

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM UMA EMPRESA DE BASE
TECNOLÓGICA: O CASO DA INTELBRAS**

NADI HELENA PRESSER

Florianópolis, dezembro de 1999

Nadi Helena Presser

**O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM UMA EMPRESA
DE BASE TECNOLÓGICA: O CASO DA INTELBRAS**

**Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina.**

**Área de Concentração: Gestão da
Qualidade e Produtividade.**

Orientador: Prof. Neri dos Santos, Dr.

Florianópolis-SC

1999

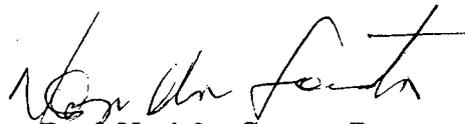
**O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM UMA EMPRESA DE BASE
TECNOLÓGICA: O CASO DA INTELBRAS**

Nadi Helena Presser

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção de título de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, em 28 de dezembro de 1999.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Neri dos Santos, Dr

Orientador



Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha

Membro



Prof. Edvaldo Alves de Santana, Dr.

Membro

Para minha família, presente nos principais momentos,
em especial ao meu sobrinho Daniel.

AGRADECIMENTOS

A elaboração desta pesquisa foi possível graças à contribuição de algumas pessoas e instituições as quais merecem meu agradecimento:

Ao engenheiro César Barros Pinto, pelo apoio inestimável, oportunizando o meu ingresso junto ao mestrado.

Ao professor Doutor Neri dos Santos, pela orientação e pela atenção prestada para a elaboração da dissertação.

Ao professor Doutor Cristiano José Castro de Almeida Cunha, pela orientação e apoio nas análises desta pesquisa.

Ao professor Doutor Carlos Raul Borenstein pela orientação na realização de todas as atividades junto ao mestrado.

À Intelbras S.A. - Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira, pelo acesso concedido oferecendo espaço para a pesquisa de campo, em especial ao seu presidente Jorge Luiz Savi de Freitas.

Aos colaboradores da Intelbras, em especial ao diretor industrial Altair Silvestri e aos supervisores José Carlos Viana, Marciel Manoel Linhares, Márcio Cechetto e Maurício Bacha Pereira, os quais dedicaram tempo e atenção na coleta dos dados relatando eventos e processos vivenciados. À Suzi Dilma de Souza, secretária da diretoria industrial pela presteza e cordialidade na intermediação dos contatos realizados na empresa.

Aos amigos Luiz Carlos Goelzer, Luiz Tomelin, Vilmar Comassetto e Luiz Carlos Mior, pelos debates e pelo estímulo durante os estudos. À Marlene Luzzi, pelo apoio na formatação final do trabalho. Aos demais amigos e colegas do mestrado que dividiram dúvidas e conhecimentos.

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	A Intelbras	2
1.2	Justificativa da Pesquisa	3
1.3	Objetivos	4
1.3.1	Objetivo Geral	4
1.3.2	Objetivos Específicos	4
1.4	Organização da Dissertação	4
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	5
2.1	A Natureza da Pesquisa	5
2.2	Formulação do Problema e das Perguntas da Pesquisa	7
2.3	Design e Perspectivas da Pesquisa	8
2.4	Coleta dos Dados	10
2.5	Análise e Interpretação dos Dados	10
2.6	Definição de Termos e Categorias	11
3	REVISÃO TEÓRICA	13
3.1	As organizações e o Ambiente Organizacional	13
3.1.1	Escolha Estratégica	18
3.1.2	Domínio Organizacional	21
3.2	Conceito de Estratégia	23
3.2.1	Funções da Estratégia	28
3.3	O Processo de Elaboração de Estratégias nas Organizações	30
3.3.1	Planejamento Racional	30
3.3.2	Incrementalismo Lógico	33
3.3.3	Estratégias Emergentes	36
3.3.4	O Modo Empreendedor	38
3.3.5	Planejamento como um Processo de Aprendizagem	39
3.4	Aprendizagem Organizacional	41
3.4.1	Aprendizagem como Criação de Conhecimento	53
3.5	As Escolas de Pensamento Estratégico	56
3.6	Referenciais do Processo de Elaboração de Estratégias	63
4	DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	69
4.1	Contextualização Histórica	69
4.1.1	A Criação da Intelbras e a Política Brasileira em Telecomunicações	69
4.1.2	A Expansão e o Crescimento da Intelbras	71
4.1.3	Crise e a Reestruturação da Intelbras	78
4.1.3.1	A Logística de Distribuição dos Produtos	89
4.1.3.2	Assistência Técnica e o Compromisso com o Consumidor	91

4.1.3.3	Uma Política de Administração Centrada nas Pessoas	92
4.1.3.4	A Gestão pela Qualidade Total	95
4.1.3.5	A Nova Estrutura Organizacional e o Processo Decisório	97
4.2	Tipos de Processos de Elaboração de Estratégias na Intelbras	100
4.2.1	O Empreendedorismo no Processo de Elaboração de Estratégias	101
4.2.2	O Modo Adaptativo	102
4.2.3	A Formação da Estratégia como um Processo Emergente e Incremental	104
4.3	Os Referenciais do Processo de Elaboração de Estratégias	109
4.3.1	O Ambiente Externo	110
4.3.1.1	O Governo e suas Forças Políticas	110
4.3.1.2	Os Concorrentes	111
4.3.1.3	Os Clientes	112
4.3.2	O Ambiente Interno da Empresa	113
4.4	Os Atores do Processo de Elaboração de Estratégias	114
4.5	Aprendizagem Organizacional no Processo de Formação da Estratégia	116
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	120
5.1	O Processo de Elaboração de Estratégias na Intelbras	120
5.2	Aprendizagem Organizacional	124
5.3	Os Atores e os Referenciais do Processo	125
5.4	Limitações e Recomendações	126
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128
7	ANEXOS	133

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: O Processo de Aprendizagem na Tomada de Decisão	47
FIGURA 2: O Conhecimento em Espiral	54
FIGURA 3: Mapeando o Espaço de Formação da Estratégia	60
FIGURA 4: As Escolas dentro de um Processo Único de Formação da Estratégia	61
FIGURA 5: Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria	64
FIGURA 6: O Triângulo Estratégico	65
FIGURA 7: Organograma Anterior	79
FIGURA 8: Organograma Atual	80

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: A Estrutura Unificada da Aprendizagem Organizacional	56
--	----

RESUMO

Esta dissertação é o resultado de um estudo de caso realizado na Intelbras, uma empresa de base tecnológica do setor de telecomunicações, objetivando compreender como ocorre o processo de elaboração de estratégias na prática empresarial. O processo foi analisado ao longo dos anos, desde a constituição da empresa, até o período atual.

No início da década de 60, a maioria das teorias relacionava o processo de formulação de estratégias ao uso do planejamento estratégico. Na década de 80, este método de formulação de estratégias começou a ser questionado e, atualmente, várias abordagens são apresentadas pela teoria organizacional, analisando como elas se combinam e como se justificam na prática.

A posição alcançada pela Intelbras é resultado da adoção de várias estratégias, que foram sendo implementadas ao longo de sua história. Vários processos de elaboração de estratégias, que se combinam e interrelacionam, são identificados.

Em alguns momentos configurou-se um processo empreendedor, outras vezes o processo foi adaptativo, incremental e emergente. Envolveu aprendizagem, negociação, interação social e cultura organizacional. O processo considerou os aspectos intelectuais das pessoas e os dados que provêm do conhecimento, a energia de um líder, as exigências do ambiente e a necessidade de planejar, entre outros.

Embora o conjunto de referenciais do processo de elaboração de estratégias fosse ficando mais complexo a cada nova fase da empresa, governo, clientes, concorrentes, os avanços tecnológicos do setor de telecomunicações e a própria empresa sempre obtiveram grande consideração por parte dos estrategistas.

O ambiente externo tem sido objeto de constante análise, principalmente na investigação de oportunidades que pudessem ser aproveitadas, ou ameaças a serem evitadas. Os engenheiros são os *stakeholders* internos mais influentes, com os quais os dirigentes do Grupo Diomício Freitas compartilham idéias técnicas e específicas no projeto e fabricação dos produtos. Os revendedores, os escritórios e os demais varejistas também são atores importantes do processo de elaboração de estratégias da Intelbras, principalmente por funcionarem como canal de comunicação com o meio externo, identificando as necessidades dos clientes.

A ênfase na participação das pessoas e o estímulo ao aprendizado dos colaboradores reflete o entusiasmo, a força e a responsabilidade das lideranças da empresa, na condução no processo de reestruturação da Intelbras, a partir da década de 1990.

ABSTRACT

This dissertation is the result of a case study, carried out at Intelbras, a technology-based company in the telecommunications industry, aiming at the understanding of the process of elaboration of corporate strategies in the managerial practice. The process was analyzed along the years, from its constitution to the present date.

In the beginning of the 1960's, most theories associated the process of strategies formulation to the use of strategic planning. In the eighties, this method of formulation of strategies started being questioned and, now-a-days, several approaches are presented by the organizational theory, analyzing how they combine and how they are justified in practice.

The position reached by Intelbras is the result of the adoption of several strategies, which were implemented along its history. Several processes of elaboration of strategies which combine and relate to one another, were identified.

At times an entrepreneurial process was configured, deliberate, other times the process was adaptive, incremental and emergent. It involved learning, negotiation, social interaction and organizational culture. The process considered the intellectual aspects of people and the data derived from knowledge; the energy of a leader, the demands of the environment and the need of planning, among others.

Despite the fact that the references in the process of strategy elaboration were becoming more complex at each new stage of the company, government, customers, competitors, the technological advances of the sector and the company itself, always obtained great consideration on the part of the strategists.

The external environment has been the subject of constant analysis, mainly in the investigation of the opportunities that could be taken advantage of, or the threats that could be avoided. The engineers are the most influential internal stakeholders, with whom the directors of the Grupo Diomício Freitas share technical and more specific ideas about the project and the manufacturing of products. The wholesalers, the offices and the retailers are also important factors within the strategic process at Intelbras, mainly for functioning as a communication channel with the external environment, identifying the customers' needs.

The emphasis to the participation of people and the investments in training and development of the staff reflects the enthusiasm, the force and the responsibility of the leaderships in conducting the process of restructure of the company.

1- INTRODUÇÃO

As teorias sobre estratégia já foram beneficiadas por uma ampla variedade de contribuições. Desde os pioneiros da estratégia, como Igor Ansoff, até as reflexões mais recentes, todas trouxeram à tona importantes reflexões sobre a natureza da estratégia.

No início da década de 60, o processo de formulação de estratégias estava intimamente ligado ao uso do planejamento estratégico, como instrumento de gestão.

A visão da estratégia como um processo mais analítico, de Michael Porter (1985), integrou estratégia corporativa e economia setorial. Porter alertou que não se pode criar ou buscar estratégia corporativa em um vácuo competitivo. Toda estratégia deve estar fundamentada em uma compreensão detalhada da dinâmica da rivalidade competitiva.

Na década de 80, o método formal de planejamento estratégico, como ferramenta para o processo de formulação de estratégias, começou a ser questionado. Havia se tornado muito formalista e burocrático para atender os desafios ambientais, que enfrentavam mudanças em ritmo cada vez mais acelerado e com discontinuidades mais frequentes.

A visão adotada pelo professor Henry Mintzberg incorporou novas idéias sobre estratégias. Mintzberg (fim da década de 70 em diante) constatou algumas fragilidades do planejamento estratégico, enquanto único instrumento para formulação de estratégias. Após suas pesquisas empíricas, objetivando conhecer como as organizações desenvolviam e elaboravam suas estratégias, apresentou uma abordagem mais ampla para o processo, rompendo com a escola clássica que apresentava somente o modo planejado. O autor passou a definir os resultados da estratégia como sendo evolucionários e frequentemente imprevisíveis. Analisou as relações entre estratégia desejada e estratégia executada. Incorporou a visão de estratégias emergentes, ou seja, aquelas realizadas, mas que não haviam sido previstas.

A abordagem de James Brian Quinn (1980) também contribuiu para o aprendizado. Partindo do pressuposto que o processo de formulação de estratégias não segue modelos definidos, o autor afirma que as estratégias são elaboradas num processo incremental, lógico e informal. Ele descreve os passos comuns que são percorridos no processo de elaboração e implementação das estratégias, relacionando temas como aprendizagem organizacional e gestão da mudança.

A noção de estratégia como idéia de ajuste entre organização e ambiente é questionada pelos professores Hamel e Prahalad (1994), representando novas perspectivas sobre a visão estratégica. Partem do pressuposto de que o futuro pode ser criado. Analisam a estratégia

centralizada na competição dentro dos mercados existentes e apontam os programas emergenciais de reestruturação e reengenharia voltados para dentro das empresas, como padrões reativos de comportamento estratégico. Para eles, a verdadeira responsabilidade estratégica é gerenciar e criar o futuro. A abordagem determina a criação de um novo espaço competitivo, por meio de um processo exploratório e aberto, na busca e identificação de novas oportunidades e no desenvolvimento de novas competências.

Atualmente, várias abordagens e formas para o processo de elaboração de estratégia são apresentadas pela teoria organizacional. Mintzberg et al. (1998) traçaram um panorama das dez principais escolas ou linhas de pensamento: a da concepção, a do planejamento, a do posicionamento, a do espírito empreendedor, a cognitiva, a do aprendizado, a do poder, a da cultura empresarial, a do ambiente e a da configuração, analisando como as abordagens se combinam, e como cada escola participa do processo.

Esta dissertação é o resultado de um estudo de caso, realizado na Intelbras, uma empresa de base tecnológica no segmento de telecomunicações, para compreender como realmente ocorre o processo de elaboração de estratégias na prática. O processo foi analisado ao longo dos anos, desde a constituição da empresa até o período atual.

1.1 – A Intelbras

Com a missão de atender o mercado de telefonia com produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades de comunicação das pessoas, contribuindo para melhorar a qualidade de vida, a Intelbras S.A. - Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira - produz equipamentos como aparelhos telefônicos, centrais telefônicas, peças e acessórios.

Com um faturamento anual de 100 milhões, a empresa é atualmente líder absoluta no mercado brasileiro de centrais e aparelhos telefônicos. No Brasil, detém 31% do mercado de aparelhos telefônicos e 33% do mercado de centrais telefônicas. Em 1996, passou a exportar seus produtos para os países da América Latina, principalmente países do Mercosul, alcançando a liderança em mercados importantes, como a Argentina. Disputando espaço com empresas multinacionais como Equitel, Batik, Nutron, Matec, Leucotron e Nec, a Intelbras foi pioneira nos lançamentos de produtos e serviços de telecomunicação, como as Centrais Telefônicas CPA.

Inicialmente direcionando seus produtos para o setor de telefonia pública, a partir de 1990, a empresa passou a atuar no mercado privado, atendendo especificamente clientes como Nec do Brasil S/A, Telesul Telecomunicação e Informática Ltda, Lorictron Telecomunicações,

Fujioka Cine e Foto, Bilk & Amaral Telecomunicação, Lojas Colombo, Lojas Disapel, entre outros.

A estrutura administrativa organizacional da empresa é composta por um Conselho de Administração e quatro diretorias: Diretoria Comercial, Diretoria Industrial, Diretoria da Qualidade e Diretoria Administrativo Financeiro.

A empresa possui 735 funcionários, com os quais mantém uma política participativa, e cada colaborador assume importância vital no processo. Os programas de participação nos lucros, de treinamento, de motivação e avaliação profissional traduzem a filosofia da empresa que é conquistar os colaboradores com a convicção da viabilidade de um desenvolvimento sustentável através da participação e envolvimento.

1.2 - Justificativa da Pesquisa

As razões que determinam a realização de uma pesquisa podem ser de ordem intelectual e de ordem prática, que não se excluem nem se opõem. O tema escolhido para este estudo foi definido tanto pela sua relevância teórica quanto prática.

Enquanto a literatura sobre estratégias apresenta muitos modelos prescritivos sobre como as organizações devem definir suas estratégias, sabe-se muito pouco sobre como o processo realmente ocorre na prática. A relevância teórica desta pesquisa é a análise intensa do processo de elaboração de estratégias em uma empresa de base tecnológica. A investigação visa compreender como uma empresa de médio porte lida com a realidade e define suas estratégias. O estudo possibilita a expansão do conhecimento no assunto.

Os parques industriais e as empresas de base tecnológica estão contribuindo de forma decisiva para uma reestruturação do modelo econômico de Santa Catarina, na medida em que facilitam o surgimento de empresas voltadas à alta tecnologia, com geração de empregos de nível mais elevado, e com o desenvolvimento e transferência de tecnologia para outras indústrias. O estudo de uma empresa de base tecnológica contribui para uma análise profunda do seu desenvolvimento, no que se refere ao processo de elaboração de estratégias, que é fundamental à sobrevivência e à competitividade. A empresa e outras do segmento terão um referencial teórico que lhes possibilita ampliar a visão estratégica, combinado com um estudo de caso que descreve e explica como o processo ocorre na prática.

Baseado nos elementos descritos acima, definimos os objetivos da pesquisa:

1.3 – Objetivos

1.3.1 – Objetivo Geral

Compreender como uma empresa de base tecnológica elabora suas estratégias.

1.3.2 – Objetivos Específicos

- ◆ Descrever os processos de elaboração de estratégias, empregados pela empresa.
- ◆ Identificar quais foram os atores responsáveis pelo processo de elaboração de estratégias na empresa.
- ◆ Identificar os referenciais utilizados pela empresa para elaborar suas estratégias.
- ◆ Analisar como ocorre a aprendizagem organizacional no processo de elaboração de estratégias.

1.4 – Organização da Dissertação

Esta dissertação está organizada em seis capítulos distintos e complementares. O primeiro capítulo refere-se à introdução, na qual justificamos a pesquisa e descrevemos os objetivos.

No segundo capítulo, descreve-se os procedimentos metodológicos, a natureza da pesquisa e as posições filosóficas adotadas na metodologia do trabalho. A formulação do problema, o design e perspectivas da pesquisa, a sua limitação, a definição de categorias e termos, e o processo de coleta, análise e interpretação dos dados também estão explicitados.

O terceiro capítulo contempla a revisão teórica, ressaltando temas como organização e o ambiente organizacional, conceito de estratégia e o processo de formulação de estratégias.

O quarto capítulo apresenta o estudo de caso realizado na Intelbras, com a descrição, análise e interpretação dos dados. A descrição dos dados contempla a contextualização histórica da empresa. Em seguida, os dados são analisados e interpretados para responder os objetivos propostos nesta pesquisa.

Finalizamos a pesquisa apresentando uma conclusão, com uma análise do resultado do trabalho e recomendações. As referências bibliográficas estão arroladas na última parte do trabalho.

2 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1- A Natureza da Pesquisa

Uma consideração fundamental ao realizar uma pesquisa é a posição filosófica adotada pelo pesquisador. O que ele acredita sobre a natureza da realidade e sobre o conhecimento (Merriam, 1998). A opção por um método de pesquisa carrega consigo uma concepção ontológica dos fenômenos sociais e premissas epistemológicas da natureza humana. A posição epistemológica é que vai privilegiar formas e espécies de conhecimento.

As questões ontológicas e epistemológicas, evidentemente, não são isoladas entre si. Afirmar a respeito do que existe no mundo quase sempre contém questões relativas à possibilidade de se conhecer o que existe (Hughes, 1980).

Do ponto de vista ontológico, para os positivistas, só existe o que é concreto, o que pode ser mensurado. O positivista procura as causas do fenômeno social independentemente do estado subjetivo dos indivíduos. Do ponto de vista da abordagem humanística, a realidade será compreendida quando compreendermos o que aquela realidade significa às pessoas. É fundamental compreender como os atores sociais percebem as suas relações e estruturas, por meio de suas interações no ambiente social. É praticamente no campo da subjetividade e do simbolismo que a abordagem humanista se afirma.

O positivismo teve enorme influência no desenvolvimento das ciências naturais. Todavia, nos últimos anos tem crescido a preocupação e os debates sobre métodos de pesquisas para as ciências sociais. Métodos derivados das ciências naturais têm sido considerados inadequados, como uma base para pesquisa social, e foi dedicada atenção sistemática a uma busca por outras alternativas.

A noção de que o estudo adequado da sociedade humana não poderia ser científico, à maneira das ciências naturais, segundo Hughes (1980), teve maior fundamentação a partir do século XVII. O desenvolvimento da alternativa humanista, de acordo com este autor, deve-se a estudiosos como Wilhelm Dilthey, embora algumas de suas raízes possam ser encontradas em Hegel, Marx e Vico. Entretanto, quem deu maior consistência metodológica à abordagem humanista foi Max Weber. Este autor introduziu a idéia de que o estudo do homem e da sociedade é muito diferente do estudo de outros fenômenos naturais, no sentido de que o primeiro envolve compreensão subjetiva em termos de significado.

Dilthey (apud Hughes 1980) sustenta que a metodologia positivista das ciências naturais é inadequada para a compreensão dos fenômenos humanos, exceto considerando seu aspecto de objetos naturais. O mundo sócio-histórico é um mundo simbólico criado pelo espírito humano, e não pode ser entendido como uma relação entre coisas materiais. Para estes autores, a natureza e a cultura são essencialmente diferentes e envolvem métodos diferentes de estudo. Os seres humanos não poderiam ter conhecimento do mundo independentemente do que existe em suas mentes.

Weber (apud Hughes, 1980) afirma que as ciências naturais diferenciam-se das sociais por uma questão de metodologia. Weber (1949) defende a compreensão interpretativa (*verstehen*) do mundo social. O cientista social, embora lidando com menos objetividade que o cientista natural, poderia, em compensação, atingir uma compreensão da ação humana jamais atingida no mundo objetivo, afirma o autor. É de Weber a afirmação de que cabe às ciências sociais a compreensão do significado da ação humana, e não apenas a descrição dos comportamentos. O autor também afirma que o elemento essencial na interpretação da ação é o dimensionamento do significado subjetivo daqueles que dela participam. Para ele, a explicação causal das ações sociais reclama a compreensão dos seus significados subjetivos, atribuídos pelos indivíduos.

Ao descrever a metodologia utilizada em suas atividades de pesquisa, Mintzberg (1983) afirma que a pesquisa utilizou-se de metodologias simples, em certo sentido, deselegantes. O campo da teoria da organização, argumenta o autor, pagou caro pela obsessão com o rigor na escolha da metodologia. Muitos dos resultados só têm sido significantes em um sentido estatístico da palavra. Mintzberg está se referindo à insistência de muitos pesquisadores, no campo das ciências sociais, em utilizar metodologias puramente quantitativas, procurando estabelecer para todos os fenômenos pesquisados uma relação de causa e efeito, conforme os preceitos positivistas. O autor refere-se, também, à atitude do pesquisador de iniciar seu trabalho com hipóteses delineadas ou definidas *a priori*, buscando nos dados da pesquisa a sua confirmação ou reforço.

Na pesquisa qualitativa não há hipóteses iniciais ou teses específicas a provar. O problema, neste tipo de abordagem, não fica reduzido a algumas variáveis que serão avaliadas por um modelo teórico preconcebido. O grande objetivo não são dados quantificáveis, estatísticas a analisar ou uma teoria a provar.

A pesquisa qualitativa, nas ciências sociais, trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Isto corresponde a um espaço mais profundo das

relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis, na leitura de Minayo (1994).

Todavia, esta autora ressalta que a diferença entre qualitativo e quantitativo é de natureza. Conforme sua avaliação, o conjunto de dados qualitativos e quantitativos não se opõem. Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia.

No presente trabalho, optou-se por uma abordagem qualitativa, que se apresenta mais adequada para o entendimento da questão a ser pesquisada, devido a sua natureza eminentemente social. Esta abordagem considera fatores subjetivos, tais como o processo político e cultural, e as percepções das pessoas quanto ao contexto no qual ocorreu o processo de elaboração de estratégias.

Os significados e as interpretações do homem, na sua relação dinâmica com o mundo real, são fundamentais quando se procura entender a natureza de determinado fenômeno social. Conforme Triviños (1987), por meio da análise de como as pessoas interpretam o ambiente, pode-se ter a melhor explicação de como elas desenvolvem suas atividades.

Mintzberg (1979) aponta que fenômenos imensuráveis, como a história e a ideologia (cultura) são, na verdade, os mais relevantes para o estudo da organização. Ele afirma que ignorar esse fato em uma pesquisa é ignorar a própria alma da organização.

2.2 – Formulação do Problema e das Perguntas de Pesquisa

Definir o problema da pesquisa é um passo-chave em qualquer tipo de estudo. A declaração de um problema apresenta a lógica de um estudo e inclui uma específica declaração de propósitos (Merriam, 1998).

A formulação do problema da pesquisa está diretamente relacionada à abordagem selecionada, pois visa ressaltar as percepções e os significados que os fenômenos têm para as pessoas.

A seguinte questão refletiu o âmago do problema da presente pesquisa, e foi explorada e desenvolvida no processo do estudo:

Como uma empresa de base tecnológica elabora suas estratégias ao longo dos anos?

As perguntas de pesquisa são veículos que direcionam a ampla questão de pesquisa para um foco, abrangendo a pesquisa como um todo. Segundo Triviños (1987), para que não se tenha dúvidas de seu significado, as perguntas de pesquisa devem reunir algumas condições, tais como: precisão, clareza e objetividade.

As perguntas que seguem orientaram a pesquisa e estão estruturadas na essência da sua questão, colocando em ordem a lógica do estudo:

- ◆ Quais os tipos de processos de elaboração de estratégias empregados pela empresa?
- ◆ Quem são os atores responsáveis pelo processo de elaboração de estratégias?
- ◆ Quais os referenciais utilizados pela empresa para elaborar suas estratégias?
- ◆ Como ocorre a aprendizagem organizacional no processo de elaboração de estratégias?

2.3 - Design e Perspectivas da Pesquisa

O design da pesquisa relaciona os dados a serem coletados e nos indica como serão obtidos, analisados e interpretados.

Triviños (1987) e Gil (1993) afirmam existir, em geral, três tipos de pesquisa cujas finalidades são diferentes: exploratória, descritiva e experimental (ou explicativa). Na concepção de Cervo e Bervian (1983), existem três tipos importantes de pesquisa: a bibliográfica, a descritiva e a experimental.

A linha geral que norteou o presente estudo foi a pesquisa descritiva e, como tal, utilizou-se a observação, registro e análise dos fatos e dados, buscando a reprodução das opiniões, sentimentos e percepções dos entrevistados.

A pesquisa descritiva possibilita observar, analisar, registrar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los (Triviños, 1987). Cervo e Bervian (1983) afirmam que, entre outros atributos, a pesquisa descritiva procura descobrir, com toda a precisão possível, a relação e conexão de um fenômeno com outros, sua natureza e suas características.

A pesquisa descritiva admite várias formas. Para este trabalho, adotou-se o *design* do estudo de caso simples (Yin, 1984), tendo como unidade de análise uma empresa de telecomunicações, a Intelbras. O estudo objetiva compreender como esta empresa definiu suas estratégias ao longo dos anos, desde a sua constituição até o período atual.

Um estudo de caso qualitativo é uma intensa descrição holística, que contribui para uma compreensão completa e profunda do fenômeno e possibilita uma definição clara das fronteiras do estudo (Merriam, 1998).

Existem algumas preocupações com relação a essa técnica de investigação, que dizem respeito à falta de rigor do estudo de caso; ao fato de não fornecer bases para generalização científica (Gil, 1989); ao fato de resultarem em documentos extensos e difíceis de ler, além de tomarem muito tempo do investigador. Contudo, Yin (1984) afirma que falta de rigor não é problema exclusivo da técnica de estudo de caso. Com relação a impossibilidade de generalização, Triviños (1987) afirma que é nesta característica que está o grande valor do estudo de caso, pois ele fornece um conhecimento aprofundado de uma determinada realidade, e os resultados alcançados podem permitir o desenvolvimento de outras pesquisas. Sobre a terceira preocupação, Yin (1984) considera-a verdadeira e importante, mas afirma que existem outras maneiras de realizar estudos de caso que não demandem muito tempo e cujos relatórios finais não sejam tão extensos. Gil (1993) afirma que os relatórios de estudos de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessíveis do que outras formas de pesquisa.

Uma empresa não pode ser bem compreendida, se for separada da sua história e dos seu contexto. Para Pettigrew (1992), uma organização deve ser examinada como um sistema contínuo, com passado, presente e futuro. O autor afirma que as organizações modificam-se de acordo com as forças do mercado, sociais ou ambientais.

Andrew M. Pettigrew (1992) afirma que somente conseguiremos compreender as mudanças e os ajustes que se processam dentro de uma organização, se levarmos em consideração três aspectos fundamentais: contexto (interno e externo) em que as mudanças ocorreram; o conteúdo, ou seja, o que mudou; e o processo, que caracteriza como foi conduzida a mudança. A partir desta análise, poderemos entender as relações entre os três aspectos.

O estudo foi conduzido de forma longitudinal e contextual (Pettigrew, 1987), analisando como ocorreu o processo de elaboração de estratégias na empresa, abrangendo todo o período de sua existência. Configurou-se, assim, um estudo processual e contextual em caráter, à medida que, para adquirir forma e significado, os episódios foram analisados ao longo do tempo, e relacionados com seus antecedentes ou outros eventos.

Esta é uma forma particularmente conveniente para um estudo interessado no processo de elaboração de estratégias, e não fere as premissas epistemológicas da pesquisa. A compreensão do significado do processo constitui o conhecimento a ser desenvolvido, e a ênfase está na interpretação do contexto em que o processo acontece, ao longo de sua história.

2.4 – Coleta dos Dados

O estudo seguiu a abordagem qualitativa e, portanto, não foram estabelecidas separações marcadas entre a coleta de informações e sua análise e interpretação (Triviños, 1987). Ocorreu um processo dinâmico durante a coleta de informações, pois o processo de interpretação exigiu novas buscas de dados.

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas, modeladas por uma conversa entre os entrevistados e a pesquisadora. Foram entrevistados os atores responsáveis diretamente pelo processo, entre eles o diretor industrial, conforme o anexo; e outros quatro supervisores, conforme o anexo 2. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. A amostra pode parecer restrita mas, segundo Mintzberg (1983), não deve ser evitada a amostra pequena, que tem frequentemente se demonstrado superior.

Todo o processo foi flexível e dinâmico. Combinou-se perguntas direcionadas e abertas, permitindo aos entrevistados discorrer sobre o tema sem que a entrevistadora fixasse, *a priori*, determinadas respostas ou condições. A preocupação da entrevistadora limitou-se em centrar a atenção em determinados acontecimentos e em seus efeitos, considerando os seus aspectos fundamentais no processo de elaboração de estratégias.

Gil (1993) aponta que a entrevista semi-estruturada é guiada por uma relação de questões de interesse, tal como um roteiro que o investigador vai explorando ao longo do seu desenvolvimento. Triviños (1987) contribui afirmando que a entrevista semi-estruturada parte de alguns questionamentos básicos, apoiados por teorias que interessam à pesquisa, e que, à medida que as respostas dos informantes são recebidas, surgem outras interrogativas. Os informantes podem ser submetidos a várias entrevistas, para que se obtenha o máximo de informações.

Os dados secundários provieram de materiais informativos, tais como documentos da empresa. Usando a técnica da análise documental foi possível a obtenção de diversas informações preliminares sobre o setor da empresa em estudo.

2.5 - Análise e Interpretação dos Dados

Uma análise intensiva dos dados iniciou tão logo foi completada a coleta de dados. Foi mantido contato com os informantes durante toda a análise, e após os dados terem sido analisados e o estudo ter sido escrito, para esclarecer quaisquer pontos ou fechar pontos em aberto. Foi solicitado aos informantes uma leitura do relatório para checar sua validade.

A interpretação dos dados utilizou o método de análise de conteúdo (Triviños, 1987). Seguindo as colocações de Bardin (1977), Triviños caracteriza a análise de conteúdo com algumas peculiaridades essenciais. Uma delas é o de ser um meio para estudar as “comunicações” entre os homens, colocando ênfase no conteúdo “das mensagens”. Outra peculiaridade, segundo este autor, é o da “inferência” que pode partir das informações que fornece o conteúdo da mensagem. Uma última peculiaridade da análise do conteúdo, que o autor salienta, é a de ser ele “um conjunto de técnicas”. A classificação, codificação e categorização dos conceitos, segundo o autor, são procedimentos indispensáveis na utilização deste método. Ainda, conforme o autor, é essencialmente importante, no emprego da análise de conteúdo, possuir amplo campo de clareza teórica. Não será possível a inferência, se o pesquisador não dominar os conceitos básicos das teorias que alimentam o conteúdo das mensagens.

Nesta pesquisa, os dados foram agrupados de acordo com o grupo de objetivos a que pertenciam para que se procedesse a sua análise. Posteriormente, os dados foram analisados na forma como os entrevistados os apresentaram em sua descrição, investigando os significados por eles atribuídos.

Partindo do pressuposto de que uma estrutura teórica sobrepõe todas as pesquisas qualitativas, os dados também foram interpretados à luz das teorias sobre formulação de estratégias, que já foram beneficiadas por ampla variedade de contribuições, produzindo confronto entre o conhecimento existente e o que a pesquisa apontou. Merriam (1998) afirma que os investigadores que não buscam o que já tem sido pensado ou pesquisado, podem estar perdendo uma oportunidade de encontrar contribuições significativas para o seu estudo.

Os dados sugeriram a criação de categorias distintas relacionadas aos objetivos da pesquisa, para que fossem apresentados, possibilitando sua compreensão.

2.6 – Definição de Termos e Categorias

Algumas definições de conceitos e expressões freqüentes na teoria organizacional que tratam de mudança, estratégia e o seu processo de elaboração, contribuíram para a compreensão dos principais termos usados na pesquisa.

Condições Objetivas – são aquelas que podem criar pressões para a transformação da empresa em seu setor, na medida em que sua viabilidade depende, até certo ponto, de um comportamento apropriado para aquelas condições ambientais (Child e Smith, 1987).

Arena Cognitiva – é a construção mental do setor, decorrente da identificação de suas condições objetivas, avaliadas pela coalizão dominante da organização (Child e Smith, 1987).

Coalizão Dominante – são os grupos de relação que, coletivamente, possuem mais poder nas decisões organizacionais, durante um período determinado de tempo (Cyert e March, apud Child, 1972).

Realidade Objetiva – refere-se às características identificáveis e mensuráveis do setor, no qual a empresa está inserida, que influenciam as estratégias e a estrutura da empresa (Child e Smith, 1987).

Ambiente Percebido - (ou ambiente subjetivo) - é a interpretação que os atores organizacionais fazem do ambiente. A organização avalia o ambiente de determinada forma e age em função dessa interpretação (Child, 1997).

Stakeholders – são aqueles grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados, direta ou indiretamente, pelo desempenho da organização na busca de seus objetivos, em termos de seus produtos, políticas e processos operacionais (Bowditch e Buono, 1992; Stoner e Freeman, 1995)

Rede de Colaboradores - o setor não se constitui apenas de competidores; existe também uma rede de colaboradores atuais e potenciais (Child e Smith, 1987) que se relacionam através de cooperação e afiliação (Richardson, apud Child e Smith, 1987).

Empresas de Base Tecnológica – são empresas que pesquisam, desenvolvem, produzem e comercializam produtos voltados à alta tecnologia.

Referenciais para o Processo de Elaboração de Estratégias – são os referenciais que as empresas utilizam para conceber e elaborar suas estratégias. Podem ser informações sobre mercado, fornecedores, concorrentes, políticas governamentais, aspectos políticos e culturais, entre outros.

Processo de Elaboração de Estratégias – é o modo pelo qual as empresas criam suas estratégias. Pode ser um processo formal, deliberado, incremental, emergente, intuitivo; pode envolver aprendizagem, interação social, entre outros aspectos.

3 – REVISÃO TEÓRICA

3.1 - As Organizações e o Ambiente Organizacional

Quando se fala de organização, habitualmente se pensa em um estado de relações ordenadas entre partes claramente definidas que possuem alguma ordem determinada (Morgan 1996). Embora a imagem possa não ser explícita, fala-se de um conjunto de relações mecânicas, fundamentadas na organização burocrática, na avaliação deste autor.

A palavra *organização* deriva do grego *organon*, que significa uma ferramenta ou instrumento. Organizações são, assim, instrumentos para atingir algum fim. Isso também explica as idéias sobre metas, propósitos e objetivos, que se tornaram conceitos tão fundamentais nas organizações e, particularmente, no processo de elaboração de estratégias.

Mas, foi com a invenção e proliferação das máquinas, particularmente durante a revolução industrial, que o trabalho nas organizações se tornou mais programado e padronizado. A nova tecnologia foi, assim, acompanhada e reforçada pela mecanização do pensamento e ações humanas. As organizações que usavam máquinas, tornavam-se cada vez mais parecidas com máquinas, de acordo com Morgan (1996).

Este autor assinala que a mais importante contribuição a essa teoria foi feita pelo sociólogo alemão Max Weber, que observou os paralelos entre a mecanização da indústria e a proliferação de formas burocráticas de organização.

Outras importantes contribuições foram feitas pelos teóricos em administração, os quais estabeleceram as bases da administração clássica e da administração científica. Contrastando com Weber, advogaram firmemente a burocratização, e métodos por meio dos quais esse tipo de administração poderia ser atingido. A crença básica no pensamento desses autores concebeu as bases do planejamento estratégico racional, como um processo de elaboração de estratégias. O princípio de separar elaboração e execução no processo da estratégia pode ser associado ao enfoque de Taylor da administração científica, que efetivamente defendia a separação entre mãos e cérebros.

Porém, a grande limitação do enfoque mecanicista de organização reside na sua dificuldade em se adaptar às situações de mudança. O planejamento por objetivos é utilizado para controlar a direção da organização, por meio de metas de desempenho. As organizações não

são planejadas para a inovação uma vez que têm um propósito único, dificultando o seu engajamento num propósito diferente daquele previamente planejado. O ambiente externo é pouco considerado. Esse enfoque aborda a organização como um sistema mecânico "fechado" (Bowditch e Buono, 1992; Morgan, 1996).

Na década de 50, por influência da Teoria Geral dos Sistemas desenvolvida por Ludwig von Bertalanfy, os teóricos organizacionais começaram a inspirar-se sobretudo na biologia como uma fonte de idéias para refletir sobre as organizações. Passaram a conceber as organizações como organismos e a percebê-las como sistemas abertos, influenciadas e influenciando o meio ambiente. A fim de sobreviver e evoluir, as organizações, à semelhança dos organismos biológicos, devem desenvolver a capacidade de interagir e se ajustar constantemente ao meio em que vive.

Perseguindo essa linha de investigação, os teóricos organizacionais desenvolveram outras abordagens sobre como as organizações funcionam, sobre o conceito de estratégia e o processo de sua formulação. Conforme aponta Morgan (1996), a idéia de que as organizações são parecidas com organismos dirigiu a atenção dos estudiosos para questões como sobrevivência, relações entre a organização e ambiente e eficácia organizacional. Muito do difundido interesse na estratégia, e muitas das críticas ao processo racional de sua formulação, derivam da percepção de que as organizações devem ser sensíveis ao que ocorre no mundo que as rodeia.

Cada escola ou abordagem da teoria organizacional agregou novos elementos e contribuições para a compreensão de como organizações lidam com o ambiente e com as mudanças. Dentre as orientações, destacam-se duas vertentes: a vertente determinista, que advoga que o ambiente influencia e restringe as ações organizacionais; e a vertente voluntarista, que advoga que as organizações decidem como efetuar a mudança organizacional, adaptando-se de forma mais reativa, ou influenciando o ambiente de forma proativa.

Os deterministas entendem que não há muito a se fazer em termos de estratégias de adaptação, porque o próprio ambiente se encarrega de selecionar e manter as empresas mais adequadas. Miles (1982) faz uma analogia da perspectiva determinista com a "mão invisível" de Adam Smith.

No outro extremo do determinismo, Miles (1982) coloca a perspectiva voluntarista, que reconhece o papel da escolha estratégica. Esta perspectiva enfatiza o papel do aprendizado e da escolha no processo de adaptação organizacional. As organizações não só têm habilidade de se ajustar às contingências impostas pelo ambiente (ajuste simples), mas também podem exercer

considerável influência nos ambientes em que atuam (ajuste mútuo). Nessa perspectiva, é fundamental o papel e a qualidade da liderança executiva.

O desenvolvimento da teoria contingencial (Woodward, 1965; Lawrence e Lorch, 1967), estabeleceu-se como uma perspectiva dominante na análise organizacional. Uma das principais idéias subjacentes ao enfoque contingencial é a de que a maneira ótima de organizar depende da natureza do ambiente com o qual a organização deve se relacionar (Scott apud Hall, 1990).

Nesta visão, não existe um modo melhor para administrar, nem planos, nem estruturas organizacionais ou estilos de liderança que possam ser aplicados universalmente. A idéia básica é estabelecer relações gerais entre as características da organização, suas estruturas e os ambientes nos quais operam. A estrutura organizacional está associada à natureza das tarefas que estão sendo realizadas. A organização é considerada como um sistema aberto e em constante interação com o seu contexto, transformando entradas em saídas, como meio de criar condições necessárias à sobrevivência.

Segundo Morgan (1996), as raízes desse enfoque encontram-se nos estudos conduzidos nos anos 50 por dois pesquisadores britânicos, Tom Burns e G.M. Stalker. O trabalho deles fixa a distinção entre o enfoque “mecanicista” e “orgânico” da administração.

Quando a mudança no ambiente se torna a “ordem do dia”, quando a tecnologia em mudança e as condições do mercado colocam novos problemas e desafios, Burns e Stalker defendem a necessidade de criar estilos abertos e flexíveis de organização. Essa dedução é resultado da observação dos pesquisadores em empresas de diferentes ramos industriais, como as de fibras feitas a mão e engenharia eletrônica.

A fábrica de fios artificiais enfrentava um ambiente relativamente estável, utilizava uma tecnologia rotineira e conhecida, sendo organizada de maneira mecanicista. Em outras organizações bem sucedidas que enfrentavam condições ambientais mais incertas e turbulentas, como no segmento da engenharia eletrônica, eram utilizados enfoques organizacionais mais orgânicos e flexíveis.

Todavia, estes autores alertam que não há nenhuma garantia de que as empresas descubram a forma adequada de organização para lidar com o seu ambiente. Isso depende da habilidade da alta administração em interpretar de maneira apropriada as condições que enfrenta a empresa, bem como em adotar um curso de ação significativo.

As idéias desses autores receberam apoio de outros estudos conduzidos nos anos 50 e início da década de 60. Joan Woodward (1965), ao realizar um estudo em algumas empresas

inglesas, estabeleceu a relação entre estrutura e tecnologia das organizações bem sucedidas. Ao propor que organizações eficazes contabilizam estrutura e tecnologia, demonstrou que esta relação foi, em última análise, uma escolha estratégica.

Ambos os estudos demonstraram que, no processo de se organizar, várias escolhas precisam ser feitas. Sugerem que a organização eficaz, depende de encontrar o equilíbrio ou a compatibilidade entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento das pessoas, e ambiente externo. Essa é a essência da teoria contingencial.

Entretanto, um estudo realizado por vários pesquisadores de Harvard, liderados por Paul Lawrence e Jay Lorsch (1967), aprimorou o enfoque contingencial, mostrando ser necessário variar os estilos de organização entre as subunidades organizacionais em função de determinadas características dos seus respectivos subambientes. A pesquisa destes autores girou em torno de duas idéias principais. Primeiro, diferentes tipos de organizações são necessárias para lidar com diferentes condições de mercado e tecnologia. Segundo, organizações que operam em ambientes incertos e turbulentos precisam atingir um grau mais alto de diferenciação interna entre departamentos, do que aquelas que estão inseridas num ambiente menos complexo e mais estável.

O estudo de Lawrence e Lorsch reforçou a idéia de que em diferentes circunstâncias ambientais, alguns tipos de organizações são mais capazes de sobreviver do que outras. Uma vez que as relações entre organização e ambiente são produto de escolhas humanas, reforçam o papel e a importância da escolha estratégica.

A abordagem voluntarista de que as organizações podem adaptar-se aos seus ambientes atribui muito mais flexibilidade e poder à organização, como força na sobrevivência organizacional. A sobrevivência tem sido apresentada como uma questão de adaptação, e a teoria contingencial mostra como essa idéia pode ser desenvolvida.

Apesar de trazer muitas contribuições ao estudo das organizações, a teoria contingencial sofreu críticas. Para Pettigrew (1992), a abordagem falha na consideração dos aspectos sociais, culturais e históricos das organizações. Segundo Child (1972), a abordagem não considera de forma suficiente os significados que os atores anexam às suas ações.

O enfoque contingencialista também atraiu crescentes críticas dos teóricos e pesquisadores que defendem a visão determinística da seleção natural. Eles advogam que o ambiente seleciona as organizações, utilizando-se da análise das populações das organizações e sua macroecologia.

A teoria mais perfilada com o determinismo é a denominada modelo da ecologia das populações. Este enfoque propõe que os fatores ambientais selecionam aquelas organizações que melhor se adaptam ao ambiente (Aldrich e Pfeffer, 1976; apud Hall, 1990). A idéia central é que o próprio ambiente se encarrega de selecionar e reter as empresas que melhor conseguem se ajustar às variações e turbulências externas.

Conforme Miles (1982), essa visão coloca a teoria da evolução de Darwin no centro da análise organizacional. No esforço para sobreviver, as organizações enfrentam a competição de outras organizações e, uma vez que comumente existe escassez de recursos, somente as mais aptas sobrevivem. Devotam muita atenção em compreender as organizações e os seus ambientes em termos de dependência de recursos.

Essa perspectiva abre muitas novas vias de investigação, pois introduz a compreensão da dinâmica que influencia o todo populacional das organizações. Assim como Aldrich (1979), Freeman e Hannan (1977) e outros que popularizaram esse enfoque, a análise organizacional muda da explicação, de como as organizações individuais se adaptam aos seus ambientes, para a compreensão, de como diferentes espécies aumentam e diminuem de importância. Segundo Miles (1982), a teoria da contingência não levou em conta as forças do macro ambiente.

Os ecologistas populacionais começaram a desenvolver uma forma de demografia organizacional. Realizaram estudos com conjuntos de organizações que compartilham certas características ou um destino comum em relação às circunstâncias ambientais, identificando taxas de nascimento, de morte e os fatores gerais que influenciam o ciclo de vida organizacional.

Os ecologistas descobriram, assim, a importância das pressões inerciais que podem impedir as organizações de mudarem, em resposta aos seus ambientes. Informação inadequada, dificuldade de reestruturar a tecnologia para acompanhar inovações e limitação de recursos, são exemplos de fatores que podem tornar impossível às organizações engajarem-se em mudanças oportunas e eficientes. Grandes fábricas tradicionais podem dar lugar a pequenos competidores tecnicamente mais avançados. Avanços tecnológicos podem delinear novas espécies de organizações.

Apesar da sua contribuição, muitos teóricos organizacionais acreditam que essa é uma visão muito determinística para oferecer uma explicação satisfatória, de como as organizações evoluem. A abordagem foi criticada por subestimar a importância da escolha de uma direção estratégica para uma organização. Ignorou o fato de que os recursos podem ser abundantes, bem como auto-renováveis, e que os organismos tanto colaboram como competem (Morgan, 1996).

Tanto as visões da ecologia da população quanto as visões da teoria contingencial concebem as organizações como existindo num estado de tensão ou de luta com seus ambientes.

Assim, ainda sob a influência da moderna teoria dos sistemas, uma nova visão emerge, compreendendo que as organizações e os seus ambientes estão engajados num padrão de criação mútua e colaboração. Um grupo de cientistas sociais, liderados por Eric Trist, desenvolveram esta visão conhecida como ecologia organizacional. Esses esforços cooperativistas introduzem novos padrões de relacionamento, para ajudar a tornar a turbulência ambiental mais controlável e configurar o futuro das organizações de maneira pró-ativa.

Esta teoria alerta que os ambientes organizacionais são, de forma ampla, compostos de outras organizações. Reconhece que as organizações são, em princípio, capazes de influenciar a natureza dos seus ambientes. Podem desempenhar um papel ativo no delineamento do seu futuro, especialmente quando agem em conjunto com outras organizações. Ambientes, então, tornam-se, em certa medida, sempre ambientes negociáveis, mais do que forças externas independentes.

Caso se olhe para o mundo organizacional, assinala Morgan (1996), descobre-se muitas situações de colaboração. Organizações do mesmo ramo industrial freqüentemente se juntam sob o mesmo “guarda-chuva”, cooperando no sentido de interesses compartilhados. Cartéis formais e informais de fixação de preços, acordos que delimitam áreas de competição e participação no mercado, o patrocínio conjunto de *lobbies* para influenciar a legislação governamental e as fusões constituem exemplos dessas alianças estratégicas.

Child (1972), ao analisar o processo da escolha estratégica, também criticou as teorias tradicionais por ignorarem as formas pelas quais os líderes das organizações influenciam formas organizacionais para adequarem-se as suas próprias preferências. O autor chamou a atenção para o papel ativo de grupos de liderança que possuem poder para influenciar as estruturas por meio de um processo essencialmente político.

Child (1987) chamou esse processo de rede de colaboração. Redes de colaboração de setores, segundo o autor, podem ter um significativo papel para facilitar as transformações organizacionais, especialmente àquelas envolvendo mudança tecnológica.

3.1.1 - Escolha Estratégica

Embora haja grande discussão a respeito de qual deva ser o principal fator que influencia a sobrevivência, polemizando-se entre adaptação e seleção, tanto os teóricos da contingência como os ecologistas organizacionais são unânimes em acreditar que os principais

problemas que as organizações enfrentam originam-se de mudanças no ambiente (Morgan, 1996). Mudanças no ambiente são considerados desafios aos quais a organização deve responder.

Todavia, enquanto o determinismo enfatiza a sobrevivência do mais apto, o voluntarismo contribui no sentido de reforçar o papel da escolha estratégica, alertando para o fato de que as organizações sempre têm um conjunto de opções. A eficácia organizacional vai depender, então, da qualidade da escolha dos gerentes e daqueles envolvidos com o processo. Nesse sentido, o ambiente não é completamente determinante (Child, 1972). O autor considera a capacidade que dirigentes, principalmente de grandes organizações, têm de influenciar o ambiente em que estão atuando, ou escolher o tipo de ambiente no qual irão operar.

Como prossegue o autor, a literatura tradicional, por muito tempo, tem atribuído ao ambiente, à tecnologia e ao tamanho, o papel referencial decisivo no processo da escolha estratégica. O autor concorda com a importância desses referenciais, porém alerta que os mesmos não representam todas as variáveis do processo. A perspectiva da escolha estratégica estimulou um debate mais substancial sobre a natureza do ambiente organizacional e o relacionamento entre os agentes organizacionais e o ambiente. O autor inclui as estruturas de poder como pontos fundamentais para a compreensão do processo. Deste ângulo, o processo da escolha estratégica é um fenômeno essencialmente político, visto que envolve o exercício do poder.

Essa análise nos remete a um elemento importante no entendimento do processo de elaboração de estratégias: a coalizão dominante. A noção de coalizão dominante não está necessariamente ligada à definição dos dirigentes formais da organização. Ela se refere àqueles que, coletivamente, possuem mais poder, durante um período determinado de tempo (Cyert e March apud Child, 1972). Existem situações em que há mais que uma coalizão dominante, resultando no conflito de um grupo contra o outro.

Segundo Child (1972), o conceito de coalizão dominante não exclui a participação dos demais atores organizacionais no processo de formulação de estratégias. A existência da coalizão dominante não impede que os demais membros possuam poder de modificar planos ou decisões formuladas; ao contrário, a modificação pode ser substancial porque muitas informações dependem de várias pessoas de todos os níveis operacionais da organização. Este é também um processo político, pois depende de assegurar a cooperação de outras partes da organização.

O propósito de empregar o conceito coalizão dominante é basicamente para distinguir aqueles que normalmente possuem o poder para tomar decisões, daqueles que estão em posição

de responder e seguir as decisões formuladas. O conceito chama a atenção para as estruturas organizacionais em relação à distribuição do poder e ao processo de tomada de decisão que elas refletem. Quem tem mais poder vai influenciar mais nos objetivos da organização.

O tipo de interação entre a organização e o ambiente vai depender da compreensão que se tem do ambiente. A definição da estratégia vai derivar dessa interpretação. Os atores organizacionais definem a realidade em termos de seus próprios antecedentes e valores (Silverman e Benson apud Hall, 1984). Esta interpretação que os atores fazem do ambiente objetivo é a arena cognitiva do seu setor (Child 1987).

Arena cognitiva refere-se à construção mental que os membros da organização fazem acerca das condições objetivas do setor, orientados por suas crenças, ideologias e experiências. Esse ambiente percebido (Bowditch e Buono 1992), é que vai delinear a direção estratégica da organização. A percepção poderá ampliar a visão, ou agir de modo a limitar a escolha estratégica. Quanto maior a relação entre grau de poder e de percepção, melhor para o processo. Assim como podem existir limitações externas, por exemplo, restrições impostas pela legislação; da mesma forma, valores culturais ou normas institucionais podem tornar-se internalizadas e limitar a escolha, basicamente por meio de mecanismos de interpretação do ator social (Child, 1987).

Isso explica porque algumas organizações não reagem às mudanças ambientais (Child, 1972), ou porque diversas organizações agirão de modo diferente perante as mesmas condições ambientais. A análise que se faz do ambiente é perceptiva, não real. Cada organização desenvolve uma estratégia diferente, exibindo um estilo de ação distinto, em função de sua percepção do ambiente ser única. Se todas as empresas tivessem a mesma percepção do ambiente externo todas as estratégias seriam iguais. Entretanto, quanto mais o ambiente percebido de uma organização se aproximar do ambiente real, maiores serão as chances de sucesso. Então, o primeiro passo para uma organização ser efetiva é que sua coalizão dominante perceba adequadamente o ambiente (Pfeffer e Salancik, 1978).

Todavia, o processo decisório não é somente resultado da interpretação que a coalizão dominante faz do ambiente e de outros fatores organizacionais. Este processo incorpora as perspectivas subjetivas e objetivas sobre o ambiente organizacional (Child, 1997). O estabelecimento de estratégias é a legitimação das visões de mundo da coalizão dominante, mas não reduz a escolha estratégica simplesmente como produto de uma compreensão subjetiva.

As pessoas, em princípio, têm grande margem de influência e escolha sobre aquilo que a organização pode ser. Diferentes grupos de pessoas em uma organização podem ter diferentes

visões de mundo, e da natureza do negócio da organização. O processo de construção da realidade social de uma organização permite às pessoas ver, compreender e interpretar eventos e situações particulares de maneiras distintas. A escolha estratégica é o reflexo da interpretação da coalizão dominante sobre o ambiente organizacional.

Entretanto, o ambiente dentro do qual estão operando limita seus raios de ação porque impõe certas condições para que suas organizações apresentem uma performance adequada (Child, 1997). Isto significa que os agentes organizacionais podem influenciar ou determinar em parte o desempenho e o futuro da organização, mas o processo nunca é unilateral. O processo é dependente de outros fatores que nem sempre podem ser controlados. O autor cita o exemplo da regulamentação nas empresas de telecomunicações e a entrada de novos competidores no mercado, como a IBM confrontou.

3.1.2 - Domínio Organizacional

A discussão sobre a definição do ambiente organizacional e seus componentes torna-se mais complexa quando se considera que nem tudo que acontece no ambiente é significativo para os membros das organizações, e que nem tudo é controlável. Distinguir quais aspectos do ambiente são relevantes para a organização, permite especificar as relações entre fatores ambientais particulares com determinados resultados organizacionais.

Para Miles (1982), existem elementos que são explicitamente relevantes para a organização, e estão em contato com ela (o ambiente específico); e existem os elementos que são potencialmente relevantes para a organização (o ambiente geral).

Partindo desse raciocínio, o ambiente geral refere-se aos fatores, tendências e condições gerais que podem afetar todas as organizações, tais como os fatores tecnológicos, sociais, políticos, econômicos, demográficos, legais, ecológicos, mercadológicos e culturais. O ambiente geral constitui os elementos que afetam o clima onde são realizadas as atividades da organização, ao qual ela precisa, em última instância, reagir. Esses elementos também podem constituir-se de forças que impulsionem a formação de um grupo que eventualmente venha a se tornar um *stakeholder* da organização.

Por outro lado, o ambiente específico constitui os fatores e condições externas que têm relevância imediata para o estabelecimento e realização das metas de uma determinada organização (Thompson apud Chakravarthy, 1991), variando de acordo com seu domínio

específico. São os elementos que cooperam e competem com a organização ativa e diretamente. Stoner e Freeman (1995) classificam esses grupos de *stakeholders* internos e externos .

De acordo com Bowditch e Buono (1992), a distinção entre ambiente geral e específico depende das atividades centrais de cada organização. O ambiente geral é igual para todas as organizações, enquanto o ambiente específico varia dependendo dos produtos e mercados que a organização tiver escolhido.

A ação do ambiente geral pode decorrer da influência sobre os componentes do ambiente específico (tais como fornecedores, clientes, concorrentes e acionistas); ou por meio da criação de pressões que demandem uma resposta da empresa, como uma mudança na legislação ou o aparecimento de uma nova tecnologia, que faz surgir novos negócios e/ou desaparecer mercados já estabelecidos (Porter, 1992).

De acordo com Child (1972), para que se defina o ambiente de uma organização é necessário fazer referência ao que Levine e White denominaram de "domínio organizacional". Este consiste nas metas específicas que a coalizão dominante deseja alcançar e nas ações empreendidas no sentido de implementá-las.

A delimitação do domínio organizacional possibilita que se identifiquem a intensidade, a diversidade e a localização da dependência da organização em relação ao ambiente. Outro elemento associado é a identificação das partes do ambiente, que são cruciais para a organização no que se refere ao alcance de seus objetivos (Lima, 1994). Segundo este autor, são os elementos do ambiente que, em última instância, definem os objetivos organizacionais. O ambiente pode interferir mais ou menos na determinação daqueles objetivos, e na dependência das transações que passam a existir entre a organização e o ambiente. Assim, os objetivos modificam-se constantemente em função das alterações nessas relações.

O estabelecimento do domínio organizacional ajuda a identificar os pontos em que a organização depende das entradas do ambiente e os pontos de saída para o ambiente. Desse modo, o domínio é tanto a área de dependência, como a área de poder da organização em relação a seu ambiente (Thompson, 1976).

Thompson e Normann (apud Child, 1972) distinguiram segmentos diferentes do ambiente, em termos de afinidades com as metas e ações atribuídas a uma organização. Desta forma, a organização opera nas diversas áreas, utiliza *inputs* do ambiente e relaciona-se com outras organizações de forma diferenciada, sempre em consonância com as metas e ações selecionadas pela coalizão dominante.

O crescimento das redes organizacionais e dos arranjos de colaboração entre as organizações mostra que não é necessariamente significativo buscar limites claros e fixos para as organizações (Child, 1997). Para este autor, algumas propriedades ambientais podem ser negociadas por meio da interação social entre os atores organizacionais e seus contatos externos. O ambiente, prossegue o autor, contém dimensões culturais e de relacionamentos, além da visão de “ambiente tarefa” e das variáveis de mercado identificadas pelas contingências estratégicas e teorias econômicas.

Lawrence e Lorsch (apud Lima, 1994) ressaltam que uma mesma organização pode lidar simultaneamente com diferentes partes do ambiente, as quais apresentam características distintas quanto a sua estabilidade e complexidade. Isto faz com que cada setor organizacional desenvolva certas características internas, que sejam compatíveis com aquelas do setor com o qual predominantemente se relacionam. Assim, os diversos subsistemas organizacionais possuem diferentes objetivos, os quais são definidos a partir das demandas e em estreita interação com o ambiente específico daquele subsistema organizacional.

3.2 – Conceito de Estratégia

A princípio, o termo estratégia esteve ligado apenas ao emprego militar. O conceito atingiu maior relevância para as empresas na década de 60, enfocando o planejamento como o processo formal para gerar estratégias. O conceito de estratégia ficou atrelado ao planejamento estratégico e, compreendia-se, que a estratégia organizacional era decorrente do seu uso.

O modelo centrado no aspecto mercadológico de Igor Ansoff (1977), constitui um marco nas técnicas de planejamento estratégico, como um processo formal de elaboração de estratégias. O autor propõe uma análise dos pontos fortes e fracos da organização, e uma avaliação do contexto externo, visando diminuir a influência dos concorrentes no mercado. Com esses dados, a organização traça seus objetivos e define uma nova estratégia administrativa, financeira e orçamentária. Na abordagem de Ansoff, a estratégia limita-se a adaptar o *mix* produto-mercado, assegurando a sobrevivência da organização e sua adaptação às novas condições ambientais.

Ansoff (1977) propõe quatro tipos de estratégias organizacionais: a estratégia de penetração, caracterizada pela ampliação da fatia de mercado com um produto que a organização já domina e um mercado que já conhece; a estratégia de desenvolvimento de um novo produto; a estratégia de desenvolvimento de um novo mercado; ou a estratégia de diversificação.

A análise da competitividade de Porter (1986), é a técnica introduzida na década de 80 para a geração de estratégias. Estratégia é encontrar uma posição, um nicho de mercado no ambiente organizacional da empresa.

Ambiente operacional, para Porter (1986), é a indústria ou setor em que a organização está inserida. Do ponto de vista estratégico, o que vai garantir competitividade, é como a organização, dentro do seu setor, consegue uma posição vantajosa. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades diferentes daquelas dos rivais.

Este autor propõe um modelo de estudo do ambiente organizacional a partir da análise de cinco forças – entrantes potenciais, fornecedores, compradores, produtos substitutos e concorrentes na indústria – para avaliar o grau da concorrência, objetivando a rentabilidade da indústria. Para enfrentar essas forças competitivas, o autor sugere três estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

A definição e a visão de estratégia adotada motiva a maneira pela qual o processo de elaboração é estudado e desenvolvido. A concepção da natureza da estratégia, de Ansoff e Porter, determinou uma concepção mais analítica e formal do processo. Para estes autores, o termo estratégia tem sido definido de várias formas, mas sempre com um tema comum; ou seja: estratégia como um conjunto deliberado e consciente de orientações que determinam as decisões do futuro. A estratégia é definida como explícita, desenvolvida de forma consciente, propositada e planejada.

Apesar do sucesso e da disseminação do modelo destes autores, algumas críticas em relação à omissão de variáveis importantes que influenciam a estratégia motivaram a evolução de novas abordagens. Ao longo dos anos, diferentes escolas de pensamento desenvolveram diversos conceitos sobre estratégias, ampliando o estudo do seu processo de elaboração. Apontam para um processo mais dinâmico, e consideram fatores políticos, sociais, culturais e aspectos do poder, além dos econômicos e tecnológicos.

Um dos primeiros autores a questionar o preceito convencional de fazer estratégia, como um processo de formulação sistemática, em que elas são deliberadas e premeditadas para posterior implementação, foi o professor Mintzberg.

Em seu artigo *Estratégia Artesanal*, Mintzberg (1987) afirma que ambas, formulação e implementação de estratégias, se fundem num processo fluido e contínuo de aprendizado, por meio do qual, estratégias criativas são desenvolvidas gradualmente. Para este autor, a idéia do artesanato é o que melhor se aproxima daquilo que deve ser o processo de criação de estratégias efetivas.

Para explicar, o autor desenvolveu uma analogia entre uma empresa tradicional e um artesão. O artesão, no seu dia-a-dia, se defronta com uma massa de argila sobre um prato circular giratório. Sua mente está na argila, à sua frente, mas ele também pensa em suas experiências passadas e em suas perspectivas futuras. Ele sabe exatamente o que funcionou e o que não funcionou no passado. Ele tem um conhecimento íntimo de seu trabalho, de suas habilidades, de sua capacidade, e do mercado no qual atua. Como o artesão, em vez de analisar cartesianamente, ele sente estas coisas, o seu conhecimento é tácito. Todos estes pensamentos vagueiam pela sua cabeça enquanto suas mãos trabalham a argila. O produto que emerge do prato está de acordo com aqueles já produzidos tradicionalmente no passado. Porém, ele pode, de repente, quebrar esta tradição e reordenar sua produção, em uma nova direção, fazendo vasos com formas diferentes. Mesmo assim, o passado continua presente, de certa forma, influenciando as formas futuras.

Nesta metáfora, o gerente-chefe é o artesão e a argila é a estratégia. Assim, tanto o artesão quanto o gerente se encontram no ponto entre um passado de formas de produção e um futuro das oportunidades de mercado.

O conceito básico no processo de elaboração de estratégias que Mintzberg defende é a ligação íntima entre pensamento e ação. A criação de estratégias é comumente vista como um processo deliberado, ou seja: pensamos, então agimos; formulamos, então implementamos. O autor questiona esse modelo. A criação de estratégias pode surgir de uma ação que dirigira o pensamento, por exemplo, como o artesão.

Mas, foi com o artigo *Strategy-making in Three Modes*, que Mintzberg (1973) mostrou que existem maneiras diferentes de elaborar estratégias, rompendo com a escola clássica, que apresenta somente o modo planejado e os instrumentos prescritivos para o processo. As técnicas normativas de análise e planejamento, segundo Mintzberg, não enfocam a realidade complexa desse processo; e, portanto, são definições incompletas e restritivas. As estratégias não são sempre elaboradas formalmente como propõe a literatura convencional.

O autor realizou outros estudos em algumas organizações e, após suas pesquisas empíricas, apresentou suas conclusões e descobertas. No seu trabalho, intitulado *The Rise and Fall of Strategy Planning* (1994), Mintzberg analisa os conceitos de estratégia desenvolvidos ao longo do tempo, combinando cinco pontos de vista, como plano, padrão, manobra, posição e perspectiva.

Estratégia, como plano, é a definição mais comum, combinada com direção, guia, modo de ação futura, trajetória para ir de um ponto a outro. O plano é antecedente às ações. Traça os

objetivos e elabora um plano para alcançá-los. Pressupõe que a previsão do futuro poderá ser conseguida por meio de uma estratégia. Aqui, estratégias estão relacionadas com a direção que líderes tentam estabelecer para a organização.

Enquanto plano, a estratégia é definida como um curso de ação pretendido, resultante de um processo formalizado (Chandler,1962), separando o processo de elaboração e implementação. Assumindo esta abordagem, o processo de elaboração é caracterizado como formal e concentrado, excluindo os processos dinâmicos e não planejados.

Estratégia, como padrão, introduz a idéia de que uma estratégia pode desenvolver-se em uma organização sem ser conscientemente pretendida. É um padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo, ou uma consistência de ações num determinado tempo. Segundo esse ponto de vista, a estratégia pode estar ligada ao padrão de comportamento de quem a elabora, ou pode estar relacionada às atitudes tomadas pelos diversos setores de uma organização, mesmo que estas não estejam explícitas em um plano. Isso pressupõe que planos e padrões podem ser independentes. O padrão pode ser emergente ou deliberado.

Esta perspectiva nos leva, mais adiante, da estratégia deliberada para a noção de estratégias emergentes (Mintzberg 1994). Este autor identificou as estratégias planejadas e realizadas como estratégias deliberadas. Porém, segundo observações do autor, as estratégias planejadas nem sempre são realizadas. Por outro lado, uma estratégia não deliberada pode ser implementada. É o que o autor chama de estratégia emergente, que tem um caráter de crescimento ao longo do tempo e pode formar-se gradualmente, de forma não intencional.

Isso pressupõe que a formulação de estratégias não precisa necessariamente preceder sua implantação. É o caso de ações realizadas uma após a outra que, com o tempo, convergem para uma espécie de coerência. Por exemplo, um vendedor pode detectar a necessidade de um cliente por um novo tipo de produto, ou um produto com ligeiras variações. A partir daí, esse mesmo vendedor pode oferecer este novo tipo de produto a outros clientes com sucesso e, assim, uma estratégia de diferenciação de produto emerge naturalmente.

Estratégia, como posicionamento, é um meio de localizar a organização em um determinado ambiente. É o lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados. Aqui, estratégia enfoca o contexto organizacional, especialmente em seus ambientes competitivos, e como as organizações encontram suas posições e protegem-nas de maneira a encontrar competitividade.

Como já vimos, um dos principais autores da estratégia como posicionamento, é Porter (1985). Este autor propõe um processo analítico, sistemático e deliberado para gerar estratégias.

O ambiente percebido é simples e estável e, portanto, pode ser compreendido. Os atores-chave, no processo de formulação de estratégias são os analistas que se valem de fatos e análises para a tomada de decisões estratégicas.

Como uma perspectiva, a estratégia decorre e é influenciada pela cultura organizacional, refletindo uma visão de mundo. É uma maneira arraigada de perceber o mundo (Mintzberg, 1994). O autor refere-se à orientação gerencial compartilhada pelo pensamento coletivo, o qual reflete o modo como as decisões são tomadas, assim como as normas e valores da organização que modelam o comportamento estratégico. A organização vê o ambiente de determinada forma e age em função dessa interpretação.

Para Mintzberg (1994), algumas organizações são mais agressivas, criando novas tecnologias e explorando novos mercados. Outras percebem um mundo mais estável e procuram se proteger, enfocando mais em políticas de influências do que em eficiência econômica. Neste sentido, estratégia é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo.

Uma perspectiva pode tornar-se profundamente integrada ao comportamento de uma organização e as crenças associadas podem tornar-se inconscientes na mente de seus membros. Uma vez estabelecidas tornam-se difíceis de mudar.

Estratégia, como uma manobra, refere-se a uma armadilha específica, destinada a abalar um concorrente ou impedir sua ação. Focaliza a atenção em seus aspectos mais dinâmicos e competitivos.

Mintzberg (1994) afirma que estas definições, mais do que competirem entre si, se completam. Estratégia, como posição e perspectiva, pode ser compatível com estratégia, como plano ou padrão. As estratégias podem emergir passo a passo e, uma vez organizadas, podem tornar-se deliberadas. Padrões podem evocar planos ou dar origem à perspectivas, e assim por diante. Cada definição soma importantes elementos para o entendimento de estratégia, enfocando questões fundamentais e enriquecendo o estudo do processo pelo qual elas são elaboradas.

Os professores Hamel e Prahalad (1994) também fazem uma crítica à amplitude do conceito de estratégia e à forma pela qual ela é praticada na maioria das empresas, ou abordada nas escolas de administração. Falam da necessidade de desenvolver um processo de elaboração de estratégia que vá além das fronteiras da teoria existente. Afirmam que o papel da estratégia não deveria se acomodar em uma estrutura industrial existente, mas sim mudá-la.

A principal crítica destes autores refere-se ao conceito de estratégia, como posicionamento, de Porter. Enquanto, para Porter, a estratégia tem que adequar-se à estrutura da indústria e o orientador básico da estratégia é um plano estratégico, para Hamel e Prahalad, o

conceito de estratégia refere-se à inovação por meio de um processo de mudança das regras do jogo e o seu orientador básico é a intenção estratégica.

Segundo os pesquisadores, o planejamento tradicional procura posicionar a empresa de forma ideal dentro da estrutura existente, identificando preços e diferenciação de produtos, entre outros. Embora a visão de estratégia como uma questão de posicionamento certamente seja legítima, é uma visão insuficiente quando a meta é ocupar a liderança dos setores de amanhã. Este processo de elaboração de estratégias não é capaz de identificar os setores e negócios emergentes. Se a estratégia é vista apenas como um jogo de posicionamento, as organizações nunca alcançarão os concorrentes que possuam uma visão mais ampla do futuro.

A estratégia como posicionamento pode ter sua utilidade em setores bem definidos, nos quais é possível determinar com facilidade onde o setor começa e termina. Segundo os autores, não é difícil, por exemplo, definir quem fabrica refrigerante e quem não fabrica. Mas, onde começa e termina o setor digital? Ou o setor de genética? Ou o setor de entretenimento?

As propostas dos autores têm origem em alguns estudos que realizaram na busca de respostas às situações intrigantes que observavam. Observavam o aparecimento de empresas novas, grande parte japoneses, tirando fatia do mercado de corporações gigantescas. Ficavam intrigados com os concorrentes não tradicionais. Questionavam o que é que impedia os líderes de mercado de neutralizar essas empresas. Que teoria poderia explicar como a Canon conseguiu uma tamanha fatia de mercado da Xerox?

Como resposta, Hamel e Prahalad (1994) sugerem uma abordagem estratégica mais prospectiva, visando identificar oportunidades futuras ou criar um novo espaço competitivo. Partem do pressuposto que o futuro pode ser criado. Uma organização pode controlar a evolução do seu setor e, desse modo, seu próprio destino.

A concepção de estratégias como uma luta pela configuração proativa dos setores que estão nascendo, ou pela reconfiguração dos setores existentes é uma perspectiva bem diferente de uma visão de estratégia como posicionamento dentro do ambiente competitivo atual. A verdadeira responsabilidade estratégica da empresa é gerenciar e criar seu futuro, e a sua vantagem competitiva está no desenvolvimento de suas competências essenciais.

3.2.1 - Funções da Estratégia

Mintzberg et al (1998), no livro *Strategy Safari*, afirmam que toda discussão sobre estratégia termina em um paradoxo, pois para cada vantagem sempre há uma desvantagem.

Se a estratégia serve para dar o rumo, a sua função essencial é servir de bússola para uma empresa, visando manter a rota em seu ambiente. Porém, segundo os autores, enquanto mantém uma direção para um ponto, ela pode ocultar perigos potenciais. Por isso, é preciso estar alerta para possíveis mudanças que possam ocorrer e ser flexível o suficiente para mudar a rota.

Se a estratégia visa concentrar os esforços, ela favorece a coordenação e, neste sentido, corre-se o risco desta canalização de esforços criar uma identidade organizacional muito enraizada e difícil de mudar, quando necessário.

Se a estratégia visa definir a organização, ela oferece condições para que as pessoas conheçam e entendam sua organização e distingam-na de outras. A estratégia fornece significado para compreender o caminho da organização. Porém, definir profundamente uma organização pode também significar defini-la de maneira muito simples e perder o rico sistema da complexidade organizacional.

Se a estratégia é uma fonte de consistência, então, segundo os autores, ela procura a ordem, não a ambigüidade. Neste sentido, ela pode ser vista como uma teoria, como uma estrutura cognitiva destinada a simplificar e apreender o mundo e, assim, facilitar a ação. O problema é que é na incoerência que a criatividade encontra seu fertilizante.

Os autores alertam que é preciso ter em mente que cada estratégia, assim como cada teoria, é uma simplificação que pode distorcer a realidade. Estratégias e teorias não são realidades em si mesmas, somente representações ou abstrações da realidade no pensamento das pessoas. Ninguém nunca tocou ou viu uma estratégia. Isso significa que cada estratégia pode deturpar ou distorcer a realidade. Este é o preço, ao adotar-se uma estratégia.

Na opinião dos autores, é mais fácil para as pessoas agirem com base em coisas que julgam certas, pelo menos num espaço de determinado período. Uma das funções da estratégia é, afinal, resolver os grandes problemas, de maneira que as pessoas se sintam liberadas para cuidar de detalhes menores. A questão é que tudo muda, por exemplo, os ambientes desestabilizam-se, os nichos de mercado desaparecem, as oportunidades banalizam-se. Então, tudo o que uma estratégia tinha de eficaz e construtivo pode passar a ser uma desvantagem. Isso explica porque, embora a noção ou idéia de estratégia é enraizada na estabilidade, tantos estudos são focados na mudança. Mas, enquanto fórmulas para a mudança estratégica podem surgir facilmente, a administração desta mudança, especialmente quando ela envolve mudanças de perspectivas, torna-se difícil. Reprogramar é difícil, principalmente quando envolve a questão de mudar a

mentalidade das pessoas. Os autores concluem que a estratégia deve manter a organização numa direção, procurando desenvolver paralelamente uma visão de conjunto.

3.3 – O Processo de Elaboração de Estratégias nas Organizações

Diferentes conceitos sobre estratégia explicam diversas formas de processos para gerar estratégias. O processo de elaboração de estratégia não está somente vinculado ao planejamento estratégico. Mintzberg (1973) apresenta três diferentes modos de como esse processo ocorre: o modo planejado, o modo adaptativo e o modo empreendedor.

Partindo da dicotomia entre a escola prescritiva e a escola descritiva do pensamento estratégico, P. J. Idenburg (1993) destaca quatro visões distintas que abordam como o processo de elaboração de estratégias é desenvolvido: Planejamento racional, que é uma versão do modo planejado de Mintzberg; planejamento como um processo dirigido de aprendizagem; incrementalismo lógico, que traduz o modo adaptativo de Mintzberg; e estratégias emergentes, que foram, inicialmente, também identificadas por Mintzberg.

A dimensão prescritiva está mais orientada por processos, tentando descrevê-los passo-a-passo, “como fazer”. A dimensão prescritiva, por outro lado, é mais orientada por objetivos, preocupando-se mais com as técnicas e ferramentas para atingi-los, “o que fazer”.

Idenburg, assim como Mintzberg, argumenta que os processos são inter-relacionados e se combinam, pois todos contêm uma parcela de verdade na elaboração de estratégias. A seguir analisaremos estas cinco perspectivas, segundo estes autores, e outros que mencionaremos no decorrer das considerações.

3.3.1. - Planejamento Racional

O planejamento racional está intimamente ligado ao planejamento estratégico convencional. Os principais idealizadores deste processo de formulação de estratégias são Ansoff e Porter.

Conforme Indenburg (1993), o planejamento racional tem uma fraca orientação para o processo e uma forte orientação para objetivos. O processo de desenvolvimento de estratégias é concebido pela formulação de objetivos alcançáveis. Uma análise é empregada para definir planos específicos e integrá-los em estratégias para o futuro. Os planos estratégicos são formulados por meio do conhecimento dos pontos fortes e fracos do ambiente interno da

organização, e por meio da análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo. Com base nesses conhecimentos, os planos estratégicos são consolidados, impondo condições mínimas que devem ser obedecidas por meio de planos e programas de médio e curto prazos.

Tal processo de elaboração de estratégias proporciona garantia à organização, sempre que o ambiente externo se apresenta relativamente estável, ou com mudanças bastante previsíveis. Fundamenta-se, pois, na suposição de um mundo mais controlável.

Mintzberg (1973) afirma que uma organização pode encontrar um ambiente estável por alguns anos, sem necessidade alguma de reavaliar suas estratégias. Porém, em situações em que o ambiente é instável e imprevisível são necessários constantes ajustamentos e alterações das estratégias. No entanto, o ambiente pode tornar-se tão turbulento, que mesmo as melhores técnicas de planejamento são inúteis, devido à impossibilidade de prever o tipo de estabilidade que eventualmente poderá surgir.

Uma das críticas mais comuns ao planejamento racional é que o processo gera estratégias, mas não tem sido eficaz na sua implementação. Conforme James Brian Quinn (1980), as pessoas estão cansadas de ver administradores burocratas utilizarem métodos maravilhosos de formulação de estratégias, que não são implementadas.

A dissociação entre os planejadores e executores, e a separação entre elaboração e execução, também são analisadas por Mintzberg (1973). Segundo o autor, esta dicotomia está baseada em duas suposições que, freqüentemente, provam-se falsas: a de que o criador da estratégia está totalmente informado ou, no mínimo, tão bem informado quanto o implementador. E a de que o ambiente é suficientemente estável ou, no mínimo controlável para assegurar que não existirá a necessidade de reformulação durante a implementação. A ausência de uma das condições poderá levar ao colapso da dicotomia formulação-implementação, motivando um processo mais adaptativo e reconhecedor do processo de aprendizagem que acompanha o seu desenvolvimento (Mintzberg, 1978).

Em uma das suas análises sobre o fracasso do planejamento estratégico, Mintzberg (1994) alerta que planejamento estratégico não é pensamento estratégico. Ao contrário, o planejamento estratégico tem levado os administradores a confundir a visão real com a manipulação de números. A maioria das estratégias de sucesso se resume à visão, não a planos. O planejamento estratégico, como um processo racional, tem sido na verdade uma programação estratégica, ou seja, é a articulação e elaboração de estratégias ou visões que já existem. Quando as organizações entenderem a diferença entre planejamento e pensamento estratégico, elas poderão voltar ao que deveria ser o processo de formulação de uma estratégia: capturar o que os

administradores apreendem de todas as fontes (tanto os *insights* de suas experiências pessoais quanto os números colhidos em pesquisas) e sintetizar o aprendizado numa visão de direção que o negócio deveria perseguir.

Segundo Indeburg, o planejamento racional assume que as pessoas agem em uma estrutura racional. Porém, uma organização não se estabelece somente nos modelos analíticos. Uma organização requer também um toque humano. Apesar de avaliar o planejamento racional como obscuro e simplista, o autor aponta que não se justifica desconsiderá-lo. A racionalidade é, algumas vezes, criticada em nossa cultura, mas existe um risco de alguns planos carecerem de análise (Indeburg, 1993).

Conforme Quinn (1980), o planejamento formal subvaloriza fatores vitais qualitativos, organizacionais e comportamentais. A racionalidade não é o único fator determinante no processo de elaboração de estratégias. Os passos percorridos para elaborar e executar mudanças estratégicas são evolucionários e altamente intuitivos.

Mintzberg (1973), traduz o planejamento racional como o modo planejado de formulação de estratégias. De acordo com o autor, esse tipo de processo é utilizado com mais frequência em organizações mais burocratizadas, inseridas num ambiente organizacional mais estável e previsível. Geralmente os objetivos dessas organizações focalizam a eficiência e o crescimento. O processo básico de formulação de estratégias é analítico e formal, e o ator-chave é o planejador. As estratégias são globais, de longo prazo, subdivididas em planos e programas.

Orientado pelas características intrínsecas do planejamento, apresentadas por Ackoff (1970), Mintzberg aponta três características essenciais desse processo:

- ◆ No modo planejado, o planejador assume o papel principal no estabelecimento de estratégias. Juntamente com o administrador, o planejador assume o papel de aplicar técnicas da ciência da administração e de políticas de análise, para projetar as estratégias de longo prazo.
- ◆ O modo planejado se concentra em análises sistemáticas, particularmente no ajustamento de custos e benefícios de alternativas competitivas. O planejamento formal envolve tanto uma pesquisa ativa de novas oportunidades como a solução de problemas existentes. Em ambos os casos, o processo é sempre sistemático e estruturado.
- ◆ O modo planejado é caracterizado, acima de tudo, pela integração entre ações e estratégias. A falta desta integração anula o processo. Em situações em que não há possibilidade de integração, o importante é não permitir conflitos posicionais.

3.3.2 - Incrementalismo Lógico

Para Idenburg (1993), o incrementalismo lógico segue a idéia de que o processo de elaboração de estratégias tem elementos bem definidos de orientação para objetivos, e de orientação para processos. O processo desenvolve-se em fases, mas cada fase seguinte é calcada na fase precedente, e tem sua própria lógica interna; a estrutura segue a estratégia, mas pode impactar no seu desenvolvimento. Há muitas rotas durante o processo, algumas bloqueadas, outras “becos sem saída”. Este autor aponta James Brian Quinn como a autoridade no incrementalismo lógico.

Para Quinn (1980), o processo não é formal, nem segue modelos definidos. As estratégias não são deliberadas, ocorrendo passo a passo, num processo incremental, dinâmico e informal, sem início e fim, ou responsável claramente definido.

Conforme Quinn (1980), o incrementalismo lógico permite ao executivo unir as contribuições das análises sistemáticas racionais, teorias de política e de poder, e conceitos de comportamento organizacional, para iniciar o processo de mudança de modo informal.

O autor descreve como é usado o processo do incrementalismo lógico, delineando os passos que executivos exitosos percorrem ao executar mudanças estratégicas. Formulação e implementação não são processos separados. Os executivos desenvolvem um processo incremental que, inicialmente, é amplamente concebido, mas constantemente refinado e reformado, à medida que novas informações aparecem. Em seu artigo, Gerenciando a Mudança Estratégica, Quinn (1980) traça um panorama de como executivos proativos desenvolvem o incrementalismo:

Primeiro, o executivo cria atenção e comprometimento. Ele inicia o processo de mudança estratégica de modo informal, sem se comprometer com o projeto, deixando a organização, de forma quântica, criar a estrutura e soluções necessárias.

Segundo, o executivo solidifica o processo incrementalmente. Mudanças mais radicais vão sendo conduzidas, e objetivos vão sendo mais especificados com vistas a integrar melhor a nova estratégia, evitando criar uma oposição desnecessária.

Terceiro, o executivo integra processos e interesses, criando coesão e identidade organizacional com a nova estratégia, por meio de um processo incremental de adaptação organizacional. Estratégia é conceituada como um estado mental que cada pessoa, sistema e processo da empresa devem atingir aos poucos.

O processo de elaboração de estratégias no incrementalismo lógico é contínuo. Quinn afirma que algumas mudanças estratégicas estudadas levaram anos para completarem-se, não havendo um começo ou fim definidos. É um processo que modifica constantemente os conceitos e preocupações dos administradores.

A visão incremental é constante e procura sempre ligações entre a organização e o ambiente. Internamente, o processo requer atenção contínua da alta administração para gerenciar o trabalho dos diversos grupos, de forma que seus resultados sejam convergentes. Durante seu desenvolvimento, a alta administração utiliza técnicas analíticas formais para prever impactos organizacionais e reestruturar políticas entre os subsistemas internos, e entre a organização e o ambiente.

A organização, para Quinn, consiste em uma série de subsistemas, e a administração estratégica deve desenvolver e manter um consistente padrão entre o executivo do topo e as decisões tomadas em cada subsistema.

Outra variável importante nesse processo é a política. Uma mudança estratégica reúne elementos do poder político e de negociação interna. No incrementalismo, o poder político não é neutro (Idenburg, 1993).

O ator central, na visão de Quinn, é a equipe de executivos do topo, conduzidos pelo executivo chefe, apesar de reconhecer a mentalidade própria da organização.

A formação da estratégia é caracterizada como um aprendizado, embora Quinn retém para o executivo chefe o papel principal de gerenciamento do processo.

Conforme análises de Mintzberg et al (1998), existe uma interessante ambigüidade nas teorias de Quinn. Para estes autores, o incrementalismo pode ser interpretado de duas maneiras. De um lado para desenvolver uma visão estratégica por si só, e por outro lado como um processo para dar vida a uma visão já desenvolvida na mente do estrategista. No primeiro caso, o estrategista central aprende incrementalmente; e no segundo, o estrategista manobra tacitamente, quase politicamente, de maneira incremental, pela complexa organização. Na análise de Mintzberg et al (1998), isto sustenta a separação entre formulação e implementação, consistente na separação entre o estrategista e os outros.

Uma interpretação diversa, para o incrementalismo lógico, é o que Mintzberg (1973) chamou de modo adaptativo de elaboração de estratégias.

Para Mintzberg, a consolidação teórica de fazer estratégias, como um processo adaptativo, deu-se a partir de meados da década de 60, com a publicação de dois livros.

Lidblom, C e Braybrooke, D. *Strategy of Decision* (1963); e Cyert, R.M. e March, J.G. *A Behavioral Theory of the Firm* (1963).

O modo adaptativo é apresentado como um processo de formulação de estratégias, mais freqüente em organizações estabelecidas e inseridas num ambiente organizacional dinâmico e complexo. Geralmente, os objetivos dessas organizações são indeterminados e não claros, com características mais reativas. O processo estratégico é adaptativo e contínuo, por meio da adoção de pequenos passos, que nem sempre são conexos, visando atender às condições vigentes de seu ambiente.

O ambiente interno e externo é caracterizado e dividido por uma coalizão de forças de influência. Sendo o poder decorrente de uma coalizão de interesses divergentes, as estratégias são estabelecidas de modo a reduzir os conflitos internos e, simultaneamente, adaptar-se às condições do ambiente externo. Porém, face às condições conflituosas no ambiente interno, o objetivo maior é subsistir para, depois, agir em torno do seu futuro.

Lindbom, citado na mesma obra por Mintzberg, defende que, em uma política de ação adaptativa, a tomada de decisão é basicamente remediadora. Uma atitude comum do estrategista é agir em pequenos passos, jamais movendo-se muito além do *status quo* no qual se encontra. Isto significa resolver problemas mais urgentes, em vez de desenvolver estratégias de longo prazo.

Conforme apontam Cyert e March, citados por Mintzberg (1973), o estrategista tenta escapar da incerteza, algumas vezes resolvendo problemas urgentes em vez de desenvolver estratégia de longo prazo, outras vezes “negociando” com o ambiente (por exemplo, estabelecendo cartéis). Ademais, pelo fato da organização ser controlada por uma coalizão de interesses divergentes, o estrategista toma decisões no sentido de reduzir esse conflito, antes de tudo. A relação entre a organização e o ambiente externo é cautelosa, enfatizando negociações com os concorrentes, para reduzir os malefícios da competição.

Mintzberg aponta as principais características dessas organizações:

- ◆ Não existem objetivos claros nas organizações adaptativas. O desenvolvimento de estratégias reflete uma divisão do poder entre os membros de uma complexa coalizão. Estas organizações normalmente estão presas a um emaranhado de forças políticas internas e externas, procurando influenciar nas decisões. É o caso, por exemplo, de grandes corporações e empresas públicas. Não existe uma fonte de poder centralizada e, tampouco, um objetivo claro. Quando existem de modo formal, são interpretados apenas como peça de decoração. A administração de tais organizações deve agir resolvendo problemas específicos,

com soluções que devem atender também a manutenção do equilíbrio das coalizões internas. Isto proporciona uma perda significativa de uma visão do futuro da organização e das vantagens oferecidas pelo ambiente externo.

- ◆ No modo adaptativo, o processo de desenvolvimento de estratégias é caracterizado por uma “reativa” solução dos problemas existentes, ao invés de uma “proativa” pesquisa das novas oportunidades.
- ◆ A tomada de decisões, em uma organização adaptativa, assemelha-se a uma progressão sucessiva e crescente de passos. As organizações adaptativas consideram o processo de feedback o principal ingrediente para o estabelecimento de estratégias. Deste modo, as decisões são vistas dentro de um horizonte temporal muito curto. Assim, a organização move-se em pequenos passos e o feedback orienta e garante os ajustes necessários para que ela possa prosseguir.
- ◆ Decisões divergentes são também uma característica de uma organização adaptativa. Devido às condições de conflitos permanentes, as decisões tomadas dificilmente são harmoniosas. As estratégias limitam-se a uma adaptação às condições de cada momento. Neste sentido, são flexíveis e o processo de elaboração é contínuo.

3.3.3 - Estratégias Emergentes

Conforme Idenburg (1993), este é um processo de desenvolvimento de estratégias com uma fraca orientação para objetivos, e uma fraca orientação para o processo.

O autor afirma que, nesta abordagem, o ambiente é considerado imprevisível e, portanto, não é possível desenvolver uma perspectiva para o futuro e formular objetivos explícitos. O comportamento estratégico é reativo e a organização “dança conforme a chuva”.

Idenburg cita Mintzberg como o autor deste conceito de estratégias; e é a ele que vamos remeter nossa análise.

Estratégias emergentes são aquelas realizadas, mas que não haviam sido previstas, como já foi apontado, anteriormente, no conceito de estratégia como padrão. É o caso de ações realizadas que, com o tempo, convergem para uma espécie de coerência (Mintzberg, 1994). Ao pesquisar o processo pelo qual as estratégias emergem na organização, este autor identificou as estratégias emergentes, descrevendo como elas se formam e desaparecem.

Se a estratégia pode ser intencionada por meio de planos, então ela também pode ser realizada. Neste sentido, segundo este autor, definir estratégia como um plano não é suficiente. É

preciso também uma definição que englobe o comportamento resultante. Surge então a definição de estratégia como um padrão. O padrão compreende o processo de formação da estratégia em um fluxo de ações. Por esta definição, estratégia tem enfoque no comportamento, quer ou não intencionado. O padrão pode ser emergente ou deliberado.

Seguindo esta perspectiva, a estratégia pode estar ligada ao padrão de comportamento de quem a elabora ou pode estar relacionada às atitudes tomadas pelos diversos setores de uma organização, mesmo que estas não estejam implícitas em planos. As definições de estratégias, como um plano e padrão, podem se manter independentes uma da outra: planos podem ser realizados, enquanto padrões podem aparecer sem concepção.

Como plano, a estratégia é definida como um curso de ação pretendido, resultante de um processo formalizado (Chandler apud Topping, 1991). Como padrão, as estratégias são analisadas por longos períodos de tempo; como elas se formam e desaparecem nas organizações (Mintzberg 1994).

Como padrão, o processo de elaboração de estratégias é desenvolvido mais pelo uso de capacidades passadas, e menos por comportamentos pretendidos. As estratégias surgem, no contexto presente, a partir das experiências passadas. Enquanto uma estratégia é uma palavra normalmente associada ao futuro, seu elo com o passado não é menos importante. O conhecimento do passado permite uma capacidade de análise, oferecendo uma melhor condição para a tomada de decisão.

Em um processo emergente, não há uma separação rigorosa entre o processo de gerar e implementar uma estratégia. Ambos se completam. Quem formula, implementa. A formação da estratégia, então, torna-se um processo de aprendizado, no qual a chamada implementação retro-alimenta a formulação, e as intenções modificam-se durante o curso (Mintzberg, 1978).

Se a estratégia emergente é aquela que surge sem um processo formalizado, mas no curso do trabalho, então elas são formuladas porque as pessoas sentem e acreditam na sua importância. As pessoas não aguardam regras ou autorizações para atuar. É um processo em que todos são estrategistas, estimulando sua própria criatividade e acumulando aprendizado.

Administrar a estratégia, neste caso, significa construir estruturas flexíveis e combinar com pessoas criativas. Uma boa maneira é definir estratégias do tipo “guarda – chuva”, na qual os subsistemas estratégicos contribuem para a sua formação organizacional. Na sua implantação são admitidos padrões emergentes (Mintzberg, 1993).

Para apoiar o processo de elaboração de estratégias emergentes, é necessário desenvolver uma administração democrática. Um controle central muito rígido poderá bloquear o processo. É necessário desenvolver padrões que facilitem formas alternativas de controle.

Outra questão importante é a capacidade e o bom senso do administrador em saber quando explorar uma estratégia estabelecida ou quando encorajar sua derrubada. Explorar o futuro, levando em conta o passado. É bom lembrar que, para Mintzberg, fazer estratégia requer uma síntese natural do futuro, presente e passado.

Porém, as estratégias emergentes, por si só, não são suficientes para garantir um desempenho superior. Mintzberg e McHugh (1985) preferem ver as estratégias deliberadas e emergentes como pontos finais de um *continuum*. Para eles, nenhuma organização pode funcionar apenas com estratégias puramente deliberadas, nem com estratégias completamente emergentes. Sempre há uma mescla dos elementos controle e aprendizado. Uma das artes é perceber as forças emergentes do ambiente e combiná-las com o modo planejado de escolha estratégica; o que é muito mais uma arte do que uma receita.

3.3.4 - O Modo Empreendedor

Segundo Mintzberg (1973), o ator-chave neste processo de formulação de estratégias é a pessoa que detém o poder. O processo básico é intuitivo, numa forma de decisão proativa. O ambiente interno é entendido como simples, que flui normalmente. O ambiente externo é avaliado como incerto, porém maleável e repleto de nichos e oportunidades. A estratégia do empreendedor geralmente é pessoal, de perspectiva única, e tem como preocupação fundamental o crescimento da organização (Mintzberg, 1973).

Neste tipo de processo encontram-se principalmente as empresas jovens e pequenas. Uma empresa nova não possui um passado que lhe imponha um comportamento padrão. A cultura interna ainda não se consolidou, permitindo assim uma maior flexibilidade de ação.

Mintzberg (1973) destaca algumas características principais do modo empreendedor:

- ◆ O estabelecimento de estratégias é dominado por uma ativa procura de novas oportunidades. O comportamento proativo frente ao ambiente deixa para segundo plano a resolução de problemas rotineiros.
- ◆ A decisão e o poder ficam nas mãos do executivo máximo. Por este motivo, a maneira empreendedora é encontrada em organizações em que a estrutura de poder é bem definida. Estas organizações se caracterizam e se implantam em torno de um chefe, que detém o poder

total e que possui uma visão precisa dos negócios. A sua autoridade se faz sentir através das suas ordens ou pela influência do seu carisma. As estratégias são formuladas a partir da própria visão do empreendedor.

- ◆ Estratégias desenvolvidas na maneira empreendedora se caracterizam, também, por representarem um salto para frente. Esta característica fica saliente, essencialmente, nos momentos em que o ambiente se apresenta turbulento, com graves mutações em um futuro próximo. Nestas ocasiões, as organizações são orientadas por seus respectivos líderes, para tirar o máximo de proveito em meio à incerteza.
- ◆ Crescer é o objetivo dominante das organizações empreendedoras. Expandir, consolidar e construir a organização é fundamental para um empreendedor. Segundo McClelland, citado por Mintzberg (1973), o empreendedor é motivado por sua necessidade de conquistar. Os objetivos organizacionais são a extensão dos seus próprios objetivos, e o crescimento e a consolidação da organização é a manifestação da conquista.

3.3.5 – Planejamento como um Processo de Aprendizagem

O planejamento, como um processo dirigido de aprendizagem, conforme Idenburg (1993), tem uma forte orientação para o processo e uma fraca orientação para objetivos. Sendo a sua fundamentação na descrição, antes que na prescrição, este processo tem um propósito de adaptação e melhoramento contínuo.

Segundo Idenburg, o processo de aprendizagem admite que é difícil, ou até impossível, prever o futuro. Problemas não estruturais, incertezas e paradoxos, não podem ser satisfatoriamente resolvidos somente com o estabelecimento de metas. Então, aprender é a mensagem principal. O verdadeiro aprendizado se dá no dia-a-dia, lidando com os diferentes problemas da organização.

Estratégias podem ser desenvolvidas por meio de um processo de aprendizado, que geralmente é informal e contínuo, por incrementos. O ambiente é caracterizado como dinâmico, imprevisível e complexo demais para que seja possível construir estratégias por meio de um plano formal e único. Pressupõe um processo desenvolvido em pequenas etapas, à medida que a organização se adapta, preferencialmente numa organização flexível e descentralizada, com uma liderança atenta ao aprendizado.

Vários autores em administração estratégica sinalizam a decolagem do processo de aprendizagem organizacional na formação da estratégia. Quinn (1980) associa aprendizagem

organizacional ao processo do incrementalismo lógico. Na implementação das mudanças estratégicas, o autor aponta a criação de espaços flexíveis para aprender, deixando a organização, de forma quântica, criar a estrutura e soluções necessárias.

Outras análises acompanharam essa abordagem, como os estudos de Mintzberg (1978), cuja essência é a dicotomia entre a formulação da estratégia e a sua implementação. O autor aponta que a dicotomia é falsa sob certas condições comuns, pois ignora o aprendizado que frequentemente deve seguir a concepção de uma estratégia pretendida. Talvez não ocorra um processo nas organizações, que demande mais conhecimento humano do que a formação da estratégia, e tais pensamentos estratégicos nem sempre podem ser colocados em cronogramas ou concebidos imaculadamente, afirma o autor. Eles precisam estar livres para aparecer à qualquer hora e em qualquer lugar da organização, tipicamente por meio de processos confusos de aprendizado informal, que devem ser necessariamente conduzidos por pessoas de vários níveis e que estejam profundamente envolvidas com as questões específicas abordadas.

O conceito de estratégias emergentes - já apontado nesta revisão teórica - também enfatiza a aprendizagem, principalmente porque reconhece a capacidade organizacional de fazer experimentos. Neste enfoque, uma única ação pode ser tomada, feedback pode ser recebido, e o processo pode continuar até a organização convergir para um padrão. Neste sentido, fica claro que o comportamento estratégico combina controle deliberado com aprendizagem emergente.

Todavia, segundo Mintzberg et al (1998), não é totalmente certo associar estratégia emergente com aprendizagem. Se estratégia emergente significa, literalmente, uma ordem não intencionada, então o padrão deve formar-se, dirigido por forças externas ou necessidades internas, antes que o pensamento consciente de algum ator. Mas a real aprendizagem, conforme os autores, toma lugar na interface do pensamento e ação, ou seja, como os atores refletem sobre o que eles têm feito. Em outras palavras, aprendizagem estratégica deve combinar reflexão com resultado. Nesta leitura, é o processo de aprendizagem que é emergente. Estratégias podem ser traçadas por uma variedade de pequenas ações, algumas vezes acidentalmente e sem deliberação formal. Estas pequenas mudanças podem provocar mudanças maiores de direção.

Mintzberg et al (1998) apresentam as premissas desse processo, envolvendo uma coleção de pensamentos, que eles identificaram como escola da aprendizagem:

- ◆ A complexa e imprevisível natureza do ambiente organizacional, frequentemente associado à difusão do conhecimento básico, necessário à estratégia, exclui o controle deliberado; elaborar estratégias precisa, sobretudo, tomar a forma de um processo de aprendizagem o tempo todo, em que, no limite, formulação e implementação tornam-se indistinguíveis.

- ◆ Enquanto o líder precisa aprender muito mais, e algumas vezes pode ser o principal aprendiz, mais comumente é o sistema coletivo que aprende, pois existem muitos estrategistas potenciais nas organizações.
- ◆ Esta aprendizagem continua de uma maneira emergente, por meio de um comportamento que estimula pensar retrospectivamente assim que se pode ter o sentido da ação. Iniciativas estratégicas são feitas por quem tem a capacidade e os recursos para ser capaz de aprender. Isso significa que estratégias podem formar-se em todo tipo de lugares, e de maneiras não usuais. Algumas iniciativas são deixadas para desenvolver-se por si só ou são abandonadas, enquanto outras são melhoradas pelo administrador, que promove-as em volta da organização ou para que o executivo-chefe impulsione-as. Em cada maneira, iniciativas de sucesso criam correntes de experiência que podem convergir em padrões que se tornam estratégias emergentes. Uma vez reconhecidas, elas podem ser formalmente deliberadas.
- ◆ O papel da liderança, assim, não é preconceber estratégias deliberadas, mas administrar um processo de aprendizagem estratégica, pelo qual novas estratégias possam emergir. Por último, administração estratégica envolve arte para lidar com as sutis relações entre pensamento e ação, controle e aprendizagem, estabilidade e mudança.
- ◆ Por conseguinte, estratégias aparecem primeiro como padrões do passado, somente mais tarde, talvez, como um plano para o futuro e, por último, como perspectivas para guiar o comportamento global.

Analisaremos a seguir uma seqüência de idéias que convergem em algumas direções da aprendizagem organizacional, e para esse processo emergente de elaboração de estratégias.

3.4 – Aprendizagem Organizacional

Existe uma longa e ativa literatura sobre organizações como sistemas de aprendizagem, datando pelo menos desde os trabalhos de Chris Argyris (1976) e Donald Schön (1983). Nos anos recentes, o interesse em aprendizagem organizacional tem aumentado, especialmente com a publicação do livro de Peter Senge - *A Quinta Disciplina* (1990). Alguns autores reconhecem Wack e De Geus, e outros planejadores da Shell, como os principais autores que realizaram, na prática, o processo de aprendizagem organizacional.

Segundo a maioria dos autores, as melhores organizações serão aquelas que descobrirem como despertar nas pessoas o empenho e a capacidade de aprender. Também se extrai, das obras dos proponentes da aprendizagem organizacional, a percepção de que as

organizações mais competitivas serão aquelas que destinaram recursos para o conhecimento. A construção do conhecimento é apontada como a fonte de inovações, da competitividade e da sobrevivência.

A idéia de que organizações possam aprender, elaborada por Schön (1971), estrutura-se sobre a constatação de que a incerteza e a instabilidade levariam as instituições à procura de novas formas e arranjos, em busca da sobrevivência. Este autor propõe aos governos um sistema que aprenda permanentemente, lançando o conceito de organizações em aprendizagem.

Posteriormente, Argyris e Schon (1978) aprofundaram essa idéia, fazendo uma distinção entre o que os autores chamaram de aprendizagem “de ciclo simples” e, aprendizagem “de ciclo duplo”. A primeira é mais conservadora, seu principal propósito é detectar erros e manter a atividade organizacional no percurso. Aprendizagem “de ciclo duplo” é aprender a aprender.

Argyris (1991) relacionou sua idéia a um termostato que aciona automaticamente o calor quando a temperatura em uma sala cai abaixo de 68 graus, como um exemplo de aprendizagem “de ciclo simples”. Na aprendizagem “de ciclo duplo”, um termostato poderia perguntar, “por que eu ajusto aos 68 graus?”, e então explorar se, ou não, algumas outras temperaturas mais econômicas podem ser encontradas com o objetivo de aquecer a sala.

Isso significa que os administradores devem refletir sobre os seus próprios comportamentos, identificando como eles contribuem para os problemas organizacionais, e então mudar a forma de agir, adotando outras práticas.

Argyris e Schon enfocaram como as estruturas de trabalho, de maneira geral, poderiam ser modificadas, encorajando as pessoas a desenvolverem suas capacidades e a criatividade.

Para Gareth Morgan (1996), a capacidade de aprender varia de uma organização para outra. Para ele a aprendizagem de “ciclo simples” é mais comum nas organizações burocráticas, uma vez que seus princípios fundamentais geralmente operam de maneira a obstruir o processo de aprendizagem. Visto que a aprendizagem de “ciclo simples” desenvolve-se pelo monitoramento do desempenho geral do sistema em relação a objetivos definidos *a priori*, assegurando que as atividades organizacionais permaneçam dentro dos limites estabelecidos, Morgan alerta que esse sistema de aprendizagem pode servir para manter a organização em curso errado, uma vez que as pessoas não estão preparadas para desafiar aspectos subjacentes. O autor parte do pressuposto que as organizações são complexas, ambíguas e repletas de paradoxos.

Para Morgan (1996), a aprendizagem de “ciclo duplo” é institucionalizada por meio de sistemas que reavaliam e desafiam normas básicas, políticas e procedimentos operacionais, encorajando o debate e a inovação. Todavia, muitas organizações não fazem isso. Segundo o autor, isto acontece devido às divisões verticais e horizontais dentro das organizações, que impedem que a informação e o conhecimento fluam de maneira livre, gerando estruturas fragmentadas de pensamento de seus membros. A existência de tais divisões também fomentam o desenvolvimento de sistemas políticos entre diferentes setores da organização, colocando mais barreiras na forma de aprendizagem.

Uma outra barreira à aprendizagem de “ciclo duplo” está muitas vezes associada ao princípio da responsabilidade burocrática. À medida que os empregados são mantidos como responsáveis pelos seus desempenhos dentro de um sistema que recompensa o sucesso e pune as falhas, tendem a encontrar fórmulas de obscurecer problemas para proteger a si mesmos. Para Morgan, esse tipo de defesa tende a não encarar os problemas quando não existem soluções à mão. Assuntos complexos são, dessa forma, freqüentemente discutidos ou rebaixados na sua importância, esperando que as soluções apareçam no decorrer do tempo, ou na esperança de que os problemas que representam desapareçam.

Uma outra grande barreira ao aprendizado de “ciclo duplo” nasce da dicotomia entre aquilo que as pessoas dizem e aquilo que fazem. Muitos gerentes e empregados abordam os problemas transmitindo a impressão de que sabem aquilo que estão fazendo. Eles podem assumir comportamentos de disfarce quando surgem ameaças a um modelo básico de prática, desviando a culpa para outro lugar, prendendo-se mais à antiga prática em lugar de questionar sua natureza e seus efeitos. A verdadeira aprendizagem requer uma coerência entre a teoria e a realidade, de tal forma que se torne possível desafiar os valores e as normas embutidas nas teorias adotadas.

O autor apresenta quatro diretrizes que orientam como a aprendizagem de “ciclo duplo” pode ser desenvolvida. Os princípios foram elaborados, considerando organizações que enfrentam problemas mais complexos e ímpares, inseridas em um ambiente de negócios instável.

Primeiro, reconhecer erros e incertezas como um aspecto inevitável da vida em ambientes complexos e mutáveis. O autor refere-se ao erro legítimo, que nasce da incerteza de uma situação, o que é diferente de enganos que poderiam e deveriam ser evitados. Esse princípio, segundo o autor, é fundamental para permitir aos membros de uma organização lidar com incertezas de maneira construtiva. Isso é particularmente importante em ambientes turbulentos, nos quais os problemas que as organizações enfrentam são mais complexos,

consequentemente mais difíceis de analisar e tratar. É necessário encorajar as pessoas a compreender e aceitar a natureza problemática das situações com as quais estão lidando.

Segundo, desenvolver um enfoque de análise e solução de problemas complexos que reconheça a importância da exploração de diferentes pontos de vista. Esse princípio ajuda a explorar as várias dimensões de uma situação. Isso, segundo Morgan, permite aflorar o conflito construtivo e o debate entre os defensores de perspectivas que competem entre si. Dessa forma, problemas podem ser completamente explorados e talvez redefinidos de tal maneira que possam ser focalizados e resolvidos de formas novas.

Terceiro, evitar imposição de estruturas de ação. Em contraste com os enfoques tradicionais de planejamento, que tendem a impor objetivos, é importante vislumbrar meios em que a inteligência possa emergir do processo organizacional corrente.

O quarto princípio diz respeito à necessidade de fazer intervenções, criando estruturas e processos organizacionais que ajudem a implementar os princípios descritos acima.

Morgan alerta que existe um perigo de não se levar em conta importantes conflitos entre os requisitos do processo de aprendizagem por um lado, e da realidade do poder e controle, por outro. O processo de aprendizagem requer um grau de abertura e autocrítica que é estranho às maneiras burocráticas de administração. Além disso, um processo de aprendizagem requer uma mudança de mentalidade, que só pode ser alcançada durante considerável período de tempo. Uma organização orientada por um processo de aprendizagem geralmente pede por reavaliação de atitudes e valores, enfatizando a importância da atividade sobre a passividade, da autonomia sobre a dependência, da flexibilidade sobre a rigidez, da colaboração sobre a competição, da prática democrática sobre a crença autoritária.

Mas foi a Royal Dutch/Shell, uma das primeiras empresas que descobriu as vantagens da aprendizagem organizacional. Durante a fase de turbulência nos negócios do petróleo, na década de 70, o grupo de planejamento da Shell descobriu que, se a empresa ajudar os administradores a esclarecer suas idéias, descobrir as contradições internas destas idéias, e criar novas estratégias baseadas em novas idéias, ela terá uma grande fonte de vantagem competitiva.

A sobrevivência da Shell tornou-se notória em meio à criação da Organização do Petróleo, quando a situação estável e previsível deste mercado estava por mudar. As mudanças no mercado e a crise do petróleo significava que o tradicional crescimento de demanda e oferta acabaria por dar lugar a uma escassez de oferta, a um excesso de demanda e a um mercado de vendas controlado pelas nações exportadoras. Havia um claro sinal de que a indústria de óleo, a qual havia sido altamente integrada, não seria por muito tempo.

Isso contradisse todos os modelos da Shell, até então existentes. A organização sempre esteve mais, ou menos, presente no controle de todas as facetas de sua indústria, e a otimização era o seu modelo gerencial.

Todavia, a habilidade de uma companhia expandir seus negócios, quando os tempos tornam-se turbulentos, não acontece automaticamente. O chefe de planejamento do grupo Shell, Arie P. De Geus (1988), relatou que, ao contrário, isso depende da habilidade dos diretores de uma companhia compreender o que está acontecendo no mundo dos negócios, e de trabalhar tal informação por meio de atitudes apropriadas. Em outras palavras, isso depende de aprendizado. Ou, mais precisamente, de aprendizado institucional, que é o processo pelo qual grupos de gerência transformam o modelo de mentalidade de suas empresas, seus mercados, e seus concorrentes (De Geus, 1988).

O grupo de planejamento da Shell começou a perceber as vantagens da aprendizagem organizacional, enquanto empenhado em entender a capacidade de grandes empresas manterem vitalidade competitiva.

A questão era entender o que fazia a diferença, porque algumas companhias eram mais aptas à adaptação. Eles observaram que todas as companhias de sucesso tinham uma notável capacidade de institucionalizar a mudança. Elas nunca pareciam estáticas. Além do mais, elas pareciam reconhecer que tinham forças internas que poderiam ser desenvolvidas, em caso de mudança das condições ambientais. Desta maneira, a British American Tobacco reconheceu que o marketing de cigarros não era diferente do marketing de perfumes. A Mitsubishi, fundada em 1870, como uma companhia marítima e comercial adquiriu minas de carvão para assegurar o acesso aos depósitos dos navios, construiu estaleiros para consertar navios importados, e desenvolveu um banco dos negócios de câmbio, para financiar navios.

O grupo de pesquisadores da Shell descobriu que o desafio é reconhecer e reagir à mudança ambiental, antes da dor de uma crise. Isto é o que as companhias de longa vida estavam tão bem aptas a fazer.

O grupo observou que mudanças crescem fora do conhecimento próprio de uma companhia ou de seu próprio ambiente. Todos os gerentes e administradores possuem tal conhecimento e o desenvolvem durante todo o tempo, já que toda a pessoa viva está continuamente ocupada em aprender. De fato, o processo normal de tomada de decisão em corporações é um processo de aprendizado, observa De Geus. As pessoas mudam seus próprios modelos mentais e constroem um modelo comum enquanto conversam. O problema, segundo o

autor, é que a velocidade deste processo é muito lenta para um mundo no qual a habilidade de aprender mais rápido do que os concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável.

Na Shell, o caminho da aprendizagem organizacional desencadeou, de fato, quando os negócios do petróleo começaram a mudar. Os administradores de suas diversas empresas espalhadas pelo mundo rejeitavam, não aceitavam, as mudanças que estavam surgindo. Para eles, eram idéias muito contraditórias em relação aos anos de experiência em crescimento contínuo. Foi então que o grupo de planejamento da organização, entre eles De Geus, compreendeu que sua missão, ao contrário do que pensavam, não era a de fornecer informações aos tomadores de decisão, mas, sim, ajudá-los a reformular sua visão de mundo.

Ao relatar a experiência da Shell, De Geus (1988) aponta a importância do envolvimento das pessoas que detêm o poder na organização, na busca da aceleração da aprendizagem organizacional. E isso significa mudar os modelos mentais que estas pessoas desenvolveram. Mudar as regras ou suspendê-las foi o grande impulso para o aprendizado na Shell.

Regras em uma corporação, segundo esse autor, são extremamente importantes. Ninguém gosta delas, mas todos obedecem, porque elas são reconhecidas como a “cola” da organização. Mudá-las pode transformar a organização e o modo como ela olha os problemas. Ou seja: é preciso entender que, num processo de aprendizagem, a questão é rever os modelos mentais, pois são eles que modelam o modo de agir. É essa mudança que pode acelerar o aprendizado. Foi assim que aconteceu na Shell, segundo De Geus.

Assim, o aprendizado institucional teve início com a avaliação dos processos mentais existentes, e pela revisão da visão de mundo dos administradores. A organização compreendeu como era profunda a influência dos modelos mentais, principalmente daqueles mais generalizados. Baseada nesta constatação, a Shell compreendeu as vantagens e a importância de acelerar o processo de aprendizagem organizacional.

A aceleração do processo de aprendizado institucional foi posta em movimento utilizando-se de jogos e simulações, pelo emprego de modelos de computador. Por meio do uso de cenários, a empresa forçava os seus administradores a pensar em como eles agiriam, em várias situações alternativas no futuro, anulando a tendência de presumir um único futuro, e objetivando torná-los sensíveis às mudanças. Os cenários, segundo De Geus, são ferramentas cujo propósito não é obter uma previsão ou um plano, mas uma mudança na mente das pessoas que o utilizam. O objetivo, segundo o autor, não era prever o futuro com perguntas do tipo “o que acontecerá?” e, sim, fornecer um contexto para considerar várias forças e possibilidades, de

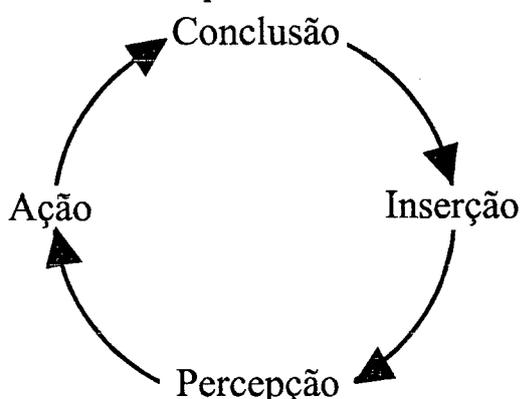
forma dinâmica, explorando questões como “o que faremos se isto ou aquilo acontecer?”. A prontidão para a rápida identificação das mudanças organizacionais, necessárias em um dado contexto, é um dos produtos desse aprendizado.

Na Shell, os jogos e simulações contribuíram para desenvolver uma mentalidade de equipe e para desenvolver nas pessoas uma maneira nova, complexa e não linear de pensar, resolver problemas e tomar decisões. Outra contribuição foi a compreensão do que é uma informação realmente relevante. A informação é reconhecida como uma matéria-prima importante. O talento da organização é descobrir que informação é preciso saber, e como processá-la em seu benefício próprio.

Para De Geus (1988), enquanto as pessoas jogam e simulam situações, elas estão, na realidade, criando uma nova linguagem entre elas mesmas, expressando o conhecimento que têm adquirido. É aqui, segundo o autor, que está o mais importante aspecto do aprendizado institucional: é um processo de desenvolvimento da linguagem. Como o conhecimento implícito de cada pessoa torna-se explícito, seu modelo mental constitui um tijolo construtor do modelo institucional. O quanto e quão rápido este modelo muda dependerá da cultura e estrutura da organização. Equipes que precisam dar conta de processos e sistemas de informação rígidos, aprenderão mais lentamente em relação àquelas, com canais de comunicação flexíveis e abertos.

Mais recentemente, em seu livro *A Empresa Viva*, Arie De Geus (1998) volta a afirmar que a tomada de decisão é um processo de aprendizado, conduzido pela conversação. O autor descreve o processo de conversação em quatro fases, que, segundo ele, podem ser melhor descritas em termos cibernéticos.

Figura 1: O Processo de Aprendizado na Tomada de Decisão



Fonte: baseado no modelo da Shell apresentado por De Geus (1998)

1. *Percepção*. Uma reunião é convocada porque alguém viu ou soube de um evento ou fenômeno que está fora do curso normal dos negócios. As vendas podem estar despencando,

um governo pode ter mudado de lado na política, ou a concorrência pode estar oferecendo um novo produto. Então, conforme o autor, as pessoas começam a examinar o que isso significa para a organização, e começa a fase de desenvolvimento de um modelo mental, que é uma interpretação interna que dá cores à maneira da organização olhar aquele novo evento.

2. *Inserção.* É a fase em que as pessoas começam a explicar umas às outras como vêem o problema, tentam entender a sua relação com os negócios da organização e inserir a mudança em um entendimento anterior. As pessoas constroem gradualmente um quadro da situação, compartilham idéias, exteriorizam e estabelecem seus modelos mentais a fim de chegar a uma decisão coerente e em conjunto.
3. *Conclusão.* Aos poucos, o entendimento compartilhado leva ao estabelecimento de planos de ação. As pessoas discutem as conseqüências das opções e ações potenciais. Segundo o autor, a partir deste momento, a reunião se torna ainda mais desordenada, embora mais produtiva.
4. *Ação.* Este é o momento de implementação e ação. Para o autor, a única relevância do processo decisório reside na ação que dele resulta. Todavia, a ação é projetada da melhor forma possível para acompanhar os efeitos, monitorando e avaliando o processo. Nesta fase, o autor compara a equipe ao cientista que testa um modelo, transporta as idéias para a realidade, buscando saber se terá êxito.

Dessa maneira, segundo o autor, todo ciclo do processo de aprendizado recomeça.

O ciclo do aprendizado, descrito pelo autor, é baseado no modelo de aprendizado e desenvolvimento cognitivo de Jean Piaget (1970), teórico educacional suíço, que cunhou as fases: “Egocentrismo Ativo (Ação), Fenomenalismo Concreto (Percepção), Reflexão Internalizada (Inserção), e Construcionismo Abstrato (Conclusão)”.

Outrossim, apoiando-se nos dois tipos de aprendizado - aprendizado por assimilação e aprendizado por acomodação, proposto por Piaget (1986), Arie De Geus (1998) afirma ainda que as verdadeiras decisões – nas quais se chega a um novo entendimento e à tomada de alguma ação – são, em si, exemplos de aprendizado por acomodação.

Nas considerações de Piaget, o aprendizado por acomodação trata-se de um processo fundado na experiência. Neste processo, a pessoa se adapta às mudanças por meio de experimentos profundos dos quais participa plenamente, com todo seu intelecto e alma, não sabendo qual será o resultado final, mas ciente que estará diferente quando sair do outro lado. A pessoa passa por uma mudança estrutural interna em suas crenças, idéias e atitudes. Essa inter-relação com o meio ambiente faz a pessoa crescer e desenvolver seu potencial.

De Geus (1998) aponta as empresas longevas como organizações que têm uma forma de aprendizado por acomodação. Estas empresas encontram maneiras de responder aos sinais de mudança no seu ambiente de negócios, ao mudar sua própria estrutura interna.

Todavia, segundo o autor, o mais convencional nas empresas é o aprendizado por assimilação.

Para Piaget (1986), aprender por assimilação significa absorver informações para as quais o aprendiz já possui estruturas montadas que possibilitam reconhecer e dar significado ao sinal. O aprendiz consegue perceber, assimilar e agir com base nessas informações. Há idéias e estruturas prontas que se coadunam com a situação, e essas idéias podem ser transmitidas de um indivíduo para outro.

Conforme De Geus, é esta a atividade que a maioria das pessoas têm em mente quando pensam em aprendizado – ser exposto a fatos e assimilá-los intelectualmente, como é o aprendizado nas tradicionais salas de aula.

Para o autor, todas essas formas de aprendizado estão inseridas na tomada de decisão. Todavia, as formas pelas quais a organização adquire esse aprendizado é que são inadequadas, principalmente porque elas são lentas, impedem opções, dependem do aprendizado pela experiência, em vez do aprendizado através simulação de situações, e geram medo. Mais uma vez, este autor aponta a importância da aceleração e do fortalecimento do aprendizado já em curso.

De Geus comunga da idéia de que a era do conhecimento está mudando a forma de produzir e fazer negócios. E da mesma forma que Peter Senge (1990), chama a atenção para o fato de que não basta desenvolver o capital intelectual das pessoas de uma organização, se não houver uma reavaliação e uma transformação da visão de mundo de seus líderes, e de todas as pessoas envolvidas. A implementação de um processo de aprendizagem organizacional requer uma mudança de mentalidade, atitudes e percepções, da forma como podemos e devemos gerenciar as organizações, os grupos e as pessoas. O processo de elaboração de estratégia, na perspectiva destes autores, não é sistemático. É um processo que se desenvolve e progride aos poucos, procurando respostas para lidar com o ambiente organizacional. Por isso, a idéia de acelerar o aprendizado como uma forma de ganhar vantagem competitiva. A organização deve buscar a informação, e a sua interpretação rápida e inteligente é um requisito essencial.

O papel dos líderes é desenhar o contexto e estabelecer o ambiente para que a aprendizagem ocorra. Não se espera mais do líder a idéia genial ou a estratégia miraculosa. É preciso uma postura mental diferente. Todas as práticas que levarem os funcionários de todos os

níveis a discutirem a realidade da organização, livremente, desafiando as verdades estabelecidas e o conforto da sua posição atual, devem ser estimuladas. É daí que a organização vai obter o combustível para o seu movimento.

Com uma abordagem mais gerencial, Peter Senge (1990) defende o desenvolvimento de algumas disciplinas e discute um espaço próprio para uma organização em aprendizagem, além de enfatizar a mudança de mentalidade de todas as pessoas da organização, para lidar da melhor forma com as irregularidades ambientais.

Segundo Senge, é por intermédio da aprendizagem que nós recriamos, tornamo-nos capazes de fazer o que nunca conseguimos fazer, adquirimos uma nova visão do mundo e da nossa relação com ele, ampliamos nossa capacidade de criar. Portanto, organizações em aprendizagem são aquelas em que as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que verdadeiramente desejam. Nelas, novos e amplos modelos ou pensamentos são desenvolvidos, a aspiração coletiva manifesta-se como um conjunto livre, e as pessoas exercitam continuamente como aprender juntas (Senge, 1990). Neste sentido, uma organização que aprende está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro, empenhada na busca de resultados por meio de um processo de constante aprendizado.

O autor concebeu a aprendizagem organizacional sobre cinco disciplinas básicas, como a base filosófica de uma organização que quer aprender: domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum, aprendizagem em grupo e o pensamento sistêmico.

Domínio pessoal concentra energia, desenvolve a paciência e auxilia as pessoas a ver a realidade objetivamente. Para desenvolver o domínio pessoal, é preciso, antes de tudo, estabelecer um objetivo de vida importante e aprender a ver com mais clareza a realidade do momento. Conforme Senge, a organização aprende não mais do que seus membros aprendem.

Para o autor, o domínio pessoal vai além da habilidade e competência e do crescimento espiritual. Significa fazer da vida um trabalho criativo, viver a vida de um ponto de vista criativo, em contraposição a um reativo. Domínio pessoal sugere, portanto, um nível especial de proficiência nos aspectos da vida pessoal e profissional das pessoas.

O autor afirma que pessoas com alto nível de domínio pessoal possuem várias características em comum: elas têm um sentido especial de vida, que vai além dos objetivos e metas ocasionais. Para elas, a realidade do momento é um aliado, e não um inimigo; elas aprenderam a identificar e trabalhar com forças de mudança, ao invés de resistir a elas; são profundamente inquisitivas, procurando sempre ver a realidade com maior clareza; sentem-se ligadas ao próximo e à vida em si; todavia, não abrem mão da sua individualidade, sentem-se

parte de um processo criativo maior, no qual podem influir, mas que não podem controlar unilateralmente.

É importante destacar que a busca do crescimento pessoal é uma opção. Ninguém pode ser obrigado a desenvolver o domínio pessoal. O que os gerentes podem fazer é trabalhar incansavelmente para criar, na organização, um clima em que os princípios do domínio pessoal sejam aplicados no dia-a-dia.

A segunda disciplina, os modelos mentais, refere-se às idéias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo imagens que influenciam a visão de mundo, modelam o modo de agir e influenciam o que fazemos. É a disciplina que trata da percepção das pessoas. Segundo o autor, o extraordinário sucesso da Shell ao atravessar a crise do petróleo, nos anos 70 e 80, deve-se, em grande parte, ao fato de ter aprendido a trazer à superfície essas idéias e, ainda, desafiar os modelos mentais dos administradores.

Para o sucesso da organização em aprendizagem, é preciso que sejam estudados os modelos mentais dos membros da empresa. Muitas dificuldades nos processos de mudança são geradas pelos modelos mentais, traduzidos, muitas vezes, em uma visão incompleta e não-sistêmica, que acaba gerando generalizações e pré-concepções que contribuem para o conflito. Em organizações em aprendizagem, os modelos mentais precisam ser relacionados ao raciocínio sistêmico.

Muitas vezes as pessoas não têm consciência de seus modelos mentais ou das influências que eles exercem sobre o comportamento. É comum julgarmos pessoas e situações à luz de nossos preconceitos, dos pressupostos que residem na profundidade do nosso ser, afirma o autor.

O autor ressalta que é importante saber que os modelos mentais são ativos - eles modelam o modo de agir, em parte porque influenciam o que as pessoas vêem. Duas pessoas com diferentes modelos mentais podem observar o mesmo acontecimento e descrevê-lo de maneira diferente, porque olharam para detalhes diferentes.

A terceira disciplina, objetivo comum, refere-se aos objetivos compartilhados pelas pessoas de uma mesma organização. Eles criam um sentimento de coletividade que permeia a organização e dá coerência às diferentes atividades.

Na argumentação do autor, o desenvolvimento de um objetivo comum requer que as pessoas interajam entre si, trocando sonhos e experiências, com sinceridade e franqueza, num clima de confiança que se cria naturalmente quando as pessoas falam abertamente de suas mais altas aspirações. Para que isso seja possível, as organizações devem permitir a existência de um

ambiente em que não seja exercida a sua política interna, mas no qual as pessoas possam ser elas mesmas.

Objetivo comum é vital para a organização em contínuo aprendizado, porque proporciona o foco e a energia para a aprendizagem. Objetivos verdadeiramente comuns levam tempo para emergir. Eles surgem como subproduto das interações dos objetivos pessoais. A experiência mostra que os objetivos comuns demandam conversas constantes nas quais os indivíduos não só sentem livres para expressar seus sonhos, como também aprendem a ouvir o sonho dos outros. Deste aprendizado, surgem novos pontos de vista possíveis e, também, o comprometimento das pessoas.

A quarta disciplina, aprendizagem em grupo, está relacionada ao raciocínio comum concebido por um grupo a partir de idéias preconcebidas, conseguido por meio do diálogo e do fluxo de idéias entre seus membros. É a célula para o aprendizado na organização. O aprendizado em grupo faz com que os membros de uma organização passem a enxergar além dos limites de suas perspectivas individuais. É o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de uma equipe em criar os resultados que seus membros realmente desejam.

Apesar de envolver habilidades individuais e áreas de conhecimento, o aprendizado em grupo, conforme o autor, é uma disciplina coletiva e requer a prática do diálogo e da discussão. No diálogo, ocorre a exploração livre e criativa das questões complexas e delicadas, quando cada um escuta as idéias do outros, resultando em uma análise livre que trás à tona a experiência e o modo de pensar das pessoas.

No aprendizado em grupo, a discussão é a contrapartida necessária do diálogo, quando diferentes idéias são apresentadas e defendidas, o que pode resultar numa boa análise da situação como um todo. No diálogo, diferentes idéias são apresentadas como um meio para se chegar a uma nova idéia. Na discussão, decisões são tomadas. No diálogo, questões complexas são analisadas. Uma equipe de aprendizagem sabe se movimentar entre o diálogo e a discussão, passando de um para o outro, sempre que necessário.

As disciplinas são integradas e inter-relacionadas por uma quinta disciplina, o raciocínio sistêmico. Esta disciplina permite que todas as pessoas compreendam a realidade da organização como um todo indivisível; leva à compreensão dos perigos que ameaçam a sobrevivência da organização e ao reconhecimento de novas oportunidades.

O raciocínio sistêmico requer o pré-requisito da disciplina de aprendizagem em grupo. A aprendizagem em grupo requer pessoas comprometidas com o domínio pessoal. A aprendizagem ocorre para os níveis individual, em equipe e organizacional, quando os modelos

mentais exteriorizados, aceitos e reconhecidos são mudados e compartilhados. Todas essas disciplinas são vistas como um conjunto inter-relacionado e interconectado, e não como somatório de partes individuais. Diferencia-se da linearidade de um ciclo de sistema.

O desenvolvimento dessas cinco disciplinas proporciona o contexto para a aprendizagem emergir, introduzindo uma drástica mudança nas organizações e, conseqüentemente, no processo de elaboração de estratégias.

Todos os autores citados contribuíram para a compreensão de como o processo de elaboração de estratégias pode ser estruturado para facilitar e acelerar a aprendizagem. Para encontrar respostas às solicitações de mudanças, as organizações devem encorajar, ativamente, as capacidades de aprendizagem das pessoas. Senge (1994) considera que a maior ambição da teoria da *learning organization* é, justamente, romper com as barreiras hierárquicas e os antigos conceitos de liderança que costumam embotar a criatividade da organização. Defende a democratização do conhecimento e das estratégias das companhias.

Enquanto os modelos formais de elaboração de estratégias tendem a enfatizar a colocação de objetivos e alvos para ajudar uma organização a responder às ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente, o processo, aqui explorado, vislumbra meios em que a inteligência e a aprendizagem possam emergir do processo organizacional corrente. Sugere que as organizações podem aprender, evoluir e se auto-avaliar, enquanto lidam com o ambiente organizacional. Isso introduz a idéia da necessidade de uma estrutura organizacional que permita às pessoas racionar sobre seus comportamentos, analisando e quebrando as barreiras que bloqueiam a aprendizagem.

3.4.1 – Aprendizado como Criação de Conhecimento

Enquanto a maioria dos autores abordam a aprendizagem com seu principal foco na administração da mudança, uma nova direção para a aprendizagem estratégica surge, centrada na criação do conhecimento, com seu principal foco na elaboração da estratégia (Mintzberg et al, 1998).

A teoria econômica básica presumia a existência de três fontes principais de riqueza: terra e recursos naturais, capital e trabalho. Todavia, durante os últimos anos, o ambiente dos negócios migrou para um mundo dominado pelo conhecimento, que impulsiona mais do que nunca as organizações em aprendizagem. As prioridades das empresas passa a ser a otimização das pessoas, que são as portadoras do conhecimento e, portanto, a fonte de vantagem

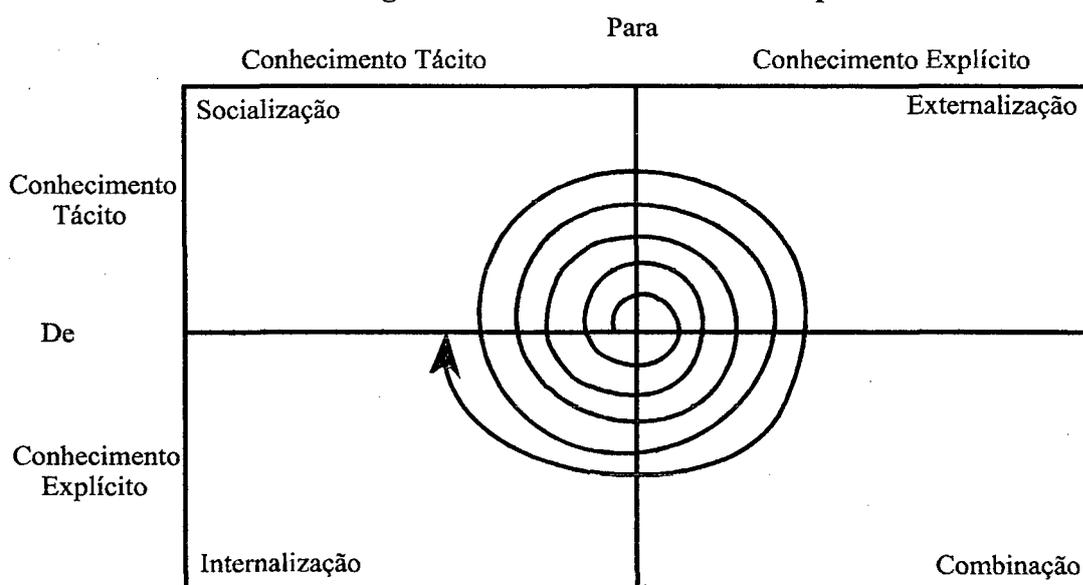
competitiva. As empresas de sucesso, segundo esta perspectiva, passam a ser aquelas que possuem uma consistente base de conhecimento e sabem como aplicá-lo.

Mintzberg et al (1998) apontam Nonaka e Takeuchi (1995), como os administradores que fornecem um novo impulso na literatura sobre criação de conhecimento. A organização criadora de conhecimento é aquela que se renova continuamente à medida que aprende e recria seu mundo.

Em vez de pensar que conhecimento pode ser adquirido, ensinado, e treinado por manuais, livros, ou leituras, Nonaka e Takeuchi alertam sobre a importância de se prestar mais atenção para o lado informal e sistemático do conhecimento e começar a focar nos grandes insights subjetivos e intuitivos, que são conseguidos pelo uso de metáforas, imagens, ou experiências. Para fazer isso, estes autores acreditam que administradores precisam reconhecer a importância do conhecimento tácito – o que nós conhecemos implicitamente, de um lado, e como ele difere do conhecimento explícito – o que nós conhecemos formalmente. Todavia, particularmente crucial, segundo os autores, é como transformar o conhecimento tácito das pessoas em conhecimento explícito, incorporando-o em novos produtos e tecnologias.

O trabalho de Nonaka e Takeuchi é desenvolvido em volta do que eles chamam “quatro modelos de conversão do conhecimento”, mostrado na figura 2 e descrito a seguir:

Figura 2: O Conhecimento em Espiral



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995)

- ◆ *Socialização* - descreve a ação implícita do conhecimento tácito, freqüentemente até sem o uso de linguagem – por exemplo, por meio da prática. Isso é comum no comportamento das corporações japonesas.
- ◆ *Externalização* - converte o conhecimento tácito para o explícito, freqüentemente pelo uso de metáforas e análises - com o uso de linguagem especial.
- ◆ *Combinação* - combina e passa o conhecimento formalmente codificado de uma pessoa para outra.
- ◆ *Internalização* - torna explícito o conhecimento por trás da forma tácita, como as pessoas o internalizam, como em “aprender fazendo”. Aprender deve, portanto, tomar lugar no corpo tanto quanto na mente.

A chave de toda aprendizagem é, pois, o “conhecimento em espiral”, mostrado na figura anterior, pelo qual esses quatro processos interagem de um modo dinâmico. Para os autores, a essência da estratégia reside no desenvolvimento da capacidade organizacional em adquirir, criar, acumular e explorar conhecimento. Visto que o conhecimento é criado pelas pessoas, o papel da organização é facilitar essa aprendizagem, apoiando e estimulando a aprendizagem individual, ampliando-a, cristalizando-a e sintetizando-a ao nível grupal, por meio do diálogo, discussão, experiências compartilhadas e observação.

Mintzberg et al (1998) destacam um significativo artigo que foi investigado, especificamente nessa noção de como a aprendizagem individual promove a aprendizagem no nível coletivo. Os autores citam Mary Crossan, Henry Lane e Roderick White (1997), como pesquisadores que explicam como construir uma “estrutura unificada” da aprendizagem organizacional. Tal aprendizagem, eles argumentam, como Nonaka e Takeuchi, toma lugar no nível individual, grupal e organizacional, cada um alimentando o outro. Aprendizagem organizacional é o processo de mudança no indivíduo, no pensamento e ação compartilhada, o qual é afetado por, e internalizado na organização.

Quatro processos básicos unem esses níveis envolvendo ambas, mudança cognitiva e comportamental. São chamados intuição, interpretação, integração e institucionalização, e são mostrados em três níveis na tabela 1.

Intuição é um processo subconsciente individual. Ele é o começo da aprendizagem e deve acontecer em uma única mente. Interpretação, então, busca na consciência elementos dessa aprendizagem individual e compartilha-os ao nível grupal. Integração segue para mudar a compreensão coletiva ao nível grupal, e transporta para a organização como um todo.

Finalmente, institucionalização incorpora aquela aprendizagem através da organização, introduzindo-a em seus sistemas, estruturas, rotinas e práticas.

Tabela 1. Estrutura unificada da aprendizagem organizacional

NÍVEL	PROCESSOS	ENTRADAS/ RESULTADOS
INDIVIDUAL	INTUIÇÃO	Experiências, imagens, metáforas
GRUPAL	INTERPRETAÇÃO	Linguagem, mapa cognitivo, conversação, diálogo.
ORGANIZACIONAL	INTEGRAÇÃO	Compreensão compartilhada, ajustamento mútuo, sistemas interativos.
	INSTITUCIONALIZAÇÃO	Planos, rotinas, normas, sistemas de diagnósticos, regras e procedimentos.

Fonte: Baseado em Mary Crossan, Henry Lane e Roderick White (1997)

Estas abordagens apontam a aprendizagem organizacional, como um processo de transformação das informações em conhecimento. Um sistema de gestão orientado ao conhecimento disponibiliza as informações do ambiente, para que sejam transformadas pelas pessoas e traduzidas na prática organizacional. Informação é matéria-prima e produto é o conhecimento. A transformação da informação em conhecimento é, portanto, a essência do aprendizado.

3.5 – As Escolas de Pensamento Estratégico

Mintzberg et al (1998) ampliam consideravelmente a análise do processo de formulação de estratégias, diferenciando dez linhas de pensamento, de origens e óticas diversas: a da concepção, a do planejamento, a do posicionamento, a do empreendedorismo, a cognitiva, a do

aprendizado, a do poder, a da cultura, a do ambiente e a da configuração. A identificação destas dez escolas deriva de suas pesquisas bibliográficas e de experiências, observadas em práticas administrativas.

Cada escola foca uma perspectiva diferente para o processo de elaboração de estratégia. Segundo os autores, cada uma das perspectivas é demasiadamente limitada num único aspecto para abordar o processo. Por outro lado, cada uma é significativa e acrescenta várias e importantes variáveis, que não podem deixar de ser consideradas. Conforme os autores, para compreender o processo é preciso conhecer e combinar todas as principais linhas de pensamento.

Traçaremos um panorama de cada escola dividindo-as em três grupos, como fizeram originalmente os autores, considerando que a maioria destas linhas de pensamento já foram abordadas na revisão teórica desta pesquisa.

No primeiro grupo incluem-se as escolas de natureza normativa, que interessam-se mais pelo modo como as estratégias deveriam ser formuladas e menos pela maneira como foram concebidas.

- ◆ A Escola da Concepção: esta escola lançou as bases das outras duas deste grupo em 1960. Seus principais autores são Selznick (1957) e Andrews (1965). A estratégia é única e planejada e a sua formação corresponde a um processo de concepção. O ator-chave do processo é o presidente da empresa. O ambiente externo é considerado estável, e, portanto, pode ser definido. A forma de organização implicitamente preferida é de uma máquina ordenada e que dá seu consentimento para as mudanças.
- ◆ A Escola do Planejamento: esta escola desenvolveu-se mais ou menos junto com a da concepção, mas atingiu o auge na década de 70. Seu principal autor é Ansoff (1965). A estratégia é dividida em subestratégias e resume-se em programas, orçamentos e análise de cenários. O processo básico de formulação é formal, deliberado e prescritivo. O atores-chave do processo são os planejadores e a liderança é atenta para os procedimentos. O ambiente organizacional externo é simples e estável, e, portanto, previsível. A forma de organização implicitamente preferida é também de uma máquina, estruturada que dá seu consentimento para a programação estratégica.
- ◆ A Escola do Posicionamento: surgiu na década de 80, preocupada com o posicionamento das empresas no mercado econômico. Seus principais autores são Schendel, Cooper e Hatem em meados de 1970, e Porter (1980 e 1985). As estratégias são genéricas e planejadas, concentrando-se em análise da concorrência, estratagemas e curva de experiência. O processo de formulação é analítico, deliberado, sistemático e, portanto, também prescritivo.

Os atores-chave do processo são os analistas e a liderança é atenta para análises. O contexto externo é compreendido como simples, estável e quantificável. A forma de organização implicitamente preferida é a de uma máquina enorme, dividida em departamentos. Seus principais fundamentos teóricos têm origem na economia e na história militar.

No segundo grupo os autores identificaram seis escolas de pensamento. Este grupo está mais concentrado na maneira pela qual as estratégias são concebidas.

- ◆ A Escola do Empreendedorismo: segundo os autores, muitos associaram estratégia a “espírito empreendedor” e escreveram sua gênese como se fosse a criação visionária de um grande líder. Os principais autores desta linha de pensamento são Schumpeter (1954), Cole (1959) e vários economistas. A estratégia é pessoal, única e concentra-se na visão e perspicácia do estrategista. O ator-chave do processo é o chefe e a liderança é intuitiva e dominante. O processo é visionário, intuitivo, deliberado. O contexto externo é avaliado como dinâmico e simples, portanto, compreensível para o chefe, manobrável e cheio de nichos.
- ◆ A Escola Cognitiva: seus principais autores são Simon (1945) e March e Simon (1958). Esta linha do conhecimento se desenvolveu, vinculada à idéia do empreendedorismo, que busca nas ferramentas da psicologia cognitiva os seus fundamentos teóricos. A estratégia é uma perspectiva intelectual, portanto resultado da percepção, interpretação e da capacidade de raciocínio. Concebe o processo de elaboração de estratégias como um processo mental. O ator-chave é o intelecto ou a mente do estrategista. A liderança é fonte de conscientização passiva ou criativa. Admite todas as formas de organização interna e o ambiente externo é considerado incompreensível e complexo.
- ◆ A Escola da Aprendizagem: seus principais autores são Lindblom (1959), Cyert e March (1963), Weick (1969), Quinn (1980), Prahalad e Hamel (1990). A estratégia é única e as palavras-chave do processo são incrementalismo, estratégia emergente, criação de sentido, espírito empreendedor e competência básica. Os atores principais do processo são todos aqueles que aprendem e a liderança é eclética e flexível. O processo básico de elaboração é emergente, informal e desordenado. O ambiente externo é considerado imprevisível, dinâmico e complexo demais para que seja possível construir um plano ou uma idéia clara. Isso só é feito à medida que a empresa se adapta e “aprende”. A forma de organização implicitamente preferida é autocrática e descentralizada.
- ◆ A Escola do Poder: enfatiza a questão política e o processo de negociação que rege os conflitos entre grupos internos ou entre a organização e o seu ambiente. Seus principais

autores são Allison (1971), Pfeffer e Salanick (1978) e Asley (1984), e sua fundamentação teórica está nas ciências políticas. As estratégias são posições ou esquemas políticos e cooperativos, concentrando-se em conflitos, coalizões, jogo político e alianças. A elaboração de estratégias se desenvolve num processo de negociação, e o ator chave é qualquer pessoa que detenha o poder. A contestação e a conciliação são as principais características consideradas no ambiente organizacional.

- ◆ A Escola da Cultura: julga que a estratégia está enraizada na cultura da organização. Nesse caso, o processo de elaboração é coletivo e cooperativo. Rhenman e Normann (fins dos anos 60), são os principais autores desta linha de pensamento. O ator-chave do processo é a coletividade e a estratégia que deriva é única. A liderança é simbólica e a situação do ambiente externo é idealmente passiva, mas pode se tornar exigente. Seus fundamentos teóricos originam-se na antropologia.
- ◆ A Escola do Ambiente: os autores principais são Hannan e Freeman (1977), e os teóricos da contingência nos fins dos anos 60. Seus adeptos propõem um processo de criação de estratégia baseado na reação da organização às pressões do ambiente externo, enfatizando a adaptação, contingência e seleção. A estratégia é genérica e visa nichos e posições específicas. O ator-chave do processo é o ambiente, ao qual a organização deve responder. O ambiente é exigente e a liderança tem pouco poder. Seus fundamentos teóricos provém da biologia.

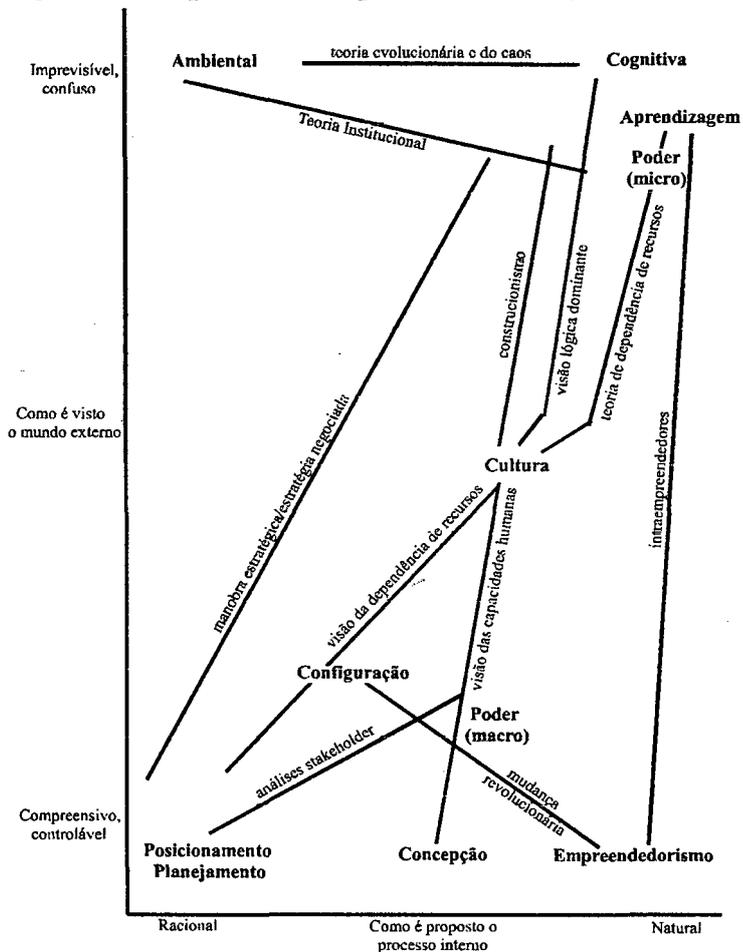
O terceiro grupo concentra características dos outros dois e contém apenas uma linha de pensamento.

- ◆ A Escola da Configuração: esta escola procura integrar vários elementos de outras escolas – o processo de elaboração de estratégias, o conteúdo da estratégia, estrutura organizacional e seus contextos - dentro de distintos estágios, como por exemplo o do crescimento e maturidade, para demonstrar os ciclos de vida das organizações. Nesse sentido, esta escola enfoca o salto de um estágio para o outro, e, por isso, entende a formação da estratégia como um processo de transformação. Seus principais autores são Chandler (1962), Mintzberg, Miller etc (fim dos anos 70), Miles e Snow (1978). A disciplina base de sua fundamentação teórica é a história, e as palavras-chave do processo são configuração, ciclo de vida, transformação, revolução. As estratégias podem ser uma das anteriores, pois dependem do contexto. A liderança é um dos agentes de mudanças, e o ambiente poderá ter as características de outras escolas. O ator-chave do processo pode ser qualquer um das outras escolas, pois também vai depender do contexto.

A questão geral, colocada pelos autores, é que o processo de elaboração de estratégias deve combinar aspectos das diferentes escolas de pensamento. A implementação da estratégia segue a mesma regra. Ela pode ser individual ou coletiva. Pode ser racional e deliberada, adaptável ou emergente. O ambiente pode forçar as mudanças em algumas situações; em outras, a escolha estratégica pode ser determinante. Segundo os autores, os maiores fracassos no processo estratégico são fruto da adoção de uma única abordagem.

As figuras que seguem, mostram o conjunto das escolas, e como são combinadas no processo. A figura 3 ilustra diferentes perspectivas do processo de formação de estratégia, enquanto a figura 4 mostra a formação da estratégia como um processo único, integrado.

Figura 3: Mapeando o Espaço de Formação da Estratégia



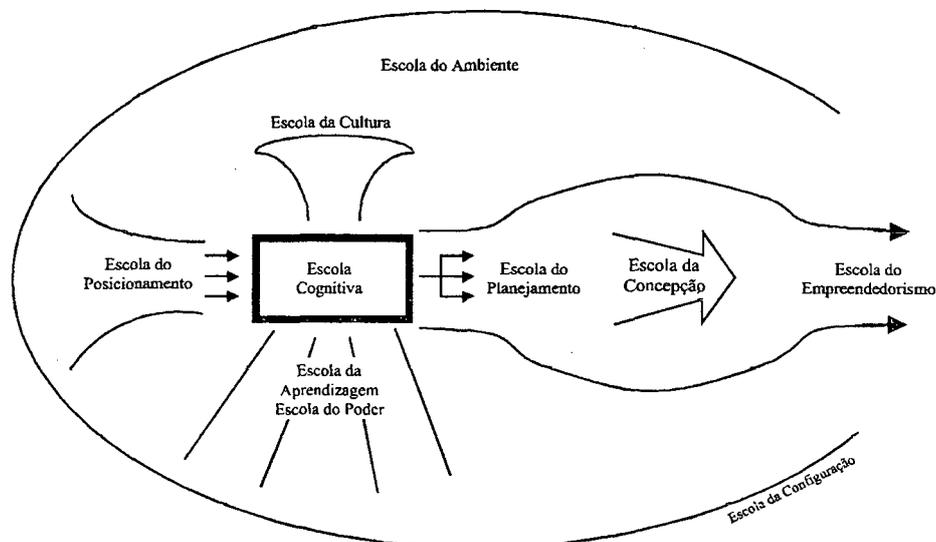
Fonte: Baseado no modelo apresentado por Mintzberg et al

A figura acima identifica as várias abordagens para a formação de estratégias, ao longo de duas dimensões: como é visto o ambiente externo (variando do compreensível para o

confuso), e como é proposto o processo interno (variando do racional para o natural). As escolas são mapeadas nesses espaços da formação da estratégia.

Todos os quatro cantos são preenchidos. Planejamento e posicionamento são vistos em um canto, o processo racional em ambientes supostamente controláveis. Frente ao canto oposto estão abordagens da escola cognitiva e, perto, aprendizagem e poder, processos mais naturais ou orgânicos, considerados como sendo imprevisíveis. Nos outros dois cantos, o empreendedorismo é finalmente um processo que abre e termina em uma parte do ambiente que pode ser ostensivamente controlado; enquanto a escola ambiental espera que a organização responda racionalmente a um ambiente que não é possível controlar. Todas as outras escolas se colocam no meio. As abordagens se combinam e se misturam. As linhas mostram como cada escola participa e como as várias linhas de pensamento se unem e formam pares no processo.

Figura 4: As Escolas dentro de um Processo Único de Formação da Estratégia



Fonte: Baseado no modelo apresentado por Mintzberg et al (1998).

Esta figura abre o processo e mostra as escolas tomando seu lugar, em torno e dentro de um processo único de formação de estratégias. No centro, está a atual criação de estratégias, mostrada em uma caixa preta, indicando como é tratada pela maioria das escolas. Somente a escola cognitiva realmente experimenta estar inserida dentro, mas, sem muito sucesso. As escolas de aprendizagem e poder fazem tentativas hesitantes nesse sentido. Todas as outras escolas tomam seus lugares em torno desta caixa preta; posicionando-se acima, abaixo, antes, depois ou em torno dela.

A escola do posicionamento olha para *trás*, com dados verificados (históricos), os quais são analisados e alimentam a elaboração de estratégias na caixa preta. Por outro lado, vindo para fora da caixa preta, em sucessão, estão as escolas do planejamento, da concepção e do empreendedorismo. A escola de planejamento olha *à frente*, para programar estratégias, algumas vezes criadas em outros sentidos. A escola da concepção olha *adiante*, mais adiante, para uma perspectiva estratégica; enquanto a escola do empreendedorismo olha *além*, e também para *fora*, além dos impedimentos imediatos a uma única visão de futuro.

As escolas do aprendizado e do poder, vistas abaixo, enredam nos detalhes. Elas concentram-se nas árvores, não na floresta. Aprendizado olha para a terra, algumas vezes, para as raízes das plantas. Poder, em um sentido, olha mais abaixo, mas não profundamente. Olhando de *cima* está a escola da cultura, envolta em nuvens de crenças, enquanto bem acima está a escola do ambiente, olhando *sobre*. E, em contraste com a escola cognitiva que busca olhar *dentro* do processo, a escola da configuração olha *em*, ou seja, olha *tudo em volta*.

A conclusão é que as dez escolas olham o mesmo processo, cada uma com seu sentido. E, conforme sugerem os autores, os administradores podem ver o processo considerando a essência de todas elas.

A divisão da administração estratégica nestas dez categorias, segundo os autores, tem feito os trabalhos de escritores, leitores, pesquisadores, consultores, gerentes muito mais fáceis. Porém, isto pode não ter sido a melhor coisa na prática.

Como prosseguem os autores, o campo está se tornando mais eclético, com mais nuances. Nós precisamos boa prática, mais do que teoria bem elaborada. O aparecimento de vários híbridos das escolas é, então, um sinal bem-vindo. Isto representa que não somente a área da administração estratégica está mais completa, mas que a prática está se tornando mais sofisticada. É fundamental reconhecer as ligações que unem as diferentes escolas no processo de elaboração de estratégias.

A formação de estratégia é um processo complexo. A busca por uma administração estratégica requer que combinemos todas as escolas. Segundo os autores, é uma avaliação de intenções, uma visão intuitiva e uma aprendizagem emergente; ela é transformação, bem como perpetuação; ela pode envolver cognição individual e interação social; cooperação, bem como conflito; ela tem que incluir análise anterior e programação posterior, bem como negociação durante; e tudo isto deve ser em resposta a uma exigência do ambiente. Em outras palavras, além de pesquisar suas partes, nós devemos dar maior atenção ao processo inteiro de formação da estratégia. Para compreender o processo de elaboração de estratégias, temos que ter uma

visão clara de todos esses referenciais, e ver como isto acontece na prática organizacional. Mas, conforme alertam os autores, nós temos que ficar acima das limitações de cada escola e dos conceitos existentes. Conhecer mais o processo da estratégia significa mais do que combinar tudo destas escolas. É preciso realmente viver a vida da organização.

3.6 - Referenciais do Processo de Elaboração de Estratégias

Como foi analisado no desenvolvimento desta pesquisa, a teoria organizacional foi evoluindo e incorporando novos e importantes referenciais para o estudo do processo de elaboração de estratégias. A teoria tradicional argumentou que o ambiente, a tecnologia e o tamanho seriam fatores que deveriam ser considerados no processo.

O argumento a partir do ambiente deriva da observação de que a sobrevivência das organizações depende de algum grau de sua relação com o ambiente externo (Child,1972). O autor prossegue apontando três condições ambientais que têm sido citadas como de particular importância: a variabilidade ambiental, a complexidade ambiental e a repressão ambiental.

A variabilidade ambiental, caracterizando o grau de incerteza ou instabilidade da mudança, tem atraído a maior parte da atenção, como sendo o principal fator de contribuição para a tomada de decisão. Vários escritores concluíram que quanto mais alta a variabilidade ambiental e a decorrente incerteza experimentada, mais a estrutura organizacional deve ter flexibilidade para se adaptar.

A complexidade ambiental refere-se à heterogeneidade e à variação de atividades ambientais que são relevantes à operação de uma organização. Quanto maior o grau de complexidade, maior será a profusão de informações ambientais necessárias ao processo. A complexidade ambiental, por si só, não necessariamente dá origem a incerteza, se houver pouca variabilidade ambiental presente.

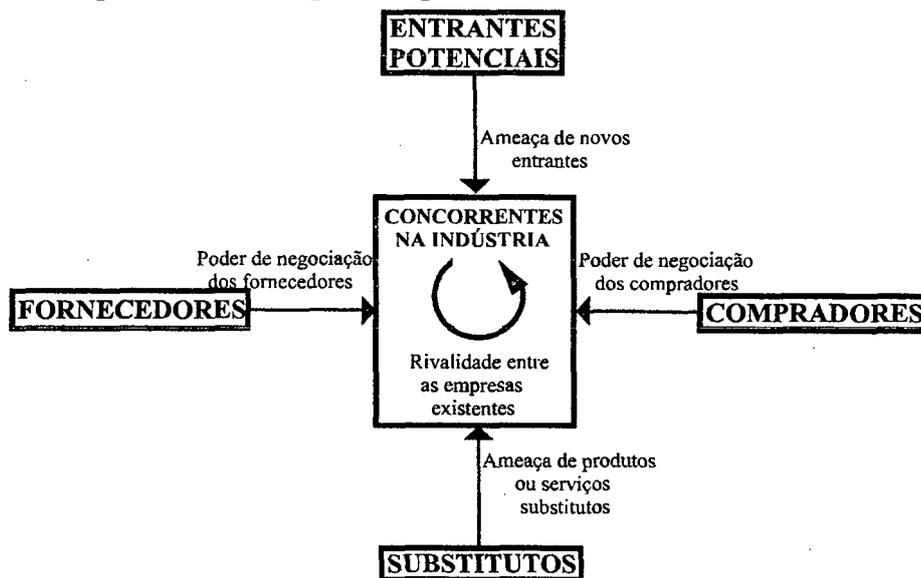
O conceito de repressão ambiental refere-se ao grau de ameaça que a organização enfrenta na competição, na luta pela perseguição de suas metas.

Os argumentos do tamanho e da tecnologia referem-se à influência dos atributos organizacionais físicos sobre a estrutura. Woodward (1965), por exemplo, no seu estudo nas empresas inglesas, mostrou que diferentes tecnologias impõem diferentes solicitações sobre os indivíduos e a organização. O pesquisador estabeleceu a relação entre tecnologia e estrutura das organizações bem sucedidas, sugerindo que, dada qualquer tecnologia, uma gama de possíveis formas organizacionais podem ser utilizadas.

Esta perspectiva sugere que a estratégia eficaz depende de encontrar a compatibilidade entre estrutura, tecnologia e o ambiente externo. Os referenciais parecem limitar-se em responder questões sobre a natureza do ambiente organizacional, os tipos de tecnologia usadas, e como a organização está estruturada. A estratégia visa determinar a compatibilidade entre esses diferentes elementos. O argumento referente ao tamanho, tecnologia e ambiente, apresenta a natureza como sendo real e objetiva em cada aspecto.

A matriz de Porter (1986), apresentada na figura 5, representa um exemplo de análise ambiental, reconhecendo referenciais fundamentais para a formulação da estratégia competitiva, apesar do modelo ser estático, desconsiderando a dinâmica do processo. A sua ótica é baseada no grau da concorrência enfrentada pela organização. Em qualquer indústria, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: entrantes potenciais (a entrada de novos concorrentes), a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (Porter, 1986). A meta da estratégia competitiva, para este autor, é encontrar uma posição para melhor se defender contra essas forças, ou influenciá-las ao seu favor.

Figura 5: Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria



Fonte: Baseado no modelo de Michael Porter (1986)

A força dos entrantes potenciais pode reduzir a rentabilidade, visto que desejam ganhar parcela do mercado e recursos potenciais, aumentando a concorrência. Nesse caso, para Porter, a base da vantagem competitiva vai depender das barreiras de entrada existentes. As fontes de barreiras de entrada podem ser encontradas na economia de escala, na diferenciação do produto,

na necessidade de capital, voltadas principalmente para pesquisa e desenvolvimento nos custos da mudança, no acesso aos canais de distribuição e na política governamental.

A pressão de produtos substitutos pode reduzir o retorno potencial de uma indústria, embora todas as empresas em uma indústria competem, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos.

Os compradores podem influenciar a rentabilidade da indústria forçando os preços para baixo, barganhando por mais qualidade ou melhor serviço, e jogando os concorrentes uns contra os outros. O poder do comprador depende de fatores como o volume de compras, existência de produtos substitutos, diferenciação do produto, entre outros.

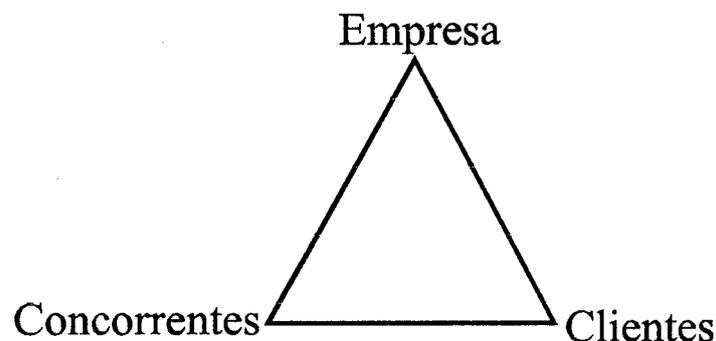
Da mesma forma, fornecedores podem exercer uma pressão direta sobre a empresa, ameaçando elevar preços, ou reduzindo a qualidade dos produtos ou serviços fornecidos. Se não existem insumos substitutos, o poder dos fornecedores aumenta.

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes também influi na rentabilidade da indústria. Concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento de vantagens ao cliente são algumas táticas por disputa de posição.

As estratégias são definidas por meio de uma fotografia dessas cinco forças, levando em consideração a lucratividade que trarão para a empresa. A lucratividade é decorrente da vantagem que a empresa obterá sobre as cinco forças competitivas presentes no mercado.

O triângulo estratégico, desenvolvido por Ohmae (1985), aponta três referenciais básicos – a própria empresa, os clientes e a concorrência – que devem ser considerados no processo de elaboração de estratégias, conforme mostrado na figura 6.

Figura 6: O Triângulo Estratégico



Fonte: Baseado no modelo de Ohmae (1985).

Cabe ao estrategista, que é a figura central desse modelo, balizar as estratégias de modo que produzam o equilíbrio adequado entre os pontos fortes da organização e as necessidades do

mercado, mais especificamente do cliente. Uma estratégia bem sucedida consegue encontrar um equilíbrio superior àquele do alcançado pela concorrência.

As estratégias fundadas nos clientes, para esse autor, visam principalmente enfoques de segmentação, identificando um ou mais subconjuntos de clientes e intensificando o atendimento de suas necessidades. O autor parte do princípio de que existem diferentes clientes com diferentes necessidades. Portanto, a segmentação poderá dar-se por objetivos, ou seja, o modo como os diferentes tipos de clientes utilizam os produtos, ou pela cobertura da clientela.

A concorrência deve ser analisada pelo estrategista em sua globalidade. Para Ohmae (1985), isso significa examinar as suas percepções e considerar seus desenvolvimentos de pesquisa e criação. As estratégias baseadas na concorrência caracterizam-se por processos de diferenciação, em funções que se estendam desde as compras, do projeto e da engenharia, até às vendas e os serviços.

O outro referencial a ser considerado no processo de elaboração de estratégias é a organização. Neste, as estratégias assumem um caráter mais funcional. Resultam da ponderação dos pontos fortes da organização, em uma ou mais funções básicas, que se mostrem mais importantes para o êxito do setor.

Uma outra maneira de revelar a dinâmica de relacionamentos entre a organização e o ambiente é identificando um conjunto de *stakeholders*. Este referencial foi adaptado por Freeman, da área militar para as estratégias empresariais. Um *stakeholder* pode ser um indivíduo, um grupo ou uma organização que possa influenciar ou ser influenciado pela organização (Freeman & Reed, 1983). A partir dessa identificação, tem-se um quadro das forças que interagem com a organização.

Este enfoque amplia os referenciais para o processo estratégico, uma vez que traça as relações de poder, identificando os interesses daqueles afetados, em um determinado momento, pelas decisões organizacionais. Os *stakeholders* têm diferentes expectativas, interesses e níveis de poder. As estratégias podem ser definidas a partir da compreensão da posição que os *stakeholders* ocupam na empresa, e de sua base de poder. Este poder pode ser de voto, como é o caso dos acionistas; pode ser econômico, como é o caso dos clientes; pode ser poder político, como é o caso do governo e dos órgãos reguladores (Freeman & Reed, 1983).

Pfeffer e Salancik (1978) afirmam que a efetividade da organização deriva do gerenciamento das demandas dos grupos de interesse (*stakeholders*), com os quais a organização estabelece uma relação de dependência de recursos e apoio. Alertam também para a importância da habilidade gerencial de criar resultados e ações aceitáveis pelos grupos de interesse..

Uma rede complexa liga esses *stakeholders* entre si, bem como estes à organização (Stoner e Freeman, 1995). Uma questão particular pode unir diversos *stakeholders*, formando coalizões, resultando no seu apoio ou oposição à política organizacional. Da mesma forma, as organizações podem utilizar redes de *stakeholders* para influenciar indiretamente outros *stakeholders*.

Novos referenciais, como a coalizão dominante e a percepção e avaliação dos seus membros, passam a ser incorporados e refletidos no processo. O modelo da coalizão dominante introduz a idéia de organização formada por pessoas que nem sempre têm objetivos em comum e, portanto, não é homogênea. A tônica desta análise é o conflito e o espaço de poder em que as estratégias são definidas. Os objetivos se deslocam para o grupo que tem mais poder, e a arte de construí-los é garantindo que sejam compartilhados pela maioria dos grupos ou pessoas.

A análise da coalizão dominante e dos *stakeholders* é concebida de forma dinâmica, uma vez que as bases de poder e interesse dos afetados mudam em dados momentos. O modelo reconhece que a organização é intrinsecamente política, pois examina as forças e fontes de poder, e seus interesses, que podem ser potencialmente diversos e conflitantes. O modelo amplia a compreensão do processo de elaboração de estratégias, visto que reconhece que a estratégia é definida com base nas percepções do grupo que exercer maior influência sobre o estrategista.

A análise do ambiente, que antes era discutido basicamente como uma arena competitiva, reconhece também os relacionamentos cooperativos (Morgan, 1996). As organizações podem escolher entre competir e colaborar, e o tipo de ambiente no qual irão operar. A organização, no seu relacionamento externo, não só pode adotar um comportamento adaptativo ou reativo, mas também interferir no ambiente, por meio de um processo proativo, tornando-o mais conveniente às suas exigências. Criar barreiras de entrada aos concorrentes, influenciando na legislação e desenvolvendo a necessidade de novos produtos, são alguns exemplos de um comportamento proativo. A questão é saber qual a capacidade que a organização tem de influenciar e modificar o ambiente, pois este depende da análise de variáveis, como o poder do marketing e do capital financeiro da organização, da sua competência para fazer alianças e parcerias, criar redes, barganhar apoio governamental e político, entre outros.

Novas perspectivas desenvolvem-se, apontando que as organizações e os seus ambientes podem, pelo menos de alguma forma, ser compreendidos como fenômenos socialmente construídos. A análise do aspecto cultural introduz um novo referencial para o processo de elaboração de estratégias, visando também entender a natureza e o significado das relações da organização com o ambiente. O ambiente subjetivo introduz a importância da

percepção ambiental dentro, e em torno do setor da organização, fornecendo outras proposições em relação à forma e ao processo de escolha estratégica, incorporando ambas as perspectivas, subjetivas e objetivas, sobre o ambiente organizacional.

Estas abordagens reconhecem que as organizações são muito mais produtos de visões, idéias, normas e crenças, que os atores anexam às suas ações. As organizações elaboram suas estratégias por meio de um conjunto de decisões interpretativas, guiadas por um sistema de crenças, que são extensões da sua cultura. Esta visão enfatiza o papel da escolha estratégica, e compromete a força e a influência que têm os atores do processo estratégico, na construção do futuro da organização.

Para compreender a cultura que guia e modela o comportamento estratégico de uma organização, é preciso desvendar tanto os aspectos mais simples, como aqueles mais vivos do processo de construção da realidade. Algumas vezes, são tão sutis e infiltrados que fica muito difícil identificá-los, alerta Morgan (1996).

Então, lemas, linguagem evocativa, símbolos, histórias da organização, cerimônias, rituais e padrões de comportamento, que decoram a superfície da vida organizacional, oferecem pistas da existência de um significado muito mais profundo e difundido. Segundo Morgan (1996), o desafio de compreender as organizações enquanto culturas, é compreender como este sistema é criado e mantido, seja nos seus aspectos mais banais, seja nos seus aspectos mais contundentes.

Além dos aspectos culturais, o processo pode considerar os aspectos cognitivos e os dados que provêm do conhecimento, vislumbrando meios em que a inteligência e a aprendizagem possam emergir do processo organizacional corrente.

A perspectiva da formação da estratégia como um processo mental da escola cognitiva, prefere investigar melhor a mente do estrategista, entendendo o que esse processo significa na esfera da cognição humana. A elaboração de estratégias, como um processo emergente da escola do aprendizado, preocupa-se em compreender como o sistema coletivo aprende, e como administrar o processo de aprendizagem estratégico, para que novas estratégias possam emergir.

4 – DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo inicia descrevendo a contextualização histórica da Intelbras, objeto deste estudo. Sua história, seus produtos e seu desenvolvimento são abordados, considerando a evolução do setor de telecomunicações.

Em seguida, o processo de elaboração de estratégia é analisado, desde a constituição da empresa até o período atual. Os dados são analisados na forma como os entrevistados os apresentaram em sua descrição, investigando os significados por eles atribuídos e são interpretados à luz das teorias sobre formulação de estratégias.

4.1 – Contextualização Histórica

4.1.1 - A Criação da Intelbras e a Política Brasileira em Telecomunicações

Para compreender o processo de elaboração de estratégias de uma empresa de base tecnológica do segmento de telecomunicação, é mister considerar a evolução do setor de telecomunicações no Brasil.

¹No início da década de sessenta, vigendo a Constituição de 1946, cabia à União, aos estados e aos municípios a exploração, de acordo com o seu âmbito, dos serviços de telecomunicações, diretamente ou mediante a correspondente outorga.¹ Descentralizada da mesma forma era também a atribuição de fixar as tarifas correspondentes. Havia cerca de 1.200 empresas telefônicas no País, a grande maioria de médio e pequeno porte, sem nenhuma coordenação entre si e sem compromisso com diretrizes comuns de desenvolvimento e de integração dos sistemas.

¹Os serviços telefônicos concentravam-se na Região Centro-Leste do País, onde se situavam mais de 60% dos terminais,¹ explorados pela Companhia Telefônica Brasileira, de capital canadense. Os serviços telefônicos interurbanos eram precários, e as comunicações telefônicas e telegráficas internacionais, também incipientes, eram exploradas por algumas poucas empresas estrangeiras.

¹No Governo João Goulart, o Decreto 640, de 1962, declarou os serviços de telecomunicações de interesse nacional, exigindo das concessionárias a entrega dos serviços por elas exploradas, de todas as redes telefônicas locais ligadas ao interurbano, interestadual ou internacional.¹

Em agosto de 1962, o Governo e o Congresso editaram o Código Brasileiro de Telecomunicações, por meio da Lei nº 4.117.¹ Essa lei, o primeiro grande marco na história das telecomunicações no Brasil, tinha como ponto principal a criação do Sistema Nacional de Telecomunicações,¹ visando assegurar a prestação, de forma integrada, de todos os serviços de telecomunicações. Além disso, a lei colocava sob jurisdição da União os serviços de telégrafos e telefonia interestadual e instituía o Conselho Nacional de Telecomunicações - Contel.

O Contel passou a exercer sua missão de orientação da política e de fixação de diretrizes para o setor de telecomunicações, definindo as medidas e resoluções técnicas para o sistema. Foram definidas as normas para a ampliação de redes, o estabelecimento de critérios para a fixação de tarifas em todo o território nacional, entre outras.

A constituição da Embratel, em 16 de setembro de 1965, foi o grande marco que viabilizou e instaurou o monopólio estatal das telecomunicações no País. Com o apoio do Fundo Nacional de Telecomunicações, a Embratel lançou-se à imensa tarefa de interligar todas as capitais e as principais cidades do País. Entre 1969 e 1973, assumiu a exploração dos serviços internacionais, à medida que expiravam os prazos de concessão das empresas estrangeiras que os operavam. \

No final do Governo Castelo Branco, em 1967, foi criado o Ministério da Comunicações. O setor de telecomunicações começava a viver a sua fase áurea da decolagem, com a Embratel ligando o Brasil ao resto do mundo. Surgiram o DDD e o DDI.

As medidas decorrentes do código levaram a uma melhoria significativa no serviços interurbanos e internacionais, mas o mesmo não ocorreu nos serviços locais. Nasceu, então, a idéia de criação da Telebrás, efetivada em 1972, com a Lei nº 5.792, de 11 de julho. A Telebrás ficou vinculada ao Ministério das Comunicações e a Embratel foi transformada em sociedade de economia mista, subsidiária da Telebrás.

A Telebrás iniciou o processo de aquisição e absorção das empresas que prestavam serviços telefônicos no Brasil, consolidando-as em empresas de âmbito estadual, encampando as quase 900 operadoras independentes existentes no País, transformando-as em praticamente uma única concessionária por estado. Sobreviveram somente as mais eficientes e bem administradas, como a CRT gaúcha (Vieira, 1996).

Criada para planejar e coordenar as telecomunicações de interesse nacional e controlar a aplicação dos recursos financeiros necessários à implantação de sistemas e serviços de telecomunicações, a Telebrás lançava-se em atividades de pesquisa e desenvolvimento para criar tecnologia própria, objetivando reduzir a dependência do setor de telecomunicações em relação à

tecnologia estrangeira. Estimulava a indústria nacional através de seus projetos, como o do sistema brasileiro de telecomunicações via satélite em 1973 e o que definia a política industrial e tecnológica das Centrais de Programas Armazenados (CPA) em 1975, alterado em 1980 em favor da introdução de centrais com tecnologia digital ou temporal (Vieira, 1996).

Em Santa Catarina, no período de 1970 a 1976, ocorreu a implantação e utilização das tecnologias “*cross-bar*” e “*cross-point*” (barras cruzadas e pontos cruzados). A partir de 1982, passou-se a implantar a nova tecnologia CPA – Comando a Programas Armazenados, com a utilização das Centrais CPA digitais, determinando a entrada da Telesc na tecnologia digital (Vieira, 1996).

Em 1970, o índice de telefones no País era de dois aparelhos para cada 100 habitantes. Todavia, com o repasse do Fundo Nacional de Telecomunicações da Embratel para a Telebrás, o sistema telefônico brasileiro ampliou em 35% o número de terminais instalados. Como resultado da política do Plano Nacional de Desenvolvimento, entre 1975 a 1979, esses terminais foram ampliados em 144%, constituindo-se no período mais próspero do Sistema Telefônico Brasileiro (Vieira, 1996).

É neste contexto, em 22 de março de 1976, que o Grupo Diomício Freitas, um grande conglomerado industrial de Santa Catarina, fundou a Intelbras S.A. - Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira. O grupo, que atuava em vários segmentos como carvão e cerâmica, pensava em diversificar os negócios. Nascida de inversões do Grupo Diomício Freitas, a Intelbras é fruto da compra da empresa Ematic, fabricante de centrais telefônicas eletrônicas de PBX de pegas e de chaves. ↵

Os subsídios governamentais que propiciaram sua capitalização consistiram na isenção de ICM para investimentos de caráter industrial, vigentes na década de setenta, além da dotação de 10% do capital inicial da empresa pelo Programa Fundesc: pequenos acionistas que, igualmente, se beneficiaram da referida lei que isentava do imposto sobre circulação de mercadorias.

4.1.2 – A Expansão e o Crescimento da Intelbras

O Grupo Diomício Freitas assumiu a empresa dando continuidade à fabricação das centrais PBX. Centrados na estratégia de desenvolvimento de produtos e de mercado, os dirigentes introduziram as centrais de portarias na linha de produtos, que funcionavam com tecnologia manual, para serem usadas principalmente em hotéis. Em seguida, a empresa iniciou

um projeto para desenvolver uma central telefônica eletrônica automática KS, aproveitando a experiência e os conhecimentos de engenheiros e técnicos contratados. O projeto foi abandonado durante o seu desenvolvimento.

A década de setenta, caracterizada pela criação do sistema Telebrás e das empresas estaduais de telecomunicações, direciona o mercado de atuação da Intelbras para o setor público. Por volta de 1979, a empresa começou a fabricar o bloqueador de tráfego originado (BTO), focando especificamente grandes clientes, como a Telesc. Este produto eletrônico consistia em um dispositivo que bloqueava parcialmente o telefone em situações de inadimplência no pagamento da fatura, permitindo ao usuário de uma linha telefônica receber, porém não originar chamadas.

Respeitando as especificações do produto exigidas pela companhia telefônica, a Intelbras fornecia o bloqueador de tráfego originado à Telesc, abrindo paralelamente uma fatia de mercado promissora junto à maioria das concessionárias estatais de telecomunicações, espalhadas pelo País, ampliando consideravelmente seu mercado de atuação, conforme apontou o diretor industrial, Altair Silvestri: *“Esse produto, o BTO, deu sustentação para a Intelbras entrar no setor de telefonia e no mercado com as companhias telefônicas...esse produto foi muito bem vendido para as companhias telefônicas”*.

\ O neto de Diomício Freitas, Jorge Freitas, o atual presidente, era responsável pela empresa, comandada por seu pai, Dite Freitas, que também dirigia a Incocesa, uma outra empresa do grupo. Em uma estrutura familiar, as decisões e a administração da Intelbras ficavam concentradas na ordem ascendente de três gerações: o avô Diomício Freitas, seu filho Dite e o neto Jorge. \

Dissociada de um modelo de gestão profissional, a empresa não seguia um padrão de controle de custos e de fixação de preços. A contabilidade e pagamentos eram realizados em Criciúma, local da matriz. O principal referencial do processo de elaboração de estratégias da Intelbras era a Ericsson e os preços de venda de seus produtos eram fixados 20% abaixo do preço deste concorrente, observou o diretor industrial, Atair Silvestri: *“A Ericsson sempre foi o nosso balizador, aonde ela ia, a gente também ia”*.

Até 1980 a Intelbras dava prejuízo. O Grupo Diomício Freitas começou a cogitar a idéia de fechar o negócio, caso a empresa não apresentasse resultados positivos no prazo de um ano.

Jorge Freitas (atual Presidente), assessorado por Altair Silvestri (atual diretor industrial, transferido da Incocesa para a Intelbras por Dite Freitas, em 1979), lançou-se no desafio de

buscar o crescimento da empresa. Embora crescer sempre tenha sido seu objetivo, este momento caracterizava-se por um forte e decisivo impulso para o crescimento.

Transferir junto à empresa a contabilidade com os registros e controle de compras e pagamentos, e todos os documentos da Intelbras, foi a primeira decisão tomada. Deu-se início a uma administração mais atenta à orçamentos e técnicas operacionais de vários tipos, principalmente para calcular custos e fixar preços de venda.

A instauração do monopólio das estatais e a influência do governo configuravam definitivamente o contexto do ambiente do setor de telecomunicações brasileiro. Concentrando-se nas oportunidades do mercado nacional das estatais, os dirigentes da Intelbras souberam de uma concorrência, lançada pela Telebrás, que objetivava definir três fabricantes para o fornecimento de pinos e tomadas de telefones no padrão Telebrás. As empresas com as propostas vencedoras estariam habilitadas a fornecer os produtos a todas as companhias telefônicas do Brasil, por meio de um processo licitatório que classificaria uma entre as três.

A idéia da participação no processo provocou muita negociação interna entre os dirigentes da Intelbras. Enquanto as políticas públicas do setor de telecomunicações apontavam a criação de um mercado garantido e reservado, com a possibilidade de ampliar consideravelmente a atuação em todo o País, a fabricação desse produto implicava o desenvolvimento de uma nova competência na empresa. Da fabricação de centrais telefônicas voltada ao segmento de eletrônica, o pino e a tomada no padrão Telebrás exigiam o desenvolvimento de competências no segmento da mecânica.

Tomada a decisão, a empresa confeccionou todo o projeto, o enviou a Brasília, e foi uma das três classificadas para fabricar o pino e a tomada no padrão Telebrás. A participação em um novo mercado e o desenvolvimento de um novo produto impulsionou o crescimento da empresa, assinala Altair Silvestri, diretor industrial: *“Esse foi um marco importante para a empresa. A gente começou a entrar também no setor de plásticos; desenvolvemos uma nova competência na mecânica, desenvolvemos um novo produto, abrimos mercado e começamos a ganhar dinheiro...se o bloqueador de chamada originada abriu o mercado com as companhias telefônicas estatais, o pino e a tomada no padrão Telebrás abriu muito mais esse mercado”*.

O período de investimentos da Telebrás, da Embratel e de suas concessionárias absorvia toda a produção composta de pinos e tomadas de telefones da Intelbras. O monopólio no fornecimento dos produtos concedido às três empresas habilitadas pela Telebrás possibilitou-lhes o desempenho de um papel ativo no delineamento de seu futuro. As empresas cooperavam entre

si, no sentido de interesses compartilhados, formando cartéis informais de fixação de preços nos processos licitatórios, além de acordos que delimitavam áreas de participação no mercado.

Em 1982, com a divisão do Grupo Diomício Freitas, a Intelbras passou a ser dirigida por Jorge Freitas, o atual presidente. Por volta de 1985 a produção da Intelbras foi viabilizada por meio de uma organização burocrática, estruturando-se no controle e na autoridade, e na tramitação entre sete níveis hierárquicos.

Aproveitando em parte o projeto de central telefônica KS, abandonado durante a fase de desenvolvimento, a empresa produziu uma central telefônica de comunicação automática PAX para comunicação interna. Fazendo concorrência à Ericsson, que representava a referência em termos de desenvolvimento tecnológico, o produto foi muito vendido para agências bancárias, principalmente o Banco do Brasil. O produto teve um ciclo de vida relativamente curto, visto que se restringia a limitar somente a comunicação interna.

Aperfeiçoando o produto com o apoio da Universidade Federal de Santa Catarina, a empresa desenvolveu, em 1984, uma central telefônica de comutação automática - PABX - com tecnologia nacional. Esta central, controlada por um microprocessador cujo controle eletrônico era reversível para o emprego de *chips* programáveis, conferiu à empresa o pioneirismo na utilização desta tecnologia no País.

A idéia deste produto, então vendido especialmente para as revendas, nesta época já espalhadas por várias regiões do País, nasceu do bom relacionamento que a empresa mantinha com seus representantes. Estas pessoas, que tinham as funções de técnicos e vendedores, repassavam informações sobre os lançamentos e preços de produtos dos concorrentes e sobre as necessidades dos clientes, ressaltou o diretor industrial, Altair Silvestri: *“A gente promovia muito treinamento com esse pessoal do campo; durante o treinamento, eles sugeriam idéias... porque vocês não fazem isso... nós temos vários clientes que precisam disso...”*

Informações referentes aos clientes repassadas pelos vendedores e técnicos de manutenção sempre tiveram um significativo impacto no processo de elaboração de estratégias, conforme assinalou o diretor industrial, Altair Silvestri: *“Um fator positivo do nosso Presidente sempre foi seu relacionamento com as pessoas de fora... ele sempre se relacionou muito bem com os técnicos das revendas e os vendedores. Os revendedores da Intelbras gostam muito do Presidente, e da empresa em geral... e sempre colaboram com idéias, sugestões”*.

Esse relacionamento com as pessoas que atuavam diretamente com os usuários dos produtos desenvolveu na empresa uma política de gestão centrada no mercado e voltada ao

cliente. As estratégias eram definidas considerando referenciais como a Telebrás e suas concessionárias, além dos concorrentes e outros clientes.

A equipe de engenheiros e técnicos do setor industrial também influenciavam a tomada de decisão, principalmente no desenvolvimento de novos produtos. A formação em Administração do Presidente da empresa e a formação em Ciências Econômicas do Diretor Industrial sempre foram fundamentais para a criação de um contexto que favorecia a participação dos colaboradores da empresa, avalia Altair Silvestri: *“Quando um presidente de empresa ou os diretores são muito técnicos, geralmente não querem ouvir ninguém, acreditam muito nas suas próprias idéias, centralizam tudo, e o negócio não anda. Então, pelo fato de os principais dirigentes não serem formados em engenharia, eles precisam ouvir muito os outros; eles valorizam o conhecimento dos especialistas. E o segredo é ouvir quem realmente deve ser ouvido em cada momento”*.

O novo produto, a central telefônica comunitária, foi desenvolvido para atender clientes potenciais como a Telebrás e suas concessionárias. Estas centrais telefônicas foram produzidas nos próprios laboratórios da Intelbras, adaptadas às exigências da Telebrás, órgão regulador das telecomunicações no Brasil.

No mercado existia uma demanda muito grande por telefones, e as companhias não dispunham de linha para atender às expectativas das pessoas. As centrais funcionavam como um compartilhador que permitia que muitas pessoas usassem a mesma linha telefônica, mesmo que cada usuário possuísse número e aparelho particular. Foram vendidas por volta de 1500 destas centrais para as companhias telefônicas.

Paralelamente ao desenvolvimento dessas centrais, a empresa desenvolveu um micro PABX de 6 linhas e 12 ramais para comercialização no setor privado. O produto não recebeu atenção devida em termos de qualidade, pois a empresa estava muito voltada para o mercado público. Mesmo sem garantia de qualidade, o produto foi introduzido no mercado, prejudicando a imagem da empresa.

Na década de oitenta, ao comprar uma linha telefônica, o comprador recebia o aparelho, fornecido pela própria operadora. A Telebrás havia concedido a três empresas o fornecimento do produto para todo o país. As empresas forneciam os aparelhos telefônicos às concessionárias por meio de um processo de licitação e o produto era repassado ao cliente no ato da instalação da linha telefônica.

A partir de 1988, a Intelbras recebeu a concessão para participar das concorrências promovidas pelas companhias telefônicas, iniciando a partir de então a fabricação de aparelhos

telefônicos no padrão Telebrás. A participação nesse mercado exigiu da empresa uma nova dinâmica de relações com as operadoras estatais. A garantia do fornecimento do produto era exercida por meio de patrocínio de lobby junto ao governo e às demais forças políticas, influenciando a escolha da empresa no resultado dos processos licitatórios, além da formação de cartéis junto às outras empresas fornecedoras, visando à fixação de preços e delimitação de mercado.

O I e II Planos Nacionais de Desenvolvimento, que traçavam as políticas de substituição de importações em setores da indústria de alta tecnologia, e a existência da grande demanda no mercado estatal no setor de telecomunicações permitiram à Intelbras experimentar um período de crescimento até o final da década de oitenta. A empresa tinha 85% de sua produção adquirida pela Telebrás e suas concessionárias.

Apesar de a Telebrás desenvolver um trabalho notável, no final da década de oitenta, fatores como a globalização da economia, a evolução tecnológica e as mudanças no mercado e nas necessidades dos usuários, transformavam, gradativamente, o contexto do setor das telecomunicações.

Em 1988, o ambiente externo começava a dar sinais de mudanças, ameaçando o mercado dos principais produtos da Intelbras. O Projeto do Assinante da Telebrás cogitava a configuração de um mercado em que as companhias passariam a fornecer somente a linha telefônica e o cliente compraria o aparelho diretamente do fornecedor.

Nessa época, o presidente e alguns diretores da Intelbras entenderam que precisavam pensar estrategicamente. Optaram por elaborar um planejamento estratégico, juntamente com os gerentes, visando definir a direção da empresa.

Esse processo formal de elaboração de estratégias, coordenado por um consultor externo, despertou conflitos de idéias entre os atores, enquanto discutiam a direção dos negócios da empresa. Apesar da Intelbras concentrar seus esforços e investimentos atendendo as solicitações de produtos em massa da Telebrás, eram também desenvolvidos produtos sob encomenda, para clientes específicos do mercado privado.

No desenvolvimento do planejamento estratégico emergiram as diferenças em valores e percepções da realidade sobre a direção da empresa, entre os membros do grupo. O processo de discussão das idéias formou duas coalizões: de um lado concentrou-se um grupo de pessoas que acreditavam que a empresa deveria produzir produtos sob encomenda para clientes específicos e, de outro lado, outro grupo de pessoas entendiam que a empresa deveria produzir produtos em massa para um número de clientes potenciais, ressalta um dos atores do processo, Altair

Silvestri: *“Chegamos a conclusão que nós tínhamos duas empresas dentro de uma. Nós éramos uma empresa que pensava em produzir produtos de massa e também éramos uma empresa que pensava em produzir produtos ofertados, ou seja, a cada cliente um tipo de produto. Éramos uma empresa dispersa que fazia de tudo, sem um foco.”*

O planejamento estratégico tornou-se um campo de batalha de modo que foi interrompido no terceiro dia de trabalho. Os integrantes de cada grupo deveriam fazer um projeto de sua empresa e apresentá-lo em outros encontros.

Cada grupo começou a trabalhar no projeto, e as divergências continuavam, se não intensificavam-se, lembra o diretor industrial Altair Silvestri que integrava o grupo que acreditava que a empresa deveria concentra-se em produtos em massa, produzidos em grande escala: *“Os grupos começaram a trabalhar e formaram-se vários grupinhos, divididos. Foi um momento muito difícil, pois os conflitos internos geravam muita tensão na empresa, que já sofria as ameaças do ambiente externo.”*

Em 1989, o ambiente dos negócios do setor de telecomunicações apontava um mercado altamente competitivo e o grupo que defendia a idéia dos produtos sob encomenda começou a enfraquecer. A maioria dos dirigentes da empresa entendeu que era necessário concentrar esforços e reduzir custos para sobreviver. Diante desse contexto, os dirigentes da empresa decidiram pela produção dos produtos em massa.

Começaram a desenvolver a idéia da fabricação de centrais acima de 600 ramais para competir no mercado. Porém, o grande volume de recursos financeiros para o investimento desmotivou os dirigentes da Intelbras. Havia a possibilidade de adquirir o *know how* de uma empresa de São Paulo que dispunha de um projeto de centrais de grande porte. A idéia também foi abandonada, pois a empresa não dispunha de recursos para um investimento dessa envergadura. E assim, as mudanças no setor de telecomunicações e suas implicações não foram suficientemente reconhecidas e articuladas, avaliou o diretor industrial, Altair Silvestri: *“Então ficamos acreditando que nada iria mudar... e mudou mesmo!”*

Com a abertura do mercado brasileiro no Governo Collor, foram revogados vários artigos que protegiam as empresas nacionais e que restringiam a importação de bens e serviços de telecomunicações. No caso específico da Intelbras, a mudança no ambiente repercutiu transformando-a de fornecedora do setor público em fornecedora do setor privado. Houve redução no número de funcionários, da jornada de trabalho e nos salários. A empresa sofria a inadimplência de seus principais clientes, as concessionárias, e foi obrigada a repensar todas as suas estratégias de negócios.

Apesar de experimentar um período de grande crescimento no decorrer da década de oitenta, a empresa não destinava reinvestimento dos seus lucros para a melhoria do processo produtivo e da competitividade. Diante dessa situação, empresa não dispunha de recursos para investir em novos produtos, visto que haviam sido canalizados para outros negócios do Grupo Freitas. Desse modo, o processo de crescimento é interrompido no início da década de noventa, provocando uma profunda deterioração de sua performance. Todavia, a crise agiu como estímulo para sua reestruturação, como se verá a seguir.

4.1.3 – Crise e Reestruturação da Intelbras

Em meados dos anos noventa, a situação da empresa, descapitalizada e sem recursos, estava como segue:

- ◆ As companhias telefônicas pararam de comprar a central comunitária.
- ◆ O mercado de pino e tomada no padrão Telebrás foi aberto para todos os concorrentes.
- ◆ As companhias que continuavam comprando aparelhos telefônicos não efetuavam o pagamento. A Telebahia, por exemplo, comprou 60.000 aparelhos telefônicos por um preço de 60 dólares a unidade, mas não efetuou o pagamento.
- ◆ O preço dos produtos da empresa não eram competitivos. O preço de um aparelho telefônico estava quatro vezes acima do preço dos concorrentes.
- ◆ O único produto com mercado e preço que sobrou foi a central telefônica de comutação automática – CPA -, de 64 ramais, um produto caro e que vendia pouco.
- ◆ Praticamente toda a estratégia comercial estava direcionada ao setor público, e o foco agora seria o mercado privado.
- ◆ A empresa ainda sofria um processo de perda de credibilidade, devido à má qualidade dos micro PABX introduzidos no mercado.
- ◆ A logística de distribuição de seus produtos e o forte relacionamento com os técnicos que atuavam diretamente no mercado com a revenda eram os pontos fortes da empresa. Este relacionamento foi construído por meio das inúmeras reuniões e treinamentos promovidos ao longo de sua existência.

O processo de transformação na Intelbras passou por vários estágios, para os quais não há necessariamente início e fim claramente definidos. As transformações tiveram origem nas mudanças das condições do setor de telecomunicações, que modificaram muitos dos conceitos de mercado sobre os quais a empresa se estabeleceu.

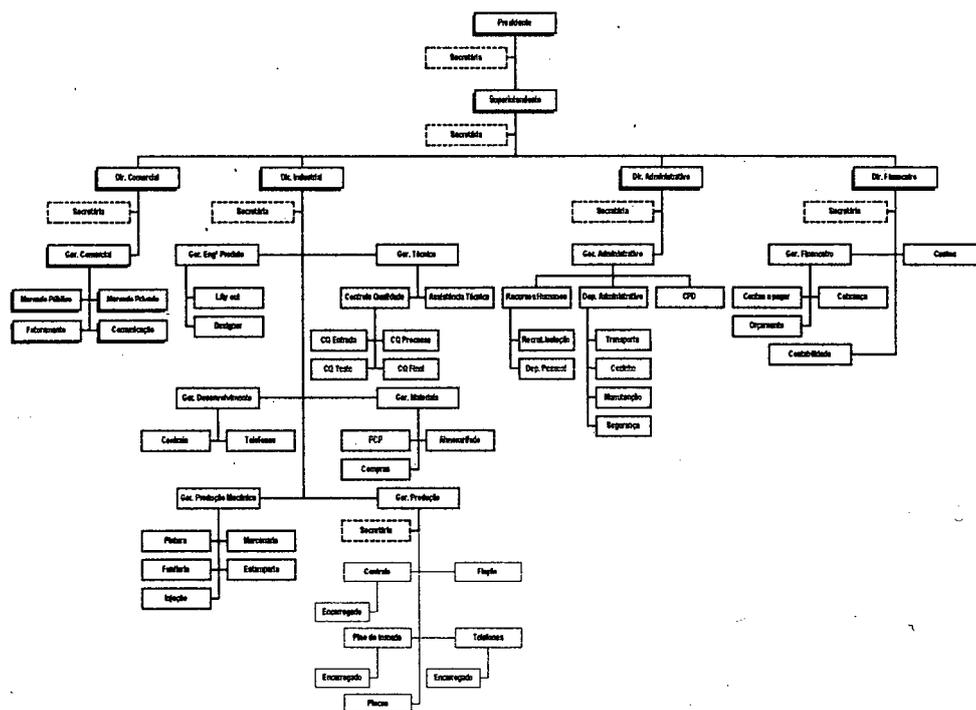
As políticas do Governo Collor, caracterizadas pela abertura do mercado interno às importações, introduziu profundas mudanças no sistema Telebrás. A Intelbras viu-se obrigada a alterar sua linha de produtos e o seu mercado de atuação. Desta forma, o comportamento estratégico, ou a receita estratégica viável utilizada pela empresa, deveria mudar.

O presidente da empresa e alguns diretores perceberam a mudança no ambiente externo e concluíram imediatamente que a única alternativa estratégica seria participar de forma competitiva no novo ambiente. A concorrência com competidores nacionais e internacionais exigiu que a empresa operasse melhorias substanciais em seus custos, na qualidade dos seus produtos, e na resposta ao cliente. A ameaça dos concorrentes concentrava-se principalmente nos equipamentos PABX, uma evolução do antigo PBX, com aplicação e software diferentes.

A decisão pelas demissões foi a solução mais viável que o presidente e os diretores da empresa encontraram como alternativa para lidar com a crise. O número de funcionários foi reduzido de 540 para 140. Houve greve no setor da produção, exigindo o pagamento dos salários atrasados, e o carro do sindicato permanecia muitas horas na frente da empresa, aumentando a pressão e a tensão.

O processo decisório, centralizado e traduzido em um sistema de gestão autoritário, decomposto em seis níveis hierárquicos, apresentado na figura 7 – presidente, superintendente, diretor, gerente, chefe de departamento e encarregado do setor -, começou a ser revisto.

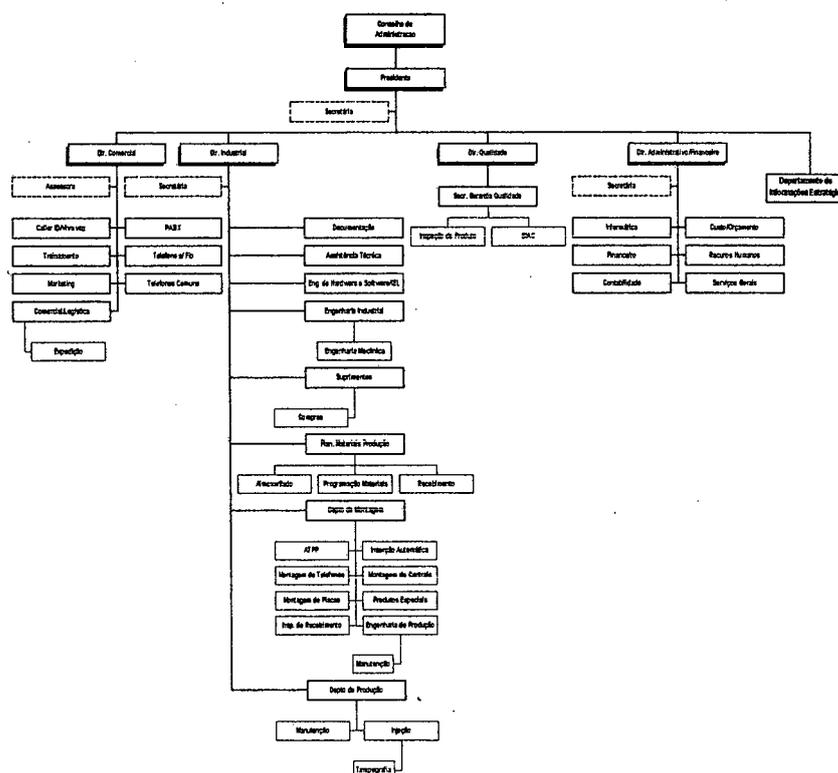
Figura7: Organograma Anterior



Fonte: Intelbras

Um novo arranjo estrutural diminuiu os níveis hierárquicos de seis para quatro escalões, que foi evoluindo até encontrar uma forma de organização mais ágil e eficaz em 1999 (ver figura 8), delineando um novo modelo de gestão.

Figura 8: Organograma Atual



Fonte: Intelbras

Essa nova forma de organização da empresa evoluiu da constatação de que as demissões e a busca da eficiência operacional pelo processo de downsizing estavam somente diminuindo a empresa, mas não melhorando sua performance. Se demitir por demitir não resolveria o problema, era preciso repensar os seus rumos e descobrir onde estavam as novas oportunidades.

A crise que se instalou forçou seus dirigentes a iniciar um processo de conversação e reuniões com os funcionários para buscar soluções, assinalou o diretor industrial, Altair Silvestri: *“Entendemos logo que precisávamos conversar juntos para ver o que podíamos fazer para recuperar a empresa. Já que estávamos perdidos, o melhor era ouvir todo mundo, para ver quem poderia contribuir, ouvir o que os funcionários pensavam...”*

O processo de discussão dos problemas girou em torno da constatação de que, mesmo com toda a crise, havia muitas empresas no Brasil e no estado que estavam numa excelente performance. O que fazia a diferença? Atenta em observar o que essas empresas faziam, uma

equipe de pessoas composta por todos os níveis da empresa realizava visitas às empresas bem-sucedidas, repassando aos demais as suas análises e conclusões.

O Presidente da Intelbras e o Diretor Industrial foram os atores proeminentes que inspiraram a consciência organizacional sobre as mudanças do setor e a necessidade de uma adequação da empresa ao novo contexto, apoiados por outros diretores, gerentes, revendedores e funcionários de nível médio.

! A estratégia que resultou desse processo foi a compreensão que o mercado globalizado realmente solicitava a oferta de produtos e serviços em massa, porém com muita qualidade e preço competitivo, relatou Altair Silvestri: *“Nós entendemos que para fazer alguma coisa realmente bem feita é preciso se concentrar. Para ser competitivo em nível mundial é preciso fazer muito bem feito pouca coisa. Não adianta competir com tudo e com empresas gigantes como Siemens, Ericsson, Alcatel, que sempre foram fortes com centrais telefônicas grandes, acima de 100 ramais... eles desenvolvem alta tecnologia, possuem grandes reservas financeiras. O nosso negócio devia ser centrais de pequeno porte, que nós até já fabricávamos, só era preciso fazer bem feito”*.

O primeiro passo foi identificar e analisar o segmento de mercado atrativo para as microcentrais PABX. Para competir com preço era preciso atender um grupo de clientes potenciais, com algumas características comuns e relevantes para responder por um grande volume de produção.

Partindo do pressuposto de que as empresas com mais de uma linha telefônica seriam seus clientes, a empresa fez um levantamento junto à Telebrás para verificar o tamanho e a configuração desse mercado. Descobriu que 85% das empresas com mais de uma linha telefônica tinha menos de 12 ramais. Analisando a importância que esse mercado representava e a força para disputá-lo, a empresa optou definitivamente por produzir micro PABX, um produto que não exigia alta tecnologia nem muito capital, mas qualidade e preço, assinalou o diretor industrial, Altair Silvestri: *“Muitas vezes, nossos revendedores sugeriam produzir centrais de grande porte. Eles afirmavam que existia cliente para esse produto. Mas nós entendíamos que para competir era preciso fazer bem feito. E na empresa não havia estrutura para produzir centrais de grande porte”*.

A competitividade da empresa foi calculada pela ponderação de vários fatores, como participação no mercado, qualidade e preço dos produtos, reputação da marca, força dos seus canais de distribuição e *know how* interno. Um outro referencial considerado foi a intensidade da concorrência. A concorrente Siemens, embora oferecesse produtos similares aos mesmos

consumidores, estava mais centrada na fabricação de centrais de grande porte. Produtos como micro PABX e aparelhos telefônicos eram linhas secundárias desta concorrente.

Entre 1992 e 1993, foram realizados outros planejamentos estratégicos, visando basicamente a busca do consenso para uma estratégia já definida, aponta o diretor industrial Altair Silvestre: *“O que nós pretendíamos era clarear a direção da empresa e deixar a equipe toda unida. Elaborar e definir planos de ações durante o planejamento estratégico até hoje não nos convenceu”*.

Os processos, que foram conduzidos por consultores externos, permitiram à empresa reavaliar o seu investimento no desenvolvimento de produtos, que de 2% passou a 4% do faturamento e a concentrar seus esforços no desenvolvimento de produtos com qualidade.

Assim, a empresa intensifica o desenvolvimento da nova linha de produtos, iniciada em 1991. O foco são as centrais PABX de pequeno porte com capacidade para concentrar uma ou duas linhas telefônicas para dez ou mais ramais, adaptados dos microprocessadores desenvolvidos antes da crise e que desgastaram a imagem da empresa por falhas na qualidade. Esta estratégia permitiu-lhe desenvolver uma linha completa de micro PABX e vender um produto de alta qualidade com um preço compatível a um significativo número de clientes.

O setor de engenharia era integrado por dois engenheiros de software, por volta de quatro engenheiros de hardware e mais alguns técnicos. A equipe, composta por doze colaboradores, trabalhou com uma série de melhorias incrementais no produto e no processo de produção. O objetivo era fabricar um produto eficiente e funcional, competitivo em preço e qualidade. A equipe sabia que não podia errar novamente, pois era preciso fortalecer a imagem da empresa, e não havia mais tempo nem recursos financeiros para suportar custos de não-qualidade.

A equipe trabalhou muito no projeto, fez testes laboratoriais e experimentos no mercado. Desenvolveu parcerias com clientes “alfa”, que são pessoas que usam o produto durante um tempo para teste. Enquanto usam o produto, estes clientes fazem observações, ajudando a empresa a detectar problemas técnicos. Os clientes “alfa” avaliam a funcionalidade do produto e sugerem melhorias. Feitas todas as correções, o cliente recebe o produto final e a empresa inicia a sua comercialização no mercado. À medida que a empresa desenvolve outros produtos, novamente procura os clientes “alfa”, troca o produto antigo pelo novo e os clientes acompanham novamente o processo. Após realizadas as melhorias, estes clientes recebem o novo produto, e o processo continua. Esta dinâmica de relação da empresa com o mercado é um processo de aprendizado e experimentação, em que os dois lados ganham, avaliou o supervisor

do Setor de Engenharia de Hardware e Software, José Carlos Viana: *“Nós aprendemos com o cliente. O cliente nos ajuda a testar o produto. Em compensação, recebe sempre produtos novos e atualizados”*.

Em 1992 renasceu o Ministério das Comunicações, que havia sido extinto no Governo Collor. Este ministério editou a Portaria n.º 647, com o objetivo de disciplinar as aquisições da Telebrás feitas em regime de parceria mútua. Para conter os efeitos da abertura do mercado brasileiro procedida no Governo Collor, esta portaria propõe a prioridade de compra para artigos brasileiros, admitindo a aquisição de importados apenas quando não houvesse similar nacional ou quando o produto não apresentasse preço, qualidade e condições de financiamento compatíveis com os do mercado internacional.

Havia estímulo para a produção local, mas com qualidade e preço internacional, intensificando a concorrência no País.

O contexto do mercado de aparelhos telefônicos levava a crer que era impossível competir. A Argentina e outros países que abriram o mercado haviam sido abalados pelos preços dos aparelhos oriundos de outros países, principalmente da China. O aparelho telefônico da Intelbras era vendido por 70 dólares e havia telefone no mercado 4 vezes mais barato.

Todavia, produzir telefone não exige muito capital nem muita tecnologia, mas criatividade e produtividade. A empresa optou por acreditar na sua capacidade de competir em custos e qualidade e lançou-se ao desafio. Atualmente, o aparelho telefônico Intelbras é exportado por oito dólares, mais competitivo que os produtos de qualidade dos países asiáticos.

O diretor industrial, um dos principais atores nesse processo de mudança, entendia que o contexto dos negócios da empresa era desanimador, mas que era preciso reagir: *“Eu sempre acreditava que era possível enfrentar a crise. Eu pensava, se as outras empresas conseguem, porque a gente não pode conseguir também? Se é fundamental para a empresa oferecer produtos com qualidade e preço competitivo, e se os chineses conseguem produzi-los, porque nós não podemos? Então, é importante acreditar. Enquanto muitos ficavam se lamentando, nós resolvemos agir; fomos contra a maré, fomos contra toda aquelas idéias de que as empresas iriam quebrar.”*

Ao mesmo tempo, a demanda pelos serviços telefônicos no país crescia bem mais que a capacidade de seu atendimento. Conforme documento do Ministério das Comunicações (1997), mais de 80% dos terminais residenciais concentravam-se nas famílias das classes “A” e “B”, caracterizando que as classes menos favorecidas não dispunham de atendimento individualizado, nem de adequado atendimento coletivo, uma vez que os telefones públicos são

insuficientes e mal distribuídos geograficamente. Nas áreas rurais, pouco mais de 2% das propriedades têm telefone. Conforme avaliação desse ministério, a situação é resultado da incapacidade de manutenção, pelas empresas sob controle acionário estatal, do nível necessário de investimentos ao longo do tempo.

As possibilidades que começam a se abrir com o avanço tecnológico e as promissoras perspectivas do mercado emergente em telecomunicações no Brasil, dão origem a um grande movimento em prol da privatização das telecomunicações no mundo todo. A nova tecnologia Comando a Programas Armazenados - CPA –, consiste na entrada no que se chama tecnologia digital. Essas tecnologias e as indústrias convergem entre si na era digital porque grande parte das atuais inovações - televisores, telefones, computadores e dispositivos de comunicação sem fio - gravitam no mesmo domínio digital (Vieira, 1996).

Partindo da constatação que nos Estados Unidos 60% do mercado de telefones era composto de aparelhos sem fio e que na Europa praticamente não existiam mais telefones com fio, o Diretor Industrial, convencido do crescimento desse mercado no Brasil, começou a cogitar a idéia da produção do aparelho telefônico sem fio. Entretanto, confrontar gigantes como a Panasonic desanimava a maioria dos colaboradores e o Presidente da empresa. Convencido de que era preciso analisar a empresa em função do mercado mundial e de que as pessoas são capazes de desenvolver novas habilidades, o diretor negociou internamente a contratação de um engenheiro para começar o desenvolvimento do produto juntamente com a equipe de engenharia da Intelbras.

Insistindo, estudando e experimentando, depois de três anos a empresa colocou o produto no mercado. Segundo o diretor industrial, mais do que o desenvolvimento do produto, este foi um exemplo importante para a empresa, no sentido de acreditar e aprender a competir em um mercado globalizado: *“Hoje podemos dizer que estamos adotando uma cultura de entrar no mercado acreditando que é possível competir. Mas é preciso começar e insistir, porque as coisas são difíceis neste novo ambiente.”*

Este processo de articulação e negociação interna desenrolou-se com muita conversação entre os diretores e o Presidente. É um processo que exige muita convicção do autor da idéia e persistência no processo de convencimento dos demais, argumentou o Altair Silvestri: *“Toda idéia deve ser apresentada com muita convicção... se a pessoa não está muito convencida, então nem deve apresentar a idéia, porque senão ela vai ser derrubada...as pessoas vão questionar, vão apontar uma série de dificuldades...”*

E assim aconteceu com toda a sua linha de produtos. Buscando vantagens competitivas pela oferta de produtos de melhor qualidade e menor preço e concentrando-se na satisfação do cliente, a empresa modernizou uma linha de produtos que ela já produzia, para uma demanda que também existia. A linha de produtos Intelbras constitui-se de aparelhos telefônicos convencionais e sem fio, modernos, práticos e funcionais. Microcentrais PABX até 20 ramais para residências, pousadas, empresas e condomínios. Pequenas centrais até 64 ramais para empresas de médio porte, bancos, hotéis e condomínios. Terminais inteligentes KS que facilitam a comunicação com PABX. Novas centrais de portarias que oferecem recursos que inovam o mercado de porteiros eletrônicos para condomínios de até 20 ou 64 apartamentos. A empresa também produz aparelhos telefônicos e centrais, em regime de OEM – *Original Equipment Manufacturer* - para clientes mundiais como a Ericsson, Nec, Matec e outras. Esta preferência das mais renomadas marcas mundiais pela tecnologia Intelbras atesta a qualidade de seus produtos.

O negócio da empresa não é desenvolver tecnologia de ponta, mas adaptar e melhorar tecnologias já consagradas e entrar no mercado com o produto certo, no tempo certo. O custo com pesquisa e desenvolvimento de alta tecnologia nem sempre tem rápido retorno sobre o investimento, observou o supervisor José Carlos Viana: *“Uma nova tecnologia nem sempre é aceita logo; ela precisa de um tempo; às vezes o produto é caro, o cliente não percebe as vantagens ou não quer substituir o produto, requer grandes investimentos em marketing e, quando o produto começa realmente a ser vendido, já entram muitos fornecedores e concorrentes copiando o produto.”*

Mesmo agregando valor ao produto de uma tecnologia consagrada, ele logo é copiado pelos concorrentes, complementa o supervisor: *“Nós adaptamos um identificador de chamada ao PABX, que identifica número e nome de quem está chamando, além de uma agenda eletrônica que permite gravar números telefônicos e discar automaticamente quando necessário. Estas inovações logo foram copiadas pelos concorrentes.”*

A inovação emerge da combinação das perspectivas dos clientes com os quais a empresa mantém contatos constantes, por intermédio de seus técnicos de assistência pós-venda, e da aplicação criativa da base de conhecimento e experiência da equipe de engenharia, salienta o supervisor do Setor de Engenharia de Hardware e Software, José Carlos Viana: *“Atingimos um estágio na empresa em que naturalmente começamos a inovar, para continuar com nossa primeira posição no mercado. Mas nós sempre avaliamos o que o cliente fala sobre os nossos produtos.”*

Um exemplo é o telefone e identificador de chamadas em um só aparelho – o Bina que opera com o sistema DTMF –, que foi desenvolvido para clientes que querem diminuir os riscos de uma ligação indesejável ou descobrir de onde estão vindo aqueles trotes incômodos. O aparelho telefônico Bina DTMF armazena até as últimas 1500 chamadas – 750 recebidas e 750 originadas - registrando o dia, hora e duração. O aparelho mostra ainda se a ligação foi atendida ou não. Quando uma ligação é recebida pelo Bina DTMF, aparece no visor o número do telefone que está ligando.

A Emenda Constitucional n.º 8, de 15 de agosto de 1995, do governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, com a proposta de reforma estrutural do setor de telecomunicações, resultou na flexibilização do monopólio estatal das telecomunicações, eliminando a exclusividade da concessão para exploração dos serviços públicos a empresas sob controle acionário estatal. Isso introduziu o regime de competição na prestação desses serviços e alterou profundamente o modelo brasileiro de telecomunicações, de forma que o Estado passou da função de provedor para a de regulador dos serviços e indutor das forças de mercado.

Assim, ao longo da década de noventa, a Embratel e várias concessionárias estaduais foram privatizadas. Em 16 de julho de 1997 foi criada a Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL –, um órgão regulador que tem por finalidade promover o desenvolvimento das telecomunicações do País, de modo a dotá-lo de uma moderna e eficiente infra-estrutura de telecomunicações, capaz de oferecer serviços adequados, diversificados e a preços justos, em todo o território nacional.

Face à intensidade e aceleração da competição desse novo ambiente, a empresa implantou um setor de informações estratégicas. A idéia de criar um setor específico para tratar das grandes questões estratégicas emergiu das reuniões do Conselho de Administração da Intelbras, que é integrado por empresários e tem como finalidade discutir, juntamente com o Presidente, os rumos da empresa. Em uma das suas reuniões, os integrantes do conselho, levantaram uma questão crucial, lembrou Altair Silvestri: *“Eles nos perguntaram como nós tínhamos certeza de que nenhum produto substituto poderia nos tirar uma fatia de mercado, nos próximos anos”*.

Com essas e outras questões, os dirigentes da Intelbras reconheceram que o horizonte de mercado em que eles atuavam limitava-se a 4 anos. Optaram por atribuir a função de pensar o futuro ao setor de desenvolvimento de produtos. Todavia, os colaboradores do setor de desenvolvimento de produtos perdiam o foco do trabalho, avaliou o diretor industrial: *“Quando*

nós começamos a olhar num horizonte de 4 anos e também para 10 anos ao mesmo tempo, nós não sabíamos mais para que lado estávamos olhando e perdemos o foco”.

Encontrar uma forma de ver além do contexto atual para um ambiente de negócios ainda por se revelar continuava sendo o grande desafio dos dirigentes da Intelbras. Atribuir essa função ao setor de desenvolvimento de produtos não era a solução mais adequada.

Até que em uma viagem de férias aos Estados Unidos, a solução foi encontrada, ou ao menos expressa na cabeça do diretor industrial. Ele entendeu que deveria formar um grupo de pessoas, vinculado ao presidente da empresa, para acompanhar especificamente as grandes questões e tendências tecnológicas do setor de telecomunicações. Imediatamente, ligou para o presidente da Intelbras, que encontrava-se estudando nos Estados Unidos, para conversar sobre essa possibilidade. O presidente se convenceu que essa seria a forma mais convincente de garantir uma boa visão do futuro.

O diretor industrial assumiu o desafio de implementar um departamento de informações estratégicas e, como todos os processos de mudança na empresa, algumas reformulações de aspectos específicos se fizeram necessários durante o desenvolvimento.

Os três engenheiros que integram o departamento pesquisam sistematicamente as tendências tecnológicas do setor de telecomunicações, principalmente das grandes companhias telefônicas mundiais, pois são elas que definem os rumos do setor. Os pesquisadores procuram identificar quais os produtos e as tecnologias que as grandes companhias estão pensando em colocar e viabilizar em sua rede de comunicação.

A partir das macrotendências, a empresa avalia o que se adapta à situação brasileira, assinalou o diretor industrial, Altair Silvestre: *“Às vezes o que dá certo em um país não serve para o Brasil. Até design dos produtos. O design do aparelho telefônico no padrão europeu é diferente dos asiáticos. .. no Brasil vende-se mais o padrão asiático.”*

Informações estratégicas referentes ao setor de telecomunicações, que podem ameaçar os produtos ou o negócio da empresa, são acompanhadas atentamente. As informações são repassadas ao Grupo de Produtos, que, em conjunto, analisa se é o momento de agir ou se mais informações são necessárias.

Este departamento não pretende garantir à Intelbras o pioneirismo no desenvolvimento de um produto, mas vantagens de tempo para entrar no mercado, conforme aponta o diretor industrial Altair Silvestri: *“O importante para nós é descobrir o momento certo de agir. Não queremos nem temos condições de ser inovadores tecnológicos. É preciso muito investimento*

em pesquisa e desenvolvimento para decidir o futuro das telecomunicações. Queremos entrar no mercado no momento em que os consumidores têm condições e decidiram comprar o produto.”

Para ser pioneira, uma empresa deve conhecer e analisar o mercado e a tecnologia. Conhecer os atributos-chave dos clientes é crucial para antecipar as mudanças tecnológicas. Uma estratégia que ignora as necessidades dos clientes poderá fazer com que a empresa faça grandes investimentos em nova tecnologia que as pessoas não querem utilizar, observou Altair Silvestre: *“A mudança tecnológica anda muito rápida, porém os hábitos das pessoas não mudam rapidamente. O videofone já existe há muitos anos, mas as pessoas ainda preferem falar por telefone sem ser vistas. E tem também o potencial de compras das pessoas, que não muda de uma hora para outra. Isso dá tempo para a Intelbras mudar também e investir em um produto que promete ter aceitação no mercado e que as pessoas possam comprar.”*

O departamento acompanha a evolução no segmento de telecomunicações no mercado, principalmente em se tratando de tecnologias substitutas, que poderão afetar os negócios da Intelbras, observou o supervisor José Carlos Viana: *“Será que daqui a cinco anos ainda vai ter mercado para telefones? Pode ser que algumas tecnologias venham a substituir nossos produtos e precisamos reagir antes da dor de uma crise.”*

A convergência de tecnologias digitais no setor de telecomunicações pode afetar os negócios da Intelbras. A tendência dessa tecnologia é agregar certos serviços em um só. O provedor da TV a cabo já tem também o telefone para o usuário. O telefone comum pode ser substituído. O departamento de informações estratégicas acompanha e monitora essas tendências para a empresa poder se reestruturar no tempo certo, com o produto certo.

Concentrando sua atenção nos recursos de tecnologia de processo com métodos de fabricação de baixo custo é possível à Intelbras produzir produtos adequados às reais necessidades das pessoas e entrar no mercado no tempo certo. O grande objetivo da empresa é ganhar uma fatia do mercado antes que o pioneiro o tenha dominado. O acréscimo de características ao produto, somado a uma logística de distribuição bem estruturada, permite à empresa ganhar terreno no mercado existente, guiando-se tanto pela tecnologia quanto pelo mercado.

Exemplo disso é a estratégia ousada de mercado, em que a empresa cria o dia nacional da Modulare para lançar uma nova central telefônica, num mesmo dia em todo o país.

No dia 19 de novembro de 1999, as 16 horas, os escritórios da Intelbras espalhados pelo País promoveram, simultaneamente, o lançamento do novo produto, reunindo cerca de três mil clientes nos eventos.

A nova central telefônica foi adequada para o perfil sócio-econômico do consumidor, atendendo desde as necessidades básicas até as mais sofisticadas. Versátil, a central do ano 2000 facilita a vida dos clientes que trabalham com os produtos Intelbras. Construída a partir de componentes universais, a Modulare possui total compatibilidade com opcionais, transformando-a numa central completa: identificador de chamadas, mensagem de atendimento automático, programação de horário, além de ser a única central no mercado nacional com secretária eletrônica. O equipamento permite a instalação de uma série de outros opcionais, acabando com as preocupações de manter o estoque de diversas peças anteriormente necessárias.

Além das facilidades técnicas, a central telefônica tem excelentes apelos comerciais. Competitiva e adequada para todo tipo de empresas de pequeno e médio porte, como residências, escritórios e pousadas, atende a uma faixa de consumidores que podem ter acesso ao que há de mais moderno em telecomunicações, sem ter que pagar pelo que não vão usar. A central pode ir crescendo conforme as necessidades de quem usa, não só em número de linhas e ramais, mas também em soluções tecnológicas, como a secretária eletrônica entre os ramais.

“A Modulare possibilita que qualquer usuário, independente de porte ou função, tenha acesso ao que há de mais moderno em telecomunicações dentro da tendência mundial de interação com equipamentos de informática”, ressalta o diretor comercial da Intelbras, Luiz Ricardo de Queiroz Cassiano.

4.1.3.1 – A Logística de Distribuição dos Produtos

Paralelamente ao desenvolvimento de uma linha competitiva de produtos, foi aperfeiçoada a estratégia comercial para levá-los até o cliente. A empresa aprimorou sua logística de distribuição de produtos, estendendo aos poucos a área de atuação através de 12 escritórios regionais e milhares de pontos de vendas (revendas e varejistas) espalhados por todo o País.

Cada escritório está estruturado para atender ao mercado da sua região, monitorando as revendas, visitando as lojas de varejo, oferecendo treinamento técnico, entre outras atividades de atendimento ao cliente. Cabe aos escritórios analisar e divulgar produtos, apoiar e acompanhar o cliente.

Os produtos são distribuídos pelos varejistas e pelas revendas, formando, atualmente, 2.500 postos de vendas. Tele Sul, Mapin, Fujioka, são alguns exemplos. As revendas são, na sua maioria, constituídas de pequenos revendedores, que são técnicos conhecidos pela empresa como

“pastel”: um técnico, uma pasta e um telefone. Os escritórios coordenam o grupo de revenda dentro do seu estado ou região. A revenda faz os pedidos dos produtos nos escritórios e um sistema interligado com a Intelbras transfere o pedido para a matriz. A matriz processa e fatura o pedido e envia o produto diretamente para o cliente.

Para monitorar a distribuição dos produtos o setor de logística utiliza-se das avaliações realizadas pelos supervisores - que visitam os escritórios, os revendedores e varejistas dos produtos Intelbras - e de um relatório mensal confeccionado pelos distribuidores. O objetivo é verificar se a empresa está atendendo aos requisitos dos clientes, principalmente no que se refere a quantidade solicitada, confiabilidade do produto (cores, produto sem defeitos, produtos não amassados) e pontualidade no prazo de entrega.

Se o prazo de entrega não está sendo cumprido, o setor intervém junto à transportadora terceirizada para verificar a causa e prevenir outro atraso. Para um monitoramento mais eficaz, o setor de distribuição está substituindo o relatório mensal por um relatório quinzenal, para evoluir posteriormente para um relatório semanal, ou diário.

O objetivo é receber toda reclamação no menor espaço de tempo, avaliar o problema e preveni-lo, para garantir sempre mais a satisfação do clientes, afirmou o supervisor de Logística, Márcio Cechetto: *“Não adianta a empresa fazer um produto de boa qualidade, mas quando o cliente quer comprá-lo, o produto não está disponível.... então a missão de fazer o produto chegar no prazo, na quantidade solicitada e dentro das especificações de qualidade estão entrelaçadas”*.

Além das pesquisas formais que a empresa realiza, o setor de distribuição faz contatos constantes com distribuidores, escritórios, vendas para avaliar a sua satisfação, observa Márcio Cechetto: *“Primordial para este setor é atender bem o cliente e fazer o produto chegar no mercado. Eu estou aqui para analisar e buscar soluções melhores e apresentar para a empresa”*.

Os próprios colaboradores apresentam e implementam as sugestões de melhorias para o setor. Estas melhorias emergem da própria rotina do trabalho, ouvindo clientes e fornecedores, da performance da logística de distribuição dos concorrentes, da troca de experiências com outros profissionais de outras empresas e da base de conhecimento do próprio colaborador.

Com um faturamento anual de 100 milhões, a Intelbras é atualmente líder absoluta no mercado, disputando espaço com empresas multinacionais como Equitel, Batik, Nutron, Matec, Leucotron e Nec. No Brasil detém 31% do mercado de aparelhos telefônicos convencionais e sem fio e 33% do mercado de centrais telefônicas. Em 1996, passou a exportar seus produtos

para os países da América Latina, principalmente países do Mercosul, alcançando a liderança em mercados importantes como a Argentina. Ainda neste ano, o certificado ISO 9001 atestou seu nível de qualidade internacional, associando o nome Intelbras a uma marca de qualidade e avanço tecnológico.

4.1.3.2 – Assistência Técnica e o Compromisso com o Consumidor

A manutenção e toda assistência pós-venda foram terceirizadas e os técnicos foram treinados objetivando um suporte técnico efetivo e eficaz, tanto para programar e instalar os produtos, quanto para assistir os consumidores dos produtos Intelbras. A empresa acompanha e monitora o trabalho por meio dos relatórios confeccionados pela empresa terceirizada.

Uma assistência pós-venda, constituída por 380 Unidades Autorizadas de Assistência Técnica, e 17 Laboratórios Avançados Intelbras proporcionam a substituição rápida de peças, qualidade no atendimento e garantia nos serviços. Prestam todo tipo de serviços, como instalação e manutenção de centrais e telefones. Os laboratórios são integrados por técnicos com capacitação e treinamento avançados e estruturados com um estoque completo de peças e acessórios.

Atualmente, mais do que nunca, a atenção da empresa está voltada para o cliente consumidor. O Sistema Intelbras de Atendimento ao Consumidor - SIAC - acolhe sugestões, ouve opiniões e aproxima a empresa de seus consumidores.

Além disso, cada setor da empresa pesquisa três clientes por mês para verificar o grau de satisfação com os produtos e os serviços Intelbras. O relatório da pesquisa é encaminhado para o banco de dados da empresa. Se o setor identifica algum problema com o cliente, ele o encaminha para o SIAC, visando uma solução.

O objetivo deste programa não é somente a pesquisa por si só, mas desenvolver em todas as pessoas um compromisso e uma atenção permanente com o cliente externo.

O setor de engenharia implementou um sistema de software para garantir um contato com o cliente final. Quando um cliente compra qualquer modelo de central telefônica Intelbras, depois de três dias de instalada, de madrugada, ela ocupa a linha telefônica e liga automaticamente para o SIAC. Este sistema de dispositivo automático, identifica e grava o número do telefone da central que ligou. Com esse número, a empresa liga para o cliente para avaliar sua satisfação com o produto.

Para avaliar a satisfação do usuário final do aparelho telefônico, a Intelbras contata o varejista e as distribuidoras dos produtos, além dos escritórios estaduais que coordenam as vendas no seu estado ou região, contanto que o cliente insatisfeito reclame na loja onde adquiriu o produto. Entre os indicadores da qualidade dos produtos, destacam-se as reclamações e devoluções do produto e o percentual de vendas.

Além da satisfação com o produto, a empresa pesquisa também o usuário do serviço de assistência técnica. A recompensa de toda essa preocupação com a qualidade dos produtos, dos serviços e do relacionamento com o mercado é o grau de satisfação de seus clientes, que atingiu uma média de 98% em 1998.

4.1.3.3 – Uma Política de Administração Centrada nas Pessoas

A crise foi uma oportunidade para que o Presidente e os Diretores perceberem a importância da criação de um contexto interno em que as pessoas pudessem participar, sugerir, criar e aprender, salientou o diretor Altair Silvestri: *“Eu acho que o processo de mudança foi um dos momentos de maior satisfação na minha vida profissional. Visitar empresas e ver e ouvir que era possível mudar com a colaboração e participação de todos foi gratificante”*.

O presidente e os diretores da Intelbras visitavam empresas e conversavam com empresários que já haviam implantado um modelo de gestão centrado nas pessoas. Inspirando-se em modelos administrativos de empresas nacionais, como a Akros de Joinville, a Marcopolo de Caxias do Sul, a Frahm de Rio do Sul entre outras, foram gradativamente se sensibilizando e incorporando a idéia de ver e compreender a vida diária de uma empresa de maneira distinta.

Uma rotina organizacional caracterizada por uma cultura em que os funcionários não são confiáveis e devem ser vigiados, enraizada na crença peculiar de que “todo mundo é inimigo de todo mundo”, embutida de rituais de controle do tipo “manda quem pode e obedece quem tem juízo”, delineava o caráter da Intelbras.

A cultura que favorecia a passividade e a obediência, baseada na intimidação e ameaças, foi, no curso da mudança, substituída pela participação e valorização das pessoas, apontou o diretor industrial, Altair Silvestri: *“Ouvindo experiências de outros empresários, começamos a acreditar e confiar mais em nossos colaboradores”*.

Por volta de 1992, enquanto os dirigentes da empresa mudavam gradativamente a política de gestão das pessoas, o governo federal lançou um Programa de Participação nos Lucros, incentivando sua implementação nas empresas pela redução de encargos sociais. Para

coroar o processo de gestão participativa, em 1994 os acionistas acreditaram que o programa traria vantagens para a empresa e a diretoria implementou o Programa de Participação nos Lucros, permitindo a todos os colaboradores usufruir do resultado de seu esforço.

Foi uma mudança significativa na política administrativa, conduzida por um processo de intensas discussões, lembrou o diretor industrial: *“O processo de negociação para implementação do Programa de Participação nos Lucros não foi fácil... realmente não foi fácil... porque a cultura dos acionistas e dos empresários em geral era muito contrária a essa política.”*

Além disso, objetivando diminuir a ansiedade e o medo de perder o emprego, um compromisso firmado pelo presidente e diretores da empresa garantia o fim das demissões, observou esse diretor: *“Antes era assim: deu crise, demite funcionários. A gente contratava, demitia; contratava, demitia. Agora estávamos todos no mesmo barco... ou a gente fechava e todos perderiam o emprego, ou encontraríamos as saídas juntos, sem mais demissões e perseguições”.*

Esses compromissos forneceram uma importante ponte de legitimidade para a transição de uma configuração política organizacional para outra. É um compromisso que está sendo cumprido até hoje pela empresa. Mesmo depois da sua recuperação, a empresa passou seis meses com excesso de pessoal, uma média de gastos de R\$ 100.000,00 mensais com capacidade ociosa de pessoal, mas ninguém foi demitido.

Dois programas, o Pro-educar e o Pro-ação, incentivam as pessoas a voltar a estudar. Atualmente, por volta de 200 colaboradores da empresa estão estudando na escola formal, no primeiro e segundo grau, em cursos de língua estrangeira como inglês, espanhol, e nos cursos de graduação, pos-graduação. O colaborador compromete somente 10% do seu salário em educação. O pagamento dos 90% restantes é efetuado pela empresa. Atualmente a empresa investe por volta de R\$ 18.000,00 subsidiando educação aos seus colaboradores, um percentual de 0,21% do faturamento.

A partir do segundo semestre de 1999, passaram a ser realizadas reuniões eventuais entre diretores e colaboradores da área da produção. Nas reuniões não são convidados o supervisor da área, nem o líder do setor, permitindo que os colaboradores se sintam à vontade para manifestar-se e levantar problemas.

Uma outra mudança recente refere-se à criação da função de facilitador, que é um colaborador eleito pelos colegas de todos os setores de uma diretoria, com a função de representá-los. Essa pessoa ouve sugestões e reclamações de problemas que estão emperrando o

processo de trabalho e que trazem prejuízo à performance da empresa. Todos os problemas, reclamações ou sugestões de colaboradores que são negligenciados e não gerenciados, são discutidos diretamente com a diretoria por meio do facilitador.

Apesar de toda essa política de abertura ao diálogo, algumas pessoas ainda não se sentem à vontade para manifestar-se. A preocupação dos responsáveis pela qualidade é encontrar e criar uma estrutura sempre mais receptiva à gestão participativa e à aprendizagem organizacional. O objetivo da empresa é que as pessoas sempre se manifestem para sugerir uma melhoria em um processo ou para reclamar de uma chefia autoritária.

Se um colaborador tem uma idéia de melhoria no setor, ele discute-a com os colegas e o supervisor. A ação de melhoria é implementada e somente depois comunicada à diretoria. Nos casos em que a idéia implique custos, a proposta é discutida junto ao diretor para que sejam avaliados os custos/benefícios.

As pessoas também são encorajadas para falar e escrever sugestões e reclamações utilizando-se de cartões. O cartão amarelo é o cartão da não-conformidade. Qualquer problema com matéria-prima, equipamentos, máquinas, meio ambiente, além de ser comunicado verbalmente ao supervisor, é registrado pelo colaborador em um cartão. O cartão é pendurado em um varal (esta técnica foi baseada nos varais literários da Ufsc), e a pessoa tem o direito de receber uma resposta efetiva ou uma solução. Se a solução do problema envolve outros setores da empresa, o colaborador que fez a reclamação ou a sugestão acompanha o supervisor nas outras áreas, até encontrarem uma solução efetiva e viável.

A empresa também utiliza o quadro de presença emocional, que objetiva identificar o estado emocional dos colaboradores. O grau de absenteísmo diminuiu de 6% em 1990 para 1,4% em 1999. O emprego de fichas coloridas permite ao supervisor identificar problemas dos seus colaboradores. O supervisor conversa com o colaborador sempre oferecendo ajuda no sentido de resolver ou pelo menos diminuir os problemas emocionais de sua equipe de trabalho, como observou o supervisor da Secretaria da Qualidade, Marciel Linhares: *“As pessoas não podem abandonar suas convicções ou seus problemas com sua família ao chegar no local de trabalho. Isso não existe”*.

Anualmente é realizada uma pesquisa de clima com todos os colaboradores. Outra pesquisa chamada “climinha” é realizada de três em três meses, com uma amostragem de 10% para avaliar a satisfação dos colaboradores com a empresa. Para que as pessoas se sintam à vontade para responder às perguntas, a operacionalização da pesquisa é terceirizada, os

pesquisados não se identificam para responder o questionário e a pesquisa não é realizada por área.

Em 1997 a empresa iniciou o Programa para Gestantes. Uma vez por mês as gestantes reúnem-se com uma psicóloga, para aprender e trocar experiências sobre o processo de gestação, participar de palestras com pediatras e ginecologistas e visitar maternidades para conhecer uma sala de parto.

O Programa de Transporte viabiliza o transporte gratuito para o local de trabalho para os colaboradores.

O Programa Colaborador Destaque foi implementado em 1996. Mensalmente, os colaboradores de uma área elegem um colega que se destacou no trabalho e que serve de exemplo aos demais.

Toda essa política de valorização e reconhecimento das pessoas parte da premissa que a empresa só vai ter um produto ou um serviço de qualidade se as pessoas que trabalham na empresa se percebam como pessoas de qualidade, apontou o supervisor Marciel Linhares: *“Se nós trabalhamos internamente a motivação e a satisfação das pessoas, oferecemos treinamento aos colaboradores, oferecemos condições de trabalho, educação, criamos uma política de participação... o resultado disso vai ser o crescimento das pessoas, um produto de qualidade superior, maior satisfação do cliente”*.

4.1.3.4 – A Gestão pela Qualidade Total

Visando aumentar a produtividade com o comprometimento dos colaboradores, a empresa adotou o Sistema de Administração Participativa e um Sistema de Qualidade Total, passando a utilizar novas ferramentas de gerenciamento e capacitação tecnológica.

Na década de 80, dos 540 funcionários da Intelbras, 40 eram inspetores da qualidade, atuando no controle da qualidade, que objetivava verificar se a qualidade exigida pela Telebrás estava dentro das especificações. Os funcionários da produção delegavam a responsabilidade pela qualidade do produto ao departamento de controle da qualidade, avaliou o supervisor da Secretaria da Qualidade, Marciel Linhares: *“Quando o cliente reclamava ou rejeitava um produto quem respondia ou explicava para a diretoria da empresa era o departamento de controle da qualidade. Muitas pessoas produziam e somente umas controlavam a qualidade. Qualidade era um atributo delegado para um departamento”*.

O presidente comprometeu-se com o processo e a administração da mudança foi conduzida pelo diretor industrial e uma equipe de pessoas, algumas integrantes do departamento de controle da qualidade.

Utilizando o método da cumbuca para organizar seus estudos, a equipe discutia e incorporava os conceitos fundamentais e conhecia técnicas e ferramentas de gestão, que iam sendo disseminadas junto aos colaboradores da empresa. Aos poucos as pessoas começaram a compreender que a qualidade não era responsabilidade de um departamento, mas um compromisso de todos. À medida que as pessoas assumiam a responsabilidade pela qualidade, o antigo departamento de controle da qualidade foi sendo extinto.

O Programa 5S foi implementado em uma área-piloto e, posteriormente, estendido para toda as áreas da empresa. Atualmente, cada departamento limpa seu ambiente de trabalho uma vez por semana. O objetivo não é diminuir despesas, mas desenvolver sistematicamente nas pessoas o comprometimento e a atenção com o seu trabalho.

No desenvolvimento do conceito do “*Kaizen*”, a melhoria contínua dos processos, ferramentas como o PDCA, os 5W1H foram sendo incorporados como modelo de gestão. Os responsáveis pela disseminação destes conceitos observaram que o método muitas vezes era complicado e confundia as pessoas. Introduzindo ferramentas mais simples, como os painéis visuais contendo informações sobre a produção, caracterizados como “*kanban*”, os facilitadores da mudança perceberam que as pessoas colaboravam e se envolviam mais. Quando as pessoas percebiam que poderiam empregar o método para gerenciar seu trabalho, elas se motivavam e, então, outras ferramentas eram introduzidas gradualmente.

O Programa Intelbras da Qualidade - PIQ -, acompanhado de um sistema de avaliação da qualidade e produtividade nos departamentos, motivou e envolveu as pessoas para o processo de mudança.

Especialmente em 1994, a empresa introduziu um processo de análise e melhoria de processos, objetivando adequá-los às exigências das normas da ISO 9000. O processo produtivo sofreu modificações na linha de montagem das placas de circuito impresso. Esta medida propiciou o desaparecimento de erros durante a montagem, com o conseqüente aumento da produtividade.

Foi incentivada a política do colaborador polivalente, desenvolvendo mais mobilidade em suas funções. O cartão de ponto foi abolido. Os colaboradores registram em um quadro afixado no local de trabalho suas ausências diárias cometidas durante o mês. Um cartão colorido

afixado em outro mural indica como se apresenta o humor das pessoas durante o dia. Não houve nenhum incremento salarial concomitante a estas medidas.

O Programa Eliminação de Controle, iniciado em 1992, reflete a mudança cultural nas questões relativas à política de pessoal e na ênfase da participação ativa dos colaboradores. Antigamente, ao sair do departamento do setor de produção, o funcionário passava por um sensor automático de metais, objetivando garantir que ele não levasse para casa ferramentas ou qualquer material de trabalho. A revista pessoal e outros controles passaram a ser eliminados.

No almoxarifado, o controle de materiais atualmente funciona de forma parecido a do sistema de um supermercado. O colaborador retira o material da prateleira, passa pelo código de barras, dá a baixa no estoque e o encaminha diretamente para a produção.

Este processo de mudança cultural foi evoluindo gradativamente, assinalou Marciel Linhares: *“Fomos evoluindo, fomos aprendendo aos poucos, fomos aprendendo com outras empresas, fomos discutindo em reuniões...e fomos incorporando as mudanças”*

Ações de melhoria relacionadas aos produtos, serviços ou qualquer processo da empresa são incentivadas. O autor de uma idéia fica responsável para encontrar uma maneira de implementá-la. Essa pessoa estuda o problema, levanta dados, busca informações, investiga como fazem as outras empresas mais modernas. Depois de encontrar uma solução, o autor da idéia faz uma proposta que é levada ao grupo, para outros ajustes.

Se a sugestão envolve decisões da diretoria, o autor da idéia e o supervisor a encaminham para análise. O projeto pode iniciar com uma área-piloto para avaliar, ajustar, aprender e melhorar o processo. Após, os ajustes finais são colocados em prática e o novo sistema é comunicado aos demais colaboradores. Todos os colaboradores que utilizam o novo sistema são capacitados para usá-lo. Aos poucos o novo sistema faz parte da rotina da empresa e o ciclo de aprendizagem e novas inovações continua.

4.1.3.5 – A Nova Estrutura Organizacional e o Processo Decisório

Ao mesmo tempo em que desenvolvia e recrutava profissionais capacitados, a empresa criou uma estrutura organizacional interna direcionada à formação de equipes de trabalho integradas, objetivando fomentar a integração horizontal entre os vários setores da empresa, e a promoção de um sistema de comunicação ágil e acessível para cima e para baixo na escala hierárquica.

O processo de trabalho em times foi desenvolvido sob a liderança dos diretores com a participação de todos os colaboradores, a partir de leituras e da constatação de que muitas outras empresas bem-sucedidas estavam se organizando em times, e que a especialização era a tendência das empresas que quisessem sobreviver.

Preocupados com o crescimento e a produtividade da empresa, os dirigentes entenderam que os colaboradores deveriam ser encorajados a participar mais do processo decisório, pois isso promoveria um comprometimento no desenvolvimento do projeto e na fabricação do produto. Ao mesmo tempo, a diretoria poderia se afastar da função operacional para ser mais consultiva.

Difundiram a idéia junto aos colaboradores para que eles criassem uma forma de organização de trabalho que garantisse à empresa atender melhor às necessidades dos clientes e aumentasse a produtividade, por meio da participação de todos.

A organização em times foi discutida em muitas reuniões entre os colaboradores. Algumas pessoas com um perfil de liderança mais acentuado se sobressaíam naturalmente e conduziam o processo, outras vezes os diretores participavam e lideravam as reuniões.

Inicialmente, a empresa experimentou uma forma de trabalho estruturada por Times de Desenvolvimento de Produtos, concentrado no setor de engenharia. Todavia, quando um produto era apresentado ao setor de produção, constatava-se que era difícil de produzir. A partir dessas dificuldades de integração, essa forma de trabalho evoluiu para Times de Desenvolvimento, em que uma pessoa de cada setor participava do desenvolvimento do projeto. Essa forma de trabalho foi um sucesso e evoluiu para a organização de Times de Produtos. Após muitos debates e experimentos, a empresa encontrou nos times de produtos a solução mais adequada para trabalhar. O Grupo de Produto evoluiu da organização em times.

Atualmente, a empresa está organizada em quatro Times de Produtos: Time do Aparelho Telefônico Sem Fio, o Time do Aparelho Telefônico Convencional, o Time de Centrais Telefônicas PABX e um Time de Produtos Especiais, como o identificador de chamadas. Cada time é integrado por um representante do setor de engenharia, uma pessoa da assistência técnica, um colaborador do setor de vendas e assim por diante. Todos os setores estão representados nos times. Os times se autogerenciam, resolvendo muitas questões operacionais do dia-a-dia, e garantem a integração dos vários setores da empresa, observou Maurício Bacha Pereira, supervisor do Setor de Informação e Produto: *“É uma maneira de concentrar várias pessoas da empresa pensando no todo da empresa. Discutem e resolvem questões referentes à qualidade dos produtos, às vendas, ao marketing e buscam todo tipo de soluções necessárias”*.

Antigamente, duas pessoas eram responsáveis pela área comercial, cada um responsável por três escritórios. Essas pessoas negociavam todos os produtos da empresa com todos os escritórios. Na nova forma de organização, cada time tem seu coordenador, que faz os contatos com as diversas áreas internas da empresa e negocia o produto com todos os escritórios. Embora o coordenador precise ter uma visão do todo e conhecer todas as áreas da empresa, saber lidar com as pessoas e negociar, ele é um especialista de um produto. Participa do processo de sua criação, da aceitação deste produto junto ao cliente, da venda, salientou Maurício Bacha: *“Antigamente, eu possuía conhecimentos genéricos de todos os produtos... hoje eu sou especialista em um produto, conheço tecnicamente o produto, comercialmente eu também conheço tudo, sei o preço do produto em todo o País, quais os concorrentes do produto, as estratégias dos concorrentes...”*

Cada time tem autonomia para trabalhar no lançamento de um produto novo, ou sugerir a exclusão de um produto que não está vendendo bem. Dependendo da gravidade e intensidade das avaliações sobre um produto, o coordenador do time recorre à diretoria ou procura o Grupo de Produto antes de tomar uma decisão.

O Grupo de Produto é uma comissão integrada pelo presidente, diretores, supervisores e pelos times de produtos, com o objetivo de analisar a viabilidade prática da nova idéia. O Grupo de Produto organiza-se para buscar mais informações sobre a idéia, por exemplo, cliente-alvo, aceitação no mercado, tamanho do mercado, concorrente, tempo de vida do produto, análise de custos/benefícios, custos para o desenvolvimento ou para aquisição do *know how*, entre outras informações. O grupo volta a se reunir para a tomada de decisão final.

Para dar forma à idéia em todos os seus detalhes, este grupo define uma Equipe de Projeto, com um coordenador. O coordenador gerencia o desenvolvimento do trabalho em toda a empresa. Se a idéia é sobre um aparelho telefônico sem fio, a equipe de projeto vai atuar juntamente com o Time do Aparelho Telefônico sem Fio. O coordenador interage com os outros setores envolvidos com o desenvolvimento do produto, como o setor de engenharia, setor comercial, marketing, assistência técnica, objetivando a garantia do desenvolvimento do produto no tempo certo e com as especificações certas.

São definidas responsabilidades e prazos para realização das tarefas. Todos os setores assumem a responsabilidade de executar a sua parte no projeto, e o coordenador promove o comprometimento e a interação de todos, por meio de reuniões de avaliação, ressalta o supervisor do Setor de Engenharia de Hardware e Software, José Carlos Viana: *“Durante o desenvolvimento do projeto, o grupo pode avaliar que não deu certo, ou que a proposta não é*

viável, ou que a forma como estava sendo conduzido deve ser mudada... e o ciclo recomeça com a outra idéia...”

O processo pode ser um pouco demorado, mas as principais informações já estão disponíveis para a equipe nessa fase do projeto. A probabilidade de acerto é grande, observa o supervisor José Carlos Viana: *“Então, é só entrar no barco e colaborar, mesmo que você não esteja totalmente convencido, porque não tem como ficar fora do barco; cada um tem a sua parte a fazer”*.

Setores como o de marketing, comercial e logística, entre outros, trabalham como apoio, oferecendo suporte para todas as necessidades dos times de produtos. O atendimento mais rápido de pedidos atrasados ou a antecipação da fabricação para algum cliente, lançamento de produtos, são intermediados pelos setores de apoio.

Na avaliação do diretor industrial, este tipo de organização interna vai ser um dos maiores resultados que a empresa vai ter daqui a um ano. O processo de negociação interna no grupo de produtos ou nos times é sempre mais ou menos rápida e produtiva, mesmo que todos possam e devam se manifestar livremente, tanto para sugerir como para contrariar uma idéia.

Porém, o processo de negociação para a definição desta estratégia de organização interna foi intensamente debatido durante seis meses até sua decisão final, ressaltou o diretor industrial: *“Essa forma de organização dá a falsa imagem aos supervisores e diretores de perda de poder. O time tem autonomia para tomar decisões e as pessoas se sentem muito envolvidas e motivadas e querem participar sempre mais.”*

É um sistema de organização que está sempre sendo melhorado, observa o supervisor do Setor de Logística, Marcio Cecheto: *“A empresa está aprendendo agora a lidar com esse tipo de organização do trabalho. O processo de reestruturação da forma de trabalhar continua sempre em desenvolvimento. As pessoas que a empresa vem contratando são pessoas com uma capacidade de mudar e se adaptar continuamente.”*

4.2 - Tipos de Processos de Elaboração de Estratégias na Intelbras

A literatura sobre estratégias reconhece diferentes processos para sua elaboração e apresenta visões distintas de como o processo é desenvolvido. Alguns autores argumentam que as várias formas de gerar estratégias são interrelacionadas e combinadas e que todas contêm uma parcela de verdade.

Mintzberg et al. (1998) reconhecem que existem idéias antagônicas nas diferentes abordagens, porém chamam a atenção sobre a limitação de cada uma das perspectivas para analisar o processo de elaboração de estratégias em um único aspecto. Os autores utilizam a história de um grupo de cegos tentando identificar um elefante pelo tato, para ilustrar a importância dos processos integrados de elaboração de estratégias.

Ao apalpar uma presa do animal, um dos cegos concluiu que o elefante era como uma lança. O outro tocou a tromba e declarou que se tratava de uma serpente. Um outro, ao tocar a perna do elefante identificou uma árvore. E assim por diante. Cada um defendia seus palpites a partir de sua própria avaliação individual e limitada da situação. Todos tinham um pouco de razão, mas todos estavam errados no cômputo geral. Conforme os autores, sem o desenvolvimento de uma perspectiva global para o processo, permanecemos limitados em nossas investigações individuais. Não se pode constituir um elefante por partes, pois ele é mais do que a soma delas. Todavia, para entender o todo, é preciso conhecer cada uma das partes.

A Intelbras desenvolveu-se por meio de estágios distintos de organização, os quais podem ser caracterizados por diferentes formas de elaboração de estratégias que se unem em diferentes aspectos do processo, embora haja preponderância de uma forma sobre a outra em dados momentos da história da empresa.

Na empresa estudada, a elaboração de estratégias não se caracteriza como um processo regular, contínuo e sistemático, como descrito em grande parte da literatura de planejamento. Ele é, com muito mais frequência, um processo emergente e incremental, que se desenvolve aos poucos numa mistura de lógica clara e forte intuição.

4.2.1 – O Empreendedorismo no Processo de Elaboração de Estratégias

Nos primeiros estágios da empresa, as estratégias eram profundamente moldadas pelos fundadores do Grupo Diomício Freitas; o processo de elaboração pode ser caracterizado por muitos aspectos relacionados ao modo empreendedor citado por Mintzberg (1973).

Todas as decisões eram tomadas pelos donos da empresa, prevalecendo a informalidade de um processo intuitivo. As informações dos revendedores ajudavam os donos a compreender implicitamente o ambiente externo, principalmente no que se referia às necessidades dos clientes. Os dirigentes do Grupo Diomício Freitas usavam as informações para construir seus modelos mentais sobre o setor de telecomunicações, por meio de um processo mais intuitivo, de percepções implícitas. Todavia, todo o pensamento intuitivo era traduzido em conceitos

analíticos e avaliações técnicas desenvolvidas pelos engenheiros da Intelbras, que sempre desempenharam um papel ativo e essencial no processo da estratégia, por serem detentores do conhecimento técnico indispensável para a eficácia e legitimidade da empresa. Caracteriza-se, assim, um processo deliberado na visão global, e emergente em como os detalhes da visão se desdobravam. Apesar das estratégias serem produtos de cérebros isolados dos donos da empresa, o processo envolvia negociação entre os proprietários, e entre os proprietários e engenheiros.

No final da década de 70, o ambiente do setor de telecomunicações, caracterizado pelas concessionárias da Telebrás, foi o terreno em que o grupo direcionou a empresa. Um mercado benigno para um nicho protegido. No modo empreendedor, conforme Mintzberg (1973), o estabelecimento de estratégias é dominado por uma ativa procura por novas oportunidades, por meio de um comportamento proativo frente ao ambiente. Estratégias empreendedoras tendem a tomar a forma de nichos, uma ou mais partes do mercado com posições protegidas das forças da competição. A empresa buscou profissionais com conhecimento técnico e desenvolveu um mercado com respostas potenciais às necessidades emergentes do ambiente de telecomunicações, como foi com o pino e tomada no padrão Telebrás.

Crescer era o objetivo dominante da Intelbras. Expandir e construir a empresa era fundamental para o Grupo Diomício Freitas. A ênfase no crescimento é uma das características das empresas empreendedoras (Mintzberg, 1973). O empreendedor é motivado por sua necessidade de conquistar. Os objetivos organizacionais são a extensão dos seus próprios objetivos, e o crescimento e a consolidação da organização é a manifestação da conquista, segundo este autor.

O planejamento formal não era uma característica dos dirigentes. Não houve um planejamento ordenado, nem a definição de objetivos claros, na sequência do desenvolvimento de novos produtos, como a fabricação do bloqueador de tráfego originado e do pino e tomada no padrão Telebrás, nem na abertura de novos mercados. As estratégias foram definidas porque surgiu a oportunidade de atender necessidades das operadoras estatais. Esse é o comportamento típico de uma empresa que não tem uma estratégia clara e definida e que simplesmente aproveita as oportunidades que surgem.

4.2.2 – O Modo Adaptativo

Em meados da década de 80, já estabelecida no setor público das operadoras estatais de telecomunicações, a Intelbras experimentou um período de crescimento com a grande demanda

no mercado estatal de telecomunicações. Inserida num ambiente de negócios essencialmente político, dinâmico e complexo, o processo de elaboração de estratégias caracterizou-se mais pelo modo adaptativo, visando atender às condições vigentes de seu ambiente.

Analisando a história da Intelbras, constata-se um período com claras situações de colaboração com outras empresas do mesmo ramo industrial, cooperando no sentido de interesses compartilhados. Além de fazer alianças e parcerias, os dirigentes da empresa também demonstraram capacidade de barganhar apoio governamental e político. Esses esforços cooperativos introduziram novos padrões de relacionamento na empresa, tornando a turbulência ambiental mais controlável e configurando o seu futuro de maneira proativa.

Segundo Morgan (1996), a análise do ambiente, discutido basicamente como uma arena competitiva, reconhece também relacionamentos cooperativos. As organizações podem escolher entre competir e colaborar, e o tipo de ambiente no qual irão operar. A mesma idéia é corroborada por Child e Smith (1987), os quais afirmam que o setor não se constitui apenas de competidores; existe também uma rede de colaboradores atuais e potenciais que se relacionam através de cooperação e afiliação.

Segundo Mintzberg (1973), citando Lidblom, Cyert e March, o modo adaptativo é apresentado como um processo de formulação de estratégia mais freqüente em organizações em que o estrategista tenta escapar da incerteza, algumas vezes “negociando” com o ambiente (por exemplo, estabelecendo cartéis). A relação entre a organização e o ambiente externo é cautelosa, enfatizando negociações com os concorrentes para reduzir os malefícios da competição.

Mas, por volta de 1988, o confortável nicho de mercado da Intelbras começa a sofrer profundas transformações. Em meio à incerteza, a solução estaria no planejamento estratégico, que enfrentou problemas no início do seu desenvolvimento. A Intelbras, dividida por conflitos acerca de percepções diferentes sobre a empresa, define sua estratégia por meio de um processo de negociação e concessões entre duas grandes coalizões.

No final da década de 80, fatores como a globalização da economia, as políticas governamentais e a evolução tecnológica transformaram o contexto do setor de telecomunicações. Face às condições negativas da performance da empresa, o objetivo maior foi subsistir para depois agir em torno do futuro, procedendo inicialmente a uma série de demissões de empregados e à redução do nível hierárquico administrativo organizacional. Mais uma vez, as estratégias foram estabelecidas de modo a adaptar-se às condições do ambiente externo. Mais caracterizado como um modo adaptativo de elaboração de estratégias, a empresa assumiu um comportamento com características mais reativas.

Lindbom, citado por Mintzberg (1973), afirma que numa política de ação adaptativa a tomada de decisão é basicamente remediadora. Uma atitude comum do estrategista é agir em pequenos passos, jamais movendo-se muito além do *status quo* no qual se encontra. Isto significa resolver problemas mais urgentes, em vez de desenvolver estratégias de longo prazo.

O caso da Intelbras revelou uma associação entre mudança ambiental no setor de telecomunicações e mudança interna. Somente com as pressões sobre a performance da empresa, em meados dos anos 90, os dirigentes engajaram-se no aprendizado ativo a partir da observação de empresas que mantinham uma proposta de gestão alternativa. Uma vez que esse aprendizado apontou a necessidade de mudanças radicais na política de produtos, sistemas de produção, na gestão de pessoal e organização do trabalho, ele agiu como um estímulo à transformação da Intelbras.

Os dirigentes até avaliaram a necessidade de uma mudança nas circunstâncias de pré-crise, mas não tiveram suficiente influência e vontade para quebrar o modelo de inércia na empresa. Vários escritores têm chamado a atenção para a maneira como quedas na performance organizacional servem de gatilho para grandes mudanças (Pettigrew, 1985, apud Child, 1987).

4.2.3 – A Formação da Estratégia como um Processo Emergente e Incremental

Na transição da crise para a reestruturação, o grande desafio era garantir uma melhor compreensão de como o ambiente globalizado estava mudando. A empresa não considerou a tarefa de análise ambiental como um exercício técnico e planejado, mas antes a necessidade era o envolvimento de todas as pessoas no processo de reestruturação para que a empresa operasse por meio de sistemas de aprendizado aberto, de modo que a avaliação ambiental não se limitasse a um único diretor ou ao presidente. As estratégias foram elaboradas em pequenos passos e surgiram da forma na qual a empresa, em vários níveis, adquiriu, interpretou e processou informações sobre o seu ambiente.

Esse aspecto da história da Intelbras contribui no sentido de reforçar o papel da escolha estratégica apontado por Child (1972). Este autor alerta para o fato de que as organizações sempre têm um conjunto de opções. A eficácia organizacional vai depender, então, da qualidade da escolha daqueles envolvidos com o processo. Esse ambiente percebido (Bowditch e Buono 1992), é que vai delinear a direção estratégica da organização. A percepção poderá ampliar a visão, ou agir de modo a limitar a escolha estratégica.

Na avaliação de Child (1972), esta interpretação que os atores fazem do ambiente objetivo pode explicar por que algumas organizações não reagem às mudanças ambientais, ou porque diversas organizações agirão de modo diferente perante as mesmas condições ambientais.

A transformação na Intelbras combinou a extensão incremental de algumas práticas e políticas existentes com outras mais inovadoras. Contendo mudança e continuidade, a transformação teve demonstrações tangíveis como o Programa de Participação nos Lucros e uma receptividade administrativa à participação mais ativa dos colaboradores no processo decisório.

Neste período fica clara a natureza emergente e incremental do processo de elaboração de estratégias, pois não houve uma separação rigorosa entre o processo de gerar e implementar uma estratégia.

As estratégias surgiam sem um processo formalizado, mas no curso do trabalho. As idéias isoladas dos colaboradores eram apresentadas e discutidas em grupos de trabalho e, com o tempo, convergiam para um padrão, porque as pessoas sentiam sua importância e acreditavam nelas. É um processo onde todos são estrategistas, estimulando sua própria criatividade e acumulando aprendizado, conforme ressalta o diretor industrial: *“Os conceitos e as idéias surgiam na cabeça das pessoas no dia-a-dia da empresa, ganhavam força e tomavam corpo nas reuniões entre os diretores ou nos encontros com grupos de colaboradores. Após muitas discussões e avaliações, essas idéias acabaram sendo as estratégias da empresa.”*

Conforme Mintzberg (1994), o conceito de estratégia como padrão compreende o processo de sua formação em um fluxo de ações, no curso do trabalho.

Porém, as estratégias emergentes, por si só, não são suficientes para garantir um desempenho superior. Mintzberg e McHugh (1985) preferem ver as estratégias deliberadas e emergentes como pontos finais de um *continuum*. Para eles, nenhuma organização pode funcionar apenas com estratégias puramente deliberadas, nem com estratégias completamente emergentes.

Essa mescla dos elementos controle e aprendizado fica evidente no processo de elaboração de estratégias da empresa estudada, uma vez que todas as idéias, para tornarem-se realizadas, são intensamente discutidas e avaliadas em reuniões. Esse processo de convencimento passa por uma série de análises conscientes, oferecendo uma melhor condição para a tomada de decisão.

A empresa desenvolveu aos poucos um processo de aprendizagem estratégica, pelo qual novas estratégias pudessem emergir. Gradualmente, foram sendo criadas estruturas flexíveis de

trabalho para combinar com pessoas criativas. Com uma estrutura organizacional funcionando por times, a Intelbras criou mecanismos de comunicação lateral mais fortes, promovendo a capacidade de aprendizado. O processo de tomada de decisões nos times ou no grupo de produtos é de natureza altamente incremental, à medida em que sucessivas negociações ocorrem entre a pluralidade de grupos. Neste sentido, o processo da escolha estratégica é também um fenômeno político, visto que envolve o exercício do poder.

A busca pelo crescimento foi, pouco a pouco, incorporando a busca pela consolidação. A nova linguagem de assistência ao cliente, foco na qualidade, segmentação de mercado, controle de custos, anunciou mudanças profundas nos valores das pessoas em direção a valores baseados na qualidade, conforme observou Marciel Linhares: *“Com a crise a gente aprendeu, foi um aprendizado forçado, mas entendemos que não podíamos mais acreditar que para tudo se dá um jeitinho. Agora era preciso selecionar o que produzir e fazer bem feito.”*

Os dados da Intelbras, principalmente diante do desafio de competir com estratégias de custos e qualidade na produção de aparelhos telefônicos, ilustram também a profundidade das raízes da cultura organizacional. O caso aponta enormes dificuldades para derrubar valores internos estabelecidos. A crença de que um ambiente competitivo implica necessariamente a impossibilidade de uma empresa de pequeno porte sobreviver, como havia acontecido na Argentina, é um exemplo. A derrubada de tais crenças internas é vista como um processo de educação a longo prazo, um processo de aprendizado político, influenciado pelo interesse, e, sobretudo, a persistência de líderes visionários, como o diretor industrial. A cultura pode ser compreendida como um fenômeno ativo, através do qual os atores organizacionais criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem. Isto permitiu às pessoas compreender que elas próprias podem criar restrições que lhes causam problemas. Também suplanta a impressão de que as organizações se adaptam e reagem a um mundo que é independente daquele que elas mesmas construíram.

Aqui também se destacam duas abordagens para a compreensão de como a empresa pode lidar com o ambiente. A vertente determinista, que advoga que o ambiente influencia e restringe as ações organizacionais, e a vertente voluntarista, que advoga que as organizações decidem como efetuar a mudança organizacional, adaptando-se de forma mais reativa, ou influenciando o ambiente de forma proativa. O entendimento dos deterministas, de que não há muito a se fazer em termos de estratégias de adaptação, porque o próprio ambiente se encarrega de selecionar e manter as empresas mais adequadas, fica evidente nos relatos do diretor industrial: *“Todo mundo falava para nós que aparelhos telefônicos nós não podíamos mais*

continuar produzindo e vendendo.... as pessoas diziam que assim aconteceu na Argentina e em todos os países que abriram os mercados.... ouvíamos dizer que os produtos importados chineses chegam e arrombam, e que é assim, e não adianta... e diziam que a Intelbras também não ia conseguir.”

No outro extremo do determinismo, Miles (1982) propõe a perspectiva da vertente voluntarista, que reconhece o papel da escolha estratégica. Esta perspectiva enfatiza o papel do aprendizado e da escolha no processo de adaptação organizacional. As organizações não só têm habilidade de se ajustar às contingências impostas pelo ambiente (ajuste simples), mas também podem exercer considerável influência nos ambientes em que atuam (ajuste mútuo). Nessa perspectiva são fundamentais o papel e a qualidade da liderança, muito claros nas considerações do diretor industrial da Intelbras, um dos principais atores do processo de mudança: *“A gente acreditava... nós vamos produzir um telefone competitivo....se os chineses podem nos também podemos... e hoje exportamos aparelhos telefônicos por oito dólares... somos mais competitivos em preço e qualidade do que os produtos semelhantes da Ásia”*.

Optando pela especialização como estratégia básica, a empresa procedeu a terceirização nos serviços que não estavam centrados em sua competência essencial. As terceirizações foram um esforço de redução dos custos de cada unidade industrial. Neste processo, o traço preponderante foi o repasse desses serviços para ex-funcionários.

No período que compreende a reestruturação, houve novamente uma tentativa de utilizar o planejamento estratégico na empresa, como uma ferramenta de elaboração de estratégias, avaliou Altair Silvestri: *“Nós até tentamos adotar um processo de planejamento estratégico com definição de objetivos, análise da concorrência, orçamentos, revisões... mas a empresa ficava atrelada à burocracia do planejamento... o importante é ter uma direção, mas as estratégias vão sendo consolidadas no dia-a-dia”*.

Um dos primeiros autores a questionar o preceito convencional de fazer da estratégia um processo de formulação sistemática, em que elas são deliberadas e premeditadas para posterior implementação, foi o professor Mintzberg (1994).

O autor alerta para o fato de que planejamento estratégico não é pensamento estratégico. Ao contrário, o planejamento estratégico tem levado os administradores a confundir a visão real com a manipulação de números. A maioria das estratégias de sucesso se resume a visão, não a planos. O planejamento estratégico, como um processo racional, tem sido na verdade uma programação estratégica, ou seja, é a articulação e elaboração de estratégias ou visões que já existem, criadas em outros sentidos.

A avaliação desse autor fica clara no caso da Intelbras, conforme ressalta o diretor industrial: *“As idéias surgem no dia-a-dia, durante a ação. Em uma reunião, durante a discussão, acaba-se definindo o pensamento estratégico de alguém... é por aqui que nós vamos. Não tem um planejamento certinho, metódico”*.

A abordagem de James Brian Quinn (1980) também contribui para a compreensão do processo de elaboração de estratégias da Intelbras. Partindo do pressuposto de que o processo não segue modelos definidos, o autor afirma que as estratégias são elaboradas num processo incremental, lógico e informal, ocorrendo passo a passo, sem início, fim ou responsável claramente definido.

No caso da Intelbras, apesar da profundidade das mudanças, elas se desdobraram gradualmente. Não é possível identificar processos separados entre formulação e implementação. As idéias eram constantemente refinadas e reformadas à medida que novas informações apareciam, no fluxo do trabalho ou pela experimentação. Atualmente, o processo exige atenção contínua da alta administração para gerenciar o trabalho dos diversos times de produtos, de forma que seus resultados sejam convergentes.

Um processo sistemático de avaliação formal da empresa ocorre uma vez ao ano, desde o início da década de noventa, não como uma ferramenta de elaboração de estratégias, mas visando corrigir direções estabelecidas, alerta o diretor industrial: *“O objetivo das nossas reuniões de avaliação é promover sempre mais uma visão estratégica, um pensamento estratégico, como nós chamamos aqui. O consultor que coordena os trabalhos garante que os dirigentes da Intelbras e os outros participantes do processo concentrem-se no futuro da empresa”*.

O departamento de informações estratégicas da Intelbras também reflete a sua preocupação com as novas tecnologias que estão nascendo e com a reconfiguração das tendências existentes. O objetivo da empresa não é decidir o futuro do setor das telecomunicações, mas garantir vantagens de tempo para entrar no mercado como empresa seguidora de uma tecnologia já consagrada. Esta é uma perspectiva bem diferente de uma visão de estratégia como posicionamento dentro do ambiente competitivo atual; porém, aproxima-se mais da visão de futuro de Hamel e Prahalad (1994). Estes autores apresentam a concepção de estratégia como uma luta pela configuração proativa dos setores que estão nascendo, ou pela reconfiguração dos setores existentes. O futuro da empresa é construído sobre profundos *insights* das tendências para os próximos anos e no acompanhamento do ritmo das mudanças. A

verdadeira responsabilidade estratégica de uma empresa é gerenciar e criar seu futuro. Uma organização pode controlar a evolução do seu setor e, desse modo, seu próprio destino.

A posição alcançada pela Intelbras é resultado da adoção de várias estratégias, que foram sendo implementadas ao longo de sua história. Vários processos de elaboração são identificados, mostrando como participam e como se combinam, confirmando a interpretação de Mintzberg et al. (1998), sobre a integração e o inter-relacionamento das várias formas de gerar estratégias.

A realidade da empresa estudada rompe com a escola clássica que apresenta somente o modo planejado e os instrumentos prescritivos para o processo de elaboração de estratégias. Os passos percorridos para elaborar e implementar mudanças estratégicas na Intelbras foram evolucionários e altamente intuitivos. Em alguns momentos configurou-se um processo formal, deliberado, outras vezes o processo foi incremental e emergente. Envolveu aprendizagem, negociação, interação social, cultura organizacional. O processo considerou os aspectos intelectuais das pessoas e os dados que provêm do conhecimento, a energia de um líder, as exigências do ambiente e a necessidade de planejar, entre outros.

4.3 – Os Referenciais do Processo de Elaboração de Estratégias

Ao longo de sua existência, a Intelbras foi evoluindo e incorporando novos e importantes referenciais no processo de elaboração de suas estratégias. Embora o conjunto de referenciais fosse ficando mais complexo a cada nova fase da empresa, governo, clientes, concorrentes e a própria empresa sempre obtiveram grande consideração por parte dos estrategistas.

O triângulo estratégico desenvolvido por Ohmae (1985) aponta três desses referenciais básicos que devem ser considerados no processo de elaboração de estratégias: os clientes, os concorrentes e a própria empresa. Cabe ao estrategista, que é a figura central desse modelo, balizar as estratégias de modo que produzam o equilíbrio adequado entre os pontos fortes da organização e as necessidades do mercado, mais especificamente do cliente.

Uma outra maneira de revelar a dinâmica de relacionamentos entre a Intelbras e o ambiente é identificando um conjunto de *stakeholders*. Um *stakeholder* pode ser um indivíduo, um grupo ou uma organização que possa influenciar ou ser influenciado pela organização (Freeman & Reed, 1983). A análise dos *stakeholders* no processo de elaboração de estratégias é

uma ferramenta para compreender o ambiente interno e externo e para lidar melhor com o quadro das forças que interagem com a organização.

4.3.1 – O Ambiente Externo

O ambiente externo é objeto de constante análise, principalmente na investigação de oportunidades que possam ser aproveitadas. Ameaças do ambiente não parecem fazer parte das preocupações dos proprietários até a crise que se instaurou na empresa no início da década de 90. Até esse período, os seus dirigentes demonstram atribuir maior importância às tarefas de construir a empresa e crescer. As oportunidades gerais do macro ambiente são levadas em conta conforme as necessidades das estatais de telecomunicações e das considerações dos revendedores em contato direto com o mercado.

Após a crise, o ambiente externo é uma categoria avaliada tanto na investigação de oportunidades como na prevenção de ameaças à performance da empresa. O Departamento de Informações Estratégicas objetiva manter a empresa informada de forma contínua e sistemática sobre as mudanças e revoluções tecnológicas que podem influir na vida da empresa ou ameaçá-la, ou representar uma oportunidade. O objetivo maior é garantir vantagens de tempo para o desenvolvimento de novos produtos e mercados.

O Departamento de Informações Estratégicas é o primeiro nível da empresa que reflete o acompanhamento e a busca por informações gerais e amplas no contexto do setor de telecomunicações em todo mundo, enfatizando aspectos tecnológicos, políticos, econômicos e sociais, situando a empresa no contexto maior em que está inserida.

4.3.1.1 – O Governo e suas Forças Políticas

O Governo Federal é um dos *stakeholders* mais importantes da empresa, visto seu papel de determinar as diretrizes da política de telecomunicações, por meio de seus órgãos reguladores, e de influir nas políticas econômicas e industriais do País.

Todos os produtos desenvolvidos pela Intelbras sempre obedeceram às especificações e normatizações do sistema de telecomunicação brasileiro e acompanharam o processo evolutivo das tecnologias empregadas pela Telebrás e suas concessionárias. As normas especificam precisamente como um componente deve funcionar e quais são as exigências técnicas que ele deve atender.

Na tentativa de subsistir no mercado benigno das estatais de telecomunicações na década de 80, a empresa identifica *stakeholders* externos configurados pelos governos estaduais e suas forças políticas e se aproxima deles, percebendo aqueles que em dadas situações são mais influentes. A preferência pelos seus produtos era garantida por meio de patrocínio de lobby, influenciando no resultado dos processos licitatórios. O período de investimentos da Telebrás e de suas concessionárias permitiu à empresa experimentar um período de crescimento até meados da década de 80.

A crise que a Intelbras atravessou no final da década de 80 e início dos anos 90 foi determinada principalmente pelas políticas do Governo Collor, uma vez que a revogação dos artigos que protegiam as empresas nacionais não mais restringia a importação de bens e serviços de telecomunicações. A Intelbras viu-se obrigada a alterar sua linha de produtos; de fornecedora do setor público tornou-se fornecedora do setor privado, altamente competitivo.

Por outro lado, a queda nos preços dos aparelhos telefônicos, motivada pela abertura do mercado no início da década de 90, juntamente com o fim da aquisição desses equipamentos diretamente pela Telebrás, são fatos que contribuíram para a saída do mercado de concorrentes como a Ericsson e a Siemens.

As reformas estruturais do setor procedidas no Governo Fernando Henrique Cardoso resultaram na flexibilização do monopólio estatal das telecomunicações. O Estado passou da função de provedor para a de regulador dos serviços, transformando muito dos conceitos de mercado sobre os quais a Intelbras se estabeleceu.

4.3.1.2 – Os Concorrentes

Os concorrentes representam um padrão de relacionamento importante no processo de elaboração de estratégias da Intelbras, ora competindo, ora cooperando no sentido de interesses compartilhados.

Os concorrentes que, juntamente com a Intelbras, foram autorizados a fornecer os produtos de telecomunicações no padrão Telebrás são *stakeholders* influentes na formação de cartéis para a delimitação das áreas de mercado e a fixação de preços nos processos licitatórios.

A atualização do portfólio de produtos e a fixação de preços são feitas através da observação dos concorrentes, embora a empresa procure sempre atribuir características diferentes à sua linha de produtos. A definição de novos mercados, o desenvolvimento de novos produtos e a elaboração das estratégias comerciais são calculadas pela intensidade da

concorrência. Concorrentes como Siemens e Ericsson são constantemente monitorados pela ponderação de vários fatores, como participação no mercado, qualidade e preços nos produtos, credibilidade e força da marca, logística dos canais de distribuição dos seus produtos, *know how* e investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

A concorrência sempre foi considerada em sua globalidade. Para Ohmae (1985), isso significa examinar as suas percepções e considerar seus desenvolvimentos de pesquisa e criação. As estratégias baseadas na concorrência caracterizam-se por processos de diferenciação, em funções que se estendam desde as compras, do projeto e da engenharia, até as vendas e os serviços.

Outro aspecto fundamental na análise dos referenciais utilizados pela Intelbras no processo de elaboração de suas estratégias foram as relações com outras empresas bem-sucedidas que haviam identificado uma receita estratégica alternativa para lidar com o mercado globalizado e competitivo no início dos anos 90.

4.3.1.3 – Os Clientes

Desde a sua criação, os dirigentes da Intelbras consolidavam um forte relacionamento com a equipe de revendedores e técnicos que atuavam diretamente com os usuários dos produtos, desenvolvendo uma empresa centrada no mercado e voltada ao cliente. Clientes como a Telebrás e suas concessionárias foram referenciais importantes na busca de oportunidades de novos mercados e desenvolvimento de novos produtos.

Na época da crise não havia nenhuma garantia de que a empresa descobriria a forma adequada de organização para lidar com o seu ambiente. Neste processo, um dos primeiros passos foi identificar um grupo de clientes potenciais, com algumas características comuns para responder por um grande volume de produção.

As estratégias fundadas nos clientes, para Ohmae (1985), visam principalmente aos enfoques de segmentação, identificando um ou mais subconjuntos de clientes e intensificando o atendimento de suas necessidades. O autor parte do princípio de que existem diferentes clientes com diferentes necessidades. Portanto, a segmentação poderá dar-se por objetivos, ou seja, o modo como os diferentes tipos de clientes utilizam os produtos, ou pela cobertura da clientela.

Atualmente, a Intelbras desenvolve em todos os seus níveis uma gestão voltada ao cliente. Muitos sistemas foram desenvolvidos e implementados para que ocorram todos os tipos de relação entre os clientes e empresa. O compromisso de cada setor da empresa na pesquisa de

três clientes por mês objetiva consolidar em todos os colaboradores da empresa o compromisso e a atenção sistemática com os clientes externos. O Sistema Intelbras de Atendimento ao Cliente, as pesquisas de satisfação, as visitas de gerentes e dirigentes aos escritórios regionais, o sistema cliente “alfa”, a assistência técnica pós-venda são exemplos dessa preocupação da empresa. Os produtos são desenvolvidos da combinação das avaliações e perspectivas dos clientes e da aplicação criativa da base de conhecimentos de sua equipe de colaboradores.

O profundo conhecimento de seus clientes visa principalmente agregar valor aos produtos, criando e desenvolvendo produtos diferenciados a partir de tecnologias consagradas, e entrar no mercado no tempo certo.

4.3.2 - O Ambiente Interno da Empresa

Para Ohmae (1985), um referencial que deve ser considerado no processo de elaboração de estratégias é a organização. Aqui, as estratégias assumem um caráter mais funcional. Resultam da ponderação dos pontos fortes da organização, em uma ou mais funções básicas, que se mostram mais importantes para o êxito do setor.

Os engenheiros são os *stakeholders* internos mais influentes, com os quais os dirigentes do Grupo Diomício Freitas compartilham idéias mais técnicas e específicas no projeto e fabricação dos produtos. Estes profissionais respondem pelas chamadas habilidades principais e *know how* que a empresa precisa dominar e conhecer profundamente.

No período de pré-crise fica evidente a importância de referenciais internos relacionados a tecnologia e *know how*. A capacidade de competir no mercado globalizado depende do domínio de habilidades e conhecimentos técnicos dos colaboradores da empresa. Como o custo para aquisição de novas especialidades é alto para o porte da empresa, não restaram alternativas senão o aperfeiçoamento contínuo em habilidades existentes, enfocando a qualidade como valor básico. Foi justamente a concentração em poucas questões importantes – o desenvolvimento de uma cultura interna voltada à qualidade, a busca mínima de conhecimentos técnicos especializados, a segmentação de focos restritos do mercado, o foco no cliente - que contribuiu para tornar a empresa mais competitiva que seus concorrentes internacionais e nacionais.

No processo de se organizar, várias escolhas foram feitas para encontrar o equilíbrio, ou a compatibilidade entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento das pessoas, bem como o ambiente externo. Esta é a essência da teoria contingencial (Woodward, 1965: Lawrence e

Lorch, 1967; Scott apud Hall, 1990). A idéia básica é estabelecer relações gerais entre as características da organização, suas estruturas e os ambientes nos quais elas operam. Quando a mudança no ambiente se torna a ordem do dia, ou quando a tecnologia em mudança e as condições do mercado colocam novos problemas e desafios, os contingencialistas defendem a necessidade de criar estilos abertos e flexíveis de organização.

Fica nítido, também, neste período, como a seleção de oportunidades recebeu a influência das percepções e avaliações acerca da configuração do ambiente externo do Presidente e do Diretor Industrial, tanto pelo entusiasmo, como pela força e responsabilidade dessas lideranças na condução do processo.

Os revendedores, os escritórios e os demais varejistas também são referenciais do processo estratégico da Intelbras. Entre as razões de considerá-los importantes, verifica-se o fato de funcionarem como canal de comunicação com o meio externo, identificando necessidades dos clientes.

Os fornecedores são considerados grandes aliados da empresa. Eles apresentam possibilidades tecnológicas para promover qualidade e reduzir custos dos produtos, além de fornecer informações sobre novas matérias-primas disponíveis no mercado.

Atualmente, os integrantes do Conselho de Administração são referenciais importantes no processo. A criação do conselho foi uma forma que a diretoria da Intelbras encontrou para profissionalizar a empresa. Composto por diretores e presidentes de diferentes empresas de vários estados brasileiros, o conselho funciona como uma espécie de controle externo, para avaliar a performance da empresa mensalmente, bem como emitir opinião ou questionar as questões mais estratégicas. “*O conselho coloca uma certa ordem na empresa, é uma espécie de patrão do patrão*”, explicou o diretor industrial Altair Silvestri. As reuniões são conduzidas pelo presidente do conselho, que pode ser qualquer empresário, diretor ou presidente de uma das empresas participantes.

4.4 – Os Atores do Processo de Elaboração de Estratégias

Os atores do processo de elaboração de estratégias, denominados também de estrategistas, surgem como categoria importante para a compreensão de como o processo ocorre. São eles que avaliam o ambiente externo e interno e que respondem pelas decisões e escolhas das alternativas estratégicas da empresa. O estabelecimento de estratégias é a legitimação das

visões de mundo dos principais atores organizacionais, apesar de não se reduzir a escolha estratégica simplesmente a produtos de compreensão subjetiva.

Enquanto a empresa se desenvolvia historicamente, lidando com os movimentos do mercado de telecomunicações, o modelo de gestão e a definição das estratégias praticado pelo Grupo Diomício Freitas centrou-se nos valores dos fundadores, traduzindo uma liderança altamente centralizadora. Todavia, representantes de vendas são considerados como parceiros por fazerem a ponte entre a empresa e o consumidor. Por ser uma empresa centrada no mercado, esses colaboradores são importantes atores do processo. O domínio do conhecimento técnico promoveu a participação ativa da equipe de profissionais mais especializados, como engenheiros e técnicos. Os relatos dão conta da participação mais ativa do atual diretor industrial, em função de sua relação mais estreita com os proprietários.

Direcionando sua atuação para o setor público, configurado pelo estabelecimento da Telebrás e suas concessionárias, as estratégias da Intelbras concentraram-se basicamente em alianças políticas com forças governamentais e com alianças cooperativas com outras empresas do mesmo ramo industrial. Os atores-chave do processo são os dirigentes ou qualquer pessoa que detenha poder de negociação.

Clientes como a Telebrás e suas concessionárias foram referenciais importantes na busca de oportunidades de novos mercados e desenvolvimento de novos produtos.

Enquanto o presidente assume um importante papel na definição dos rumos da área comercial, o diretor industrial conduz o processo de mudança interna, imprimindo uma nova cultura administrativa centrada nas pessoas e voltada à qualidade dos produtos. Esses dirigentes podem ser apontados como os atores-chave do processo, tendo constituído as forças que impulsionaram o processo de mudança, oferecendo orientação e comprometimento, liberando recursos e difundindo a liderança por toda a empresa.

A ênfase na participação das pessoas no processo de reestruturação e mudança desenvolveu na empresa um processo cooperativo e coletivo, onde o ator-chave passou a ser a coletividade e, mais especificamente, os integrantes dos times e do grupo de produtos. No processo de análise de uma nova idéia os atores-chave são os analistas e planejadores, atentos aos procedimentos e aos números.

A nova estrutura organizacional implementada por volta de 1998, introduziu uma forte integração horizontal e vertical, além de uma cultura orientada para o cliente interno e externo. Essa forma organizacional requer sempre mais uma partilha de informações e a cooperação interfuncional para alcançar metas compartilhadas. A elaboração das estratégias se desenvolve

num processo de negociação e o ator-chave do processo pode ser qualquer colaborador detentor de uma boa idéia.

4.5 – Aprendizagem Organizacional no Processo de Formação da Estratégia

Para Mintzberg (1978), talvez não haja um processo nas organizações que demande mais conhecimento humano do que a formação da estratégia. Tais pensamentos estratégicos precisam estar livres para aparecer a qualquer hora e em qualquer lugar da organização, tipicamente por meio de processos confusos de aprendizado informal, que devem ser necessariamente conduzidos por pessoas de vários níveis e que estejam profundamente envolvidas com as questões específicas abordadas.

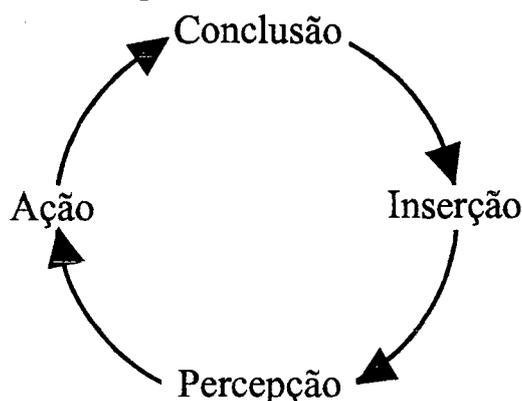
Na Intelbras, o caminho da aprendizagem organizacional se desencadeou quando os negócios do setor de telecomunicações começaram a mudar. Todo o processo de reformulação da empresa foi, em si, um aprendizado organizacional. A mudança da cultura organizacional a partir da década de 90 pode ser caracterizada por muitos aspectos relacionados ao modelo de aprendizagem “de ciclo duplo” explicado por Chris Argyris (1991). O caso da Intelbras enfoca como as estruturas de trabalho, de maneira geral, foram modificadas, encorajando as pessoas a desenvolverem suas capacidades e a criatividade.

O processo de transformação permitiu à empresa questionar o modelo de gestão vigente e revisar seus princípios. Hoje os colaboradores são incentivados a desenvolver a criatividade e a dizer tudo o que pensam sobre uma idéia ou problema, a fim de que os conflitos possam ser identificados e gerenciados.

A formulação e implementação de estratégias se fundem num processo contínuo de aprendizado, por meio do qual estratégias criativas são desenvolvidas gradualmente. O verdadeiro aprendizado se dá no dia-a-dia, lidando com os diferentes problemas da empresa. Os times de produtos e o grupo de produtos criam meios para o conhecimento tácito possa ser gerenciado a fim de transformar-se em ação.

O processo decisório da Intelbras apresenta as características do processo de tomada de decisão da Shell, caracterizado por Arie De Geus (1998) como um processo de aprendizado, conduzido pela conversação:

O Processo de Aprendizado na Tomada de Decisão



Fonte: baseado no modelo da Shell apresentado por De Geus

1. *Percepção*. Assim como na Shell, uma reunião pode ser convocada por algum colaborador ou um time de produto que viu ou soube de um evento ou fenômeno que está fora do curso normal dos negócios. Uma reunião também pode ser chamada pelo grupo do produto, a partir das informações fornecidas pelo departamento de informações estratégicas. As pessoas começam a examinar o que isso significa para a empresa. Dependendo da avaliação do novo evento, o coordenador do time recorre ao grupo de produto.
2. *Inserção*. Também como na Shell, os integrantes dos times e do grupo de produtos da Intelbras começam a explicar uns aos outros como vêem o problema e tentam entender a sua relação com os negócios da empresa. As pessoas constroem gradualmente um quadro da situação, compartilham idéias, exteriorizam e estabelecem seus modelos mentais a fim de chegar a uma decisão coerente em conjunto. Mais informações são buscadas sobre o cliente alvo, tamanho do mercado, o concorrente e outras análises também referentes à capacidade interna da empresa no sentido de viabilizar na prática a nova idéia e lidar com a nova situação.
3. *Conclusão*. Aos poucos, o entendimento compartilhado leva a planos de ação. Para dar forma à idéia em todos seus detalhes, o grupo de produtos da Intelbras define uma equipe de projetos com um coordenador que vai gerenciar o desenvolvimento do trabalho. São definidas responsabilidades e prazos para a execução das tarefas. Todos os setores assumem a responsabilidade de executar a sua parte no projeto; o coordenador promove o comprometimento e a integração do trabalho. Conforme De Geus (1998), a partir deste momento, a reunião se torna ainda mais desordenada, embora mais produtiva. Na Intelbras, os relatos dão conta que nesta fase o coordenador do projeto promove reuniões de avaliação,

e o grupo do projeto pode avaliar que a proposta não é viável ou que a forma como estava sendo conduzida deve ser mudada. E o ciclo pode recomeçar com outra idéia.

4. *Ação*. Na empresa estudada, assim como na Shell, este é o momento de implementação e ação. A ação é projetada da melhor forma possível para acompanhar os seus efeitos, monitorando e avaliando o processo.

Então, de acordo com De Geus (1998), todo ciclo do processo de aprendizado na Shell recomeça. Da mesma forma na Intelbras. Este ciclo é contínuo e desenvolve-se sempre que uma avaliação do ambiente interno e externo coloca um novo desafio para a empresa.

Neste sentido, o processo estratégico combina controle deliberado com aprendizagem emergente, conforme preconizado por Mintzberg et al. (1998). Uma ação é tomada, o *feedback* é recebido e o processo pode continuar até a organização convergir em um padrão que se transforma em sua estratégia.

O processo de aprendizagem da Intelbras, acima descrito, também dá uma noção de como a aprendizagem individual promove a aprendizagem no nível coletivo, conforme explicam alguns autores, como Mary Crossan, Henry Lane e Roderick White (1997), e Nonaka e Takeuchi (1995). A aprendizagem toma lugar no nível individual, grupal e organizacional, cada um alimentando o outro.

Organizações em aprendizagem, para a maioria dos autores (Senge, 1990; Morgan, 1996; Mintzberg et al., 1998; De Geus, 1988 e 1998; Argyris, 1991), são aquelas em que as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que verdadeiramente desejam.

Confrontando as premissas das organizações em aprendizagem da maioria dos autores citados na revisão bibliográfica dessa pesquisa, percebe-se que a Intelbras está buscando o desenvolvimento de padrões culturais que favoreçam a aprendizagem. As evidências de uma empresa que aprende começaram a se desenvolver a partir da década de 90, quando novos e amplos modelos ou pensamentos começam a ser desenvolvidos e as pessoas da empresa começam a exercitar continuamente como aprender juntas.

Para a maioria desses autores, uma organização orientada por um processo de aprendizagem geralmente pede por reavaliação de atitudes e valores e uma profunda mudança de mentalidade. Como mostram os relatos da Intelbras, durante o processo de sua transformação as pessoas desenvolveram gradualmente uma nova visão de mundo.

Isso introduziu na empresa uma estrutura organizacional que permite às pessoas racionar sobre seus comportamentos, analisando e quebrando as barreiras que bloqueiam a

aprendizagem. O processo de mudança determinou um grau de abertura e autocrítica que só foi alcançado durante considerável período de tempo. Independente da posição hierárquica dos colaboradores, a empresa estabeleceu um contexto para permitir-lhes a participação e aprendizagem. São estimuladas todas as práticas que possam levá-los, em todos os níveis, a discutir a realidade da empresa livremente, desafiando as verdades estabelecidas e o conforto da sua posição atual. A cultura da empresa, altamente centrada nas pessoas se consolida gradualmente como um etos, representado pela rotina diária. As reuniões realizadas entre diretores e colaboradores da área de produção, sem a presença do supervisor, permitindo a livre manifestação das pessoas, são exemplos. A criação da função do facilitador permite que todos os problemas, reclamações ou sugestões dos colaboradores que estão sendo negligenciados no seu setor específico sejam discutidos diretamente com a diretoria, por intermédio de um colaborador eleito pelos colegas.

Embora o departamento de informações estratégicas da Intelbras não libere as informações do macro ambiente diretamente para todos os colaboradores da empresa, fica evidente, como a era do conhecimento está mudando a forma de gerenciar a empresa. Estas informações estratégicas são restritas aos integrantes do grupo de produtos, permitindo a muitos colaboradores somente usar e examinar a informação em um nível mais operacional, reduzindo o acesso aberto e sistemático que um verdadeiro sistema de gestão pelo conhecimento requer.

Nonaka e Takeuchi (1995) são autores que fornecem um novo impulso na literatura sobre criação de conhecimento. Suas abordagens apontam a aprendizagem organizacional como um processo de transformação das informações em conhecimento. Um sistema de gestão orientado ao conhecimento fornece as informações do ambiente para que sejam transformadas pelas pessoas e traduzidas na prática organizacional.

As conclusões desta pesquisa sugerem que o processo de elaboração de estratégias na empresa está, atualmente, relacionado a um efetivo estímulo ao aprendizado. Neste sentido, constituem-se como particularmente relevantes os seguintes aspectos do processo na Intelbras: liderança e cultura voltadas à experimentação, à inovação e à busca de grandes desafios; trabalho em equipes; criação de diferentes oportunidades para o estabelecimento de contatos pessoais como forma de desenvolver, difundir e assimilar o conhecimento tácito dos colaboradores; estímulo à diversidade e ao desenvolvimento pessoal e profissional e, finalmente, ampla inserção individual e organizacional no ambiente externo da empresa.

5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Para que esta pesquisa se configure em um estudo longitudinal e contextual, foi descrito e analisado como as estratégias foram elaboradas e como ocorreu o processo de aprendizagem organizacional, enquanto a Intelbras se desenvolvia historicamente, lidando com os movimentos do mercado de telecomunicações.

Os objetivos mais específicos identificaram os tipos de processo de elaboração de estratégia empregados pela empresa, os atores responsáveis e os referenciais utilizados.

5.1 – O Processo de Elaboração de Estratégias na Intelbras

Vários processos de elaboração de estratégias, que se interrelacionam e se combinam, são identificados na empresa estudada.

Nos primeiros estágios da Intelbras, as estratégias eram profundamente moldadas pelos fundadores do Grupo Diomício Freitas. O processo de elaboração pode ser caracterizado por muitos aspectos relacionados ao modo empreendedor citado por Mintzberg (1973). A visão de negócio, enraizada na experiência e na intuição dos fundadores, instruiu as ações e decisões tomadas na empresa, favorecendo um processo menos formal e mais intuitivo.

O crescimento era a principal meta de seus donos, focando oportunidades do mercado. Os revendedores forneciam informações sobre os clientes. Os engenheiros da Intelbras, que sempre desempenharam um papel ativo e essencial no processo da estratégia, garantiam o conhecimento técnico indispensável para a eficácia e legitimidade da empresa. Apesar de as estratégias serem produtos de cérebros isolados dos donos da empresa, o processo envolvia negociação entre os proprietários e interação entre proprietários, engenheiros e revendedores.

As estratégias da empresa sempre estiveram enquadradas na evolução do processo tecnológico do sistema Telebrás. A política de substituição de importações na área de telecomunicações facilitou a penetração dos produtos da Intelbras no mercado nacional. Na década de 80, o monopólio da Telebrás e suas concessionárias como forma de exploração das telecomunicações no Brasil viabilizou um mercado garantido e reservado para os seus principais produtos.

Os agentes centrais do processo de geração de estratégias são essas estatais e outros grupos políticos de influência. Nesse estágio de desenvolvimento da Intelbras, os dirigentes procuram garantir uma adaptação adequada ao contexto externo, com claras situações de

colaboração com outras empresas do mesmo ramo industrial, cooperando no sentido de interesses compartilhados, e pelo patrocínio de *lobby* junto ao governo e às demais forças políticas.

Apesar de configurar um processo de elaboração de estratégias caracterizado por muitos aspectos relacionados ao modo adaptativo (Mintzberg 1973), as pressões exercidas pelo ambiente reduziram mas não eliminaram a opção estratégica da Intelbras. A empresa experimentou um período de crescimento, justamente por ter sido capaz de fazer escolhas estratégicas e encontrar no mercado das estatais um confortável nicho de mercado. Além de fazer alianças e parcerias, os dirigentes da empresa demonstraram capacidade de barganhar apoio governamental e político.

Esses esforços cooperativos introduziram novos padrões de relacionamento na empresa, tornando a turbulência ambiental mais controlável. Em uma política de ação adaptativa, conforme Mintzberg (1973), a relação entre a organização e o ambiente externo é cautelosa, enfatizando negociações com os concorrentes para reduzir os malefícios da competição. Clientes como a Telebrás e suas concessionárias foram referências importantes na abertura de novos mercados e desenvolvimento de novos produtos.

Todavia, esse comportamento adaptativo caracterizou-se por uma perda significativa de uma visão do futuro da empresa. Conforme Mintzberg (1973), em uma organização adaptativa, o ambiente interno e externo é caracterizado e dividido por uma coalizão de forças de influência e o objetivo maior da empresa é subsistir para depois agir em torno do seu futuro.

No início da década de 90, as políticas do Governo Collor, caracterizadas pela abertura do mercado interno às importações, introduziram profundas mudanças no setor de telecomunicações. A Intelbras viu-se obrigada a alterar sua linha de produtos e seu mercado de atuação e a receita estratégica viável, até então utilizada.

Mas a performance em deterioração da Intelbras no início da década de 90 motivou sua transformação potencial, que ocorreu desde 1991. Como resposta às mudanças do setor de telecomunicações, uma nova filosofia administrativa foi implantada, criando Programas de Qualidade e de Gestão Participativa, aumentando a produtividade e a competitividade no mercado.

Embora a especialização de sua produção, visando principalmente a enfoques de segmentação, tenha sido o caminho para manter a competitividade, a flexibilidade presente no processo produtivo permitiu à Intelbras promover adaptações nos produtos a partir de tecnologias consagradas, identificando conjuntos de clientes e intensificando o atendimento de

suas necessidades. A competitividade da empresa foi calculada pela ponderação de vários fatores, como participação no mercado, qualidade e preço dos produtos, reputação da marca, força dos seus canais de distribuição e *know how* interno.

Como um processo incremental, desenvolveram-se estratégias parcialmente deliberadas e parcialmente emergentes. Em todo o período de reestruturação da Intelbras, as estratégias da empresa tiveram a forma de controle e aprendizado. Conforme Mintzberg et al. (1998), poucas – ou nenhuma – estratégias são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente emergentes.

É um processo em que os atores não se abstraem dos detalhes do dia-a-dia da empresa, mas imergem neles, extraindo as informações estratégicas. A criação da estratégia liga a ação ao pensamento, que, por sua vez, liga a implementação à formulação. Conforme Mintzberg et al. (1998), é certo que pensamos para agir, mas também agimos para pensar. Tentamos coisas e aquelas que funcionam convergem gradualmente para padrões que se transformam em estratégias. Não se trata de comportamento evasivo de pessoas desorganizadas, mas da própria essência do aprendizado estratégico (De Geus, 1988; apud Mintzberg et al., 1998).

Esta forma de criar estratégias elimina a dicotomia, permitindo que a implementação informe a formulação. O processo de formulação de estratégias torna-se mais interativo. Assim, o diretor industrial da Intelbras faz bem em deixar de lado a expressão planejamento estratégico e falar, em vez disso, a respeito de pensamento estratégico: “ *Aqui na Intelbras nós não falamos em planejamento estratégico, organizadinho...aqui nós falamos em pensamento estratégico. O pensamento estratégico se forma no dia-a-dia da empresa.* ”

Em uma das suas análises sobre o fracasso do planejamento estratégico, Mintzberg (1994) alerta que planejamento estratégico não é o mesmo que pensamento estratégico. Ao contrário, o planejamento estratégico tem levado os administradores a confundir a visão real com a manipulação de números. O planejamento estratégico, continua o autor, tem sido, na verdade, uma programação estratégica. É a articulação e elaboração de estratégias ou visões que já existem. Quando as organizações entenderem a diferença entre planejamento e pensamento estratégico, elas poderão voltar ao que deveria ser o processo de formulação de uma estratégia: capturar o que os administradores apreendem de todas as fontes (tanto os *insights* de suas experiências pessoais quanto os números colhidos em pesquisas) e sintetizar o aprendizado numa visão de direção que o negócio deveria perseguir.

Mesmo ao promover um planejamento estratégico ainda em 1983, a empresa não traduziu o preceito de elaborar estratégias como um processo de formulação sistemática em que

elas eram premeditadas para posterior implementação, embora tenha envolvido exercícios analíticos referentes à capacidade interna para viabilizar, na prática, a nova estratégia.

Atualmente, os dirigentes da Intelbras promovem encontros anuais formais entre o Grupo de Produtos e outras pessoas da empresa, coordenadas por um consultor externo. O consultor assume a coordenação dos trabalhos e tem como responsabilidade garantir que o grupo pense e discuta questões estratégicas sobre as tendências dos negócios do segmento das telecomunicações, com base em referenciais como clientes, concorrência, política governamental, entre outros.

Neste sentido, o planejamento estratégico segue a metodologia tradicional, porém analisa somente as grandes oportunidades e ameaças do ambiente externo e dos pontos fracos e fortes da empresa, visando criar um ambiente propício para discussão das idéias já concebidas pelos colaboradores. Ressalta o diretor industrial, Altair Silvestri: *“Mesmo que todos estejam engajados em um mesmo objetivo, com o passar do tempo, são várias idéias diferentes que já estão sendo discutidas pelos colaboradores. Então é preciso alinhar novamente a empresa. Contratamos um consultor com sua metodologia somente para amadurecer o que já está sendo discutido”*.

Os pontos de vista são discutidos, podendo envolver vários encontros, até que todos estejam convencidos de que aquela é a direção a seguir. As reuniões de trabalho podem ser intercaladas para que alguns estudos e avaliações possam ser realizados. Neste momento são envolvidos outros colaboradores da empresa que não integravam o grupo formal de trabalho.

Deliberadas as linhas gerais, os detalhes são deixados para emergir no percurso. Esta é uma espécie de estratégia *guarda-chuva* (Mintzberg, 1985), em que a liderança, em controle parcial das ações organizacionais, define os limites estratégicos ou alvos. Assim, estratégias são formuladas considerando a necessidade de adaptação aos eventos inesperados.

Para finalizar, conclui-se que o desenvolvimento da Intelbras exigiu processos permanentes e não movimentos distintos. A formulação de estratégias desenvolveu-se por meio de um processo muito mais confuso e dinâmico que aquele, ordenado e estático, descrito pelas escolas prescritivas. Na prática, as técnicas de planejamento não funcionaram para a formulação de estratégias, mas avaliações analíticas apoiaram, de forma significativa, os vários processos identificados na empresa.

Observa-se que as estratégias não precisam ser deliberadas para serem eficazes. Como sugerem Mintzberg et. al.(1998), as estratégias emergentes também podem ser eficazes. O importante é o desempenho da organização, não o do seu planejamento.

Apesar de alguns tipos de processos terem preponderado em dados momentos da empresa, é possível reconhecer que a realidade política da empresa exigiu um processo de negociação de idéias e interesses.

A tentativa, em 1983, de empregar o planejamento estratégico como uma ferramenta de elaboração de estratégias fornece uma melhor compreensão do papel das pessoas e das coalizões internas no processo. O caso da Intelbras demonstrou que existem diferenças sobre valores, crenças e percepções da realidade entre os membros das coalizões. Decisões estratégicas emergiram de um processo político de negociações internas, desfazendo a idéia de que a formação da estratégia é o produto de um único “arquiteto” ou de uma equipe homogênea (Mintzberg et al., 1998).

As pessoas, na Intelbras, exerceram grande influência na escolha daquilo que a empresa é atualmente. O processo de construção da realidade social da Intelbras permitiu às pessoas ver, compreender e interpretar eventos e situações particulares de maneiras distintas. Como já afirmaram Silverman e Benson apud Hall (1984), os atores organizacionais definem a realidade em termos de seus próprios antecedentes e valores.

Isso explica por que algumas organizações não reagem às mudanças ambientais (Child, 1972), ou por que diversas organizações agirão de modo diferente perante as mesmas condições ambientais. A análise que se faz do ambiente é perceptiva, não real.

Outros aspectos, como interação social e cultura organizacional, sempre estiveram envolvidos, tomando parte no processo de elaboração de estratégias da Intelbras.

Os dados da empresa ilustram também a profundidade das raízes da cultura organizacional. O caso aponta enormes dificuldades para derrubar valores internos estabelecidos e destaca duas abordagens para a compreensão de como a empresa pode lidar com o ambiente: a vertente determinista, que advoga que o ambiente influencia e restringe as ações organizacionais, e a vertente voluntarista, que advoga que as organizações decidem como efetuar a mudança organizacional, adaptando-se de forma mais reativa, ou influenciando o ambiente de forma proativa.

5.2 – Aprendizagem Organizacional

Embora a formulação e a implementação de estratégias na Intelbras sempre se tenham fundido num processo contínuo de aprendizado, lidando com os diferentes problemas da empresa, o caminho da aprendizagem organizacional se desencadeou quando os negócios do

setor de telecomunicações começaram a mudar. Todo o processo de reformulação da empresa foi, em si, um aprendizado organizacional. Como mostram os relatos da Intelbras, durante o processo de sua transformação as pessoas desenvolveram gradualmente uma nova visão de mundo.

Isso introduziu na empresa uma estrutura organizacional que permite às pessoas raciocinar sobre seus comportamentos, analisando e quebrando as barreiras que bloqueiam a aprendizagem. O processo de mudança determinou um grau de abertura e autocrítica que só foi alcançado durante considerável período de tempo. Atualmente, são estimuladas todas as práticas que possam levar os colaboradores, em todos os níveis, a discutir a realidade da empresa livremente, desafiando as verdades estabelecidas e o conforto da sua posição atual.

A era do conhecimento está mudando a forma de gerenciar a empresa, mesmo que o departamento de informações estratégicas não repasse as informações do macroambiente diretamente a todos os colaboradores, reduzindo o acesso aberto e sistemático que um verdadeiro sistema de gestão pelo conhecimento requer.

A empresa está se tornando, aos poucos, uma comunidade aprendiz, capaz de se reestruturar ao longo do tempo. Seus valores e suas novas formas organizacionais estão evoluindo a cada dia. As pressuposições envolvem aprender com os erros, correr riscos, tolerar a diversidade e tirar vantagens dela, expondo-se ao conflito e lidando com ele.

5.3 – Os Atores e os Referenciais do Processo

Os atores do processo de elaboração de estratégias da Intelbras surgem como categoria importante para a compreensão de como o processo ocorre. Entre eles, destacam-se os proprietários, os diretores, os revendedores e, atualmente, todos os colaboradores.

Por ser uma empresa centrada no mercado, representantes de vendas são importantes atores do processo, por representarem um canal de comunicação entre a empresa e os clientes. O domínio do conhecimento técnico promoveu a participação ativa da equipe de profissionais mais especializados, como engenheiros e técnicos.

Da crise para a reestruturação, um sistema coletivo de estrategistas potenciais, caracterizado pelo incentivo à participação de colaboradores de todos os níveis da empresa, cria condições para que novas estratégias possam emergir. As estratégias receberam a influência das percepções e avaliações acerca da configuração do ambiente externo do Presidente e do Diretor

Industrial, tanto pelo entusiasmo, como pela força e responsabilidade dessas lideranças na condução do processo.

O ambiente externo é objeto de constante análise, principalmente na investigação de oportunidades que possam ser aproveitadas e nas ameaças à performance da empresa. Vários referenciais internos e externos são considerados no processo de elaboração de estratégias. Entre os mais importantes, destacam-se a política econômica dos governos, as evoluções tecnológicas do setor, os concorrentes, os clientes, a logística de distribuição dos produtos e o *know how* interno.

5.4 – Limitações e Recomendações

Pelo rigor científico, as conclusões desta pesquisa são relativas à empresa estudada. A pesquisa qualitativa não se fundamenta na lógica da generalização dos resultados. Quanto à abordagem metodológica, convém ressaltar que o aspecto do procedimento de coleta de dados tem origem, preponderantemente, nas informações prestadas pelos entrevistados. Se, por um lado, este procedimento permite que a realidade seja compreendida considerando o que ela significa para as pessoas - como os atores sociais percebem as suas relações e estruturas por meio de suas interações no ambiente social -, por outro, podem ocorrer interpretações que, segundo a perspectiva e a avaliação de outras pessoas da empresa, não correspondem à realidade.

Esta pesquisa objetivou compreender alguns aspectos do processo estratégico da empresa, ou seja, a formulação das estratégias. Embora os resultados indiquem que não há uma separação rigorosa entre o processo de gerar e o de implementar uma estratégia, este estudo não avaliou especificamente o processo de implementação das estratégias. Assim, considera-se relevante que se façam estudos visando compreender a administração da mudança.

Outro aspecto importante nos resultados dessa análise é o papel central desempenhado pelos aspectos culturais e como a empresa é em si mesma um fenômeno cultural. Reconhecendo que a pesquisa abordou superficialmente o tema, recomenda-se um estudo para compreender o relacionamento entre cultura e vida organizacional, analisando em detalhe como padrões de cultura são criados e mantidos.

Por fim, considerando a complexidade do processo de elaboração de estratégias, recomenda-se que a mesma questão que refletiu o âmago do problema da presente pesquisa seja

explorada e desenvolvida em um outro estudo, analisando como as diferentes perspectivas apresentadas pela teoria organizacional se combinam em um processo único e integrado.

6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDRICH, H.E. Organizations and Environments. New Jersey: Prentice Hall, 1979.
- ANSOFF, I. Estratégia Empresarial. SP:McGraw-Hill, 1977.
- BHIDE, A. How Entrepreneurs Craft. In: Harvard Business Review, pp.61-150. Mar/Aprl. 1994.
- BOWDITCH, J.L. e BUONO, A.F. Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CERVO, A.L. e BERVIAN, P.A. Metodologia Científica: para uso de estudantes universitários. 3a.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHAKRAVARTHY, B.S. Strategic Adaptation to Regulamentation. Journal of Organizational Change Management, v.4, n. 1, pp. 22-32, 1991.
- CHANDLER, A.D. Strategy and Structure. Cambridge. MA: The M.I.T. Press, 1962.
- CHILD, J. Organizational Struture, Environment and Performance: the role of strategic choice. Sociology, v.6, pp. 1-22, 1972.
- CHILD, J. & Smith, C. The Context and Process of Organizational Transformation - Cadbury Limited in its sector. Journal of Management v. studies, 24, n. 6, novembro, pp. 565-593, 1987.
- CHILD, J. Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environmen. Organization Studies, v. 18, n. 1, pp. 43-76, 1997.
- DE GEUS, A. Planning as Learning. Harvard Business Review, Mar.-Apr. 1988
- _____. A Empresa Viva: Como as Organizações Podem Aprender a Prosperar e se Perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GUNS, B. The Faster Learning Organization-(FLO). In: Sarita Chawla and John Renesch Learning Organization Portland (OR). Productivit Press, pp. 337-349. 1995.
- GIL, A.C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 3a. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

- FREEMAN, R.E.; REED, D.E. Stocholders and Stkeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, pp.88-103, SPRING, 1983
- HALL, Richard H. Desarrolos Recientes en Teoria Organciacional: una revision. *Ciencia y Sociedad*, v. 25, n. 4, outubro-dezembro, pp. 376-411, 1990.
- HALL, R.H. Organizações: estruturas e processos. 3a. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HAMEL, G.;PRAHALAD, C. K. Competing for the Future. *Havard Bussiness Review*, pp.122-128, july-august, 1994
- _____. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Editora Campos. 1995.
- HANNAN, M.T. & FREEMAN, J. H.The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, pp. 929-964, 1977
- HOFFMANN V.E. O Processo de Elaboração de Estratégias na Irmãos Fischer S/A Indústria e Comércio.. Dissertação de Mestrado no Programa de Pós – Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis 1997.
- HUGHES, J. A Filosofia da Pesquisa Social. Rio de Janeiro: Zahar, 1980, cap.1, pp. 11-24
- IDENBURG, P.J Four Styles of Strategy Development. *Long Range Planning*, v. 26, n.6, pp. 132-137,1993
- LAWRENCE, P.R. & LORSCH J.W. *Organization and Enrironment*. Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Business Administration, 1967.
- LIMA, S.M.L. Definição e Implementação de Objetivos nas Organizações Públicas de Saúde. *Revista de Administração Pública*. v.28, n.4, pp. 38-64, out./dez. 1994.
- MERRIAM, S. *Qualitative Research and Case Study Application in Education*. San Francisco: Jossey-Bass, cap. 1, pp. 3-25, 1998.
- MILES, R.H. *Coffin Nails and Corporate Strategies*. New Jersey: Prentice-Hall, 1982.
- MINAYO, M.C.S. *O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 2a.ed. São Paulo: 1993.

MINTZBERG, H. Strategy Making in Three Modes. *California Management Review*, v. 16, n. 2, pp. 44-53, Winter 1973.

_____ Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, pp.66-75, Jul./Aug. 1987.

_____ Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, maio 1978, pp. 934-948.

_____ An Emerging Strategy of "Direct" Research. In: Van Maanen, J. (Ed.) *Qualitative Methodology*. London: Sage, 1983.

_____ Planning. Plans, Planners. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994

MINTZBERG, H. & McHUGH, A. Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, v.30, pp.160-197, 1985.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. & JAMES, R.M. (Eds.). *The Strategy Process: concepts and contexts*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall, 1988.

MINTZBERG, H. ; AHLSTRAND, B. ; & LAMPEL, J. *Strategy Safari. A guide Tour Through The Wilds of Strategic Management*. N.Y. The Free Press.1998.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOUNT, J; ZINGER, J. T; FORSYTH, G. R. Organizing for Development in Small Business. In: *Long Range Planning*. Great Britain. V.26,n.5, pp.11-120, 1993.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OHMAE, Kenichi. *O Estrategista em Ação: (...)*. São Paulo: Pioneira, 1985.

PADULA, A.D., VADON, J. *Uma Metodologia de Diagnóstico Organizacional Global para a Consultoria de Gestão em Pequenas e Médias Empresas*. *Revista de Administração*. São Paulo: v. 31. n.1, jan./mar.1996.

PETTIGREW, A.M. et al. *Shaping Strategic. Change*. London: Sage, pp. 1-30, 1992.

- ____ Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, novembro, pp. 649-670, 1987.
- PFEFFER, J. & SALANCIK, G.R. *The External Control of Organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row Publishers, 1978.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1985
- ____ *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986
- ____ *A Vantagem Competitiva das Nações*. Editora Campus, 1992.
- QUINN, JB *Strategic Change: "logical incrementalism"*. *Sloan Management Review*, v.20, n.1, pp.7-21, 1980.
- QUIN, J.B. *Managing Strategic Change*. *Sloan Management Review*, Summer, pp-3-21, 1980.
- RICHARDSON, R.J. et al. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 2a.ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- SALANCIK, G.R. & PFEFFER, J. *The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: the case of a university*. *Administrative Science Quarterly*, n.19, pp.453-473, 1978.
- SENGE, P. M. *A Quinta Disciplina. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Nova Cultural Ltda, 1990.
- STONER, J.A.F. e FREEMAN, E.R. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.
- THOMPSON, J.D. *Organizations in Action*. New York: McGraw Hill Book Co., 1976.
- ____ *Dinâmica Organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1976.
- TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- WAALEWIJN, P; SEGAAR, P. *Strategic Management: the key to profitability in small companies*. In: *Long Range Planning*. Great Britain. V.26, n.2, pp.24-30, 1993.

WOODWARD, H. N. Management Strategies for Small Companies. In: harvard Business Review. Jan/Feb, pp.113-121, 1976.

WOODWARD, J. Industrial Organization: theory and Practice. London:Oxford University Press, 1965.

YIN, R.K. Case Study Research: design and methods. In: Applied Social Research Methods Series. v.5. Beverly Hills: Sage Publications, 1984.

7 - ANEXOS

ANEXO 1

A EMPRESA

- Nome da empresa, data da fundação, sócios
- Setor de atuação
- Mercado de atuação (nacional, internacional)
- Missão, valores, filosofia
- Estrutura administrativa
- Número de funcionários, a política de administração de pessoal, perfil dos funcionários
- Faturamento
- Clientes
- Concorrentes
- Fornecedores

A HISTÓRIA DA EMPRESA

- Como surgiu a idéia da constituição da empresa
- Relatar o desenvolvimento da empresa desde a sua constituição até o momento atual, ressaltando as mudanças mais significativas (principais produtos, inovações, mudanças, e eventos ocorridas na empresa desde a sua fundação)

O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

- Descrever como surgiu a idéia dos principais produtos, inovações e mudanças.
- Identificar os atores da idéia de criação dos produtos, das inovações e das principais mudanças.
- O que a empresa considerava no desenvolvimento das mudanças (governo, incentivos governamentais, acionistas, clientes, Telebrás, concessionárias, inovações tecnológicas, concorrentes).

- Como ocorria o processo de mudança.
- Quem liderava o processo de mudança.
- Como os colaboradores participavam das mudanças.
- Descrever o processo de negociação durante a tomada de decisão e implementação das mudanças, entre os sócios, diretores, gerentes, supervisores e funcionários.

ANEXO 2

O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

- Quais foram as principais mudanças na empresa desde que você faz parte da equipe de colaboradores da Intelbras.
- Como ocorriam as mudanças.
- Descrever como surgia a idéia dos principais produtos, inovações e mudanças, do seu setor especificamente.
- Quem eram os atores das idéias de criação dos produtos, das inovações e das principais mudanças.
- Como você e o seu setor de trabalho participaram do processo.
- Quem liderava o processo de mudança.
- Como era o processo de negociação durante a tomada de decisão e implementação das mudanças, entre os sócios, diretores, gerentes, supervisores e funcionários. As pessoas aceitavam as mudanças?
- Como a empresa justificava a necessidade das mudanças, o que era levado em conta (governo, incentivos governamentais, acionistas, clientes, Telebrás, concessionárias, inovações tecnológicas, concorrentes).