelos próprios dirigentes. É uma organização que pode ser caracterizada como orgânica, com poucos assessores, assim como pequena diferenciação e divisão do trabalho. Essa estrutura simples, que permite um dinamismo maior à empresa é característica de uma empresa em desenvolvimento, e logo, conforme cita o autor, é provável que a as empresas experimentem essa estrutura em seus anos de formação.

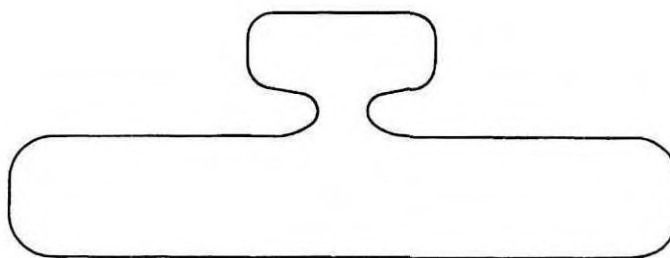


Figura 06: Estrutura Simples

Fonte: Mintzberg (1980, p.331)

A discussão de Mintzberg (2003) acerca das vantagens e desvantagens da estrutura simples destaca a centralização como fator positivo, dinamizando as decisões. Contudo pode limitar o desenvolvimento às visões de somente uma pessoa, o que acaba comprometendo as estratégias e a operacionalização das mesmas. Aguiar e Martins (2006), em sua análise sobre

as estruturas de Mintzberg, contribui acrescentando que ainda existe pouca formalização do comportamento, pouca utilização de planejamento e controle e pouco treinamento e doutrinação. Mintzberg (2003, p.129) salienta que algumas vezes, a estrutura simples “é a negação da estrutura”.

Destaca-se a predominância da estrutura simples em empresas pequenas, localizadas em ambiente simples ou dinâmicos. Mintzberg (1980) ressalta também que essas empresas que tem um caráter empreendedor, tem maior facilidade e aceitação a uma estrutura mais flexível e com menor complexidade. Duarte (2006) complementa os estudos de Mintzberg citando que essa estrutura tem uma adaptabilidade maior a empresas com um número reduzido de funcionários.

A burocracia mecanizada, outra configuração determinada por Mintzberg (2003) possui grande ênfase na utilização da padronização dos processos de trabalho. O mecanismo de coordenação predominante é a tecnoestrutura, e algumas das características mais importantes destacadas por Mintzberg são: a formalização presente no comportamento, a especialização das tarefas tanto na escala vertical como na horizontal, uma comunicação altamente formalizada, utilização de normas e procedimentos para todas as atividades, a centralização vertical junto a uma descentralização no nível horizontal e a utilização do planejamento das ações.

Aguiar e Martins (2006) salientam que tanto o treinamento, quanto à doutrinação não tem tanta relevância nesse sistema. Em contrapartida, enfatiza-se fortemente a divisão do trabalho e a diferenciação entre unidades.

Este modelo, conforme cita Silva (2005) é uma tentativa de standardizar os processos de trabalho e também os resultados por meio de indivíduos com funções altamente definidas e de um produto concebido previamente.

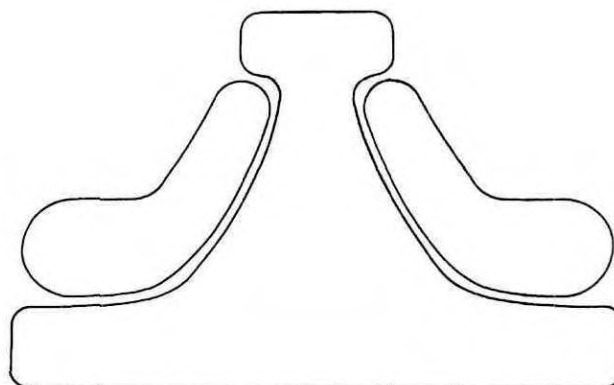


Figura 07: Estrutura Burocrática Mecanizada
 Fonte: Mintzberg (1980, p.333)

Uma vez que a ênfase reside no núcleo operacional, o mesmo torna-se altamente especializado com atividades regulamentadas e rotineiras fazendo com que a estrutura seja suficientemente elaborada para comportar a demanda de controle. Essa forte ênfase no controle acarreta em uma tentativa de minimizar ou eliminar incertezas quanto ao funcionamento do sistema burocrático. Dessa forma tanto os administradores internos, quando a assessoria de apoio, reforçam a presença da tecnoestrutura como um dos elementos-chave nesta forma de estrutura.

Aguiar e Martins (2006) explicam que esse tipo de estrutura é percebido em organizações maduras e com grande estrutura, que, geralmente, atuam em ambientes simples e estáveis. Mintzberg (1980) apresenta alguns exemplos dessa estrutura que incluem as empresas de produção em massa, organizações de serviço, empresas de seguro, telefonia, agências governamentais e também companhias aéreas.

Mintzberg (1980) introduz o conceito de burocracia profissional ressaltando que uma empresa pode ser burocrática sem ser centralizada, utilizando mecanismos de descentralização e valorizando as habilidades dos funcionários. Esse tipo de estrutura surge na tentativa de valorizar em grande escala os profissionais altamente qualificados e especializados em detrimento da até então utilizada especialização funcional, valorizando assim “qualificações individuais do que a divisão de trabalho” (DUARTE, 2006, p.7).

Neste tipo de estrutura, há participação maior do núcleo operacional na tentativa de minimizar as influências da linha intermediária e da linha de apoio na realização do trabalho, promovendo assim, uma descentralização horizontal e vertical. Dessa forma, o enfoque em treinamento é utilizado buscando padronizar as habilidades dos indivíduos envolvidos e a doutrinação aparece como complemento. A padronização das habilidades é tida como uma das características marcantes. No entanto, há uma reduzida participação da padronização do

comportamento uma vez que o trabalho executado tende a ser complexo (AGUIAR; MARTINS, 2006).

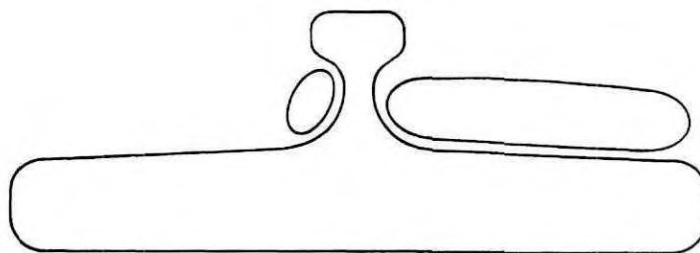


Figura 08: Burocracia Profissional
Fonte: Mintzberg (1980, p.334)

Uma diferença marcante entre a burocracia profissional e a mecanizada, segundo Mintzberg (2003) é quanto à autoridade exercida. Na burocracia mecanizada, a autoridade é de caráter hierárquico, levando em conta o poder em torno dos cargos. Já na burocracia profissional, a autoridade está relacionada ao conhecimento especializado. Sendo assim, mesmo a comunicação fluindo de forma horizontal, as tomadas de decisão, bem como a execução das tarefas tem um caráter um tanto individual, tanto no processo decisório quanto no controle. Uma vez que o foco da burocracia reside no núcleo operacional, os demais componentes, à exceção da assessoria que presta serviços de apoio ao núcleo, tem uma participação menor na organização.

Exemplos de estilo de burocracia percebem-se nos hospitais, universidades e empresas de auditoria que confiam na qualidade das habilidades dos seus profissionais para funcionarem. Silva (2005) em seu trabalho exemplifica o uso desta estrutura atualmente nas escolas. Mintzberg (1980) identificou diversas empresas dos mais diversos ramos industriais, desde as empresas têxteis até as do ramo do tabaco por autores como Woodward, Burns, Stalker, Lawrence, Lorsh, entre outros.

A forma divisionalizada destaca a força dos gerentes da linha intermediária na busca de autonomia para seu trabalho caracterizando uma descentralização vertical limitada para a tomada de decisões. Promovem a descentralização para dar liberdade às divisões para tornarem-se independentes nas decisões com relação ao mercado. Uma vez que há descentralização das decisões, a alta administração controla as saídas e os resultados, caracterizando uma padronização por outputs. Esse sistema de controle de desempenho é bastante desenvolvido e devido a isso ocorre pouca padronização do comportamento e pouco planejamento de ações (AGUIAR; MARTINS, 2006).

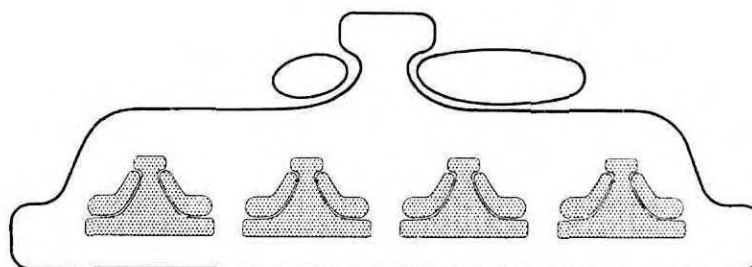


Figura 09: Forma divisionalizada
 Fonte: Mintzberg (1980, p.335)

A estrutura presente em cada uma das divisões, conforme cita Mintzberg (2003) é um dos diferenciais com relação às demais estruturas, pois cada divisão pode ser interpretada como uma burocracia mecanizada sendo praticamente independente em funcionamento em relação às demais. Em virtude dessa “sub-estrutura” dentro da estrutura divisionalizada, a comunicação existente passa a ser altamente formal. Contudo, apesar da liberdade das decisões alguns pontos centrais ainda competem à estrutura principal como, o portfólio estratégico, alocação de recursos financeiros, controle de desempenho e contratação de gerentes das divisões.

Segundo, Aguiar e Martins (2006) deve se considerar que um dos principais fatores desta estrutura é a diversidade existente no mercado, que acaba permitindo a organização em divisões. Os autores ainda salientam que as organizações que se estruturam dessa forma, conseguem melhor desempenho em ambientes que não sejam muito complexos ou dinâmicos.

Esse tipo de estrutura é mais comumente utilizado em empresas privadas que, geralmente, possuem divisões estabelecidas conforme o mercado em que atua. Mintzberg (1980) acrescenta ainda que grande parte das maiores empresas hoje atuantes utilizam essa forma estrutural em sua forma total ou parcial.

Por fim, a *Adhocracia* caracteriza uma forma de estrutura que é altamente dinâmica e fornece um alto grau de inovação para as empresas. Mintzberg (1980) salienta que empresas inovadoras em ambientes dinâmicos necessitam combinar a especialização e habilidades de profissionais qualificados com a flexibilidade do trabalho em equipe. Algumas das principais características evidenciadas por Mintzberg (2003) são a presença de uma estrutura fortemente orgânica contendo pouca formalização no trabalho, a sua preocupação em estruturar equipes para atingir os principais objetivos da empresa com relação ao mercado e a utilização de mecanismos que valorizem o ajuste mútuo como forma de coordenação.

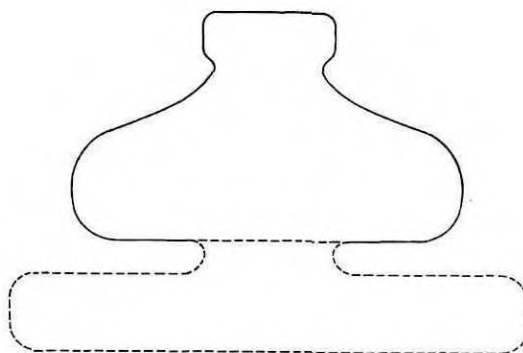


Figura 10: *Adhocracia*
 Fonte: Mintzberg (1980, p.336)

A descentralização aplicada nessa estrutura reforça o seu caráter de desconsiderar a unidade de comando em privilégio dos especialistas, com conhecimentos e habilidades desenvolvidos, ressaltando a necessidade da assessoria de apoio. Uma das fortes tendências, conforme destacam Aguiar e Martins (2006) é que os especialistas da *adhocracia* são agrupados em função da base funcional com objetivo de atender propósitos internos. No entanto, eles são divididos em equipes de projeto, que são baseadas no mercado, buscando atender a um trabalho específico.

Uma vez que o trabalho em equipe está fortemente presente nesta estrutura, verifica-se a presença de vários gerentes – funcionais, integradores, projetos – buscando uma maior integração entre todas as constelações de trabalho existentes. Mintzberg (2003) ainda destaca duas formas principais de *adhocracia*: operacional, que tem um foco nas atividades e projetos direcionados ao cliente; e a administrativa, que procura focar os projetos e atividades em seu próprio benefício.

Aguiar e Martins (2006) destacam ainda que a *adhocracia* é uma estrutura engajada em empresas que estão localizadas em ambientes dinâmicos e complexos. Devido a este fato, os autores concluem que essas empresas não são estáveis e tendem a permanecerem um período reduzido no mercado.

Além destas formas adotadas por Mintzberg para definir os tipos de estrutura organizacional outros autores possuem diferentes nomenclaturas e novas estruturas que correspondem a diferentes necessidades das organizações.

Estudos profundos acerca das estruturas organizacionais contribuem de forma complementar e discutir a explanação sobre estrutura presente neste trabalho. A contribuição de autores como Daft (2008), Johnson e Scholes (1997), Vasconcellos e Hesmley (1997), Wright, Kroll e Parnell (2000) além de Hoeme e Dellagnello (2006), Zaguini e Dellagnello (2003), Silva e Préve (2002) e Mammini (2006), por meio de artigos científicos e estudos

desenvolvidos no meio acadêmico, apresentam estruturas tradicionais, modernas e ainda promovem a discussão acerca de alguns aspectos defendidos no trabalho de Mintzberg.

A estrutura funcional, uma das mais tradicionais, conforme citam Daft (2008), Johnson e Scholes (1997), Vasconcellos e Hesmley (1997), Wright, Kroll e Parnell (2000) caracteriza-se por atividades agrupadas juntamente como funções comuns tanto da alta administração quanto na base hierárquica. Nessa forma de estrutura há grande concentração do conhecimento e habilidade com relação às atividades. Assim, uma das vantagens nessa estrutura é a ênfase nas funções que a organização deveria desempenhar, caracterizando uma especialização. Também se destaca a facilidade na elaboração de novos processos, como planejamento, organização, motivação, controle etc., devido ao contato diário que as pessoas mantêm. No entanto, ao ser dividida em funções, é difícil estabelecer os responsáveis, por exemplo, no caso de prejuízos ou problemas. Mesmo diante dos contatos diários, a comunicação torna-se complexa, bem como a redução de uma perspectiva global da organização, uma vez que o colaborador centra-se somente em suas atividades. Outro ponto fraco destacado por Daft é a morosidade em responder às mudanças que ocorreram no ambiente que, muitas vezes, exigem sinergia departamental.

A estrutura divisional, também conhecida por estrutura divisional por produto ou unidade estratégica de negócios, conforme cita Daft (2008), Wright, Kroll e Parnell (2000) se deve ao fato das estruturas serem organizadas em torno dos produtos apresentando cada um seu centro de marketing e produção facilitando e promovendo o desenvolvimento unitário de cada produto. Conforme ressalta Daft (2008), destaca-se a flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças, pois com as unidades são menores, é mais fácil promover os ajustes necessários. Nessa estrutura torna-se mais fácil o trabalho de determinar os responsáveis pelos erros e nomear as pessoas certas para as atividades, uma vez que o foco individual de cada divisão é atingir suas próprias metas. Contudo, apesar do alto nível de controle proporcionado, uma grande desvantagem é o aumento de custos, uma vez que há necessidade de maior número de funcionários para executarem funções que seriam realizadas em um só lugar. Outra dificuldade, citada é com relação à coordenação das atividades pela alta administração, pois não há garantia que todas as divisões sigam as mesmas regras.

A estrutura geográfica ou estrutura divisional geográfica, segundo Daft (2008), Seiffert e Costa (2007), Wright, Kroll e Parnell (2000) refere-se ao desenho por meio do qual tanto os funcionários quanto as atividades são organizados em localidades geográficas específicas, sendo essas em nível local, nacional ou internacional, dependendo do nível de atuação da empresa. Esse tipo de estrutura apresenta grandes vantagens com relação à

vantagem adquirida em se conseguir adequar os produtos e serviços mais facilmente às necessidades climáticas, técnicas e de distribuição de cada região específica. Os principais problemas identificados pelos autores referem-se à possibilidade de aumento do quadro de funcionários e à falta de controle que a alta administração pode ter, devido ao fato de que os gerentes regionais podem tomar decisões para suas próprias áreas. Outro ponto que deveria ser considerado é a dificuldade de padronização de qualidade de mão-de-obra e à adaptação dos costumes locais.

A estrutura multidivisional, apresentada por Wright, Kroll e Parnell (2000) e Johnson e Scholes (1997) explica as características que algumas grandes empresas tiveram que adotar ao expandirem suas linhas de produtos ou suas atuações geográficas. O destaque dessa estrutura centra-se na responsabilidade de uma divisão de produzir uma ou mais linhas de produtos devido ao seu tamanho. Essa permite à empresa um crescimento contínuo devido à extensão de sua estrutura bem como um alívio da carga das decisões nas divisões centrais, uma vez que as divisões acabam comportando um número maior de gerentes e diretores. No entanto, as principais complicações centram-se na correta discriminação dos custos, uma vez que é mais difícil alocá-los dentro de uma linha de produção compartilhada por mais de uma linha de produtos. Outra dificuldade enfrentada é com relação à parcela de orçamento destinada à cada divisão devido à disputa decorrente da participação individual em faturamento, vendas, etc.

Wright, Kroll e Parnell (2000) salientam que as estruturas tradicionais, correspondentes às discutidas até o momento, caracterizam-se por possuírem uma única linha de comando. Johnson e Scholes (1997), Daft (2008), Stoner e Freeman (1985), Seifert e Costa (2007) e Vasconcellos e Hemsley (1997) apresentam a estrutura matricial com singularidade correspondente à presença de mais de uma cadeia de comando. O comando das atividades é caracterizado por um colaborador administrador do projeto em questão e um administrador responsável em cada departamento dos envolvidos no projeto. Como citam Wright, Kroll e Parnell uma organização matricial é funcional e de projetos ao mesmo tempo. Vasconcellos e Hemsley (1997, p.51) complementam afirmando que “quando duas ou mais formas de estrutura são utilizadas simultaneamente sobre os mesmos membros de uma organização, a estrutura resultante chama-se matricial”. Destaca-se a utilização dessa estrutura, principalmente, em organizações que atuam em setores com alta precisão tecnológica ou que experimentem mudanças rápidas na tecnologia. No entanto, também em empresas de prestação de serviços a estrutura matricial possui grande aceitação.

Dentre as vantagens da utilização da estrutura matricial, destaca-se a economia de custos, uma vez que somente há desembolso de um salário, mesmo o colaborador atuando em mais de uma função. Outro ponto forte destas organizações é a facilidade em ser flexível para realizar suas tarefas, bem como de incluir os funcionários a um nível alto de profundidade em cada projeto, provocando maior comprometimento e responsabilidade na execução do mesmo. Contudo, devem-se observar algumas dificuldades como a morosidade nas tomadas de decisões e no fluxo de informações, uma vez que diversas áreas estão envolvidas em um mesmo projeto.

Wright, Kroll e Parnell (2000) e Daft (2008) caracterizam a estrutura horizontal pela forte ênfase no *downsizing*, relacionado à eliminação de um ou mais níveis hierárquicos, diminuindo assim a burocracia e os custos, e também na transferência de parte das tomadas de decisão para os níveis inferiores da administração. Daft ressalta que geralmente a estrutura horizontal surge a partir de um processo de reengenharia. Esse modelo, além de aliviar a pressão sobre a alta administração permite maior eficiência quanto ao atendimento dos clientes, pois foca os colaboradores em torno dos processos centrais da organização. Algumas outras vantagens que merecem ser destacadas são a facilidade de acesso a dados e a possibilidade de desenvolver o pensamento criativo, pois uma vez que os limites interdepartamentais são eliminados e as equipes tendem a ser autogeridas, compete aos funcionários se responsabilizarem pela execução de suas tarefas de forma eficiente.

As estruturas tradicionais ainda se aplicam fortemente às organizações modernas devido à maneira costumeira de gerir uma empresa. No entanto, necessidades do mercado, e até mesmo, serviços ou produtos oferecidos de diversas possibilidades por inovações tecnológicas provocou o surgimento de estruturas que se aplicam mais facilmente às organizações.

A estrutura de rede virtual ou estrutura virtual enunciada por Daft (2008) e Robbins (2000 apud MAMMINI, 2006) utiliza as atividades de coordenação e colaboração a outras organizações que não participam da estrutura central da empresa. Nesta estrutura de rede, percebe-se a introdução do termo terceirização ao ambiente da organização. Assim, a organização central especializa-se no processo que lhe garante competitividade, ou o foco de seu negócio, delegando os demais à outras organizações. Além das vantagens referentes aos custos, essa estrutura permite uma forte e rápida adaptação frente às mudanças ambientais, fazendo com que empresas, grandes ou pequenas consigam atingir mercados mundiais com maior facilidade. No entanto, ao optar por descentralizar parte de suas atividades e o controle

direto se dissipar, podem ocorrer casos de falhas nas organizações parceiras que prejudiquem o desempenho da empresa principal.

A estrutura híbrida, também introduzida por Daft (2008) determina a união de mais de uma forma de estrutura apresentada, uma vez que é difícil encontrar uma organização que utilize uma estrutura somente na sua forma pura. Essa estrutura é especialmente vantajosa em ambientes de rápida transformação. Alguns ícones desse tipo de estrutura são a forma híbrida das estruturas funcional e divisional e também funcional e horizontal.

A estrutura de *holding*, apresentada por Johnson e Scholes (1997), é uma sociedade em que há participação em diversos negócios que possuem um funcionamento independente onde a matriz exerce pouco ou nenhum controle. Uma vez que a matriz seria a *holding*, as demais organizações possuem estruturas distintas para seu funcionamento e, conforme o acordo estabelecido podem ou não manter o mesmo nome.

A discussão acadêmica diante deste tema elucida novas formas de estrutura apresentadas por alguns autores como Robbins e ainda questiona algumas das formas tradicionais sob a ótica das novas tendências organizacionais. Conforme citam Homem e Dellagnelo (2006, p.3) “a burocracia tradicional e os modelos hierárquicos de organização do trabalho têm sido altamente criticados por serem inflexíveis para acompanhar as exigências de velocidade e qualidade requeridas pelo mercado atual”.

Destaca-se então a organização mecanicista, fundamentada por Robbins (2000 apud MAMMINI, 2006), correspondente a uma organização com uma estrutura rígida que apresenta alto grau de especialização de centralização das decisões. Hatch (1997 apud HOMEM; DELLAGNELO, 2006) complementam a definição acrescentando que o trabalho é dividido em tarefas com alto grau de especialização. O colaborador dispõe de uma autonomia limitada bem como sua participação nos processos decisórios é reduzida. Outro destaque apontado pela autora é a característica de forte departamentalização e formalização que acabam convergindo para uma estrutura com alto grau de eficácia. Frota (1981 apud ZAGUINNI; DELLAGNELO, 2003, p.7) “descreve que estas características são conciliáveis com ambientes estáveis que favorecem a formação de arranjos duradouros para cuidar de modo eficaz de tarefas que seguem a rotina”.

A estrutura orgânica, comentada por Robbins (2000 apud MAMMINI, 2006) reflete em uma estrutura que possui grande facilidade de adaptação ao meio decorrente de sua flexibilidade. Wagner e Hollembeck (2000 apud HOMEM; DELLAGNELO, 2006) complementam que as estruturas orgânicas podem ser entendidas como organismos vivos. A organização procura manter o trabalho em equipes utilizando poucos níveis hierárquicos

juntamente a um baixo grau de formalização das atividades. Os autores ainda salientam que a estrutura possui um controle descentralizado organizado em rede, as tarefas possuem ajustes contínuos e a comunicação está envolvida fortemente com as premissas de informações e orientação eficazes.

A estrutura denominada sem fronteiras, segundo Robbins (2000 apud MAMMINI 2006) destaca-se pela grande inovação que promove na organização. Primeiramente, há necessidade de eliminar os cargos de comando visando criar uma margem menor para a atividade de controle. Destaca-se também a reestruturação departamental em torno de equipes participativas que teriam controle sobre suas atividades por meio da tomada de decisões por de consenso.

Outra forma de organização, definida por Silva e Préve (2002, p.13) é a estrutura molecular. O nível molecular, conforme citam os autores, existe em uma organização preocupada em sustentar equipes de trabalho focadas em estabelecer cenários para satisfação das necessidades dos clientes. Assim, destaca-se a tendência e preocupação deste tipo de estrutura com “as atitudes gerenciais, com o compartilhar de conhecimentos, com o fortalecimento de equipes de trabalho e com os valores dos clientes situados no núcleo mercado”. Outras características marcantes referem-se à personalização em massa de seus produtos e à fragmentação e segmentação de mercado.

Dentre as tipologias de estrutura que caracterizam as formas das organizações cabe destaque ao fato de que muitas delas possuem relações diretas, mesmo tendo surgido em períodos e escolas diferentes. Trata-se, por exemplo, do contexto das organizações mecanicistas, semelhantes às formas burocráticas defendidas por Mintzberg, como também às estruturas, formais e divisionadas. Contudo, estruturas que surgiram como alternativas e esses modelos estruturais tradicionais contém pontos em comum, como o caso da *adhocracia* que vai ao encontro das estruturas matriciais, por projeto e orgânica, caracterizando modelos entendidos como modernos pelos autores da área.

Salienta-se também um forte elemento marcante em grande parte das estruturas apresentadas como alternativas. A flexibilidade é muitas vezes ponto central de várias tipologias estruturais. Conforme cita Volberda (1998 apud ZAGUINI; DELLAGNELO, 2003), a flexibilidade pode ser entendida como uma característica das organizações que se fundamenta no aumento da variedade e também da velocidade que as organizações criam respostas às mudanças sofridas no ambiente em que atuam. Portanto, ela deve ser estudada e observada nas relações com a tecnologia, estrutura e a cultura da organização.

Essas relações são corroboradas por Dellagnelo (2000 apud HOMEM; DELLAGNELO, 2006, p.3) que apresenta três justificativas para a procura da adaptação das empresas a novas estruturas organizacionais: “desenvolvimento tecnológico, aumento da competitividade no mercado global e estabelecimento de um mercado mais exigente”. Essas justificativas, nomeadas como esferas pela autora, devem considerar alguns elementos como essenciais em uma reestruturação, que são (p.3): “a estratégia, estrutura, processos, recompensas e pessoas, haja vista a necessidade de criação de competências e capacidades que possibilitem mudanças constantes e sobrevivência em ambientes altamente competitivos”.

Assim, uma tendência moderna percebida, geralmente, em grandes organizações, e também presente nas de pequeno e médio porte, é a necessidade de reavaliar sua estrutura na tentativa de comportar as necessidades dos consumidores e as demais mudanças ocorridas no mercado. Portanto, devido à quantidade das estruturas mencionadas opta-se pelos estudos de Mintzberg como base para análise das propostas de estrutura organizacional para este estudo acadêmico. As demais estruturas, no entanto, são fundamentais para ampliar a visão a discussão e o conhecimento acerca desse tema.

2.3 Relação entre Estratégia e Estrutura

O principal estudo realizado investigando a relação entre a estrutura e a estratégia foi feito por Chandler em grandes empresas norte-americanas, como a Dupont, General Motors, Standard Oil e Sears. O estudo foi uma análise do histórico das empresas, considerando para fator de análise estratégica as mudanças por meio das quais as empresas tiveram que optar devido à necessidade de adaptação às novas tendências organizacionais exigidas pelo mercado.

Ao comentar o estudo de Chandler, McCraw (1998), apresenta a discussão sobre a tese de que a estrutura segue a estratégia. Deve-se compreender que a necessidade da expansão de uma empresa reflete na inclusão de novos níveis e estruturas administrativas, que muitas vezes acabam tendo sua instalação não concretizada devido à incapacidade dos gestores em perceber as necessidades diante de novas estratégias, as que acabam provocando mudanças, desde um sistema de informações até mesmo o padrão das decisões da empresa. Essas transformações na estratégia mudam a estrutura, conforme cita o autor, principalmente, devido “às oportunidades e necessidades por mudanças demográficas, pelas mudanças na

renda nacional e pela inovação tecnológica” (CHANDLER, 1962 apud McCRAW 2998, p.138).

Miles e Snow (1978 apud MACHADO, 2002) enfatizam que ao desenvolver novas estratégias e novas estruturas organizacionais a empresa necessita ter um desenvolvimento da filosofia e das práticas dos gestores que sejam coerentes com as mudanças ocorridas na estratégia e na estrutura.

McCraw (1998) corrobora a idéia de Chandler, enfatizando e acrescentando que muitas empresas, bem como diversas organizações, acabam sofrendo com um processo de gestão por inércia, que acaba provocando mudanças estratégicas somente quando há uma obrigação de adequação devido à queda de competitividade. No entanto, ao realizarem essa mudança, acabam ignorando, muitas vezes, que uma mudança estratégica terá êxito quando for seguida por uma mudança na estrutura organizacional.

Machado (2002) também concorda com as idéias de Chandler e McGraw e afirma que à medida que as empresas crescem migram para estruturas que contemplem um grau maior de descentralização. A estratégia acaba evoluindo durante o tempo conforme evoluem os padrões e modelos de tomadas de decisão dentro da empresa. Assim sendo, de forma organizada ou desorganizada, o processo de mudança nas estratégias da empresa necessariamente deverá implicar em uma mudança na estrutura.

Logo, aponta-se novamente para que os gestores acompanhem as necessidades de expansão da empresa, provavelmente, motivadas pelo mercado consumidor nacional ou até mundial. Desse modo, o impacto na estrutura devido às mudanças rápidas na estratégia podem ser minimizados a partir de uma mudança que ocorra de forma sistemática.

Uma vez que, conforme cita McCraw (1998), respaldado por Chandler, uma nova estratégia acaba exigindo uma nova estrutura para que a empresa consiga operar de forma eficiente e assim, manter sua vantagem competitiva. Portanto, é de suma importância a utilização de forma mais eficiente e rentável dos recursos – humanos, financeiros e tecnológicos – que ela possui e dos recursos recém incorporados devido à nova mudança. É evidente que sem esse ajuste dos recursos a empresa pode seguir para um período de ineficiência econômica que acaba provocando um atraso na adequação de um dos recursos já mencionados.

Almeida, Neto e Giraldi (2006, p. 19) confirmam o estudo de Chandler destacando que “o sucesso da empresa depende da estratégia e da estrutura, mas também dos sistemas, estilos, habilidades, pessoas e valores compartilhados”. Os autores ressaltam que as mudanças que ocorrem na estratégia, provocam mudanças na maneira como a organização é estruturada, e

isso se deve por dois fatos principais: a) a estratégia fornece os objetivos e as políticas que serão executadas; e, b) o fato pelo qual a estrutura acaba ditando a melhor alocação de recursos para a organização.

Daft (2008) concorda com Chandler, apresentando a idéia de que as necessidades de alinhamento da estrutura à estratégia são básicas para o desenvolvimento da empresa, e ressalta também que devem ser considerados outros aspectos como tamanho, complexidade, tecnologia entre outros que tem influência direta no ambiente organizacional.

Thompson Júnior e Strickland (1994 apud NUNES, 2000) estabelecem quatro estágios distintos de crescimento como indicadores do tipo de estrutura e suas relações com estratégias de negócio. O primeiro estágio é quando a empresa é pequena e o negócio acaba sendo dirigido por uma pessoa somente, e os interesses do proprietário são os da empresa também. A estratégia mais percebida é a concentração em um único produto ou tecnologia. O segundo estágio considera uma empresa que já atua em escala de produção necessitando de uma estratégia adequada incluindo um grupo de gerentes. Nesse estágio a empresa tende a dividir as responsabilidades em diversos níveis ou departamentos. O terceiro estágio trata de uma organização que se concentra em um setor ou linha de produto atuando em grandes áreas ou possuindo grande tamanho físico. Essa estrutura demanda uma estratégia onde as decisões sejam tomadas separadamente, mas sejam reportadas a um núcleo central. Por fim, o quarto estágio engloba as empresas grandes com diversos produtos em vários mercados, onde a diversificação por conglomerados e a semi-autonomia seguem as políticas da empresa para os processos de tomada de decisão e conseqüentemente a hierarquia.

Esses modelos, conforme apresentado por Nunes (2000, p.41), mostram comparações que podem ser úteis para definir o estágio de evolução de uma empresa, e de que maneira a estrutura deve mudar, “de acordo com as relações de produto-mercado-tecnologia e novos direcionamentos na estratégia da corporação”. Galbraith (2001 apud MACHADO, 2002) corrobora a idéia do estudo de Chandler onde o mesmo afirma que diferentes tipos de estratégias acarretam diferentes mudanças na estrutura.

A necessidade de reorientar a estrutura, com base no apresentado por Almeida, Neto e Giraldi (2006) é apontada como parte da implementação da própria estratégia, pois, segundo David (2002 apud ALMEIDA, NETO & GIRALDI, 2006, p. 19) “a estrutura deve ser desenhada para facilitar a busca da estratégia da empresa”.

Sato (1998) ressalta que em outro trabalho realizado por Chandler há uma análise sobre os dados levantados nas empresas de três países, E.U.A., Inglaterra e Alemanha, no período de três décadas: 20, 30 e 50. O autor destaca que no estudo realizado,

identificou-se que apesar das especificidades históricas e regionais de cada país, se analisado um contexto geral, o crescimento das organizações baseou-se em três princípios fundamentais que foram a economia de escala, de escopo e o custo de transação.

McCraw (1998) afirma que as mudanças provocadas nas empresas, devido a mudanças na estratégia e no ambiente externo, provocadas no longo prazo, seguiram uma seqüência estrutural.

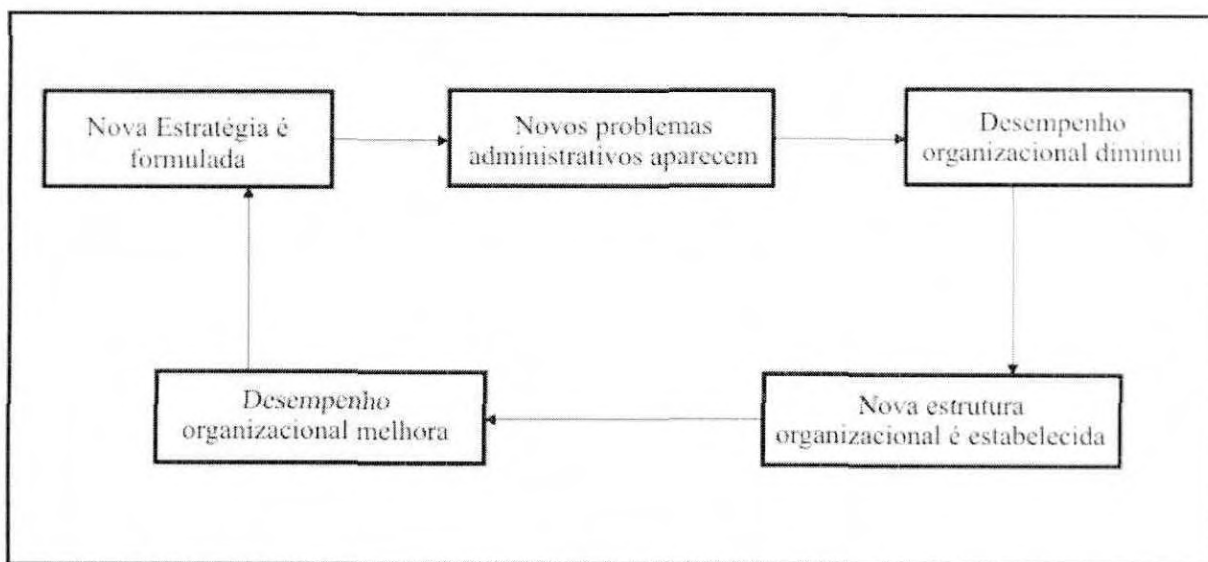


Figura 11: Relacionamento estratégia-estrutura de Chandler
 Fonte: David (2002 apud ALMEIDA, NETO e GIRALDI, 2006, p.20)

David (2002 apud ALMEIDA, NETO e GIRALDI, 2006) destaca que o fato de uma empresa alterar sua estratégia pode evidenciar que há uma estrutura inadequada tanto atuando na estratégia antiga como também tendo necessidade de ser alterada para a nova estratégia. O autor apresenta alguns dos principais sintomas observados que denotam uma estrutura ineficaz (p. 20): “muitos níveis na administração, muitas reuniões freqüentadas por muitas pessoas, muita atenção sendo direcionada à resolução de conflitos interdepartamentais, muitos objetivos que não foram alcançados”.

No entanto o Almeida, Neto e GiralDI (2006) destacam que mesmo que uma empresa realize as mudanças na estrutura para resolver os problemas identificados ou até mesmo adequar-se às necessidades eminentes do mercado, a dificuldade em provocar a mudança, de maneira que a continuidade proporcione vantagem competitiva é um desafio para a organização.

Uma das maneiras de encaminhar as mudanças e adequações necessárias na estrutura para que acompanhe as premissas da estratégia, é o uso da ferramenta de gestão *Balanced*

Socorecard – BSC, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton em 1992 e hoje mundialmente utilizada pelos diversos tipos de organizações.

Segundo Kaplan e Norton (apud FILHO, 2005, p. 25) o BSC “traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. Logo, o sistema permite aos gestores identificar em quais atividades da empresa estão desenvolvendo valor para seus acionistas e demais entes da sociedade, e quais atividades necessitam de maior atenção ou reformulação para que atendam seus objetivos pré-definidos.

Portanto de forma a garantir a adequação de toda a empresa dentro das estratégias pré-estabelecidas, a organização pode utilizar de meios, como o BSC, que facilitem o alcance de seus objetivos, atrelados às mudanças na cultura da empresa e na condição de poder, permitindo que tanto os gestores quanto os colaboradores possam participar desse processo de mudança.

3 METODOLOGIA

Tendo sido apresentados os objetivos deste estudo, as justificativas para sua realização e a fundamentação teórica referente ao tema abordado, faz-se necessário explanar sobre a metodologia utilizada para concretizar este trabalho, salientando o tipo em que se enquadra a pesquisa realizada, suas principais características bem como os procedimentos utilizados para coleta e análise dos dados.

Zanella (2006) conceitua metodologia como sendo um procedimento ou um conjunto de processos a ser desenvolvido para que sejam alcançados os objetivos da investigação.

Para Lakatos e Marconi (1991, p.83) o “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo [...] traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Considerando o método como um procedimento técnico a ser seguido, buscando atingir os objetivos delineados, faz-se necessário distinguir e analisar todos os elementos integrantes desse processo.

3.1 Tipo de pesquisa

Para se definir os tipos de pesquisa, recorre-se às definições de autores centrais no tema de metodologia como Gil (1991), Lakatos e Marconi (1991), Vergara (1997) e Roesch (1999). Gil (1991) divide as pesquisas em três tipos principais: exploratória, descritiva e explicativa.

- a) pesquisa exploratória: o objetivo principal é aumentar o conhecimento sobre o tema escolhido e o problema determinado. Dessa forma, podem-se criar hipóteses que irão nortear uma pesquisa descritiva ou experimental;
- b) pesquisa descritiva: procura determinar as características de uma dada população ou um fenômeno ou estabelecer ainda relações entre variáveis; e

c) pesquisa explicativa: consiste em alterar a maneira de controlar as condições determinantes de um fenômeno buscando identificar quais são os fatores determinantes ou que contribuem para que os fenômenos ocorram.

Essa descrição básica dos tipos de pesquisas é acompanhada pela elucidação dos aspectos técnicos considerados por Gil (1991):

- a) pesquisa bibliográfica: é elaborada a partir da utilização de material já escrito como livros e artigos. Essas pesquisas normalmente constituem parte dos demais estudos e, algumas vezes, percebem-se estudos inteiramente bibliográficos;
- b) pesquisa documental: também baseia-se na utilização de livros e outros documentos ainda não tratados de forma analítica. Constitui-se fontes para essa pesquisa, gravações, cartas, fotografias, documentos em órgão públicos entre outros;
- c) levantamento: é um estudo basicamente quantitativo onde se interrogam diretamente a população sobre determinadas informações que se deseja conhecer;
- d) pesquisa experimental: trata-se de um estudo que segue a linha do raciocínio científico por meio da determinação do objeto de estudo, as variáveis que influenciam os métodos de controle e de observação utilizados;
- e) *ex-post facto*: considera a utilização dos fenômenos após eles terem acontecido. Segue a mesma linha de investigação da pesquisa experimental estabelecendo variáveis e meios para controlar e observar os resultados;
- f) estudo de caso: permite um “estudo profundo e exaustivo” Gil (1991, p.58) acerca do tema apresentado buscando aumentar o amplo conhecimento e o detalhamento dos dados de forma específica;
- g) pesquisa ação: refere-se à participação direta do autor e dos demais integrantes das equipes responsáveis por executar determinada tarefa que está em estudo; e
- h) pesquisa participante: envolve em sua estrutura a participação do pesquisador e também da organização que está sendo investigada.

Essa denominação técnica desenvolvida por Gil (1991) é estudada por Vergara (1997) que considera a pesquisa dividida em seus fins e meios. Quanto aos fins a autora cita: pesquisa aplicada, procurando resolver problemas a curto ou médio prazo; pesquisa explicativa, para justificar os fatores que influenciam na ocorrência de um determinado fato;

intervencionista, que propõe uma mudança na realidade controlada pelo pesquisador; e metodológica, por meio da utilização de métodos para atingir os fins propostos.

Já quanto aos meios, Vergara (1997) utiliza a mesma denominação de Gil: bibliográfica, documental, estudo de caso, ex-post facto, laboratório, participante e a pesquisa-ação. Ainda acrescenta a pesquisa de campo, que trata-se de uma abordagem empírica dos fatos procurando explicá-los e também a pesquisa telematizada, que refere-se à utilização de computadores e dos meios de telecomunicações.

Uma vez definidos os tipos de pesquisa e seus mecanismos técnicos, faz-se necessário adequar o presente trabalho dentro da discussão apresentada.

Considera-se este trabalho, conforme Gil (1991), um estudo descritivo, uma vez que procura verificar como se desenvolve o processo de estratégia e de estrutura dentro de uma organização e identificar se há relação dos temas abordados dentro da empresa.

Quanto aos aspectos técnicos apresentados por Gil (1991) e Vergara (1997), pode-se concluir que este trabalho se pode ser considerado uma pesquisa bibliográfica e também um estudo de caso. O aspecto bibliográfico consiste em uma revisão teórica com base nos objetivos e no tema do estudo. Este aprofundamento teórico permite ao pesquisador elaborar um texto que servirá como instrumento de interpretação das informações que estarão contidas na análise. Como material bibliográfico utilizado neste estudo destacam-se livros teóricos, artigos indexados e não-indexados e também monografias, dissertações e teses. Salienta-se que nem todo o material avaliado foi utilizado para construir a fundamentação teórica. Algumas leituras tiveram como finalidade somente ampliar o conhecimento acerca do tema.

A segunda classificação diz respeito ao estudo definido com um estudo de caso, pois realizou-se um aprofundamento no assunto de estratégia e estrutura verificando o comportamento destes fatores na organização escolhida. Roesch (1999) apresenta a divisão do estudo de caso em único ou multicaso e ainda considerando um indivíduo, grupos, empresas, etc. O presente estudo é único está focado na relação entre estratégia e estrutura existente dentro de uma única empresa.

Segundo Yin (2005, p.33), o estudo de caso se constitui de uma forma essencial de investigação dos temas sociais

que enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse [...], baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir [...], beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Entres as maneiras de se conduzir um estudo de caso, Yin (1993) cita a possibilidade de se realizar levantamentos, conduzir experimentos, analisar dados presentes em arquivos e base em dados históricos.

Roesch (1999, p.197) complementa Yin (1993), afirmando que o estudo de caso “permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro do seu contexto; é, especialmente, adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos”. Ao estudar as pessoas dentro do contexto empresarial, obtém-se a vantagem de estar no ambiente comum aos indivíduos e onde há ocorrência de fatos. Devido ao fato de estudar os processos onde ocorrem e sofrem mutação, a percepção de processos torna-se mais clara. Outro fator positivo é a consideração de diversas fontes para coleta de dados que acaba permitindo uma validade maior para a pesquisa.

Uma vez que o trabalho caracteriza-se como exploratório, Yin (2005) apresenta a classificação de estudo de caso exploratório, que consiste na grande parte dos estudos de casos realizados. Estes se constituem na coleta de dados e, em um possível trabalho de campo, como forma de atingir os objetivos da pesquisa.

3.2 Natureza da pesquisa

Tendo sido definidos o tipo da pesquisa e os aspectos técnicos, é necessário identificar e caracterizar o estudo quanto à forma quantitativa ou qualitativa para então iniciar os processos que envolvem os dados da pesquisa.

O método quantitativo, conforme cita Zanella (2006), tem uma preocupação maior com os números como fator determinante para a análise, pois garante maior objetividade, validade e confiabilidade aos resultados. Richardson (2008, p. 70) complementa afirmando que o método quantitativo “representa [...] a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências”. Destaca-se para o uso deste método a identificação de opiniões, atitudes e até comportamentos em determinada população. Outro fator importante é a necessidade de estabelecer uma amostra probabilística que permite aferir uma margem de acerto ou erro para a análise.

O método qualitativo, segundo Zanella (2006), foca seus esforços na mediação dos dados sem o auxílio das ferramentas estatísticas. Preocupa-se sim, em (p.107) “conhecer a

realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa, sem medir ou utilizar elementos estatísticos para análise dos dados”. A autora ainda acrescenta a contribuição de Triviños (1987 apud ZANELLA 2006) que apresenta algumas características fundamentais deste método: o ambiente natural é a fonte para a coleta dos dados; há preocupação em descrever os fenômenos por meio de entrevistas, por exemplo; verificar como ocorre a manifestação do fenômeno e ainda considerar os fenômenos do ponto de vista dos participantes.

Independente da natureza da pesquisa, Richardson (2008) ressalta que as pesquisas devem apresentar: confiabilidade, se referindo à capacidade dos instrumentos de coleta de produzir medições em caráter constante quando são aplicadas a um mesmo fenômeno; e, validade, que afirma a necessidade de se poder obter conclusões corretas permitindo aplicar as descobertas para demais grupos não inclusos na pesquisa.

Em relação à natureza do estudo que foi realizado afirma-se que o mesmo tem caráter qualitativo, pois as respostas provenientes dos entrevistados para coleta de dados não será submetida a instrumentos estatísticos e tem-se como uma das principais finalidades, conhecer a percepção dos funcionários quanto aos elementos referentes à estrutura e à estratégia.

3.3 Delineamento da pesquisa

Gil (1991, p.121) salienta que o delineamento da pesquisa constitui-se de uma das fases mais importantes do método e requer grande atenção do pesquisador em sua elaboração. Uma das etapas é delimitar a unidade-caso, pois é necessário “delimitar a unidade que constitui o caso em estudo”. Deve ser considerado dentro deste aspecto o objeto estudado ou os objetos, que podem ser grupos também.

O presente estudo foi realizado na Indústria e Comércio de Embalagens Maxiplast Ltda., empresa de médio porte que atua no segmento de plásticos, com revenda para empresas do ramo alimentício incluindo Sadia, Perdigão entre outras. O período de realização da coleta de dados documentais ocorreu a partir de setembro de 2008, estendendo-se por aproximadamente 20 dias.

A matriz da empresa está localizada na cidade Caçador, na Rodovia SC 302, km 01, número 2176, onde se situam as fábricas dos plásticos finos bem como das sacarias de rafia. Destaca-se que a empresa, atualmente, mantém uma filial localizada em Serafina Corrêa, Rio

Grande do Sul. Contudo, considerando-se que a empresa possui uma divisão, optou-se por realizar o estudo somente com a estrutura da matriz, uma vez que o escritório central, bem como o núcleo das decisões está localizado na sede principal.

Uma vez que o universo de pesquisas pode incluir centenas ou milhares de pessoas, a definição de amostragens, conforme cita Gil (1991), facilita a coleta dos dados e garante a validade da pesquisa se for definida de forma correta. Gil, completado por Roesch (1999), apresenta os seguintes métodos para definir a amostragem: aleatória simples, sendo randômica e casual; sistemática, tratando-se da identificação única por meio de uma fila, por exemplo; estratificada, criando subgrupos para da população definida; conglomerados, através de condomínio, quarteirões, etc.; e, cotas como em pesquisa eleitorais.

Complementando esses aspectos de amostra, Mattar (2005) ainda apresenta a classificação de probabilística, onde se conhece a chance de cada elemento ser selecionado e a não-probabilística, onde a seleção dos elementos depende em parte do pesquisador. Dentre as amostras não-probabilísticas, às quais esse estudo está enquadrado, pode ser classificada ainda em: conveniência, pela conveniência do pesquisador; intencionais, por meio de julgamento prévio; por tráfego, por meio da abordagem das pessoas que transitam em determinado local; autogeradas, onde há desconhecimento completo da população; desproporcionais, onde seja conhecida a proporção dos estratos.

Tendo em vista essas considerações acerca das amostras, o presente procedimento de amostragem levou em consideração, primeiramente a característica da pesquisa, onde se pode definir a amostra como não-probabilística. Ainda complementando, conforme cita Mattar (2005), a amostragem tem característica de ser por conveniência. Isso se deve ao caráter exploratório da pesquisa, ao acesso aos elementos e pela sua posição condizente com os objetivos da pesquisa.

Uma vez que o estudo possui uma aproximação com processos de estratégia e gestão, as entrevistas concentraram-se nos cargos de nível gerencial. Para a realização das entrevistas foram abordados um diretor, dois gerentes, cinco chefes, quatro supervisores e ainda três encarregados, totalizando um total de quinze colaboradores participantes da pesquisa.

CARGO	IDENTIFICAÇÃO
Diretores	
Comercial	Entrevistado 14
Gerentes	
Custos	Entrevistado 6
Produção	Entrevistado 13
Chefes	
Departamento Pessoal	Entrevistado 1
Acabamento	Entrevistado 10
Extrusão (Flexíveis)	Entrevistado 4
Extrusão (Ráfia)	Entrevistado 5
Impressão	Entrevistado 3
Supervisores	
Faturamento	Entrevistado 15
Recursos Humanos	Entrevistado 2
Qualidade	Entrevistado 8
C.A.P.	Entrevistado 11
Encarregados	
Clicheria	Entrevistado 12
Compras	Entrevistado 9
Expedição	Entrevistado 7

Quadro 03: Cargos e Identificação

Fonte: Elaborado pelo autor

Devido ao comprometimento em preservar a imagem dos entrevistados os nomes das pessoas responsáveis pelos cargos que foram considerados na pesquisa foram substituídos por números de identificação que seguem de 1 (um) a 15 (quinze).

De acordo com os objetivos delineados, procurou-se indagar esses colaboradores a respeito da sua percepção quanto ao tema estratégia, e sua execução dentro da empresa, e também quanto à estrutura, verificando se atualmente satisfaz as necessidades das atividades realizadas.

3.4 Técnica de Coleta de dados

Primeiramente faz-se necessário explicar acerca dos dados que foram coletados para serem analisados. Os dados primários, conforme cita Barbeta (2006), constituem-se naqueles que são obtidos por meio dos levantamentos realizados pelo pesquisador junto ao objeto de estudo, geralmente, com utilização de entrevistas, questionários ou observação. Já os dados secundários, podem ser obtidos por meio de outras fontes, pois já estão prontos e disponíveis, como documentos da empresa, bibliografias e outras publicações.

A coleta dos dados, em se tratando de um estudo de caso, conforme cita Gil (1991) foi realizada considerando alguns meios tradicionais como a realização de entrevistas, a observação dos fatos, a análise de documentos da empresa e também informações da história de vida. Roesch (1999) complementa citando ainda a observação participante e não-participante, questionários com a gerência e funcionários, reuniões e conversas informais. Apesar da definição dos melhores instrumentos e técnicas para coletar os dados, a realização desta etapa com qualidade e quantidade suficiente de informações depende, principalmente, da vontade do pesquisador.

A entrevista, conforme cita Zanella (2006) é uma das formas mais usadas para coleta de dados em pesquisas qualitativas, que, no entanto, pode coletar dados tanto para fins quantitativos como qualitativos. Lakatos e Marconi (1991, p.195) definem entrevista como “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações [...]”. Além de fornecer grande flexibilidade ao entrevistador, a entrevista ainda atinge todos os segmentos da população e permite analisar opiniões, atitudes e comportamentos, podendo ser desenvolvida tanto individualmente ou em grupos.

O método de entrevista divide-se em estruturada, não-estruturada ou semi-estruturada. A entrevista estruturada, padronizada ou usualmente chamada de questionário, é onde já existe um roteiro pré-estabelecido das perguntas que serão realizadas e das respostas possíveis. Na opinião de Lakatos e Marconi (1991) a elaboração do questionário trata-se de um processo complexo, por meio do qual deve ser considerado o tema, a abordagem dos objetivos e também a teoria fundamentada para que então sejam elaboradas as questões, que podem ser abertas, permitindo respostas livres por parte dos entrevistados, ou fechadas, limitando as margens de resposta. Dentro desta classificação ainda incorpora-se o conceito de questionário disfarçado onde não há transparência com relação às questões. Já o não-disfarçado há transparência das questões por parte do entrevistado.

A entrevista não-estruturada, também conhecida como aberta ou entrevista em profundidade, permite ao entrevistado fornecer informações de forma livre sobre o tema, sem haver condicionamento a uma seqüência fixa de perguntas. Já a entrevista semi-estruturada, procura seguir uma estrutura previamente definida pelo entrevistador, mas, no entanto, permite adicionar novas perguntas (RICHARDSON, 2008).

Zanella (2006) ainda destaca que ao realizar uma entrevista o pesquisador deve ter total atenção nas manifestações gestuais e orais do indivíduo entrevistado, pois essas podem contribuir para a pesquisa.

A observação, conforme citada por Zanella (2006) complementada por Lakatos e Marconi (1991, p. 190), “utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”. Para coletar as informações necessárias procura-se concentrar-se em diferentes aspectos, como tamanho, cor, ações, etc.

Lakatos e Marconi (1991) apresentam a divisão proposta por Ander-Egg com relação aos diferentes modos de realizar uma observação: quanto aos meios utilizados, a participação do observador, o número de observações e onde se realiza. Quanto aos meios, a observação pode ser estruturada (sistemática), onde o pesquisador sabe o que procura em determinada situação fazendo isso de forma planejada e formalizada, ou não-estruturada (assistemática), onde os dados são obtidos sem terem sido esperados ou planejados. Quanto à participação do observador, pode-se dividir em participante, que consiste na participação do pesquisador em tempo real com os indivíduos ou no local pesquisado, ou não-participante onde o pesquisador não integra ao grupo pesquisado. Já com relação ao número de observações, pode-se ter a observação individual ou a observação em equipe que permite uma análise de mais de um ponto de vista. Finalmente, a divisão por onde se realiza a observação salienta que a mesma pode ser na vida real, onde os dados são coletados à medida que ocorrem, ou em laboratório por meio de condições pré-definidas.

Lakatos e Marconi (1991) definem a análise documental como restrita a documentos, dos mais variados tipos, que caracterizam como fonte primária ou secundária de informações. Os autores ainda destacam que essas fontes podem ser escritas ou não, primárias ou secundárias, e ainda podem ser contemporâneas ou retrospectivas. Zanella (2006) introduz o método da análise documental, ou pesquisa documental, que trata da pesquisa em documentos internos (estatuto, relatórios, manuais) ou externos (provenientes do governo, outras organizações, institutos de pesquisas, etc.) e é utilizada tanto nas pesquisas quantitativas como nas qualitativas. Ainda para pesquisas científicas destacam-se as universidades, centros de pesquisa, sindicatos, etc.

A primeira etapa, envolvendo a coleta dos dados secundários, constituiu-se de levantamento documental com intuito de familiarizar o pesquisador com as principais informações relacionadas com o funcionamento da empresa. As fontes de dados pesquisadas foram relatórios de gestão, manuais da área de qualidade, catálogo de descrição de cargos, manual de implementação de BSC. Muitos destes dados coletados foram fundamentais na estruturação do questionário que foi utilizado na entrevista com os gestores.

Os outros dados secundários utilizados na pesquisa foram obtidos por meio de documentos disponíveis em sites na rede virtual, e em como artigos relacionados de revistas científicas, e ainda, sindicatos e órgão governamentais.

A coleta dos dados primários para o estudo foi realizada por meio de entrevistas estruturadas, semi-estruturadas e não estruturadas, sendo que foram não-disfarçadas. Quanto à participação do observador, considerou-se a pesquisa como não-participante, uma vez que o mesmo não integra a equipe da empresa.

Na entrevista estruturada foi utilizado um questionário contendo vinte e uma questões, das quais seis eram fechadas e quinze constituíam-se de questões abertas. Durante as entrevistas, que tiveram seu conteúdo gravado na íntegra, e posteriormente, na medida da necessidade, transcritos para análise, houve realização de perguntas complementares e comentários oportunos. As aplicações ocorreram nos dias 05, 07, 09, 10 e 13 de outubro entre os períodos da manhã e da tarde, no horário comercial, dependendo da disponibilidade de tempo dos gestores.

Com relação ao elemento não estruturado, trata-se de questões e conversas realizadas com alguns dos gestores em outros momentos que, portanto, não foram devidamente registrados, mas que tiveram, em determinados momentos, relevância para o estudo.

3.5 Análise dos dados

Uma vez que os dados tenham sido coletados, Lakatos e Marconi (1991) afirmam que a etapa seguinte corresponde a analisar e interpretar esses dados, sendo que este é o ponto central da pesquisa. Os autores abordam o processo de análise baseada em uma explicação inicial sobre os aspectos a serem estudados e posteriormente segue-se a interpretação intelectual frente aos resultados obtidos.

Zanella (2006) destaca que para as pesquisas quantitativas, o conhecimento estatístico é utilizado com finalidade de descrever e testar as hipóteses, utilizando-se para isso as inferências estatísticas que podem ser realizadas sobre os dados coletados. Já as análises qualitativas, que geram notas de pesquisa, depoimentos, transcrição, etc, desenvolveram técnicas de análise que procuram seguir as características das utilizadas nas pesquisas quantitativas.

A autora supracitada ainda apresenta dois métodos distintos de análise dos dados que são a análise de conteúdo e a análise de discurso, como importantes técnicas de análise de pesquisas qualitativas.

A análise de conteúdo, segundo Roesch (1999), procura seguir os padrões da análise proposta nas pesquisas quantitativas e tem como objetivo observar a frequência dos elementos abordados tentando identificar as relações entre os mesmos. Vergara (2006) complementa citando que a análise de conteúdo procura verificar o que está sendo dito acerca de um tema. Atualmente, esta análise inclui transcrições de entrevistas, documentos institucionais, etc.

Essa análise pode incluir grandes quantidades de dados e ainda a definição de categorias para facilitar o estudo. Esta análise se consiste em três fases que são: a pré-análise, onde ocorre a escolha e a organização do material a ser analisado; a exploração do material ou a descrição analítica do conteúdo; e, por fim, a interpretação dos resultados.

Já a análise de discurso, conforme apresentada por Zanella (2006, p. 125), “tem como foco a linguagem utilizada nos textos escritos ou falados”. Vergara (2006) ressalta ainda que ao analisar o discurso devem ser considerados tanto o emissor como também o destinatário, dentro do contexto onde o discurso está sendo projetado.

As etapas deste tipo de análise, propostas pela autora, são: a identificação dos conteúdos que envolvem a transcrição das entrevistas; fazer a relação e a separação das diferentes respostas por título; e, por fim, analisar e examinar os dados compilados.

Diante desses modelos de análise qualitativa apresentados, a análise de conteúdo foi utilizada para interpretar os dados coletados para o estudo, sendo estes através de documentos e por meio de entrevistas. Isso ocorre devido à grande parte dos dados terem sido coletadas por meio das entrevistas com os colaboradores.

Complementando a categorização da análise por meio de conteúdo, Vergara (2006) afirma a necessidade de definir categorias de análise. Essas categorias se referem a classes que reúnem elementos sob um determinado título ou tema que determinam um agrupamento dos dados em função desses elementos. Segundo a definição da autora, as categorias devem ser: exaustivas, permitindo incluir quase todos os elementos; mutuamente exclusivas, cada

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Considera-se que ao escrever a apresentação e análise dados obtidos durante a realização da pesquisa, deve-se procurar convergir com o referencial teórico apresentado e, por meio deste, identificar as respostas para o problema delimitado e os objetivos definidos.

Segundo Lakatos e Marconi (1991, p.167) a análise “é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Essas relações podem ser estabelecidas em função de suas propriedades de causa-efeito, produtor-produto, de correlações, de análise de conteúdo etc”.

Ao realizar a análise o pesquisador procura apresentar com maiores detalhes os dados coletados buscando facilitar a complementação com a posterior interpretação dos dados. Conforme salientam Lakatos e Marconi (1991, p.168) a interpretação “é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas [...]”. Nos comentários do pesquisador o verdadeiro significado do material apresentado, já relacionado com o referencial teórico ou outros estudos já realizados, permite verificar o alcance dos objetivos da pesquisa.

Uma vez que foram definidos os instrumentos de coleta, a investigação dos dados foi focada diretamente nos objetivos específicos, procurando identificar os principais elementos que estão relacionados com a gestão da estratégia dentro da empresa, assim como as características determinantes de sua estrutura organizacional. Esse levantamento de dados com os entrevistados pode ser complementado com as observações feitas e também o acesso aos dados da empresa em sites e em documentos internos.

Dessa forma a interpretação dos dados está embasada em informações que representam: a situação atual da empresa frente à suas principais características, a contextualização do setor em que a organização atua, e as informações referente às categorias *estratégia e estrutura que irão permitir elaborar a categoria que se remete à existência da relação entre as mesmas.*

4.1 Caracterização e Histórico da Empresa

No início da década de 70, houve um grande desenvolvimento das indústrias de abate de aves na região Oeste de Santa Catarina. Dessa forma apresentou-se a necessidade de indústrias capazes de produzir embalagens primárias para sanar toda a demanda desses insumos que eram provenientes de empresas localizadas em grandes centros, como São Paulo (MAXIPLAST, 2008a).

Diante desta oportunidade de negócio, em 17 de junho de 1972, os empreendedores Cláudio A. Busato, Ovídio A. Conte, Antônio Conte e Jobilino Simione fundaram a Maxiplast Ltda. – Indústria e Comércio com o objetivo de fornecer embalagens para o segmento de aves. No momento de fundação adquiriram a primeira extrusora da empresa, juntamente com uma máquina impressora e uma máquina de corte/solda. A Maxiplast passava a ser a primeira empresa do Meio Oeste de Santa Catarina a produzir embalagens para o segmento de aves. (MAXIPLAST, 2008b).



Figura 12: Maxiplast em 1972.
Fonte: Dados secundários – MAXIPLAST, 2008b.

O crescimento dos mercados de derivados do plástico fez com que em 1987 com o mercado de sacaria de rafia em alta, e empresa começasse a desenvolver as atividades dentro deste segmento. Para tanto, foram adquiridos 50 teares planos, uma extrusora de fios, uma impressora e máquinas de costura para produzir a sacaria de Polipropileno Trançado (Rafia) (MAXIPLAST, 2008a).

A empresa desde sua fundação até, aproximadamente, 1998 trabalhava fornecendo seus produtos, quase que exclusivamente para o segmento de frangos. Devido às mudanças

elemento só pode ser incluído em uma categoria; objetivas, ou seja, definidas de maneira correta para evitar dúvidas.

Vergara (2006) ainda destaca que as categorias devem ser definidas sob três grades: aberta, fechada ou mista. A grade aberta destina-se a estudos exploratórios, pois as categorias surgem durante a pesquisa. A grade fechada não pode ser utilizada por pesquisas exploratórias, uma vez que as categorias são definidas a partir de literatura pertinente ao tema. Já a grade mista incorpora aspectos das grades aberta e fechada, e se destaca porque definir categorias antes da análise que podem ser mutáveis posteriormente.

Considerando as observações de Vergara (2006) acerca das categorias de análise foram definidas, através de uma grade fechada, as seguintes categorias de análise para este estudo: estratégia, estrutura e a relação entre a estratégia e estrutura. As subcategorias integrantes da categoria estratégia são: missão e visão, metas gerais e metas específicas, mecanismos de controle, ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos), ambiente externo (concorrentes, fornecedores e clientes), e diagnóstico (competitividade, portfólio, recursos humanos, recursos financeiros, recursos materiais). As subcategorias integrantes da categoria estrutura são: coordenação do trabalho, parte da organização, especialização do trabalho, formalização do comportamento, treinamento e doutrinação, agrupamento em unidades, tamanho da unidade, planejamento e controle, instrumentos de vínculo, centralização e descentralização, tomada de decisão, elementos estruturantes (idade e tamanho, tecnologia e meio ambiente) e flexibilidade. A categoria relação entre estratégia e estrutura não possui subcategorias de análise.

A partir da coleta dos dados, para iniciar sua análise é necessário definir um conjunto de atividades, constituindo um plano de análise, conforme citado por Gil (1991), que leve em consideração os dados coletados bem como as limitações encontradas na pesquisa. A estruturação destes dados antes de iniciar uma análise facilita a interpretação dos mesmos para atingir melhores resultados.

Objetivando facilitar a compreensão dos dados coletados, já analisados, a estrutura da análise proposta apresenta os seguintes aspectos:

- a) descrição das características gerais da empresa, seu histórico, o contexto do mercado em que atua;
- b) apresentação e interpretação dos dados obtidos por meio das entrevistas com os colaboradores acerca da categoria estratégia da empresa;

- c) apresentação e interpretação dos dados obtidos por meio das entrevistas com os colaboradores sobre a categoria estrutura organizacional; e
- d) apresentação e interpretação dos dados buscando identificar as relações entre a estratégia e a estrutura.

Dessa forma, a partir das análises, contendo a apresentação e a interpretação das informações, dispostas em texto escrito, tabelas ou quadros, foi possível elaborar as conclusões do estudo.

3.6 Limitações

Como limitação da pesquisa que foram observadas cabe salientar os principais fatores que influenciaram o decorrer do estudo. Primeiramente, destaca-se que o trabalho se limitou a analisar os elementos estruturais que se relacionam com a estratégia da empresa. Sendo assim, os elementos referentes à cultura e ao poder, abordados nos estudos de Chandler, não foram observados neste estudo

Salienta-se também que não foi possível aplicar os questionários por meio das entrevistas em três colaboradores considerados importantes. O diretor industrial e o diretor administrativo, durante o período de coleta dos dados, se encontravam em viagem por motivos pessoais. O chefe de manutenção também não foi entrevistado, pois estava de licença do seu trabalho por motivos de saúde. Acredita-se que a ausência desses três colaboradores, principalmente, dos diretores pode ter representado a perda de algumas informações fundamentais para a análise dos dados.

Ainda com relação à coleta dos dados, destaca-se um importante fator limitante quanto à realização das entrevistas. No momento da realização da coleta dos dados, o entrevistador, que é o pesquisador, não residia na cidade onde a empresa estava localizada. Por esse motivo, não houve possibilidade de estender os prazos de entrevista com intuito de incluir os colaboradores que não conseguiram ser abordados.

Outro fator limitante diz respeito à quantidade de questões do questionário utilizado para realizar as entrevistas, pois o mesmo deixou de se aprofundar em diversos assuntos considerados fundamentais para a análise e interpretação dos dados. Um dos principais motivos para a redução do número de questões se refere ao pouco tempo disponibilizado

pelos gestores para a realização das entrevistas, muitas vezes, justificado pelo grande número de atividades dos mesmos.

Além da limitação do questionário, e ainda após breve explanação do procedimento de entrevista, bem como da garantia da preservação da imagem e identidade dos entrevistados, percebeu-se na transcrição das informações de alguns entrevistados, que nem todas as respostas tiveram um caráter de sinceridade. Essas respostas, ou mesmo, esses colaboradores podem ter fornecido informações que comprometeram a interpretação de alguns dados da pesquisa.

ocorridas no mercado aviário e a crise derivada da gripe aviária a empresa reviu sua estratégia e começou a desenvolver produtos e agregar clientes provenientes de outros setores como cereais, laticínios e higiene.

Considerando o seu quadro de fundadores, atualmente, integram o quadro diretivo da empresa o Sr. Cláudio A. Busato, Diretor Administrativo; o Sr. Ovídio A. Conte, Diretor Industrial e o Sr. Hugo Fernando Benetti, Diretor Comercial, que integrou o corpo diretivo em 1992 (MAXIPLAST, 2008b).

A empresa, em 31 de Outubro de 1996, mudou sua identidade para Indústria e Comércio de Embalagens Maxiplast Ltda., e preocupada com a estrutura física necessária para competir no mercado adquiriu um terreno de aproximadamente 143.000m², também na cidade de Caçador, na qual pretende construir um novo e moderno parque fabril para continuar suas atividades. Acompanhando a tendência de investimento na expansão da capacidade da empresa, em 08 de Novembro de 2006, em Serafina Corrêa, no estado do Rio Grande do Sul foram iniciadas as atividades da nova filial da empresa atuando somente no segmento de filmes técnicos.



Figura 13: Maxiplast hoje

Fonte: Dados secundários – MAXIPLAST, 2008b.

A atualização progressiva das tecnologias empregadas no parque fabril permitiu à empresa aprimorar sua produção, substituindo e ampliando a capacidade de suas máquinas, garantindo hoje uma capacidade produtiva instalada de, aproximadamente 1.300 toneladas de transformação, de polietileno e polipropileno, se somadas a produção da matriz e da filial. O destino dessa produção, em sua maioria, é para os segmentos de abate de aves, suínos, ovinos, sacaria para trigo, arroz, soja, açúcar, filmes técnicos e laminados.

A Maxiplast, atualmente, trabalha com uma média de produção de, aproximadamente, 700.000 kg por mês de plásticos flexíveis na matriz. Já a produção de ráfia, está situada na cifra de cerca de 160.000 kg por mês. Esses dados ilustrativos não contêm as informações da filial por falta de acesso aos dados.

Devido ao crescimento experimentado ao longo dos anos e da abertura de uma nova filial, o quadro funcional da empresa hoje é de 486 funcionários em sua matriz em Caçador e mais 140 na filial em Serafina Corrêa. Estes funcionários recebem, por meio dos incentivos e políticas da empresa, atendimento médico, ambulatório, alimentação entre outros benefícios. Os funcionários ainda tem acesso a uma ampla sede campestre, a Sociedade Esportiva e Recreativa Maxiplast, onde podem desfrutar de lazer com os seus familiares.

Além da atenção dispensada aos colaboradores das unidades fabris, a empresa investiu aproximadamente, R\$ 1,2 milhões em uma empresa que visa colaborar na ressocialização dos presidiários do Presídio Regional de Caçador. Em 16 de novembro de 2007, foi inaugurada oficialmente a Magnaplast integrante do Grupo Maxiplast. A fundação desta empresa visa proporcionar além de uma chance digna de trabalho e redução de pena, a oportunidade para a Maxiplast em reciclar o material perdido na produção (aparas).

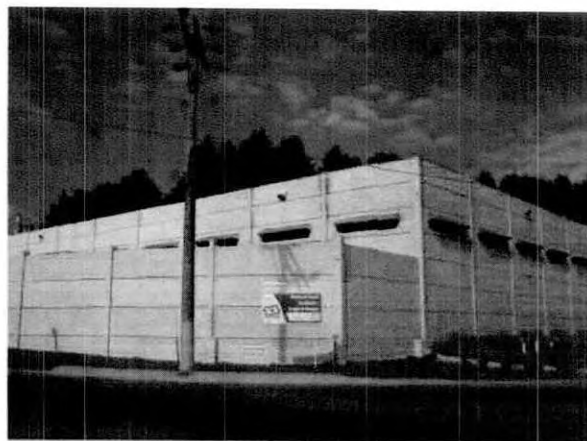


Figura 14: Magnaplast

Fonte: Dados secundários – MAXIPLAST, 2008b.

Uma mudança significativa nas atividades da Maxiplast foi a conquista da certificação ISO 9000, desde 1998, e a atualização deste título em 2005 com a ISO 9001/2000, mediante a aprovação do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – INMETRO. Essa busca constante pela qualidade adequou todos os produtos da empresa dentro das conformidades de qualidade estabelecidas pela norma (MAXIPLAST, 2008b).

Além de manter as unidades de produção de embalagens em Caçador - SC e Serafina Corrêa - RS, o Grupo Maxioplast, atua também na área de reflorestamento de pinus e erva-mate, na industrialização de erva-mate e na pecuária em MS. Essa pulverização dos investimentos garante uma situação financeira saudável à empresa. O faturamento do Grupo Maxioplast corresponde a cerca de R\$ 8 milhões, dos quais cerca de R\$ 6,5 milhões correspondem aos negócios da Maxioplast e sua filial, e a diferença é proveniente dos demais negócios do Grupo.

A Indústria e Comércio de Embalagens Maxioplast Ltda. atua há mais de 35 anos no mercado de embalagens flexíveis e de rafia. Por meio de seus clientes o produto está presente em todo o mercado nacional e também em diversos países do mundo, como os mercados da América Latina, Ásia, Europa e Oriente Médio, garantindo qualidade e contribuindo para a imagem das marcas que seu plástico estampa.

Dentre os principais produtos estão o uso do polietileno para realização dos plásticos flexíveis e filmes técnicos. Este material varia conforme a necessidade do cliente sendo mais flexível, resistente a furos, mais elástico, etc. Da mesma forma o uso do polipropileno para confecção da rafia, que é o plástico trançado, que varia por m² e conforme a gramatura exigida pelos clientes.

Dentre os principais clientes, tanto no segmento dos flexíveis como rafia, destacam-se: Perdigão, Sadia, Friboi, Agroveneto, Aurora, Bunge, Pamplona, Francap, Cotrel, Avipal, Auriverde, Frimesa, Tirol, Moinho Sete Irmãos, Tondos S.A., CVG, entre outros nos setores de aves, laticínios, cereais e grãos, e higiênicos (MAXIPLAST, 2008a).

As características relatadas somadas aos anos de experiência no mercado garantem à Indústria e Comércio de Embalagens Maxioplast Ltda., reconhecimento entre as maiores empresas de embalagens flexíveis para o setor agroindustrial do Brasil e uma das grandes arrecadadoras de impostos e geradora de trabalho e renda para o município de Caçador.

4.2 Caracterização do Setor

O plástico hoje está presente na rotina de bilhões de pessoas no mundo todo, sob diversas formas. Desde sua criação quando era, principalmente, utilizado nas indústrias até sua posterior evolução facilitando o contato com o consumidor comum, o plástico vem

substituindo gradativamente materiais como aço, madeira e vidro, por exemplo, em diversas situações.

Para que fosse possível introduzir o plástico na rotina do dia-a-dia, as indústrias petroquímicas desenvolveram e continuam trabalhando em pesquisas com objetivos de melhorar o aproveitamento do plástico com o intento de facilitar a vida das pessoas.

O plástico é originado do petróleo por meio de diversos processos, onde o nafta, que é um dos produtos resultantes dos processos, é o elemento utilizado para dar origem aos demais insumos necessário aos diversos tipos de plástico. Segundo a Plastivida (2008), somente 4% de tudo o que sai do petróleo é destinado aos plásticos. Por meio do processo de craqueamento, surgem derivados complexos como eteno, propeno, etc. Por meio de diversos processos aos quais cita-se purificação, polimerização e adição de outros materiais, tem-se as resinas termoplásticas, conhecidas como Poli Cloreto de Vinila – PVC, polietileno, poliestireno, polipropileno, entre outras, que darão origem aos tubos, embalagens, recipientes, e demais objetos constituídos de plásticos (SIMPESC, 2008).

O aumento do consumo do material, conforme apresentado em artigo da SIMPESC (2008), mesmo diante das advertências devido ao fator poluente e ao esgotamento da matéria prima, deve-se as características de resistência, leveza, isolamento termo-acústico, versatilidade e relação custo/benefício que garantem sua utilização em diversos setores da indústria. Como referência, o consumo de plástico passou a ser utilizado como medidor do estágio de industrialização e desenvolvimento de um país.

Os plásticos são encontrados nos setores automobilísticos, aeroespacial, construção civil, serviços e alimentos. No que tange às embalagens, um setor que absorve cerca de 42% da matéria-prima produzida, o uso do plástico passa a ter uma importância fundamental para a economia. Ainda destaca-se que em 2006, as embalagens plásticas atingiram um faturamento de, aproximadamente R\$ 10 bilhões, ou 31,5% da receita total do setor. Segundo pesquisas desenvolvidas no mundo, em um futuro próximo novas formulações permitirão utilizar embalagens interativas, nas quais, por exemplo, sensores indicarão aos consumidores se o produto está conservado (SOUZA, 2007).

Segundo a Datarmark (2002 apud FILHO *at al*, 2004) a indústria de embalagens tem resistido bem às instabilidades ocorridas no mercado internacional e nacional, durante os últimos anos, por estar atrelada a indústrias de consumo não duráveis como alimentos diversos e bebidas, garantindo assim um desempenho satisfatório para vendas e uma participação crescente no PIB.

Conforme Filho *at al* (2004) o cenário de concorrência nas embalagens e também nos demais setores dos plásticos deveria se intensificar, uma vez que a demanda pelos produtos deste material tende a crescer nos próximos anos. Assim, o autor afirma que as empresas que investirem em diferenciação, gerando inovação tem grandes chances de competir no mercado de forma saudável.

Atualmente, no mercado nacional, percebe-se uma grande diferença com relação ao nível de tecnologia alcançado na produção de embalagens pelas empresas atuantes no mercado. Segundo a Abiplast (2008) as embalagens estão sendo desenvolvidas com um processo bastante avançado e os clientes procuram que sejam sofisticadas e criativas para garantir uma imagem melhor a seus produtos. Contudo, não são todas as empresas que possuem a visão empresarial ou recursos necessários para desenvolver bons projetos para esse público.

Ainda segundo Schmidt (2008), em nota de seu presidente, afirma que o setor dos plásticos tem demonstrado ser um segmento que apresenta elevados níveis de potencialidade para o progresso. Se comparado com outros materiais da indústria, o plástico apresenta um maior número de novas aplicações, e proporciona uma substituição de materiais ou componentes, que, muitas vezes, garante um melhor desempenho, menor custo e excelente qualidade para os produtos comercializados.

O estado de Santa Catarina tem se mostrado, ao longo dos anos na vanguarda do mercado de plástico nacional juntamente com o estado de São Paulo. A Região Sul, concentra cerca de 27% das indústrias de plásticos do Brasil. A região possui também mais de 3.030 empresas de plásticos que empregam, aproximadamente, 86 mil funcionários, segundo artigo publicado na Feira e Congresso Nacional da Integração da Tecnologia do Plástico – INTERPLAST 2008.

Segundo Loetz (2008), o levantamento dos números do setor de plástico, em 2007, apontou um faturamento das empresas do setor no valor de US\$ 18,7 bilhões, representando um crescimento de 8,7% em relação a 2006, quando o setor tinha equivalência de 1,6% do Produto Interno Bruto – PIB. As exportações de 2007 atingiram valores de US\$ 1,2 bilhões, caracterizando uma realidade do mercado atual do plástico que ainda tem a principal fonte de suas arrecadações provenientes do mercado nacional.

Atualmente no Brasil, o setor dos plásticos e seus derivados, correspondem a, aproximadamente, 8% do PIB nacional, demonstrando grande importância para a economia. (SIMPESC, 2008)

Contudo, apesar do crescimento das vendas do setor, a produção dos plásticos, sofreu problemas devido ao crescimento do valor do petróleo e o conseqüente aumento do custo das matérias primas. Segundo Libos (2008), no período de julho de 2007 a julho de 2008, a indústria sentiu um aumento dos preços das matérias primas que resultaram em um repasse de até 30% para o consumidor final. Ao verificar uma pesquisa de preços na ABIPLAST, entre 2007 e 2008, o autor observou que a nafta, matéria-prima básica para indústria de transformação, sofreu alteração de 38% do preço, e no caso das embalagens alimentares, a resina termoplástica foi reajustada em 31%.

Dessa forma, percebe-se a sensibilidade do setor que depende de material importado, uma vez que a produção nacional não é suficiente para abastecer as indústrias que beneficiam o plástico. A diversificação de matéria-prima nacional, bem como a busca constante por melhores preços são políticas executadas freqüentemente na tentativa de frear o aumento dos preços ao consumidor final.

Outro importante elemento que há menos de 5 anos tem provocado a revisão das estratégias de mercado de muitas empresas é a crise no mercado aviário que ocorreu de forma rápida e dolorosa para as empresas do setor. As vendas para os grandes frigoríficos causaram perdas milionárias para o setor de plásticos, tanto das embalagens flexíveis quanto da rafia.

Com o esfriamento das vendas no exterior, as empresas direcionaram seus esforços para comercializar o frango no mercado interno. Em pouco tempo, as empresas de plásticos tiveram que se adaptar à diminuição de pedidos e conseqüente necessidade de adaptação de sua estrutura para atender outros setores da economia.

Segundo Porter (1996 apud FILHO *at al*, 2004, p.1), “dentre as quatro variáveis relacionadas ao desenvolvimento – terra, capital, trabalho e tecnologia -, a tecnologia é a que mais peso tem na determinação da capacidade competitiva de um setor”. Essa afirmativa de Porter evidencia uma tendência instaurada a partir da década de 90, final do século XX e início do século XI, onde o nivelamento das empresas, proporcionado pelas exigências dos clientes e também decorrente da implantação das ISO's, fez com que aspectos como qualidade e produtividade se tornasse requisitos mínimos. Assim a tecnologia passou a ser um diferencial para a competitividade no setor.

Recentemente, o mercado de plástico tem acompanhado uma iniciativa do Instituto Sócio-Ambiental dos Plásticos – PLASTIVIDA e do Instituto Nacional do Plástico – INP, referente ao Programa de Qualidade e Consumo Responsável de Sacolas Plásticas. Apesar desta iniciativa não atingir todos os segmentos do setor diretamente, afeta de forma positiva a imagem do uso do plástico e, conseqüentemente, das empresas que os produzem.

Diante das instabilidades quanto às matérias primas e turbulências no mercado, o setor de plásticos hoje é um mercado bilionário no Brasil e está alicerçado em importantes órgãos para seu funcionamento, como a Associação Brasileira da Indústria do Plástico – ABIPLAST, Associação Brasileira da Indústria de Embalagens Plásticas Flexíveis – ABIEF e o INP. Criado em 1989, este instituto tende a atuar como um motor na busca, desenvolvimento e divulgação das mais novas tecnologias que envolvem a produção dos plásticos. O INP, juntamente aos demais órgãos, trabalham no sentido de tornar o produto brasileiro mais aceito no mercado nacional e internacional diante das seguintes premissas de trabalho: Qualidade e Produtividade, Tecnologia, Agronegócio, Qualificação Profissional, Normalização, Imagem do Plástico e Exportação (MERCADO DE PLÁSTICOS, 2008).

4.3 Análise dos resultados

Os tópicos anteriores apresentaram um panorama geral do histórico da empresa e também do contexto do setor em que a mesma está inserida. Da mesma forma como na discussão teórica a apresentação dos dados analisados, que serviram como base para atingir os objetivos do trabalho serão apresentados em tópicos separados.

Primeiramente, houve uma explanação acerca dos elementos de gestão estratégica identificados por meio do embasamento teórico, procurando evidenciar as ações estratégicas da empresa.

O segundo tópico foi embasado também na fundamentação teórica já apresentada os elementos relativos à estrutura organizacional da empresa, procurando classificar a mesma nos limites definidos por Mintzberg.

Finalmente, foram apresentadas, com base nas análises dos depoimentos acerca dos elementos estratégicos e estruturais, as relações ou conexões verificadas.

4.3.1 Estratégia

A estratégia como já foi definida deve ser percebida como elemento fundamental da gestão das empresas modernas. Considerando os elementos já discutidos acerca da estratégia empresarial, serão apresentados os temas sobre esse tema abordados na revisão bibliográfica.

Começando pela missão e visão, se consideradas as definições clássicas, diante das entrevistas realizadas pode-se concluir que a empresa não possui esses dois componentes definidos dentro dos padrões apresentados na teoria estratégica defendida por Costa (2005) e Maximiano (2004), como foi afirmado por cinco dos entrevistados. No entanto, ao ter acesso aos documentos do Setor de Qualidade da empresa, cabe realizar algumas ressalvas.

Foi destacado, por 40% dos entrevistados que a missão da empresa se apóia na produção de itens de maior qualidade, atingido as especificações dos clientes, dentro dos prazos estabelecidos e proporcionando rentabilidade para a empresa, juntamente à satisfação do cliente.

Da mesma forma que a missão, a visão da empresa, conforme defendido na teoria apresentada, não existe, não está escrita ou não é divulgada na empresa, conforme declararam 40% dos entrevistados. No entanto, foi comentado também, que existe clareza da direção e da empresa como um todo em procurar estar posicionada em um lugar de destaque no mercado em que atua.

O que foi verificado por meio de dados secundários e conversas não gravadas, é que a empresa realmente não possui nem uma missão nem uma visão claramente definidas e registradas em um documento, pois a mesma não apresenta planejamento estratégico.

No entanto, conforme citou o Entrevistado 8, a empresa vem utilizando a política de qualidade como caracterizadora de uma missão que diz

A Indústria e Comércio de Embalagens Maxiplast Ltda. objetiva satisfazer as necessidades de seus clientes, respeitando suas especificações, buscando sempre a melhoria contínua dos produtos e serviços e a eficácia do sistema de gestão da qualidade utilizando colaboradores treinados e equipamentos modernos. (MAXIPLAST, 2008b).

Essa política de qualidade decorrente da forte presença do setor de qualidade em toda a empresa adapta-se e interage de forma rígida com as normas estabelecidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT e também com os acompanhamentos feitos pelo *Balanced Scorecard* – BSC.

Os entrevistados também foram indagados acerca das metas gerais da organização e das específicas dentro da cada setor, buscando identificar convergências em torno de um objetivo central.

Primeiramente, considerando as metas gerais da empresa, o que pode ser observado é um grande número de divergências e singularidades nas afirmações. Cerca de 40% dos entrevistados citaram como meta fatores relacionados a aumento de produção, crescimento na participação no mercado e também na busca de conseguir novos clientes e manter os já existentes. Se considerado o contexto geral da empresa, esses elementos podem ser caracterizados como metas a serem alcançadas.

No entanto, os Entrevistados 3, 5 e 6, respectivamente, apresentaram uma visão mais crítica quanto às metas. Estes depoimentos apresentam as seguintes transcrições: “É uma torre de babel, pois não há entendimento quanto às metas gerais”; “Não há um plano para definir aonde a empresa quer ir”; “A empresa trabalha com seqüência de trabalhos”. Essas opiniões permitem uma reflexão acerca das metas, citadas por esses colaboradores, estas estariam centradas em objetivos provenientes dos trabalhos realizados.

Contudo, uma vez que a empresa trabalha com a produção puxada pelos pedidos, automaticamente existe um objetivo estabelecido. Estes depoimentos demonstram que talvez as metas sejam trabalhadas de forma rotineira dentro da empresa, apenas seguindo especificações e objetivos dos cargos, e/ou dos pedidos, sem que, haja um comprometimento de seguir uma orientação geral por parte da empresa.

Já ao serem indagados sobre as metas específicas dentro de cada cargo e, mesmo setor, percebe-se, por parte dos chefes, supervisores e encarregados, um claro entendimento quanto às expectativas e objetivos a serem alcançados. No entanto, conforme o depoimento do Entrevistado 9, os departamentos “trabalham de forma isolada”. Essa característica evidencia uma falta de comunicação horizontal entre os departamentos e até mesmo no chão de fábrica.

Uma vez que as metas da empresa estão focadas, principalmente, nos pedidos realizados uma nova iniciativa adotada recentemente foi a implantação da meta contratada nos setores de produção. Esse novo modelo de incentivo garante ao funcionário que atingir os objetivos estabelecidos, por meio dos controles de produção, um adicional mensal em seu salário. O Entrevistado 14 que comentou a implantação da meta contratada salientou que já foi percebido, em alguns setores, um aumento de produtividade por parte dos colaboradores e *que já experimentaram os benefícios desta iniciativa.*

A busca da revisão da gestão estratégica da empresa é uma ação que está sendo desenvolvida por um dos diretores por meio do Projeto de Revisão da Gestão Estratégica da

Indústria e Comércio de Embalagens Maxiplast Ltda. Devido às tendências estabelecidas e a utilização da ferramenta BSC a elaboração de um plano estratégico, buscando alavancar a empresa no mercado é uma das metas estabelecidas para o próximo ano.

Antes de versar acerca das estratégias, da participação e dos elementos integrantes de um diagnóstico estratégico, os entrevistados responderam sobre dois importantes aspectos, propostos por Almeida (2003), que são os pontos fortes e pontos fracos da empresa, integrantes da análise dos fatores internos da organização.

Como pontos fortes apresentados pelos entrevistados destacou-se a força de alguns clientes com os quais a empresa trabalha há mais de 20 anos que são Sadia, Perdigão e Aurora. Esses clientes proporcionam ganhos fixos para a empresa e firmam sua “parceria” ao auditarem os processos garantindo e atestando a qualidade do material produzido. Ao passo que os clientes proporcionam essa segurança à empresa, houve grande destaque por diversos colaboradores referente à proximidade da empresa com relação aos clientes.

Os Entrevistados 3 e 13, que já trabalharam em outras empresas do setor, afirmam que a preocupação da empresa com seus clientes é um modelo e uma estratégia que garante a ela um reconhecimento e destaque na preferência dos mesmos. Esse fato é reforçado por outros pontos fortes citados como a precisa pontualidade da empresa, com um índice de 95% nas entregas, um dos mais altos do mercado segundo um dos diretores; a qualidade atestada pelas auditorias da ISO e também de alguns clientes; e a qualidade da clichéria, responsável pela elaboração do material gráfico das embalagens e sua iniciativa inovadora.

Ainda foi destacado pelos Entrevistados 4 e 8 o cuidado que a empresa possui ao investir seus recursos. Os anos de experiência no mercado proporcionam para os diretores “pés no chão”, conforme cita um dos entrevistados, antes de gastar o capital da empresa em um investimento desnecessário.

No entanto, apesar dos pontos fortes apontados alguns pontos fracos contrapõem a visão otimista quanto ao ambiente interno da empresa. Resgatando o último ponto fraco, com relação aos investimentos, um dos entrevistados destacou que não há um orçamento definido para cada setor da empresa.

Outro ponto negativo é referente à estrutura física da empresa, de forma geral, onde algumas máquinas estão ultrapassadas dentro do contexto dinâmico e competitivo do mercado, falta espaço interno para desenvolver as idéias de melhorias para o trabalho, alguns dos colaboradores não estão engajados no alcance dos objetivos e acabam gerando morosidade no desenvolvimento de alguns processo ou até mesmo provocando necessidade de retrabalho para resolver os problemas.

Já com relação à gestão da empresa, 33% dos entrevistados apontaram diretamente a falta de união da diretoria como um grave ponto fraco para a organização. Os diretores acabam tomando decisões controversas, algumas vezes, com intuito de prejudicar outro, e algumas vezes para contrariar uma decisão já tomada. Esses entrevistados salientam que essa postura prejudica o desenvolvimento de um trabalho sério, alicerçado na confiança nos seus superiores e nas decisões provenientes dos mesmos.

Arelado ao comportamento divergente da direção, a desorganização estratégica e funcional para alguns setores é agravada devido à falta de reuniões periódicas envolvendo a diretoria e os gerentes, supervisores e chefes de setor.

Um dado que chamou atenção foi que, apesar de praticamente todos os participantes das entrevistas terem apontado pontos fortes e fracos, os Entrevistados 8, 11 e 13, que em outros momentos do questionário citaram problemas na empresa, afirmaram não perceber ou não encontrar nenhum tipo de ponto fraco dentro da empresa.

Com relação aos aspectos relacionados ao ambiente externo da empresa, o fato desta não realizar planejamento estratégico, dificulta a percepção, por parte dos gestores atuais, dos entes externos que estão envolvidos na atuação da empresa no mercado. No entanto, a observação dos dados da empresa, bem como a realização das entrevistas permitiu realizar algumas inferências com alguns comentários.

Almeida (2003) e Mintzberg e Quinn (2001) destacaram que analisar esses aspectos é essencial para a organização perceber quais as condições das influências externas como tecnologia, fatores ambientais, economia, sociedade, política, e ainda três dos grandes influenciadores na atuação de uma empresa que são os fornecedores, os concorrentes e os clientes.

Os Entrevistados 4 e 8, com experiência em outras empresas do mercado, ressaltam que os concorrentes, em alguns aspectos, principalmente tecnológicos, dispõem de vantagem em relação à empresa hoje. Esse fato se dá devido à visão moderna de mercado dos gestores de outras empresas que, em alguns aspectos, não está presente na organização estudada.

Esse é um fator que deve preocupar a empresa, pois segundo Porter (1986) a tecnologia é um dos grandes diferenciais em mercados maduros onde a concorrência está fortemente estabelecida.

Contudo, apesar da falta de acompanhamento por parte da direção referente a algumas mudanças ocorridas no mercado, tanto os gestores de linha como um dos diretores tem parte de sua atenção direcionada ao acompanhamento de turbulências internacionais que

eventualmente possam afetar os principais clientes, e também das novidades apresentadas nas diversas feiras nacionais do setor.

Em alguns momentos esse acompanhamento proporcionou à empresa diversificar seus produtos amenizando, por exemplo, os efeitos da crise no mercado de frango internacional que afetou dois de seus grandes clientes. Desse modo a empresa redimensionou seu maquinário adquirindo novas máquinas para iniciar a fabricação de outros produtos e atuar em outros segmentos do mercado.

Ainda com relação ao ambiente externo, 33% dos entrevistados, citaram as mudanças ocorridas com relação aos fornecedores da empresa. Na tentativa de reduzir custos, sem perder a qualidade nos produtos, a empresa busca freqüentemente novos fornecedores no mercado ou a renegociação das matérias-primas. Um exemplo ocorrido nos últimos meses é com relação à crise internacional que alavancou o valor do dólar. Devido ao fato de a empresa trabalhar com parte de sua matéria-prima importada, nestes meses correntes até o final do ano, haverá necessidade de buscar fornecedores internos visando suprir a interrupção de parte das importações.

Com relação aos clientes da empresa, dentre os entrevistados que comentaram sobre os clientes, 90% apresentaram somente pontos fortes. Nos últimos anos os clientes têm exigido diferenciais e mais qualidade dos seus fornecedores, o que forçou a empresa a se adaptar a essas exigências. Alguns dos pontos principais citados com relação ao comportamento da empresa é a aproximação e o forte contato com todos os seus clientes, resolvendo os problemas de imediato, deslocando técnicos para visualizar e solucionar os problemas e ainda, se necessário, deslocando sua equipe de clicheria para desenvolver a arte na própria empresa do cliente.

Esses diferenciais neste setor garantem à empresa clientes com anos de fidelidade, e alguns como a Perdigão e a Sadia com aproximadamente 35 anos de compromisso com a empresa.

Os aspectos internos e externos já mencionados integram um diagnóstico como subsídio à construção do planejamento estratégico para empresa. Contudo, como o foco deste estudo é identificar os aspectos envolvidos na elaboração de uma estratégia, ainda foram investigados elementos como competitividade, portfólio, recursos estratégicos, flexibilidade, estrutura, poder e liderança que são alguns dos fatores, apontados por Costa (2005), que influenciam na realização da estratégia. Alguns destes serão abordados neste tópico relativo à estratégica, outros serão direcionados para a questão da estrutura organizacional devido à necessidade de enquadrar a empresa dentro de um das tipologias apontadas pelos autores.

Ao ser indagado acerca da competitividade da empresa no mercado, o entrevistado 14 foi específico ao dizer que a empresa, como está trabalhando hoje, consegue ser bem competitiva dentro dos segmentos em que atua, estando no mesmo nível de seus concorrentes frente às necessidades de seus clientes. Devido ao fato de, atualmente, a empresa atuar 100% no mercado interno, exportando somente por meio de seus clientes suas embalagens, a sua imagem no mercado diante de seus quase 40 anos de atuação garante uma melhor aceitação e confiança em seu produto.

Esta afirmação não está condizente com a opinião de outros entrevistados que apresentaram problemas da empresa quanto à adaptação tecnológica necessária para acompanhar a evolução dos concorrentes.

Atualmente a empresa trabalha com 60 a 80 % de sua capacidade de produção instalada e a demanda por pedidos cresce gradativamente. No entanto, diante da capacidade de mercado e de seu reconhecimento pelos clientes, o Entrevistado 14 salienta que a empresa deve procurar desenvolver estratégias para garantir um crescimento na faixa de participação dentro dos segmentos que atua. Dentre os entrevistados, 33% mencionaram que o investimento em maquinário moderno seria fundamental para manter a mesma competitividade ao longo dos próximos anos, do contrário a empresa poderia amargar prejuízos diante de seus concorrentes.

No entanto, mesmo tendo em mente as necessidades de aumentar a produção e a busca de mais participação no mercado o Entrevistado 14 afirmou que a empresa tende a fazer isso de forma gradativa, procurando não desestabilizar os preços do mercado devido ao fato de o mesmo estar estabilizado e proporcionando lucros satisfatórios.

A preocupação com a competitividade da empresa existe, mas se comparada aos fatores que deveriam ser investigados, conforme aponta Costa (2005), a mesma apresenta defasagem em relação às reações das estratégias dos concorrentes, projetos para competir no mercado futuro, conquista de *market share* e também a realização de *benchmarking*.

Com relação ao portfólio dos produtos, os Entrevistados 2 e 14 apontaram a necessidade da empresa diversificar seus produtos e penetrar também em novos mercados, pois hoje a fábrica está focada nos filmes técnicos, nos flexíveis e na sacaria de ráfia. Já alguns de seus concorrentes iniciaram participação em mercados mais especializados onde os investimentos iniciais, apesar de altos, proporcionam lucros finais maiores que os segmentos atuais da empresa. Os produtos da empresa hoje, podem ser enquadrados, conforme a Matriz de Ansoff, na categoria das “vacas leiteiras” pois percebe-se que a tentativa da empresa é

garantir a sobrevivência de seus produtos a partir de investimentos moderados e trabalhando com um controle de produção e custos estruturado (ANSOFF, 1977).

Contudo, apesar do aumento da lucratividade, proporcionado por um parque fabril novo, com máquinas especiais para inovação de produtos, o investimento ainda é visto como de alto risco por alguns dos diretores da empresa que acabam dificultando a aquisição de algumas máquinas. Porém, ao menos, algumas máquinas são substituídas para melhorar a produtividade da capacidade produtiva instalada.

Por outro ângulo de percepção, a construção de um novo parque fabril, e a fabricação de diferentes produtos conforme suas demandas dentro do mercado nacional e, futuramente, internacional, provêm do acompanhamento de revistas técnicas do setor, bem como em um acompanhamento profundo das feiras realizadas pelo país mostrando as tendências e novidades do setor dos plásticos.

A gestão de portfólios de uma empresa, como comenta Costa (2005), consiste em elemento fundamental para garantir competitividade. O que pode se perceber é que alguns dos itens sugeridos pelo autor são contemplados como ter conhecimento acerca do rendimento dos negócios atuais e novas perspectivas de mercado que estão surgindo. No entanto, problemas decorrentes de investimentos sem análise prévia, conflitos sobre decisão de novos produtos, e a desconsideração de resultados a longo prazo, consistem em problemas que devem ser sanados buscando provocar um amadurecimento na qualidade do portfólio.

Os recursos estratégicos fundamentais para a edificação de uma empresa em torno de objetivos centra-se em três pilares, os recursos humanos, financeiros e os materiais, conforme citou Oliveira (1988). As condições destes são um termômetro para a situação da empresa e sua capacidade de agir e reagir.

Os recursos humanos, portanto, conforme apontado pelos entrevistados 2, 4, e 7 são em geral suficientes para a realização das atividades propostas atualmente na empresa. Uma vez que todo treinamento necessário é fornecido pela empresa, a competência dos colaboradores em realizar as atividades funcionais tem se mostrado eficaz.

No entanto, os Entrevistados 9, 10 e 13 pontuaram alguns problemas decorrentes da gestão dos recursos humanos como a necessidade de aumentar o treinamento para alguns setores específicos que exigem maior qualidade e também apontaram a falta de profissionalismo de alguns indivíduos como exemplo negativo para os demais colaboradores. Conforme citou o Entrevistado 9, esses fatores negativos apresentam-se devido à cultura de “trabalhar em nichos” dentro da empresa, onde se percebe uma espécie de competição interna

entre os setores. Esse fator aliado à falta de interligação departamental pode gerar problemas com a direção, algumas vezes, e dificuldades de entendimento dentro da fábrica.

Com relação aos recursos monetários, conforme citou o Entrevistado 14, “de forma financeira o grupo é extremamente saudável”. O mesmo se refere ao Grupo Maxiplast, composto por outros empreendimentos que são mantidos e dão suporte às atividades da empresa de plástico. Mesmo diante da garantia de recursos financeiros suficientes, alguns dos participantes da pesquisa salientam que o dinheiro não é reinvestido de forma satisfatória para a melhoria do rendimento da fábrica.

Por fim, tratando-se dos recursos materiais, incluindo máquinas e equipamentos, os depoimentos evidenciaram opiniões bastante divergentes conforme o departamento, denotando uma desatenção para o atendimento de todos de forma equivalente.

Houve diversas reclamações no setor de produção ressaltando falta de manutenção no maquinário, de máquinas ou equipamentos novos, de alguns materiais de qualidade e em suficiente quantidade para realizar as atividades com folga. De maneira geral, diversas foram as críticas em torno destes três principais problemas materiais. Ainda merecem destaque alguns pontos citados como a falta de investimento em tecnologias modernas, buscando ampliar a produtividade e inovação em produtos; o elevado número de máquinas antigas que, apesar de realizarem as atividades, perdem em produtividade; a necessidade de planejar a troca de aproximadamente 15 a 20% das máquinas para melhorar a produção e redução de custo.

A esses fatores soma-se outro apontado por Entrevistado 9 ao citar que em função de não haver nem planejamento, para levantamento das necessidades e estratégias para sanar esses problemas, e nem orçamento financeiro, as decisões acabam concentrando-se apenas nas necessidades imediatas de forma que, em alguns momentos, adquirem-se materiais desnecessários ou a um custo mais alto.

Como fator positivo em relação a essas deficiências apresentadas, o Entrevistado 14 destaca que “nem sempre a empresa pode ou consegue comprar tudo que necessita ou gostaria de comprar”. O mesmo, destaca que nos últimos 2 anos a empresa investiu, aproximadamente R\$ 8 milhões em novas máquinas e equipamentos. Percebe-se que mesmo sem um planejamento que facilitaria as compras, a empresa busca sanar aos poucos suas deficiências.

Mintzber e Quinn (2001) ressaltam que a empresa deve possuir uma estratégia apresentando de que maneira irá aproveitar os seus recursos, humanos, financeiros e materiais, ordenando e coordenando os mesmos de forma a conseguir o melhor aproveitamento de cada um. Como foi observado nos depoimentos, alguns dos recursos

necessitam de maior atenção tanto do ponto do endurecimento da postura referente ao recurso específico, bem como na tentativa de flexibilizar e minimizar as resistências e críticas destrutivas que acabam gerando desmotivação dentro da equipe de trabalho.

A estratégia de uma empresa, bem como a elaboração de novas estratégias, acabam ocorrendo conforme as necessidades impostas pelo mercado ou devido à preparação e planejamento previamente executados.

Ao serem abordados sobre as mudanças estratégicas percebidas tanto na empresa como no setor ou trabalho, aproximadamente, 60% dos entrevistados, disseram não ter percebido nenhum tipo de alteração nas estratégias até então executadas pela empresa.

O primeiro grande fator de mudança destacado pelo Entrevistado 4 foi o início da implantação do BSC dentro da empresa. Esta mudança estratégica interna, quando finalizada, irá permitir à empresa um controle ainda melhor, e uma visão mais ampla das suas fraquezas e forças internas.

Outra grande mudança identificada foi a construção e instalação da nova filial da empresa em Serafina Corrêa, no estado do Rio Grande do Sul. O local foi escolhido por dois grandes motivos: a localização de um frigorífico da Perdigão em uma das cidades próximas, o que já garante um fornecimento contínuo de insumos para o cliente, e ainda, o fato de no Rio Grande do Sul estarem localizados uma parcela significativa dos seus clientes.

Esta decisão permitiu à empresa ter conquistado um mercado maior dentro das embalagens para frangos e também experimentar a criação de uma nova fábrica, com equipamentos modernos e totalmente projetada dentro das normas da ABNT e dos requisitos de seu principal cliente na região.

Ainda com relação à construção de uma nova fábrica, o principal projeto da empresa, que deveria ter sido financiado ainda neste ano, é a construção de um novo parque fabril, na cidade de Caçador, buscando aumentar a produção da empresa e permitir a penetração em novos segmentos do mercado. No entanto, devido às incertezas do mercado nos últimos anos e à grande quantia empregada na construção da filial e também das compras de novas máquinas, fez a empresa decidir em reavaliar o investimento no projeto de construção da nova fábrica neste período de 2008.

Abordando as mudanças internas, uma nova estratégia para motivar o aumento da produtividade, já comentada anteriormente, foi a criação da meta contratada, onde o funcionário possui uma meta inicial mensal a ser cumprida. Ao ultrapassar a meta estabelecida, o colaborador recebe um acréscimo no valor do seu salário.

Por fim, como grande mudança relacionada com a compra de insumos e também a responsabilidade social da empresa um dos entrevistados citou a criação da Magnaplast, empresa também integrante do Grupo Maxioplast. Esta empresa, idealizada com finalidade de reduzir o custo de compra de matéria prima, trabalha com a reciclagem das aparas da própria matriz e de compras adicionais e funciona anexada ao Presídio Regional de Caçador.

Na empresa as presidiárias conquistam a dignidade de estarem trabalhando, a redução de sua pena conforme cada dia trabalhado e ainda recebem salário por estarem desenvolvendo a atividade. O principal benefício para a empresa foi a redução do custo de compra de matéria prima por meio do uso do produto proveniente desta fábrica que atende aos requisitos de qualidade desejados para confecção dos plásticos.

Tendo sido discutidos os principais elementos referentes à estratégia da empresa, os entrevistados também foram questionados sobre a sua participação na elaboração de novas estratégias para a empresa como um todo bem como das estratégias de seus setores. Considerando então as estratégias gerais da empresa, 60% dos entrevistados consideraram-se participativos tendo em vista o contexto da situação de envolvimento da empresa com a elaboração de estratégias.

Já abordando os participantes quanto às estratégias de seus cargos, os mesmos destacaram que possuem muita participação, que tem liberdade para realizar mudanças contanto que as mesmas não tenham altos custos, ou mesmo venham a prejudicar outros setores da produção. Os colaboradores ainda destacaram que, muitas vezes, a grande maioria das decisões e idéias relacionadas com alguma estratégia tem que passar pela direção.

No entanto, verificando o resultado destas duas perguntas relacionadas à participação na elaboração das estratégias, percebeu-se alguma insegurança em algumas respostas, bem como a falta de conhecimento dos gestores sobre o significado da palavra e o que representa uma estratégia propriamente dita. Uma vez que a empresa não possui um documento estratégico escrito as considerações das questões estratégicas são feitas a partir dos relatos dos entrevistados e de forma empírica.

Ao perceber que a empresa não apresenta um documento claro contendo a estratégia, a classificação teve que ser realizada por meio de uma varredura das informações angariadas com a investigação por parte das entrevistas, e também da interpretação do referencial teórico descrito neste estudo.

Para classificar a estratégia da empresa, foram utilizados dois grandes pensadores de correntes distintas de pensamento que permitiram a conclusão da estratégia de modos complementares.

Primeiramente, utilizando o pensamento de Porter (1986), que define estratégia como sendo diferenciação, liderança em custos ou enfoque, a determinação da estratégia da empresa pode ser alocada na qualidade de diferenciação. Isso se deve pelo fato principal da produção da empresa ser puxada pelos pedidos dos clientes. Logo a diferenciação se dá por clientes, devido ao atendimento das especificações e à importância elevada destinada aos clientes.

Mintzberg e Quinn (2001) também podem ser utilizados para estabelecer um complemento à classificação da empresa quanto à diferenciação citando a ocorrência da mesma com relação à imagem da empresa, devido ao grande tempo em que a mesma atua com qualidade absoluta no mercado, ao suporte fornecido aos clientes de forma integral e à grande qualidade investida aos produtos oferecidos.

Por fim a classificação adotando a perspectiva de Mintzberg (2003) é o enquadramento da estratégia da empresa como sendo emergente. Algumas ressalvas devem ser feitas com relação a esta classificação. Primeiramente, esta característica emergente está presente nas características da empresa, como sua adaptação aos fatores externos, proveniente de clientes ou concorrentes. No entanto, em fatores como a desqualificação de cerca de 15% das máquinas para executar as tarefas, bem como a falta de visão dos diretores podem ser fatores negativos.

Independente da classificação realizada, Mintzberg e Quinn (2001) propõem um mecanismo para avaliar a estratégia, considerando quatro aspectos que são: consistência, consonância, vantagem e viabilidade. Conforme a teoria já apresentada, a consistência da estratégia da empresa não está tão boa, uma vez que não há missão clara e as metas existem só para a realidade de curto prazo. Quanto à consonância, que trata das adaptações e atividades possui características positivas e negativas, segundo o que foi analisado a empresa tem capacidade de adaptação lenta, e sua competitividade no segmento em que atua é boa. No entanto, sabe-se que estas posições no mercado não são garantias de sobrevivência. Já com relação à vantagem da empresa, o elemento diferencial com relação aos clientes mostra-se um ponto forte que tem trazido retornos positivos. E por fim, a viabilidade de realizar essa estratégia tem se mostrado possível, mas deve-se ter atenção a alguns fatores referentes aos recursos da empresa.

Como forma de resgatar os elementos estratégicos analisados, apresenta-se no quadro a seguir um resumo dos principais tópicos desta seção:

ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	RESULTADOS OBSERVADOS
Missão e Visão	Segue a política de qualidade
Metas gerais e específicas	Baseadas na produção e nas rotinas dos setores
<i>Ambiente Interno</i>	
Pontos Fortes	Preocupação com clientes, pontualidade e experiência no mercado
Pontos Fracos	Resistência para investir, estrutura física, desunião da diretoria
<i>Ambiente Externo</i>	
Concorrentes	Vantagem tecnológica e de portfólio
Fornecedores	Mudanças conforme câmbio e qualidade
Clientes	Prezam pela qualidade e realizam auditoria
<i>Diagnóstico</i>	
Competitividade	Altamente competitiva no mercado que atua
Portfólio	Necessidade de ampliar
Recursos Humanos	Mais treinamento e comprometimento
Recursos Financeiros	Boa saúde financeira, resistência a investimentos
Recursos Materiais	Inovação de máquinas, manutenção

Quadro 04: Elementos estratégicos analisados

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.2 Estrutura

A estrutura organizacional, conforme apresenta Daft (2008), reflete as relações existentes entre os indivíduos e os elementos organizacionais como, os níveis hierárquicos, as formas de controle, os grupos de atividades, a comunicação, a coordenação entre outros.

A estrutura da empresa foi avaliada à luz da teoria de Mintzberg que considera desde os mecanismos de coordenação de trabalho, de *design* para então inserir a estrutura organizacional em uma das suas subdivisões.

O primeiro dos elementos analisados foram os mecanismos de coordenação de trabalho utilizados na empresa. Pode-se observar durante as entrevistas, em conversas realizadas informalmente e também nos dados secundários coletados que algumas características fortes estão relacionadas com a supervisão na empresa. Conforme a subdivisão proposta por Mintzberg (2003) a supervisão direta e os processos padronizados são os mais marcantes na estrutura.

Quanta à supervisão direta pode ser observada no dia-a-dia na organização em, praticamente, todos os setores da empresa nos quais os gestores foram abordados. O mecanismo por meio do qual ocorre a monitoração das atividades é pelo acompanhamento, orientação e supervisão direta, no chão de fábrica e no setor de forma geral. Ocorre do supervisor para com os funcionários, buscando garantir a realização do trabalho da forma correta, minimização dos erros e cumprimento das metas estabelecidas.

Além da supervisão direta, há também uma forte padronização dos processos de trabalho realizado. Isso ocorre por dois motivos principais: primeiramente, devido às exigências de alguns clientes que fazem auditorias periódicas não só para garantir a qualidade dos produtos, mas também o cumprimento das normas da ISO, e também pela própria implantação da ISO 9001 que determina os procedimentos estabelecidos para a realização das atividades. Ainda acrescenta-se o fato de que essas atividades são integralmente observadas pelo Setor de Qualidade, que, eventualmente, pode modificar um processo de trabalho buscando uma melhoria na produtividade ou solução de alguma inconformidade.

Mintzberg (2003) também apresenta as partes que compõe a organização dividindo a mesma em núcleo operacional, cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura e assessoria de apoio. O autor salientou que, normalmente, os mecanismos de coordenação utilizados são elementos fundamentais na definição da parte que tem principal destaque na organização.

O núcleo operacional, limitado à realização das atividades definidas previamente tem pouca influência de maneira geral. A linha intermediária tem um destaque importante na organização, pois atua de maneira eficiente realizando o caminho entre o núcleo operacional e a cúpula. No entanto, não tem poder decisório suficiente para tomar as providências necessárias ao seu trabalho sem ter que contatar a diretoria. A tecnoestrutura, da mesma forma apresenta influência limitada, pois ainda está sendo desenvolvida com a implantação do BSC. Já a assessoria de apoio tem pouca participação, uma vez que a empresa só tem terceirizado parte dos seus serviços de transporte e distribuição.

Logo a parte da organização que tem maior destaque é a cúpula estratégica (MINTZBERG 2003). Acompanhando as definições apresentadas na revisão bibliográfica os dirigentes da organização deveriam realizar a supervisão direta das demais atividades, administrar e ser responsáveis pela relação com o ambiente e o mais relevante, elaborar as estratégias da empresa. A supervisão direta realizada por intermédio dos gestores e em escala, para a base operacional, é realizada freqüentemente. O acompanhamento das relações com o meio ambiente é feito por um dos diretores por meio de sua participação direta e também da delegação para os outros gestores da empresa. Esse modelo de contato com a diretoria foi apontado por alguns dos entrevistados como ponto forte na realização de seus trabalhos, pois no momento em que necessitam de alguma orientação, decisão ou quando se reportam as atividades, a subordinação direta à diretoria facilita o trabalho.

No entanto, o que pode se observar é o não envolvimento da cúpula na elaboração da estratégia da organização, fato que se mostra prejudicial ao crescimento da empresa no mercado, e que, como comentado durante as entrevistas não fornece as diretrizes básicas para o funcionamento da empresa, como a missão e a visão.

Quanto ao funcionamento da organização, ao se definir o sistema de coordenação e a parte da organização que tem maior destaque, Mintzberg (2003) apresenta a subdivisão para identificar o modo como funciona o fluxo das informações e decisões dentro da empresa.

Destaca-se, portanto, que mesmo tendo algumas características da autoridade formal, o fluxo da atividade regulamentada ainda é o que mais se apresenta dentro da empresa. Isso acontece pela forte padronização dos trabalhos realizados sendo que, conforme cita o autor, há uma forte divisão entre as funções limitadas do nível operacional e as demais decisões provenientes da alta hierarquia da empresa.

Daft (2008) complementa essa classificação apontando o fluxo da comunicação como sendo vertical ou horizontal. O que pode ser percebido, por meio das entrevistas, na forma do organograma e na descrição dos cargos é o predomínio da característica da comunicação vertical dentro da empresa, partindo diretamente da diretoria com principal função decisória e de controle, por meio do Setor de Qualidade.

Uma das etapas para se poder classificar e entender a estrutura organizacional é estudar os principais aspectos que fazem parte de sua definição. Mintzberg (2003) inclui nesses aspectos a especialização do trabalho, formalização do comportamento, treinamento, agrupamento em unidades, tamanho da unidade, planejamento e controle, instrumentos de vínculo, centralização e da descentralização.

A especialização do trabalho, segundo caracterização de Mintzberg (2003) pode ocorrer de forma vertical ou horizontal. A especialização horizontal está presente devido à alta uniformidade de alguns processos, a forma rotineira em que ocorrem, e a padronização utilizada na divisão do trabalho. A especialização vertical pode ser observada devido à presença da especialização horizontal. Isso ocorre porque nos processos padronizados de forma horizontal há necessidade de uma especialização vertical, atuando diretamente na hierarquia através de um encarregado ou supervisor, de forma a verificar se os processos estão corretos.

A formalização do comportamento, citada por Seiffert e Costa (2007) complementando Mintzberg, trata da maneira como ocorre o comportamento dos colaboradores para realização das tarefas dentro da empresa. Pode-se perceber na empresa a padronização pelo fluxo do trabalho, por meio das especificações que ocorre em cada processo produtivo. Uma vez que muitas das regras são construídas devido aos padrões da ABNT, algumas das atividades, principalmente, as que envolvem embalagens para o mercado de alimentos devem passar por processos extremamente controlados e padronizados.

Uma vez que o trabalho da empresa demanda que os trabalhadores estejam cientes de cada processo com os quais estarão envolvidos, há grande atenção para os treinamentos que são fornecidos. Os treinamentos ocorrem, primeiramente, para instruir o funcionário dentro das rotinas do trabalho, sendo que, posteriormente, se necessário podem ser realizados novos treinamentos com objetivo de melhorar a produtividade.

Costa (2005) salienta que a capacitação estratégica de uma empresa é essencial para alcançar uma rápida identificação e resolução dos problemas. A capacidade dos dirigentes e dos gestores da empresa é essencial para a rápida identificação e solução dos problemas. Esse preparo não só influenciaria a gestão da empresa, mas também a qualidade dos demais treinamentos proporcionados bem como a facilidade em aprimorar e compartilhar os conhecimentos adquiridos. Esta é uma questão que necessita de atenção dos dirigentes da empresa.

Ao serem indagados sobre a quantidade de treinamentos, 60% dos entrevistados afirmaram que esses ocorreram de maneira freqüente dentro da empresa. Em alguns momentos citaram que houve participação há menos de um ano em treinamentos diversos e ainda outros cursos de capacitação oferecidos.

Com relação à doutrinação, o setor de Recursos Humanos em sincronia com o setor de Qualidade, promove palestras e treinamentos com relação às especificações das regras internas da empresa, e as derivadas da certificação ISO ou algumas especificações de

determinados clientes. Os colaboradores são imersos, portanto, dentro da cultura da empresa que é extremamente regrada, muito hierárquica e não muito flexível, conforme foi identificado nos depoimentos.

O agrupamento em unidades, conforme apresentam Seiffert e Costa (2007) versa sobre as diferentes formas de se organizar o trabalho e os critérios adotados para as unidades de trabalho. A empresa, uma vez que ainda não possui um catálogo de cargos e também pelo fato de ter crescido sem planificação, definiu os cargos conforme surgiu a necessidade de aumentar o controle de forma mais objetiva.

Assim, a forma que mais se observa de agrupamento e organização do trabalho é o por processo e por função. Mintzberg (2003) salienta que os processos devem estar interligados em torno da especialização do trabalho. Primeiramente, este fato se apresenta nos setores de produção, uma vez que a cadeia produtiva está organizada em processos definidos e em seqüência para facilitar o transporte interno dos insumos.

As divisões internas não privilegiam determinados clientes e estão organizadas de forma a facilitar a produção, tanto dos plásticos flexíveis quanto da rafia. Os Entrevistados 4, 7 e 10 apontaram a necessidade de maior espaço interno para poder dimensionar e dividir melhor as tarefas realizadas.

O tamanho ou a dimensão da unidade, ou ainda a amplitude de controle, recorrendo a Mintzberg (2003) trata da quantidade de cargos sob a responsabilidade de determinadas pessoas na empresa. O que se pode perceber, nos cargos de produção é que há uma amplitude moderada, uma vez que abaixo do chefe ou supervisor de setor existem os encarregados e então os funcionários operacionais. Esse fato se repete também nas funções administrativas. Por outro lado, um fator que chama atenção é a grande amplitude de controle para os diretores da empresa, que acabam tomando a responsabilidade por diversas decisões que poderiam ser delegadas aos seus gestores de setor.

Esse fato gera um problema na medida em que podem faltar informações suficientes para a tomada de decisão e, principalmente, que essa amplitude exagerada desvia o foco da diretoria em buscar estruturar a gestão da empresa de forma mais estratégica.

Um importante aspecto para definição, citado por Seiffert e Costa (2007) são os sistemas de planejamento e controle. Na empresa, atualmente, não foi percebido um sistema de planejamento que considere o longo prazo como fator fundamentalmente estratégico.

Contudo, a empresa já trabalha com sistemas de controle em fase de aprimoramento, principalmente, baseados no uso da ferramenta BSC que está tendo sua instalação finalizada

na empresa. Esse sistema é utilizado para verificar o cumprimento das metas já contratadas pela empresa, ou seja, dos pedidos já computados.

Uma vez que há metas produtivas estabelecidas a partir dos pedidos gerados, os entrevistados foram indagados a respeito da existência de mecanismos de controle, pois conforme defendem Seiffert e Costa (2007), concordando com Mintzberg (2003), os mecanismos de controle tem por finalidade verificar se os padrões ou objetivos foram ou não alcançados. Os depoimentos apresentaram formas de controles utilizadas pelos colaboradores nos seus respectivos trabalhos ou mesmo no seu setor como relatórios, indicadores, dados a serem conferidos, legislação, etc.

O que pode ser percebido é que nos setores relacionados à produção como extrusão, tecelagem, impressão, acabamento, etc, há um forte controle por meio de informações fornecidas pelo setor de estatística da empresa, como: gráficos de aparas, de produção individual e por máquina, de paradas, de defeitos, entre outros. Esses dados, conforme comentário dos Entrevistados 3 e 4, são coletados diariamente e fornecem informações diárias, semanais e mensais para acompanhamento tanto dos funcionários por meio de painéis expositores em cada setor, bem como para seus supervisores ou chefes que tomam as decisões.

No entanto, independente dos dados coletados na produção o setor controle de estatística apresenta indicadores para todos os setores da empresa incluindo, por exemplo, recursos humanos e financeiros. Salienta-se que um setor, de forma geral, exerce função de controle que é o de Qualidade. A supervisora de qualidade é a responsável por verificar as especificações da ISO na realização das tarefas, conferir divergências nos indicadores e garantir a qualidade na produção. Como é a representante da diretoria e do conselho de qualidade, a responsabilidade em torno das verificações de erros e acertos é elevada.

O setor de qualidade também possui um meio de controle que influencia toda a empresa e o seu objetivo final, que é a satisfação dos clientes. Os principais mecanismos utilizados para verificar os pontos positivos e negativos da empresa com relação ao meio externo são as reclamações dos clientes e a uma pesquisa de satisfação anual realizada com todos os clientes da empresa.

Os mecanismos de controle citados, na sua forma de atuar nos setores individuais ou de atingirem toda a empresa, tiveram sua importância aumentada ao longo dos dois últimos anos por meio da implantação do BSC. A ferramenta que, devido a um problema com a consultoria contratada, está tendo sua implantação finalizada no próximo ano, tem auxiliado o controle geral da empresa com a utilização de indicadores estabelecidos para todos os setores.

No entanto, como foi possível observar em um comentário das entrevistas, o Entrevistado 13, afirmou que não se recorda de alguma vez terem sido feitos questionamentos a respeito das metas não atingidas ou de problemas identificados a partir dos indicadores. A esse fato se soma a ausência de reuniões para discussão das informações, problemas e idéias que, eventualmente, ocorrem no trabalho dentro da empresa. As reuniões, conforme citado pelo entrevistado, se remetem a demonstrar erros, problemas sem haver um planejamento final para correção das inconformidades identificadas.

A maneira como os mecanismos de controle funcionam conflita com classificação de Mintzberg (2003) que apresenta o planejamento da ação, que na empresa é baseado somente nos pedidos e o controle do desempenho, que ocorre somente para medir o desempenho sem futuro aproveitamento dos dados para elaborações ou ajustes estratégicos.

Uma vez que esse mecanismo é apoiado pelo uso do BSC, é necessário para a empresa, antes de implantar de forma definitiva o BSC, definir sua estratégia para então usar a ferramenta BSC como forma de controle e auxílio para as decisões a serem tomadas.

Os instrumentos de vínculo, apresentados por Mintzberg (2003) como tipos de interação entre as unidades com objetivo de facilitar e dinamizar o trabalho possuem sua presença limitada dentro da empresa, devido à carência de processos de gestão mais eficazes. Desse modo não se percebe forças-tarefa, comitês, estrutura matricial e mesmo as posições de ligação. Essa deficiência acaba limitando o funcionamento dos departamentos de forma isolada, como ilhas, resgatando o comentário do Entrevistado 9.

O que pode ser percebido, é que em alguns momentos há a presença da qualidade ou mesmo do setor de controle da produção que busca verificar por meio da seqüência de trabalho em uma ou mais unidades, incoerências ou erros ocorridos.

Analisando as entrevistas, observando as rotinas da empresa, e tendo como base o organograma (ANEXO A) pode-se concluir que a estrutura da empresa é centralizada. Isso ocorre em todos os departamentos que estão subordinados diretamente à direção, que toma as decisões finais sobre assuntos relativos a algumas rotinas de trabalhos departamentais, decisões referentes a clientes, investimento, compras, etc. No entanto, deve-se destacar que há uma descentralização horizontal limitada devido à padronização dos procedimentos de trabalho.

Esse aspecto de tomada de decisão apresentou algumas opiniões diversas dentre os entrevistados. Alguns depoimentos, reforçados pelo Entrevistado 11, afirmaram que gostam desse sistema de gestão onde não há gerentes gerais dentro da fábrica e, portanto a subordinação é direta à direção. No entanto, houve grande reclamação com relação à falta de

autonomia, alto grau de burocracia e inflexibilidade por parte dos diretores que ao delegarem mais os trabalhos poderia focar suas atenções em objetivos estratégicos para o futuro da empresa.

Essas ações de resistência por parte de alguns diretores são destacadas pelo Entrevistado 14 como um dos grandes obstáculos ao amadurecimento da gestão dentro da organização, que é a quebra dos paradigmas. Esses paradigmas acabam tornando a decisão da diretoria normativa, e em alguns momentos equivocada.

As características presentes dentro da estrutura podem ser interpretadas frente alguns itens apontados por Mintzberg (2003) e também por Seiffert e Costa (2007), que são o tamanho, a tecnologia, o meio ambiente e o poder. O item poder não foi abordado nesta análise.

Segundo o pensamento de Mintzberg, e a análise da empresa, quanto maior a idade da organização, mais formalizado será seu comportamento e a sua estrutura estará disposta conforme a época em que esse setor foi desenvolvido. Já com relação ao tamanho, quanto maior, mais especializadas serão as tarefas, maiores serão as unidades e mais formalizado será o comportamento. Esses fatores referentes ao tamanho puderam ser observados em sua grande maioria, excluindo-se a característica de evolução da estrutura, que por anos mantém-se desatualizada em termos de estrutura organizacional e também de recursos tecnológicos, e hoje representa-se como um problema de gestão a ser resolvido, segundo os depoimentos.

Quanto ao fator tecnológico, percebeu-se na empresa, que a produção por processos tem funcionado de forma eficaz, mesmo com dificuldades de comunicação entre os setores da empresa. Resgata-se novamente, as opiniões já apresentadas relativas à necessidade de adaptação das máquinas e dos equipamentos como forma de fornecer maior competitividade para a empresa.

Com relação ao ambiente, conforme cita Seiffert e Costa (2007) as considerações acabam sendo relativas, uma vez que dependem dos limites da organização e da maneira como esta influencia e é influenciada pelo ambiente à sua volta. De forma geral, o que percebeu-se é que a empresa tem uma característica de morosidade para adaptar-se às mudanças ambientais, pois considera, primeiramente, o fator de risco antes das oportunidades e das vantagens de novas adaptações. Em virtude das características do ambiente, simples e relativamente estável, as características, proposta por Mintzberg (2003), de centralização, burocratização e padronização dos processos de trabalho podem ser percebidas dentro da empresa.

A flexibilidade, outro importante elemento a ser considerado com relação à sobrevivência de uma empresa no mercado é um fator que pode ser considerado deficitário na organização em estudo. Estas dificuldades são percebidas tanto nas mudanças internas que deveriam ocorrer bem como nas externas.

Conforme depoimento de aproximadamente 60% dos entrevistados, a empresa encontra problemas ou dificuldades em se adaptar conforme as mudanças que tem ocorrido no mercado. Alguns fatores apontados foram: adaptação lenta e a longo prazo; não há reinvestimento garantido para dentro da empresa; defasagem de mais de 10 anos para algumas máquinas ou equipamentos em relação aos concorrentes; o espaço físico não permite adaptações rápidas e a estrutura hierárquica também não colabora nesse sentido; tendência à resistência para não mudar um modo de trabalho que tem dado certo há anos. Percebe-se então que a flexibilidade necessária para alavancar as vendas e garantir um crescimento maior para a empresa, segundo os depoimentos, está em poder da direção.

Cerca de 25% dos entrevistados ainda afirmaram que a empresa apesar das dificuldades para se adaptar, possui sim um potencial, no entanto não o utiliza por receio a correr riscos. Algumas das adaptações realizadas devido à mudanças foi a diversificação da empresa para outros setores como cereais, higiene e laticínios, uma vez que o mercado de frangos estava passando por incertezas no mercado internacional.

A abordagem de Costa (2005) com relação à flexibilidade é direta ao afirmar que a empresa deve ser flexível ou se tornará vulnerável às intempéries do mercado. Como pode ser observado na análise, a resistência à mudança, morosidade na adaptação e o atraso tecnológico mostram-se prejudiciais ao fator de flexibilização da empresa. Alguns destes fatores inibem uma rápida resposta a produtos substitutos, ou à idealização e prática de um novo produto. Outros, entretanto, geram uma cultura de resistência que se espalha aos demais níveis hierárquicos, partindo da cúpula.

Uma vez analisadas as características da estrutura organizacional propostas por Mintzberg (2003), considerando os mecanismos de coordenação, a parte predominante na empresa e o tipo de centralização ou descentralização é possível estabelecer que a organização apresenta uma burocracia mecanizada com ainda diversos indícios de uma estrutura simples. A parte predominante da organização foi a cúpula estratégica. Contudo, é necessário destacar que há uma participação crescente da tecnoestrutura na organização, uma vez que estão sendo desenvolvidos sistemas de controles para todos os trabalhos realizados.

A centralização vertical é usada em praticamente 70% das situações. Porém, deve ser salientado que existe uma descentralização horizontal limitada devido aos procedimentos e

padrões definidos para a realização das atividades. Já a coordenação, apresenta características marcantes de supervisão direta, e ainda, forte presença de padronização dos processos de trabalhos através dos padrões de qualidade e das normas da ABNT.

As características apresentadas por Mintzberg (2003) como pouca tecnoestrutura e assessores de apoio, pequena hierarquia e mínimo uso de planejamento também podem ser percebidas na estrutura da empresa.

No entanto, alguns outros elementos citados como características pelo autor supracitado devem ser discordados. A empresa possui diferenciação entre suas unidades e processos definidos de trabalho. O seu comportamento é padronizado e a empresa faz grande uso de treinamento e capacitação para realização das tarefas, e isso se deve à padronização das atividades.

O que pode ser concluído é que a estrutura da empresa parece estar migrando, gradativamente para uma estrutura burocrática mecanizada em sua forma completa. Alguns fatores podem ser ressaltados como agentes dessa mudança, como a forte padronização do trabalho, a implantação de mecanismos de controle por meio de indicadores fortalecendo a tecnoestrutura e o fato da empresa estar crescendo tanto no seu tamanho físico como no aspecto funcional. Assim, uma das mudanças drásticas para que a empresa pudesse se adequar a uma nova forma de estrutura seria uma descentralização efetiva no seu sistema de tomada de decisão.

Como forma de resgatar os dados apresentados na análise da estrutura, será apresentado a seguir um quadro com os principais resultados alcançados:

ELEMENTOS ESTRUTURAIS	RESULTADOS OBSERVADOS
Coordenação do trabalho	Supervisão direta e Processos padronizados
Parte da organização	Cúpula estratégica
Funcionamento da organização	Fluxo de atividade regulamentada e Fluxo de informação vertical
Especialização do trabalho	Horizontal = nos processos Vertical = no controle ou supervisão
Formalização do comportamento	Fluxo de trabalho
Treinamento e doutrinação	Instruir e aprimorar os colaboradores
Agrupamento em unidades	Processo e função

Tamanho da unidade	Amplitude moderada
Planejamento e controle	A curto prazo o BSC
Instrumentos de vínculo	Limitados
Centralização e descentralização	Centralizada na cúpula estratégica
Tomada de decisão	Subordinação à direção
Idade e tamanho	Idade = formalização de comportamento Tamanho = especialização do trabalho, unidades maiores e formalização do comportamento
Tecnologia	Atrelado à produção por processo
Meio ambiente	Morosidade na adaptação
Flexibilidade	Adaptação e flexibilidade no mercado

Quadro 05: Elementos estruturais analisados

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.3 Relação entre Estratégia e Estrutura

A relação entre a estratégia e a estrutura da empresa tema de um estudo pioneiro e inovador realizado por Chandler em quatro grandes empresas americanas – Dupont, General Motors, Standar Oil e Sears – criou uma tendência entre os pensadores estratégicos de que a estrutura de uma empresa se molde às mudanças estratégicas decorrentes das mudanças internas ou externas.

O que deve ser destacado neste estudo é que os elementos que compõe esta análise ainda precisam contemplar a cultura e a liderança, importantes fatores para a gestão de uma empresa. No entanto, como já foi explicado, a análise da estrutura foi o único componente utilizado nestes estudo para determinar a relação com a estratégia..

Sabe-se, conforme cita Hardy (1994 apud BOTH, 2000), que estes parâmetros – estrutura, pessoas, cultura e liderança – precisam estar alinhados para que a estratégia tenha sua efetividade alcançada. O desalinhamento destes pode consumir recursos e energia, provocando desmotivação ou até prejuízo financeiro desnecessariamente.

Para poder estabelecer uma relação, primeiramente, deve-se ter em mente o modelo de estratégia percebido na empresa. A diferenciação proposta por Porter (1986) e as

características apontadas por Mintzberg (2003), enquadrando a estratégia em alguns momentos como emergente, caracterizaram uma empresa que se adapta às necessidades dos clientes. Esse fato é claro ao se ter em mente que as metas atuais da empresa remetem-se somente a atingir os pedidos efetuados e sendo assim, diferenciando o atendimento a cada cliente, da melhor maneira possível valorizando a qualidade e os serviços prestados em busca da fidelização.

A estrutura organizacional é uma burocracia mecanizada, com resquícios fortes de uma estrutura simples. A característica marcante de uma estrutura simplificada é o papel centralizador dos dirigentes e a atuação da supervisão direta caracterizando os controles sobre as atividades. No entanto, os demais aspectos apresentados na análise convergem para uma burocracia mecanizada.

Almeida, Neto e Giraldi (2006, p.22) apresentam uma visão referente à estratégia de diferenciação que contribui para o estabelecimento da relação, que diz:

A estratégia de diferenciação necessita que todas as pessoas na organização aprendam a coordenar e integrar as suas atividades de forma eficaz. [...] A estratégia de diferenciação é afetada negativamente quando a empresa possui centralização e formalização extensivas, especialmente em um ambiente mutável. Assim é necessário que uma estrutura seja mais flexível e as tarefas menos estruturadas.

Portanto, tendo em mente a abordagem dos autores supracitados, que discutem o trabalho de Chandler, percebe-se que a empresa não tem uma estrutura adequada para sua *estratégia atual*.

Por se tratar de uma estratégia de diferenciação, como identificado na estratégia da empresa, a flexibilidade e a autonomia para a tomada de decisão, respeitando as diretrizes de cada função, deveriam ser incentivadas. Esse fator, como já destacado, está relacionado com o excessivo controle e centralização da grande maioria das decisões da empresa.

Um dos fatores que complementam essa falta de relação entre a estrutura e a estratégia pode ser confirmado também, ao observar-se a Figura 11, em que a seqüência no modelo apresentado sofre uma interrupção. A partir das modificações no ambiente a empresa deveria estabelecer novos rumos para sua estratégia, que mesmo deficitários vem ocorrendo. A partir desta mudança, novos problemas administrativos tendem a seguir provocando uma diminuição do desempenho. A partir desse momento, a estrutura deveria ser repensada e não é o que se percebe dentro da empresa, pois a mesma trabalha com a mesma estrutura da época de sua fundação.

A resistência para a mudança, frente às novas adaptações que irão surgir de forma constante e cada vez mais perturbadora para a estabilidade da empresa, pode ser um fator que cause problemas mais graves no futuro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso descreve a estratégia empresarial, a estrutura organizacional e a relação entre estes dois elementos, da Indústria e Comércio de Embalagens Maxioplast Ltda. Este estudo foi desenvolvido seguindo o objetivo geral que determina analisar a relação entre a estrutura organizacional e as estratégias empresariais no período correspondente ao primeiro e o segundo semestre de 2008. A partir desse, destaca-se que os objetivos específicos nomeados foram atingidos, permitindo realizar as seguintes considerações e observações.

A pesquisa foi apoiada nas idéias de vários autores que complementaram para ampliar o conhecimento acerca do tema proposto buscando atingir os objetivos específicos e responder o problema da pesquisa. A discussão da estratégia baseia-se, principalmente, nos pensamentos de Mintzberg e Quinn (2001) e Porter (1986). Já os comentários acerca da *estrutura organizacional* recorrem a Mintzberg (2003) e Seiffert e Costa (2007). Por sua vez, a idealização do estudo, bem como a base para a iniciativa de relacionar a estrutura com a estratégia é proveniente de Chandler em seu estudo publicado em 1962, e os comentários realizados por McCraw (1998).

Inicialmente, contemplando a estratégia, percebeu-se uma confusão, entre os entrevistados, da interpretação de elementos fundamentais na determinação estratégia, que são a missão e a visão da empresa. Os mesmos, do ponto de vista estratégico não são encontrados na organização, que trabalha atualmente com uma política de qualidade como premissa para o desenvolvimento de suas atividades.

A empresa apresenta dificuldades do ponto de vista estratégico que se refletem na realização das tarefas e inibem inovações tanto estruturais como estratégicas. Algumas das dificuldades têm destaque na centralização das decisões, pouca flexibilidade, baixa autonomia para o corpo gerencial e grande resistência à mudança. Logo, um dos problemas internos da empresa, percebido por meio das entrevistas, é quanto à qualidade e liberdade para evolução da gestão.

Contudo, apesar das dificuldades encontradas para o desenvolvimento estratégico, a empresa atua no mercado há mais de 35 anos e tem conquistado a fidelidade dos clientes por meio de uma estratégia de diferenciação. Essa diferenciação pode ser definida, principalmente, pela característica de produção puxada por pedido, onde todas as especificações do produto residem nas exigências feitas pelos clientes. Dessa forma, o padrão

de qualidade oferecido, bem como pontualidade e o serviço pós-venda, tem proporcionado à empresa um grupo de clientes fiéis ao seu produto, valorizando o relacionamento e a preocupação em proporcionar um atendimento garantindo a plena satisfação.

A estrutura da empresa, frente à teoria de Mintzberg (2003) foi estudada considerando a opinião dos entrevistados, bem como os acessos aos documentos internos da empresa. O principal elemento caracterizador da estrutura é o processo centralizador dos diretores da empresa que demonstram o domínio da cúpula estratégica sobre grande parte das decisões da empresa.

A supervisão direta na área funcional e a padronização do trabalho complementam as características centralizadoras, presentes em uma estrutura simples, na realização das atividades. As atividades de suporte como o treinamento oferecido e a doutrinação garantem um enquadramento do funcionário para que realize as atividades conforme as especificações exigidas pelos clientes e pela determinação de órgãos fiscalizadores.

Diante desses principais elementos caracterizadores da estrutura organizacional, pode ser identificada na empresa uma estrutura burocrática mecanizada com vários resquícios de uma estrutura simples. Esse processo de evolução ainda apresenta-se em desenvolvimento devido à necessidade da empresa conseguir dinamizar sua atuação no mercado e por meio do desenvolvimento e utilização de instrumentos de acompanhamento, principalmente, indicadores relacionados ao BSC. No entanto, para que consiga adaptar sua estrutura procurando facilitar as atividades, a mudança quanto aos padrões seguidos pela diretoria, devem incluir uma maior autonomia para tomada de decisões e, conseqüentemente, uma descentralização das atividades.

Portanto, tendo conhecimento das estratégias adotadas pela empresa e da estrutura organizacional praticada, houve a ponderação destes dados tendo em mente as considerações dos estudos de Chandler citados por McCraw (1998). A primeira constatação de Chandler aponta que a estrutura deve seguir a estratégia, adaptando-se às necessidades do mercado identificadas pela estratégia. Kaplan e Norton (2006) ressaltam que uma empresa não deve preocupar-se em encontrar a estrutura organizacional perfeita para cada estratégia. Mas sim, procurar melhorar o desempenho sem grandes problemas internos, como conflitos, e externos procurando uma estrutura que se adapte aos aspectos funcionais da estratégia.

O que se pode observar, diante das constatações da estrutura organizacional e da estratégia praticada é que a relação apresenta alguns sintomas negativos com relação à estrutura. Uma estratégia de diferenciação exige maior flexibilidade da estrutura organizacional da empresa, para que esta consiga atingir seus principais objetivos. A estrutura

simples, normalmente, não oferece o rendimento esperado, do ponto de vista estratégico e também da gestão como um todo, pois limita aspectos como autonomia para resolver problemas, descentralizar a tomada de decisões e provocar os funcionários a coordenar e integrar as suas atividades de maneira mais eficaz.

Logo, uma vez que a empresa já possui como característica uma padronização e uma especialização fortemente implantadas, essa deveria rever a sua forma estrutural para se adaptar às características de uma estrutura burocrática mecanizada, o que seria ideal para a empresa, levando em conta seu tamanho e sistema produtivo.

5.1 Recomendações

Considerando os resultados da pesquisa, observa-se que a empresa necessita aprimorar, em um primeiro momento, a qualidade de algumas práticas empresariais que interferem diretamente na estratégia e na estrutura da empresa. Resgatando o comentário de alguns dos colaboradores, gestores da organização, três grandes mudanças poderiam ser adotadas: maior presença e consenso da diretoria na tomada de decisão; uma maior autonomia para que os gestores possam tomar as decisões; e, a implementação de reuniões setoriais e até mesmo organizacionais com periodicidade rotineira.

Uma vez que a produção da empresa é realizada por processo, a sua estrutura organizacional deveria se adaptar de forma que houvesse maior integração entre os setores, o que facilitaria a realização do trabalho, a solução dos problemas e a comunicação e elaboração de novas idéias para problemas comuns.

Como sugestão para melhoria da gestão estratégica, e como elemento fundamental para a saúde financeira de qualquer organização, a empresa deveria realizar um planejamento orçamentário anual. Desse modo, acompanhando o fluxo de caixa, pode-se ter uma idéia mais realista do quanto poderia ser investido dentro da empresa, em cada setor, conforme as solicitações. Portanto, a cultura do planejamento teria que ser desenvolvida em cada gestor, *uma vez que as requisições teriam que ser realizadas com antecedência.*

Outra sugestão tem relação direta com a finalização da implantação do BSC na empresa. Uma vez que a principal premissa do BSC é alinhar a estrutura à estratégia, a empresa necessita de uma estratégia para balizar o alinhamento da estrutura. Portanto, a realização de um planejamento estratégico ajudará o crescimento da empresa por meio do

estabelecimento de missão, visão, do profundo conhecimento dos aspectos internos e externos à empresa, e também na elaboração das estratégias envolvendo todos os setores.

Assim, a diretoria, além do papel decisório fundamental, poderia ter suas atividades atreladas às ações estratégicas mais importantes para a empresa e atuar em um possível Conselho ou Controladoria, para supervisionar o andamento de todas as atividades.

5.2 Sugestões de trabalhos futuros

Diante das considerações e das recomendações realizadas, sugere-se agora alguns estudos que podem contribuir para o desenvolvimento e amadurecimento da gestão estratégica e da estrutura organizacional da empresa. De maneira objetiva, os estudos propostos envolvem os seguintes itens:

- a) planejamento estratégico: elaborar o planejamento estratégico na empresa como forma de desenvolver uma cultura estratégica dentro da organização;
- b) implantação total do BSC: após elaborado o planejamento estratégico, promover a implantação do BSC alinhado aos objetivos estratégicos da empresa; e
- c) relação da estratégia com cultura e poder: realizar um estudo para poder determinar as influências do poder e da cultura da organização nas estratégias desenvolvidas pela empresa.

Salienta-se que o objetivo da realização destes estudos pode evidenciar outros aspectos que podem ser melhorados na organização que não puderam ser contemplados na elaboração deste estudo de caso.

REFERÊNCIAS

ABIPLAST – Associação Brasileira da Indústria do Plástico. Disponível em: <<http://www.abiplast.org.br/>> Acesso em: 28 out 2008.

AGUIAR, Adson B.; MARTINS, Gilberto A. A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg e a gestão estratégica de custos: um estudo nas ONG's paulistas. **Revista de Contabilidade Financeira**. São Paulo, edição comemorativa, p.51-64, set., 2006.

ALMEIDA, Fernando C.; NETO, Alfredo J. M.; GIRALDI, Janaina M. E. Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. **Revista de Gestão da USP**. São Paulo, v.13, n.2, p. 15-26, abr./jun., 2006.

ALMEIDA, Martinho I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. Tradução: Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6.ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2006.

BOTH, Bernardo. **Relação entre estratégia e estrutura organizacional: um estudo de caso na URI**. Porto Alegre, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

CASTRO, Claudio M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

COSTA, Benny K.; ALMEIDA, Martinho I. R. (org). **Modelos e inovações em estratégia**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2007.

COSTA, Eliezer A. **Gestão estratégica**. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

COSTA, Francisco José. Gestão estratégica: necessidade das organizações. **Revista Humanidades**. Fortaleza, Fortaleza, v.21, n.1, p.16-24, jan./jun. 2006.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. Tradução: Andréa Castellano Montação; Cláudia Mello Bellssof; Haira Ohara Avritcher. 2.ed São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DRANOVE, David; MARCIANO, Sonia. **Estratégia: conceitos, ferramentas e modelos para profissionais**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2007.

DRUKER, Peter F. *New Templates for today's organizations*. **Harvard Business Review**. V.52, n.1, p.45-53, jan., 1974.

DUARTE, Nelson F. S. **Mintzberg e o desenho organizacional**. Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra, 2006. Disponível em: <http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_05_06/word/Teoria%20de%20Mintzberg.pdf> Acesso em: 10 set 2008.

FILHO, Emílio H. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FILHO, Sérgio R. P. S.; *at al.* ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. XXIV, 2004. **Estudo de competitividade na indústria de embalagens plásticas no Brasil**. Florianópolis, 2004.

FONSECA, Valéria Silva. **Além da escolha racional: exame do conceito de estratégia organizacional a partir de três perspectivas contemporâneas**. Florianópolis, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Tradução: Wilma Ribeiro. 3.ed. Rio de Janeiro: Prencice-Hall do Brasil, 1984.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Intenção estratégica. **Harvard Business Review**. São Paulo, v.83, n.7, p.82-95, jul. 2005.

HEXSEL, Astor E.; HENKIN, Hélio. Os conceitos de eficácia operacional e estratégia propostos por Porter: fundamentos econômicos e análise crítica. **Revista de Administração**. São Paulo, v.38, n.3, p.254-259, jul./ago./set., 2003.

HOMEM, Ivana D.; DELLAGNELO, Eloise H. L. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **RAE – eletrônica**. v.5, n.1, art.8, jan./jun., 2006. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica>> Acesso em: 06 set 2008.

HÜBLER, Eduardo A. **Análise das dimensões estruturais do processo estratégico de empresa catarinense do setor industrial de alimentos, em ambiente de mudança macroeconômica**: estudo de caso da empresa Macedo, Koerich S/A. Florianópolis, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

INTERPLAST 2008 – Feira e Congresso Nacional de Integração da Tecnologia do Plástico. **Santa Catarina, um espelho do Japão**. Disponível em: <<http://feiras.messebrasil.com.br/interplast/artigos-15.htm>> Acesso em: 28 out 2008.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan. **Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones**. 3.ed. Madrid: Prentice Hall, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Como aplicar uma nova estratégia sem causar distúrbios na organização. **Harvard Business Review**. São Paulo, v.84, n.3, p.68-77, mar., 2006.

KLUYVER, Cornelis A.; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. Tradução: Monica Rosemberg. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. Tradução: Mônica Rosemberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LIBOS, Hilton. **Abiplast sugere mudanças para garantir competitividade**. Disponível em: <<http://www.plastico.com.br/revista/pm406/noticias/noticias01.html>> Acesso em: 28 out 2008.

LOETZ, Claudio. Prudência. **AN – A Notícia**. Joinville, 18 de outubro de 2008. Disponível em: <<http://www.clicrbs.com.br/anoticia/jsp/default2.jsp?uf=2&local=18&source=a2249824.xml&template=4191.dwt&edition=10926§ion=886>> Acesso em: 28 out 2008.

MACHADO, Nelson S. **O relacionamento entre estrutura, poder e estratégia em organizações universitárias: a criação da Universidade do Oeste de Santa Catarina**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

MAMMINI, Beatriz. **A relação entre estratégia e estrutura no varejo**. São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, 2006.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIPLAST – Indústria e Comércio de Embalagens Maxioplast Ltda. Disponível em: <<http://www.maxiplast.com.br>> Acesso em: 10 out 2008a.

MAXIPLAST – Indústria e Comércio de Embalagens Maxioplast Ltda. 2008b. **Manual da Qualidade**.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. v.1, 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

McCRAW, Thomas K. (org). **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Tradução: Luiz Alberto Monjardim. São Paulo: FGV, 1998.

MERCADO DE PLÁSTICOS. **Indústria do plástico no caminho do desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <<http://www.mercadodeplasticos.com/modules/popnupblog/index.php?postid=46>> Acesso em: 28 out 2008.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução: Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. Tradução: James Sunderland Cook. 3.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

_____, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____, Henry. *The strategy concept II: another look at why organizations need strategies*. **California Management Review**. v.30, n.1, p.25-32, fall 1987a.

_____, Henry. *Crafting strategys*. **Harvard Business Review**. v.65, n.4, p.66-75, jul./ago., 1987b.

_____, Henry. *The strategy concept I: five Ps for strategy*. **California Management Review**. v.30, n.1, p.11-24, fall 1987c.

_____, Henry. *Structure in 5's: a synthesis of the research on organization design*. **Management Science**. v.26, n.3, p.322-341, mar., 1980. Disponível em: <<http://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/Mintzberg-StructureIn5s-MgmtSci.pdf>> Acesso em: 10 set 2008.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial. Campo Grande, 2001. Disponível em: <<http://ee.dcg.eg.iscte.pt/conceito%20estrategia.pdf>> Acesso em: 05 set 2008.

NUNES, Marly F. **Relações entre estratégia e estrutura organizacional**: um estudo de caso na empresa de pesquisa, assistência técnica e extensão rural do estado do Mato Grosso do Sul. Porto Alegre, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1988.

_____, Djalma P. R. **Estrutura organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

PLASTIVIDA – Instituto Sócio-Ambiental de Plásticos. Disponível em: <<http://www.plastivida.org.br>> Acesso em: 28 out 2008.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____, Michael E. *What is strategy?*. **Harvard Business Review**. v.74, n.6, p.61-78, nov./dez., 1996.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. Colaboração: Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SATO, G. **Estratégia e estrutura organizacional na indústria de alimentos**: o caso Sadia. São Paulo, 1998. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, 1998.

SCHMIDT, Albano. **Plásticos em SC**. Disponível em:
<http://www.simpesc.org.br/pt/plasticos_sc/index.php> Acesso em: 28 out 2008.

SEIFFERT, Peter Q.; COSTA, J. A. S. **Estruturação organizacional**: planejando e implantando uma nova estrutura. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Edinice M.; PREVÉ, Altamiro D. A estrutura organizacional molecular. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, v. 4, n.8, p.9-17, jul./dez., 2002.

SILVA, Rui de L. Estrutura e dinâmica das organizações (escolares). **Revista Ibero-Americana de Educação**. n.35, set., 2005. Disponível em:
<<http://www.rieoei.org/deloslectores/1024Lima.PDF>> Acesso em: 10 set 2008.

SIMPESC – Sindicato da Indústria de Material Plástico no Estado de Santa Catarina. **O plástico no mundo**. Disponível em:
<http://www.simpesc.org.br/pt/plasticos_sc/mundo_plasticos.php> Acesso em: 28 out 2008.

SOUZA, David G. **O mundo do plástico**. Disponível em:
<http://www.latinchemical.com.br/Artigos/artigo_plastico.pdf> Acesso em: 28 out 2008.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução: Alves Calado. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. São Paulo: Pioneira, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. Tradução: Celso A. Rímoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. *Applications of case study research*. v.34. Newbury Park: Sage Publications, 1993.

_____, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAGUINI, Alessandra; DELLAGNELO, Eloise H. L. A relação entre o potencial de flexibilidade estrutural e o potencial de flexibilidade cultura na TCM Informática Ltda. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, v.5, n.9, p.1-23, 49-70, jan./jul., 2003.

ZANELLA, Liane C. H. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis, SEaD/UFSC, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Questionário aplicado aos chefes, supervisores, gerentes e encarregados

Este instrumento de coleta de dados é integrante do estudo realizado como Tese de Conclusão de Curso do acadêmico Alexandre Hartmann, graduando do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. O estudo realizado tem por objetivo analisar qual a relação entre as estratégias empresariais e a estrutura organizacional da Indústria e Comércio de Embalagens Maxioplast Ltda., considerando o período correspondente ao primeiro e o segundo semestre de 2008.

Todas as informações deste questionário são sigilosas cuja única finalidade é atender aos objetivos da pesquisa.

ESTRATÉGIA

1. Qual a missão e a visão da empresa?
2. Qual o seu grau de participação na elaboração das estratégias gerais da empresa?

1) Muito participativo	3) Pouco participativo
2) Participativo	4) Não participativo
3. Qual o seu grau de participação na elaboração das estratégias do seu cargo?

1) Muito participativo	3) Pouco participativo
2) Participativo	4) Não participativo
4. Quais são as principais metas da organização? Quais são as metas referentes ao seu cargo na organização?
5. Há algum tipo de mecanismo de controle para verificar o cumprimento das metas no seu cargo? Qual (is)?
6. Quais os principais pontos fortes da empresa em relação aos seus concorrentes? E os pontos fracos?
7. Houve alguma mudança estratégica na organização no último ano? E diretamente no seu trabalho? Qual(is)?

ESTRUTURA

8. Como a estrutura hierárquica da empresa influencia o alcance de suas estratégias? Explique.
9. Os recursos da empresa – humanos, financeiros e materiais – e a sua disposição na estrutura são suficientes para atingir as metas da empresa? Comente sobre cada um.
10. A empresa possui capacidade para se adaptar com relação às mudanças que ocorrem no mercado? Porque?
11. Como se dá a divisão do trabalho na empresa? E com os seus subordinados?
12. Você conhece as atribuições de seu cargo? A padronização estabelecida para realizar as atividades funciona corretamente?

13. A organização proporciona treinamento ou financia cursos de capacitação?

- | | |
|--------------------|--------------|
| 1) Frequentemente | 3) Raramente |
| 2) Esporadicamente | 4) Não faz |

Cite o último treinamento realizado e a data.

14. Qual o seu grau da autonomia de tomada de decisão?

- | | |
|----------|-----------|
| 1) Alto | 3) Baixo |
| 2) Médio | 4) Nenhum |

15. Quem toma as decisões com relação ao funcionamento das rotinas da empresa? E de seu trabalho?

16. Quais os dois principais meios de comunicação entre seu cargo e os demais na empresa?

- | | |
|------------------------|---------------------------|
| 1) Comunicados | 6) Relatórios |
| 2) Contato pessoal | 7) Reuniões |
| 3) E-mail / Intra-mail | 8) Sistemas de informação |
| 4) Equipes de trabalho | 9) Telefone |
| 5) Ofícios | 10) Outro _____ |

17. Quais são os três principais departamentos com os quais seu trabalho está relacionado?

- | | |
|------------------|----------------------|
| 1) Almoxarifado | 10) Faturamento |
| 2) C.A.P. | 11) Impressão |
| 3) Clicheria | 12) Laminação |
| 4) Compras | 13) Manutenção |
| 5) Contabilidade | 14) Pessoal |
| 6) Custos | 15) Qualidade |
| 7) Direção | 16) Recursos Humanos |
| 8) Expedição | 17) Vendas |
| 9) Extrusão | 18) Outro _____ |

18. A maneira como a estrutura está estabelecida influencia o seu trabalho na empresa?

19. Houve alguma mudança na estrutura que afetou o seu trabalho no último ano? Qual(is)?

20. Quais foram as principais mudanças no ambiente externo da empresa – fornecedores, concorrentes, clientes – que ocorreram no último ano?

21. O que poderia ser feito / alterado na estrutura para facilitar seu trabalho na empresa?

APÊNDICE B: Questionário aplicado ao diretor

Este instrumento de coleta de dados é integrante do estudo realizado como Tese de Conclusão de Curso do acadêmico Alexandre Hartmann, graduando do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. O estudo realizado tem por objetivo analisar qual a relação entre as estratégias empresariais e a estrutura organizacional da Indústria e Comércio de Embalagens Maxiplast Ltda., considerando o período correspondente ao primeiro e o segundo semestre de 2008.

Todas as informações deste questionário são sigilosas cuja única finalidade é atender aos objetivos da pesquisa.

ESTRATÉGIA

1. Qual a missão e a visão da empresa?
2. Qual o seu grau de participação na elaboração das estratégias gerais da empresa?

1) Muito participativo	3) Pouco participativo
2) Participativo	4) Não participativo
3. Qual o seu grau de participação na elaboração das estratégias do seu cargo?

1) Muito participativo	3) Pouco participativo
2) Participativo	4) Não participativo
4. Quais são as principais metas da organização? Quais são as metas referentes ao seu cargo na organização?
5. Há algum tipo de mecanismo de controle para verificar o cumprimento das metas no seu cargo? Qual (is)?
6. Quais os principais pontos fortes da empresa em relação aos seus concorrentes? E os pontos fracos?
7. Houve alguma mudança estratégica na organização no último ano? E diretamente no seu trabalho? Qual(is)?

ESTRUTURA

8. Como a estrutura hierárquica da empresa influencia o alcance de suas estratégias? Explique.
9. Os recursos da empresa – humanos, financeiros e materiais – e a sua disposição na estrutura são suficientes para atingir as metas da empresa? Comente sobre cada um.
10. A empresa possui capacidade para se adaptar com relação às mudanças que ocorrem no mercado? Porque?
11. Como se dá a divisão do trabalho na empresa? E com os seus subordinados?
12. Você conhece as atribuições de seu cargo? A padronização estabelecida para realizar as atividades funciona corretamente?

13. A organização proporciona treinamento ou financia cursos de capacitação?

- | | |
|--------------------|--------------|
| 1) Frequentemente | 3) Raramente |
| 2) Esporadicamente | 4) Não faz |

Cite o último treinamento realizado e a data.

14. Qual o seu grau da autonomia de tomada de decisão?

- | | |
|----------|-----------|
| 1) Alto | 3) Baixo |
| 2) Médio | 4) Nenhum |

15. Quem toma as decisões com relação ao funcionamento das rotinas da empresa? E de seu trabalho?

16. Quais os dois principais meios de comunicação entre seu cargo e os demais na empresa?

- | | |
|------------------------|---------------------------|
| 1) Comunicados | 6) Relatórios |
| 2) Contato pessoal | 7) Reuniões |
| 3) E-mail / Intra-mail | 8) Sistemas de informação |
| 4) Equipes de trabalho | 9) Telefone |
| 5) Ofícios | 10) Outro _____ |

17. Quais são os três principais departamentos com os quais seu trabalho está relacionado?

- | | |
|------------------|----------------------|
| 1) Almoxarifado | 10) Faturamento |
| 2) C.A.P. | 11) Impressão |
| 3) Clicheria | 12) Laminação |
| 4) Compras | 13) Manutenção |
| 5) Contabilidade | 14) Pessoal |
| 6) Custos | 15) Qualidade |
| 7) Direção | 16) Recursos Humanos |
| 8) Expedição | 17) Vendas |
| 9) Extrusão | 18) Outro _____ |

18. A maneira como a estrutura está estabelecida influencia o seu trabalho na empresa?

19. Houve alguma mudança na estrutura que afetou o seu trabalho no último ano? Qual(is)?

20. Quais foram as principais mudanças no ambiente externo da empresa – fornecedores, concorrentes, clientes – que ocorreram no último ano?

21. O que poderia ser feito / alterado na estrutura para facilitar seu trabalho na empresa?

PERGUNTAS EXTRAS

22. Como está o portfólio de produtos da empresa?

23. Há preocupação em investigar o mercado buscando identificar a necessidade de novos produtos? Há processo de inovação de produtos?
24. Quais as estratégias da empresa em relação ao mercado interno?
25. Quais as estratégias da empresa em relação mercado externo?
26. Como está a competitividade da empresa no mercado interno e externo?
28. Há contratação de consultoria para a empresa?
29. Existem atividades terceirizadas?

APÊNDICE C: Termo de Autorização

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Caçador, ____ de Outubro de 2008.

Termo de Autorização

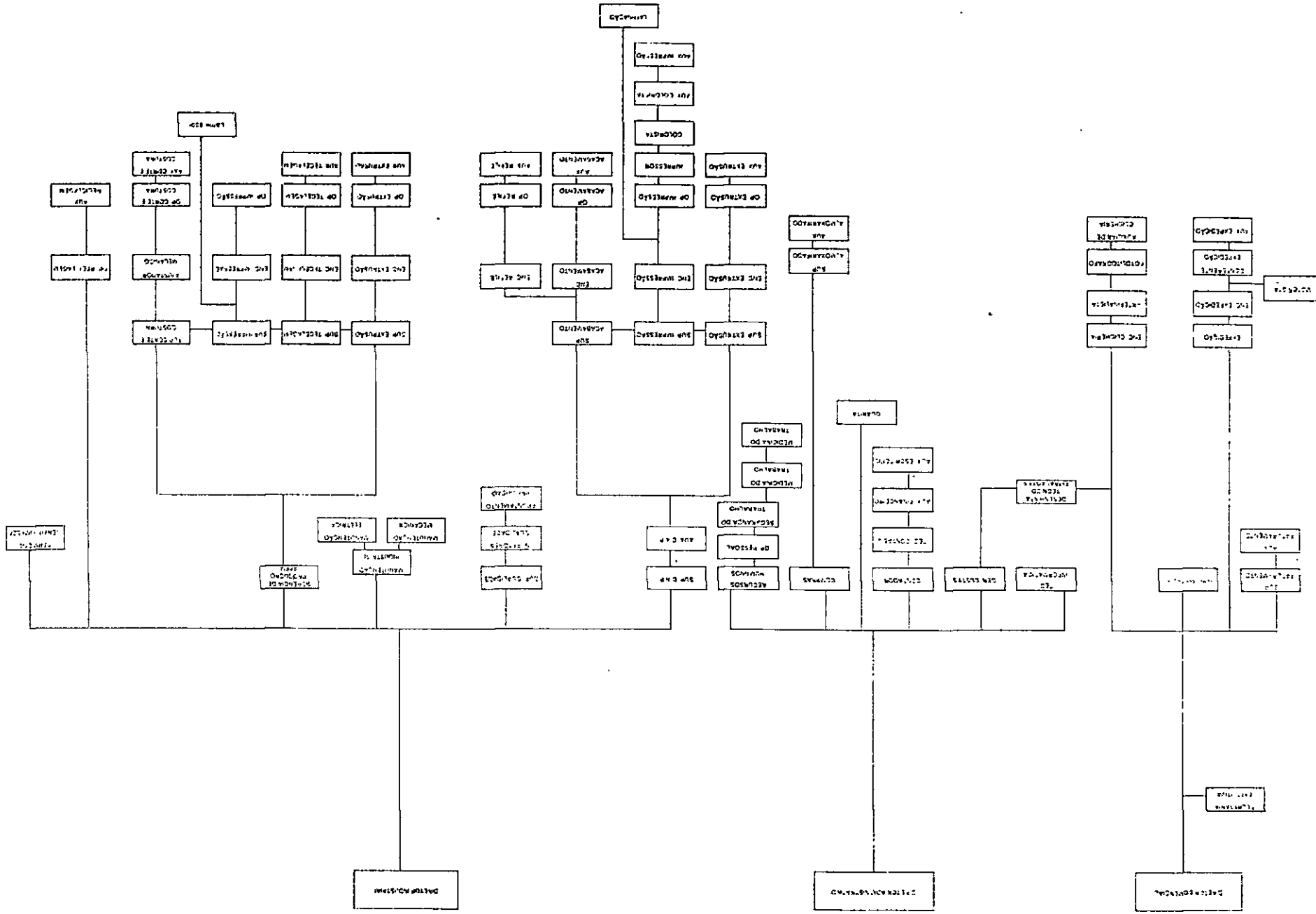
Pelo presente instrumento eu, NOME DO ENTREVISTADO, CARGO DO ENTREVISTADO, autorizo o acadêmico Alexandre Hartmann, graduando do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, a fazer uso das informações por mim concedidas para seu trabalho de conclusão de curso.

Saliento que as informações fornecidas, através de entrevista, serão armazenadas por meio de gravação de voz. Uma vez que o conteúdo das informações é sigiloso, ressalta-se que o presente trabalho não será publicado em formato digital no banco de dados da UFSC, preservando assim a imagem da empresa e do entrevistado.

NOME DO ENTREVISTADO

ANEXOS

ANEXO A: Organograma da empresa



ORGANIZACAO S.V. P. CAD. VAKJ. 1.2