

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação Em
Engenharia Da Produção**

Alexandre Andrade Teixeira

**A DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL PELOS
TOMADORES DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO DE
UMA EMPRESA ESTATAL**

Dissertação de Mestrado

**FLORIANÓPOLIS
2002**

Alexandre Andrade Teixeira

**A DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL PELOS
TOMADORES DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA
EMPRESA ESTATAL**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia da Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito Parcial para obtenção
do grau de Mestre em
Engenharia da Produção.

Orientador: Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.

**FLORIANÓPOLIS
2002**

Alexandre Andrade Teixeira

**A DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL PELOS
TOMADORES DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA
EMPRESA ESTATAL**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do grau de grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa
de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 24 de janeiro de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD
UFSC

BANCA EXAMINADORA

Prof. Christianne C.de S.R. Coelho, Dra. Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr
Orientador

Prof. Júlio César da Silva, Dr

Ao meu filho, Fernando.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à empresa objeto deste trabalho por não só permitir que a pesquisa fosse realizada, como também, dentro da sua política de desenvolvimento de recursos humanos, patrocinar o curso de mestrado do autor.

Gostaria principalmente de agradecer os entrevistados pela sua disponibilidade e colaboração em conceder as entrevistas, sempre com boa vontade.

Estratégia é quando acaba a munição e você continua atirando para que o inimigo não perceba (autor anônimo)

RESUMO

A pesquisa tem como objetivo descrever o processo de definição da estratégia de uma empresa estatal, com ênfase na análise do meio ambiente. Esta ênfase na análise do meio ambiente é devida à crença do autor que um dos principais estimuladores do comportamento empresarial advém da percepção do ambiente empresarial pelos tomadores de decisão da empresa. Esta crença é decorrente do princípio de psicologia cognitiva de que o ser humano reage àquilo que percebe. São abordados os aspectos de processo e de conteúdo estratégico. Basicamente o processo da definição de estratégias se baseia em um evento de planejamento anual e reunião semanais da diretoria com os gerentes. Com relação ao processo a conclusão de que ele é adequado mas que não é suficientemente bem explorado para que derive estratégias bem definidas, por falta de uma estrutura conceitual que lhe dê suporte e significação, por falta de apoio institucional por parte da empresa e pela falta de entendimento do processo estratégico pela maioria dos tomadores de decisão. Com relação à estratégia propriamente dita, a principal conclusão da pesquisa é que a empresa tem que se decidir em seguir uma abordagem pública ou privada para estabelecimento de sua estratégia. O que ocorre atualmente é que ela tenta adotar uma postura de empresa privada, mas tem as restrições de empresa pública, com conseqüente falta de flexibilidade para agir como empresa privada. Esta indefinição prejudica o processo estratégico, porque, dependendo da abordagem, a categorização do meio ambiente será diferente. A adoção de qualquer uma das abordagens exigirá da empresa uma mudança no seu relacionamento com o meio ambiente, adoção de novas categorias de análise do meio ambiente e com necessidade de redefinição da sua estratégia e sua estrutura. Porém a pesquisa limita-se a apresentar a necessidade de opção por uma ou outra abordagem, mas não analisa o impacto de cada uma delas para a empresa.

A empresa objeto do estudo também se caracteriza por ter grande quantidade de objetivos estratégicos, dos poucos ou nenhum é lembrado. Isto deu a oportunidade de tratar do conceito de *intenção estratégica*, propostos por Hamel e Prahalad, de uma empresa em relação à formulação de objetivos estratégicos. A *intenção estratégica* estabelece um objetivo que motiva toda a empresa, um único objetivo para que não se perca o foco e que esteja sempre na mente dos tomadores de decisão em particular e dos empregados em geral. Em função desta *intenção estratégica* é que serão formuladas as estratégias empresariais, quer pelo processo de deliberação formal, quer pelo processo de soluções diárias, denominado de *estratégias emergentes* por Mintzberg, porém mantendo sempre em foco a intenção estratégica.

Palavras-chave: estratégia empresarial, administração estratégica, estratégia emergente, intenção estratégica, processo estratégico

ABSTRACT

The study's objective is to describe the process of strategy definition for a state company, with emphasis on environmental analysis. This emphasis on environmental analysis is due to the author's belief that one of the principal stimulants of business behaviour follows the perception of the business environment by the company's decision-makers. This belief is due to the principal of cognitive psychology in that the human being reacts to what he perceives. Both the process aspects and the strategic content are approached. Basically the process of strategy definition is based on an annual planning event and weekly director – manager meetings. In relation to the process the conclusion is that it is adequate, but not sufficiently well explored to derive well defined strategies, for lack of a conceived structure which gives it support and significance, for lack of institutional support on the company's part and for the lack of understanding of the strategic process by the majority of the decision makers. In relation to the strategy itself, the study's principal conclusion is that the company has to decide whether to follow a public or private approach to the establishment of its strategy. What happens nowadays is that the company tries to adopt a private company posture, but has the restrictions of a public company, with the consequent lack of flexibility to act as a private company. This lack of definition prejudices the strategic process, because, depending on the approach, the categorisation of the environment will be different. The adoption of either approach will demand of the company a change in its relationship with the environment, the adoption of new environment analysis categories and necessarily the redefinition of its strategy and structure. However, the study limits itself to presenting the need to opt for one or other of the approaches, and does not analyse the impact of each on the company. The study's subject company is also characterised by having a large quantity of strategic objectives, few or none of which are remembered by the decisions makers. This gave the opportunity to deal with the concept of *strategic intent, proposed by Hamel and Prahalad*, of a company and its relationship with strategy formulation. The *strategic intent* establishes an objective that motivates the whole company, a single objective in order to not lose sight of the goal and which will always be kept in mind by the decision makers in particular and the employees as a whole. It is from this *strategic intent* that the business strategies are to be formulated, whether by process of formal deliberation or whether by process of daily solutions, denominated as *emergent strategies* by Mintzberg, yet always keeping the strategic intention in focus.

Key words: business strategy, strategic management, emergent strategy, strategic intent, strategic process.

SUMÁRIO

RESUMO.....	VI
ABSTRACT.....	VII
LISTA DE FIGURAS.....	XI
LISTA DE QUADROS.....	XII
LISTA DE TABELAS.....	XIII
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS.....	XIV
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 IMPORTÂNCIA DO TEMA.....	1
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	4
1.3 HIPÓTESES.....	5
1.4 METODOLOGIA.....	5
1.5 LIMITAÇÕES.....	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	7
2.1 ESTRATÉGIA.....	7
2.2 EMPRESA.....	11
2.3 TIPOS DE DECISÃO EMPRESARIAL.....	11
2.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E PSICOLOGIA COGNITIVA.....	21
2.5 REALIZAÇÃO DE UMA ANÁLISE DO AMBIENTE.....	23
2.5.1 O meio ambiente competitivo.....	24
2.5.2 Mudanças ambientais.....	26
2.5.3 Categorias de análise do meio ambiente.....	27
2.5.4 Formas de monitoração ambiental.....	32
2.5.5 Fontes de informação.....	32
2.5.6 Resultado.....	33
2.6 ESTABELECIMENTO DA DIRETRIZ DA ORGANIZAÇÃO.....	33

2.7 FORMULAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA	36
2.8 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	41
2.9 CONTROLE ESTRATÉGICO	42
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	44
3.1 HISTÓRICO	44
3.2 CLIENTES.....	46
3.3 SERVIÇOS.....	46
3.4 INFOBRÁS – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	50
3.5 OBJETIVOS E ATRIBUIÇÕES DAS GERÊNCIAS	50
4 METODOLOGIA	60
4.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA PESQUISA CIENTÍFICA.....	62
4.2 OS PARADIGMAS NA PESQUISA CIENTÍFICA.....	65
4.3 PROBLEMAS DE PESQUISA.....	72
4.4 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS EM PESQUISA SOCIAL	72
4.5 OPÇÃO PELO ESTUDO DE CASO	76
4.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	76
4.7 PESQUISA DE CAMPO.....	77
4.8 ORGANIZAÇÃO DA APRESENTAÇÃO	79
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	80
5.1 ANÁLISE DO AMBIENTE.....	80
5.1.1 Variáveis ambientais.....	80
5.1.2 Ambiente de negócios	81
5.1.3 Ambiente interno.....	102
5.1.4 Análise quantitativa das variáveis ambientais.....	104
5.2 STAKEHOLDERS OU GRUPOS DE INTERESSE.....	108
5.2.1 Primeiro Escalão.....	108
5.2.2 Segundo escalão	109

5.2.3 Terceiro escalão	109
5.2.4 Técnico do cliente	110
5.2.5 Cliente como Concorrente	110
5.2.6 Empregados	111
5.2.7 Governo enquanto acionista	111
5.2.8 Técnico de Informática.....	112
5.2.9 Análise quantitativa dos <i>stakeholders</i>	115
5.3 EMPRESA E SEU AMBIENTE COMPETITIVO.....	117
5.4 PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA NA EMPRESA	119
5.4.1 Processo.....	119
5.4.2 Estratégias estabelecidas	119
5.4.3 objetivos estratégicos	122
5.4.4 Evento do planejamento estratégico.....	123
5.5 CONTROLE ESTRATÉGICOS	124
5.5.1 Acompanhamento da realização	124
5.5.2 Avaliação da estratégia empresarial.....	128
5.6 AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO.....	129
6 CONCLUSÃO E QUESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	132
6.1 SITUAÇÃO ESTRATÉGICA	132
6.1.1 Poder dos compradores.....	133
6.1.2 Poder dos fornecedores.....	136
6.1.3 Entrantes potenciais	137
6.1.4 Produtos/ Serviços substitutos.....	137
6.1.5 Rivalidade dos concorrentes na indústria	137
6.1.6 Acionistas	138
6.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO	138
6.2.1 Análise do meio ambiente.....	138
6.2.2 O problema estratégico.....	140
6.2.3 Fixação dos objetivos	140
6.2.4 O processo existente	142
6.3 CONCLUSÃO	143
6.4 RECOMENDAÇÕES.....	147
6.5 FUTURAS PESQUISAS	148
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	149
ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	151

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Esquema da arquitetura cognitiva.....	15
FIGURA 2 Organograma da Empresa	50
FIGURA 3 Modelo de análise da Indústria	133

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 Paradigma Positivista versus Fenomenológico	69
QUADRO 2 Dimensões dos paradigmas de conhecimento	71
QUADRO 3 Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....	74

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Tabulação da avaliação do impacto na empresa das variáveis ambientais	105
TABELA 2	Tabulação da percepção da velocidade de mudança das variáveis ambientais	106
TABELA 3	Tabulação da avaliação dos tomadores de decisão quanto ao nível de explicitação das estratégias da empresa com relação aos seus grupos de interesse (<i>Stakeholders</i>)	115
TABELA 4	Tabulação da avaliação pelos tomadores de decisão do nível de atenção da empresa com relação aos grupos de interesse (stakeholders)	116

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CIRETRAN	Circunscrição Estadual de Trânsito
COHAPAR	Companhia de Habitação do Estado
COM	Computer Output Microfilm
DETRAN	Departamento Estadual de Trânsito
DT	Diretor Técnico
ERP	Enterprise Resources Planning
GPA	Gerência de Planejamento e Acompanhamento
ISS	Imposto sobre Serviços
PRODASEN	Processamento de Dados do Senado
SEAD	Secretaria de Estado da Administração
SEFA	Secretaria de Estado da Fazenda
SERT	Secretaria de Estado das Relações do Trabalho
SETR	Secretaria de Estado dos Transportes
TI	Tecnologia da Informação

1 INTRODUÇÃO

1.1 IMPORTÂNCIA DO TEMA

Para estabelecimento da estratégia empresarial é necessário que os tomadores de decisão primeiro percebam a necessidade de uma estratégia para a empresa; segundo que tenham a percepção das características estáveis e/ou mutáveis do meio ambiente competitivo em que a empresa atua; e terceiro que consigam derivar estratégias a partir da análise do ambiente. A percepção do ambiente competitivo da empresa é a questão mais importante. Afinal, as pessoas reagem ao que é percebido e não necessariamente ao que realmente é.

Para realização destas estratégias é indispensável que elas sejam entendidas, percebidas pelos tomadores de decisão da empresa, tanto em termos do que deve ser realizado, quanto em termos de motivação e priorização para realização delas.

A identificação da estratégia empresarial é importante porque determina o curso da empresa, seu modo de atuação no mercado, suas prioridades e serve como referência às ações individuais, permitindo que o empregado alinhe suas ações com a estratégia empresarial podendo assim não só sentir que se está colaborando com ela, como também desenvolver esforços no sentido de melhorar sua colaboração no desenvolvimento das novas estratégias.

Só se pode lidar com coisas conhecidas. As coisas desconhecidas podem até ter algum efeito sobre nós, mas se não as conhecemos não podemos atuar sobre elas. Para se modificar ou tirar maior proveito da estratégia da empresa é necessário conhecê-la. Não só conhecer a estratégia explícita dela, aquela que é *formulada* ou reconhecida como tal, mas também conhecer a *estratégia emergente*, segundo a conceituação de Mintzberg (1998), aquela que é executada mais por costume, embutida em rotinas ou cultura da empresa, do que conhecida conscientemente.

A estratégia empresarial pode ser criada quer por formulação, segundo a escola de planejamento estratégico, quer por formação, segundo o conceito da escola de aprendizado.

Se é necessário que o empregado esteja alinhado à estratégia da empresa, é necessário também que a estratégia empresarial esteja alinhada ao seu meio competitivo. O conhecimento do processo de responder ao meio ambiente competitivo permite à empresa lidar e responder às forças competitivas da indústria.

O alinhamento do conhecimento e ações empresariais à sua estratégia, torna a empresa mais centrada em seus objetivos, aumentando a sua eficiência. Porém a focalização nos seus objetivos sem confrontá-los permanentemente com as mudanças ambientais, representa uma ameaça de não explorar novas oportunidades ou não sentir ameaças à empresa que não possam ser vistas segundo a ótica estreita da missão ou da inércia empresarial.

Um aspecto importante a ser observado para a sobrevivência de uma empresa é a consciência do ambiente em que atua, com o objetivo de se proteger das ameaças e aproveitar as oportunidades.

Com referência à necessidade de permanente análise do meio ambiente competitivo, Barbosa (1997:42) adverte que “as constantes e profundas transformações que caracterizam o ambiente de negócios atuais têm forçado os administradores a empreenderem grandes esforços no sentido de acompanhar, interpretar e compreender a natureza dessas mudanças e as suas implicações para as organizações”.

O mundo de negócios está em permanente mudança. Com o desenvolvimento das comunicações, o que acontece em um canto do mundo é imediatamente sabido no outro canto. A Internet permite que a distância entre concorrentes esteja a um *click* de *mouse*. Hoje em dia compramos coisas pela Internet e nem conhecemos o

fornecedor: é somente necessário ter-se um cartão de crédito, internacional de preferência. A globalização dos mercados tem este efeito: tanto as empresas quanto as pessoas podem comprar de qualquer lugar do mundo, desde que seja economicamente melhor para ela. Não existe mais problema de acesso a mercados. Internet e empresas de entregas: uma combinação no mínimo ameaçadora, quando não fatal, para qualquer empresa de consumo de massa.

Grandes empresas já estão fazendo leilões de compra de mercadorias: colocam a especificação do produto na Internet e as condições para a compra, e empresas em nível mundial, podem se candidatar ao fornecimento.

Os responsáveis pelas decisões estratégicas da empresa têm necessariamente que conhecer o ambiente em que ela está inserida. Eles terão que saber como “ler” as ameaças e as oportunidades que o meio ambiente de negócios oferece, em qualquer horizonte de tempo, seja ele de curto, médio ou longo prazo.

Um concorrente que anteriormente era fraco, junta-se a outros fracos e torna-se forte, ameaçador. Al Ries e Trout (1989) afirmam que “a verdadeira natureza da ação de marketing envolve conflito entre empresas, não a satisfação das necessidades e desejos humanos”. Porter (1998) também ressalta a importância da concorrência afirmando que “a essência da formulação estratégica é lidar com a competição”.

Em decorrência disso, uma empresa tem que estar permanentemente tomando conhecimento do que acontece no seu meio competitivo, caso contrário, corre o risco de ceder mercado aos seus concorrentes e de tornar-se inviável economicamente. Esta atividade denomina-se monitoração do meio ambiente.

A monitoração do meio ambiente é uma parte da administração estratégica de uma empresa. Mas como esta monitoração, ou percepção do ambiente de negócios funciona em uma empresa? Uma empresa é constituída por seres humanos, e da

percepção destes é que deriva a percepção da empresa com relação ao meio ambiente. As pessoas reagem àquilo que percebem e não ao que realmente é. Porém estas percepções podem ser diferenciadas. Lyles e Schwenk (apud Zanelli,1998) em estudos realizados na década de 1980, focalizaram processos pelos quais as pessoas interpretam e reagem ao ambiente. Estes estudos sugerem que as interpretações e reações são efetuadas de forma diferenciada. Dizem ainda que frente às mudanças no meio ambiente organizacional, aqueles que têm esquemas interpretativos convergentes tentam influenciar os demais. Normalmente é o grupo dirigente quem se preocupa com este tipo de interpretação do meio ambiente e é este grupo que influencia a organização através de discursos.

A condução estratégica da empresa depende da percepção dos seus tomadores de decisão com relação ao ambiente competitivo e como a empresa atua ou pretende atuar em função da leitura deste meio ambiente. A forma de atuar ou de suas intenções formam a estratégia empresarial. Sendo assim, o objetivo da pesquisa é analisar como, na INFOBRÁS¹, os tomadores de decisão percebem o estabelecimento de estratégias, sejam elas estabelecidas formalmente, através de um processo de planejamento estratégico ou informalmente, através de reuniões e encontros com a diretoria.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Objetivo geral:

Analisar o estabelecimento da estratégia empresarial e o processo de controle da realização e avaliação estratégica em uma empresa estatal prestadora de serviços de informática para a Administração Direta e Indireta de uma Unidade Federativa do Brasil.

¹ O nome da empresa estudada, é fictício. Os entrevistados também não são identificados.

Objetivos específicos:

Segundo o ponto de vista dos tomadores de decisões estratégicas da empresa:

1. Identificar quais são as variáveis do ambiente que são consideradas para monitoração do ambiente de negócios da empresa;
2. Identificar a forma de interação estratégica da empresa com o seu meio ambiente;
3. Descrever o processo de estabelecimento da estratégia empresarial segundo o entendimento dos tomadores de decisão;
4. Analisar o processo de controle de implementação das ações estratégicas, em função dos objetivos estratégicos;
5. Analisar o processo de avaliação estratégica;
6. Avaliar o processo de estabelecimento da estratégia da empresa.

1.3 HIPÓTESES

- A estratégia empresarial não é explícita;
- É estabelecida de forma inercial e não em função da análise do meio ambiente;
- A empresa não tenta modificar o seu meio ambiente;
- A empresa não fornece apoio institucional para melhoria do seu processo de estabelecimento da estratégia;
- As informações consideradas para a formulação da estratégia empresarial são compiladas por ocasião do evento para formulação da estratégia.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização da presente pesquisa foi a de estudo de caso único, conforme descrito no item 4 do presente trabalho.

1.5 LIMITAÇÕES

- A pesquisa é limitada à percepção da estratégia da empresa, e não como deveria sê-la;
- abrange somente a percepção dos nível gerencial, ou seja, não houve intenção de representar a visão da Diretoria e dos Funcionários, ambos não representados nesta pesquisa;
- problema estratégico é entendido como a empresa percebe o seu meio ambiente interno e externo e como lida com ele;
- como será adotado o método de estudo de caso, a universalização das conclusões não é possível. O estudo de caso somente dará uma referência para aplicação do método de pesquisa em outras empresas.

1.6 DESCRIÇÃO DOS CAPÍTULOS

No capítulo 2 são estabelecidos os princípios teóricos sobre os quais a presente pesquisa é realizada. No item 3 é realizada a caracterização da empresa na qual foi realizado o levantamento de dados. A metodologia utilizada para realização da pesquisa está descrita no item 4, enquanto que os resultados da pesquisa estão detalhados no item 5. As conclusões e questões para futuros trabalhos estão descritas no item 6. As referências bibliográficas estão discriminadas no item 7. No apêndice A estão descritos o roteiro da pesquisa bem como o modelo de questionário-guia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste capítulo é descrever a estrutura conceitual necessária e existente para respaldo da pesquisa e da análise dos resultados.

2.1 ESTRATÉGIA

Para que se possa lidar com a estratégia empresarial, faz-se necessário primeiro conhecer o objeto com o qual estamos lidando. Diversas são as definições de estratégia, das quais selecionamos algumas, a título de referência:

Primeiramente mencionamos a definição dada por um dos mais conhecidos e antigos autores sobre estratégia empresarial - Alfred D. Chandler. Ele define estratégia como "... a determinação das metas e de objetivos básicos a longo prazo de uma empresa bem como da adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários à consecução das metas" (apud Ghemawat, 2000:15).

Outro autor, Andrews (2001), conceitua estratégia corporativa como sendo "o padrão de decisão em uma companhia que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais diretrizes e planos para atingir estas metas, e define a amplitude dos negócios que a companhia persegue, o tipo de organização econômica e humana que ela pretende ser, a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que pretende proporcionar aos seus acionistas, empregados, clientes e comunidades".

Chaffee (apud Mintzberg,2000:21) propõe os seguintes critérios para caracterização da estratégia:

- A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente;
- a essência da estratégia é complexa;
- a estratégia afeta o bem-estar geral da organização;
- a estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo;

- as estratégias não são puramente deliberadas;
- as estratégias existem em níveis diferentes;
- a estratégia envolve vários processos de pensamento.

Já Ansoff (1977) nos dá uma definição jocosa de estratégia, de autor anônimo, que diz que “estratégia é quando acaba a munição e você continua atirando para que o inimigo não perceba”.

Dadas as diversas definições de estratégia, Mintzberg (1998:421) esclarece que “estratégia, na verdade, é uma dessas palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de forma diferente, sem perceber a diferença”. “... precisamos da palavra tanto para explicar ações passadas como para descrever um comportamento desejado”.

Mintzberg (2001:26) aborda a estratégia segundo cinco aspectos diferentes - os cinco P's da Estratégia (*Plan, Ploy, Pattern, Position e Perspective*), cada “P” referindo-se a um significado atribuído ao termo estratégia:

- Como plano a estratégia é algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma determinada situação;
- como pretexto, truque ou estratégia (*Ploy*), estratégia é entendida como uma manobra específica para enganar o adversário;
- como padrão representa uma forma rotineira de comportamento da organização com relação à sua atuação junto aos clientes, empregados e meio ambiente competitivo em geral;
- estratégia como posição, trata especificamente de uma maneira de situar a organização em que os teóricos da organização gostam de chamar de ambiente. Neste aspecto, Al Ries e Trout (1989) desenvolveram o conceito de *positioning*, traduzido como posicionamento, em princípio aplicável a produtos e serviços, mas que pode ser também estendido a empresas. Este conceito refere-se a criar

uma marca do produto ou nome da empresa que venha à mente do consumidor quando se pensa naquele tipo de produto ou empresa;

- Estratégia como perspectiva, como uma maneira enraizada de ver o mundo *Weltanschauung*, representando o conjunto de crenças que regulam a atuação da empresa no seu ambiente.

Mintzberg (1998) também diferencia as estratégias quanto ao seu processo de formação, denominando-as de *formuladas* ou *deliberadas* e *emergentes*. Estratégias emergentes são aquelas não deliberadas explicitamente mas que emergem de reuniões e conversas informais e são adotadas como um padrão de comportamento da empresa, entendida pelos tomadores de decisão, mas não necessariamente escritas. Já as estratégias deliberadas são resultantes de um processo consciente e estruturado de tomada de decisões estratégica que resultam em estratégias escritas. A Universidade de McGill, na qual Mintzberg lidera um grupo de estratégia, chama de estratégia emergente estratégias “que surgem sem que haja uma intenção definida ou que, ainda que haja tal intenção, surgem como se não houvesse. Ações simplesmente transformam-se em padrões. Elas podem ser deliberadas, é claro, se o padrão for reconhecido e, então, legitimado pela gerência *senior*” Mintzberg (1998:425). Senge (2001:221) tem sua maneira de ver o aparecimento das estratégias emergentes dizendo que “o pensamento de sistemas também mostra que as ações pequenas e bem focadas podem produzir melhoramentos expressivos, se estiverem no lugar certo”.

Quinn (2001:20), nos fornece uma série de conceitos aplicáveis a definição de estratégia e ações estratégicas na empresa:

- estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações como um todo,
- metas (ou objetivos) ditam quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como devem ser conseguidos. As metas principais – aquelas que afetam a direção e a viabilidade total da entidade – são chamadas

metas estratégicas . Políticas são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer Programas estabelecem a seqüência passo a passo das ações necessárias para que você atinja os principais objetivos,

- decisões estratégicas são aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, a sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível.

2.2 EMPRESA

Uma empresa é um conjunto de recursos, materiais e humanos, organizados para atingimento de um determinado fim, caracterizado em missão, metas ou objetivos. Ansoff (1977:3) assinala que “ o termo ‘empresa’ tradicionalmente tem sido usado para fazer referência a uma organização social com *objetivos próprios* e motivada *econômica* ou ‘monetariamente’ ” (ênfases do autor). Estes objetivos, em princípio, deveriam servir como argumento de pesquisa do meio ambiente, dentro do conceito de psicologia social denominado percepção seletiva. Ou seja, os administradores deveriam “*scanear*” o meio ambiente tendo em mente a missão da empresa.

A declaração de intenções contidas na missão ou objetivos da empresa, na maioria das vezes, se perde no tempo e a empresa se move por inércia, cada um cumprindo o seu papel determinado pela estrutura e cultura organizacional e ninguém se dispõe a olhar o que está acontecendo no mundo externo. Ou, se olha, não encontra ouvintes a quem falar, muito menos agir, voltados que estão para a solução de seus problemas imediatos, circunscritos ao seu departamento funcional.

2.3 TIPOS DE DECISÃO EMPRESARIAL

Uma empresa é movida por decisões e ações. Drucker (apud Ansoff, 1977) afirma que “tarefa principal do administrador é tomar decisões e realizar ações visando o sucesso empresarial”.

Ansoff (1977) classifica as decisões empresariais em três tipos: operacionais, administrativas e estratégicas.

As decisões operacionais são aquelas que “ normalmente absorvem a maior parte da energia e da atenção de uma empresa. Visam maximizar a eficiência do processo de conversão de recursos da empresa” (Ansoff, 1977:4).

“As decisões administrativas preocupam-se com a estruturação dos recursos da empresa de modo a criar possibilidades de execução com melhores resultados” (Ansoff,1977:5). São decisões tomadas pelos gerentes médios das empresas, que devem estruturar as ações para a realização das estratégias, visando atingir os objetivos estabelecidos por eles mesmos ou por seus superiores hierárquicos.

“As decisões estratégicas preocupam-se principalmente com problemas externos, e não internos, da empresa, e especificamente com a escolha do composto de produtos a ser fabricado pela empresa e dos mercados onde serão vendidos” (Ansoff, 1977:4). “ ...as questões específicas nesta categoria de decisões são: quais os objetivos e metas da empresa; deve a empresa diversificar-se e até que ponto; e como deve a empresa desenvolver e tirar proveito da sua atual posição em termos de produtos e mercados” (idem,:5).

Quinn (2001:21) define decisões estratégicas como sendo “aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento, e, em última análise, a sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível.

Como critérios que caracterizam uma decisão estratégica, (Quinn (2001:21) sugere que:

- elas tenham que ajudar a formar as verdadeiras metas do empreendimento,
- a delinear os amplos limites dentro dos quais as unidades operam,
- determinam a alocação dos recursos,
- determinam a eficiência do empreendimento, no sentido de que orientam a alocação dos recursos para o melhor potencial da empresa.

Estas decisões estratégicas são realizadas no âmbito da Missão da Empresa. Para Certo & Peter (1993:76) missão é “a proposta para a qual, ou a razão pela qual a organização existe”. Segundo eles, as vantagens e os critérios para estabelecimento da missão são:

- que a definição da missão ajuda a concentrar o esforço das pessoas para uma direção;
- assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes;
- serve de base lógica geral para alocar recursos organizacionais;
- estabelecer áreas amplas de responsabilidade por tarefa dentro da organização;
- atuar como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Uma decisão estratégica é caracterizada pelo horizonte de tempo a que se referem, que é mais longo do que as operacionais, da sua abrangência, que normalmente compromete toda ou a maior da empresa, das suas conseqüências ou risco, que podem levar a empresa ao sucesso ou ao fracasso e da imprecisão e falta de informações. Na caracterização da Intenção Estratégica, Hamel & Prahalad (2001) dizem que ela tem que ser de longo prazo (em torno de 10 anos).

A tomada de decisões estratégicas é mais difícil porque não existe um apelo imediato do meio ambiente de negócios. Em nível operacional, a decisão tem que ser tomada porque o ambiente demanda urgência de resposta. Nas decisões estratégicas a demanda é mais tênue, vaga, distante, pois o horizonte é mais longo e há mais tempo para tomá-las - combinação ideal para a procrastinação. Desta forma a percepção tem que ser aguçada, estimulada mesmo que seja institucionalmente, ou por rito ou determinada pela cultura da empresa. Sendo o estímulo para a tomada de decisões estratégicas muito tênue, este tem que ser amplificado por procedimentos forçados por ritos ou eventos em que se analise o futuro da empresa. É aqui que a abordagem da Administração Estratégica é de grande auxílio à empresa para o estabelecimento da sua estratégia, ou seja, de como ela vai definir ou redefinir sua atuação no meio ambiente competitivo.

Para estruturar o estabelecimento e a realização da estratégia em uma empresa, utilizamos os passos preconizados pela administração estratégica, quais sejam:

- análise do meio ambiente;
- formulação dos objetivos empresariais;

- definição da estratégia para realização dos objetivos;
- realização das ações estratégicas;
- controle e avaliação estratégica.

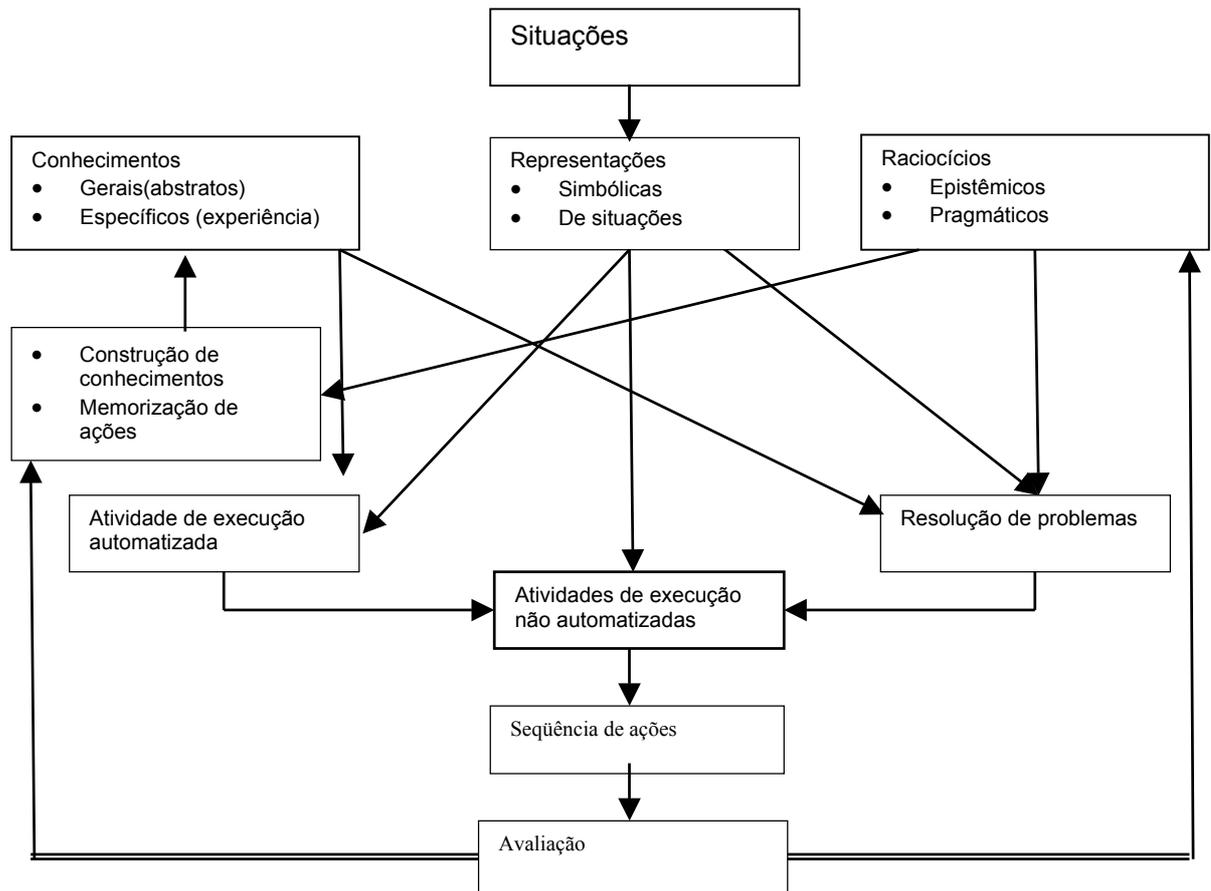
Independentemente da estratégia da empresa ser estabelecida pelo processo de formulação ou formação, ela sempre segue o processo acima, nem que seja somente no cérebro dos tomadores de decisões na empresa.

Segundo a psicologia cognitiva, aqui representada por Richard, o processo de tomada de decisão segue o esquema abaixo. Apesar das decisões estratégicas terem características distintas das operacionais, o processo de tomada de decisão é o mesmo, o que muda são o horizonte de tempo, o risco para a organização e a quantidade de informações de que o tomador de decisões dispõe para a tomada de decisões, que no caso das estratégicas é bem menor.

Richard (1991) propõe o seguinte esquema, baseado no processamento da informação, para representar como as informações são processadas no cérebro humano. O processamento da informação pode ser dividido em três partes: percepção da situação, processamento e ação; semelhante a um esquema de processamento de dados informatizado - entrada-processamento-saída. Existe ainda uma quarta etapa, a de avaliação.

O modelo visa representar somente a parte de processamento da informação e não a ação, que em termo de administração estratégica seria operacionalização dos planos:

FIGURA 1 Esquema da arquitetura cognitiva



Fonte: Richard (1990)

O sistema cognitivo é análogo a um sistema de tratamento de informações, dentro do conceito de entrada-processamento-saída. As entradas são efetuadas através dos nossos órgãos sensoriais. O processamento é representado pelo modelo de Richard, que será descrito abaixo e a saída é a materialização de uma decisão, seja em termos físicos, seja uma verbalização ou mesmo uma outra representação.

A partir de uma situação, que pode ser externa ou interna, captada pelos sentidos ou gerada pelo processamento de outra situação, é criada uma representação. Assim, a representação pode ser derivada de uma situação externa, ou simbólica, interna.

“A todo momento estamos gerando uma representação, estimuladas por fatores externos ou internos, representando uma tarefa, um problema a ser resolvido” (Richard, 1990:7).

Richard (1990:8) afirma que “As representações são construções mentais elaboradas especificamente a partir de uma determinada situação e duram somente o tempo necessário para dar solução a esta representações, sendo em seguida substituídas por outra representação”.

As representações “consistem em utilizar conhecimentos para atribuir um significado de conjunto aos elementos resultantes da análise perceptiva, isto no contexto de uma situação e de uma tarefa particular “ Richard, (1990 :7)

O problema colocado na representação poderá ser resolvido de diversas formas: ou usando informações armazenadas na memória de longo termo ou por inferência, usando de situações análogas ou por raciocínio. A memória de longo termo é o local onde são armazenados os conhecimentos e as experiências de maneira permanente. Em contraposição, a representação é transitória.

O processamento da informação envolve três atividades: compreensão, raciocínio e resolução de problemas.

Na compreensão o indivíduo trata de entender o problema a ser resolvido. Ter uma representação compreensível do problema. Se faltarem dados para compreender o problema, a pessoa os complementar de tal forma que a representação tenha sentido. (Richard, 1990:12), Brunner (apud Martin-Baró, 1983:190). As representações são “construções que constituem o conjunto das informações levadas em conta pelo sistema cognitivo na realização da tarefa” (Richard, 1990:12). Se as informações são incompletas, o cérebro trata de suprir as informações faltantes, de forma que a representação contenha todas as informações, reais ou

imaginadas, necessárias para resolução do problema imposto pela situação. (Richard, 1990:12), Taylor e Crocker (apud Martin-Baró, 1983). Bruner (apud Martin-Baró, 1983:190) afirma que “a pessoa tende a completar significativamente sua percepção, adicionando informações aos dados captados e conseguindo assim prever o futuro a partir do percebido”. Estas informações faltantes são completadas pelos conhecimentos armazenados na memória de longo termo, através do processo de categorização das informações.

Pelo raciocínio, o indivíduo produzirá inferências se utilizando dos dados da situação, de experiências anteriores e dos conhecimentos armazenados na memória de longo termo. Assim, estimulado por uma representação que o impele a chegar a uma conclusão, o indivíduo chegará a ela utilizando as informações contidas na situação (dados externos) ou na memória de longo termo (dados internos), que serão processadas pelo raciocínio. Porém, o próprio modo do indivíduo raciocinar, ou processar as informações, são determinadas pelas suas experiências anteriores, também armazenadas na sua memória de longo termo.

“Conhecimentos são também construções, porém são permanentes e não são inteiramente dependentes da tarefa a realizar: são gravadas na memória de longo termo (MLT) e, enquanto não forem modificados, supõe-se que se mantêm sob a mesma forma”. Richard (1990:8). Os conhecimentos tem necessidade de serem ativados na memória de longo prazo, enquanto que as representações se apresentam imediatamente, decorrentes das situações.

Os raciocínios podem ser de dois tipos: Epistêmicos e pragmáticos:

- raciocínio epistêmico visa ao entendimento de fenômenos, não gerando ação prática, mas sim gerando conhecimentos gerais que são derivados das representações de situações. O produto do raciocínio epistêmico sobre as informações obtidas das situações, combinadas ou não com conhecimentos

anteriores, é armazenado na memória de longo termo, em forma de conhecimentos gerais.

- Os raciocínios pragmáticos visam a resolução de problemas práticos, resultando em um conjunto de ações. Da mesma forma que os raciocínios epistêmicos, há a combinação de informações da situação, externas, e de conhecimentos gerais, internos.

Do raciocínio pragmático resultam os processos de resolução de problemas, que será um conjunto de inferências, usando de dados da situação e dos conhecimentos armazenados na memória de longo termo, e que resultarão em um conjunto de ações não automatizadas. As representações de situações podem ser tão codificadas que já podem disparar um processo de ações automatizadas, em computação conhecidas como subrotinas ou *trigger procedures* ou *stored procedures*, sem passar por um processo de resolução de problemas. São as atividade por ato reflexo, por exemplo, em que a resposta a uma situação é mais rápida que a consciência dela. Têm impacto na formação de hábitos.

“ O caráter verdadeiro ou falso dos conhecimentos ou crenças é secundário do ponto de vista psicológico: o que é importante é que eles estejam na memória do indivíduo, que elas tenham a sua adesão e que de fato possam tornar-se eficiente” (Richard,1990). As pessoas tomam decisões em função das informações que têm. Bowditch e Buono (1997:48) reforçam este pressuposto afirmando que ... “as pessoas reagem em função das suas percepções, e não dos fatos reais”.

A construção do conhecimento se dá de duas formas: através do raciocínio epistêmico, que resultam em conhecimentos gerais; e através do raciocínio pragmático, que resultam em conhecimentos específicos. Os conhecimentos gerais constituem a memória semântica, ou seja, a memória onde são armazenados os conceitos e as estruturas do raciocínio que servirão para interpretar as representações no processo de raciocínio, que resultarão em procedimentos não

automatizados. Na memória episódica são armazenados os conhecimentos específicos que serão disparados por situações e que por sua vez resultarão em procedimentos automatizados. (Richard,1990:12)

Os processos de avaliação situam-se após a execução e fornecem ao sistema cognitivo as informações que lhe permitem eventualmente reorientar sua atividade. Não são os processos primários de reforço ou de avaliação do *feed back* da ação: eles entram em ação quando não há informação direta sobre o sucesso ou sobre o fracasso. (Richard 1990).

2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Administração estratégica é definida por Certo & Peter (1993:8) como “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu meio ambiente”.

Segundo estes autores, as etapas para realização da Administração estratégica são as seguintes:

- Realização de uma análise do ambiente - identificação das variáveis ambientais que afetam a organização,
- estabelecimento da diretriz da organização – estabelecimento da direção que a empresa deve tomar, sua missão e objetivos estratégicos,
- formulação de uma estratégia – formulação do que a empresa deve fazer para atingir seus objetivos estratégicos,
- implementação da estratégia organizacional – transformação das estratégias em planos de ação e realização das ações,
- exercício e controle estratégicos – controle da realização das ações estratégicas, análise dos resultados conseguidos e avaliação de se as estratégias adotadas foram adequadas à realização dos objetivos estratégicos.

Os autores não consideram os objetivos estratégicos como parte da estratégia empresarial. Colocam o estabelecimento dos objetivos estratégicos em uma etapa e a forma como a organização vai agir o atingimento destes objetivos em outra etapa.

Para Johnson e Scholes (1999: 24) existem três etapas na administração estratégica: análise estratégica, escolha estratégica e implementação estratégica.

Apesar da administração estratégia ter etapas definidas, eles advertem que “há um perigo em pensar o processo de gerência estratégica como uma seqüência ordenada de passos. É muito provável que os leitores não encontrem os elementos descritos aqui (no próprio livro) claramente evidentes na prática, e concluírem que gerência estratégica não acontece suas empresas”(1999:25).

Na análise estratégica é realizada a análise do meio ambiente empresarial, as expectativas e propósitos da administração e a análise dos recursos, competências e capacidades da organização.

Na escolha estratégica, são analisadas as bases para a escolha estratégica, as diretrizes para a tomada de decisão estratégica, desenvolvidas as alternativas estratégicas e realizada a avaliação e a seleção das alternativas analisadas.

Na implementação estratégica é realizada a gerência de mudanças, a alocação e controle de recursos e o desenho da estrutura da organização.

A avaliação da estratégia empresarial é analisada dentro dos procedimentos de controle estratégico. A organização deve permanentemente controlar se a empresa está progredindo na realização dos objetivos estratégicos, bem como avaliar se estes objetivos ainda são adequados confrontados com eventuais mudanças no ambiente competitivo.

Acreditamos que os objetivos estratégicos façam parte da estratégia empresarial, porém mantemos a divisão porque didaticamente é mais claro.

2.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E PSICOLOGIA COGNITIVA

Existe uma estreita correlação entre as etapas da administração estratégica e o processamento da informação conforme proposto pela Psicologia Cognitiva. Vejamos, pois:

A realização da análise do meio corresponde a fazer uma representação da situação sobre a qual devem ser tomadas decisões estratégicas. Esta situação obviamente se refere à empresa, mas é identificada pelos tomadores de decisão, em função dos seus processos de representações individuais.

O estabelecimento da diretriz da organização diz respeito ao padrão mental de interpretação das situações com que a empresa se defronta, visto que a missão representa uma visão seletiva do mercado competitivo, que está gravada na memória de longo termo dos tomadores de decisão. A missão delimita a parte do mercado que os tomadores de decisão devem focalizar. Assim, é em função desta missão que os tomadores de decisão delimitarão o ambiente competitivo da empresa e selecionarão as informações para compor as representações de situações. Além do filtro determinado pela missão, que é um filtro coletivo, ou seja, teoricamente compartilhado por todos os tomadores de decisão, existe um filtro adicional, anterior ao coletivo, proporcionado pela matriz cognitiva do indivíduo, produto da sua socialização primária e da socialização secundária. Em função desta matriz perceptiva, os tomadores de decisão vão priorizar certas informações em detrimento de outras. Estas informações priorizadas dirão mais respeito à sua própria área de atuação profissional, ou o setor da empresa onde atuam, bem como de suas preocupações com a sua carreira ou conceito profissional e com a vida em geral.

A definição dos objetivos estratégicos e estratégias relaciona-se com o *raciocínio epistêmico* ou *pragmático*. Pelo raciocínio *epistêmico*, o indivíduo pode vir a mudar a

sua percepção do meio ambiente competitivo e da forma como estabelece as representações das situações. Modificam assim a composição dos conhecimentos gerais armazenados na memória de longo termo. Pelo *raciocínio pragmático* os indivíduos tratarão de estabelecer o que a organização fará em função da representação da situação em que a empresa se encontra face ao seu ambiente competitivo, resultando em um conjunto de ações não automatizadas, dentro de um processo de mudança.

A implementação é representada por uma infinidade de representações de situações visando a realização da estratégia estabelecida (conjunto de ações não automatizadas).

O exercício e controle estratégico, em termos da estrutura de processamento da informação, estaria permeando todo o processo. Convém destacar que o processamento da informação no indivíduo é instantâneo, enquanto que o processo de administração estratégica é feito em ritmo muito baixo comparado ao processamento da informação no indivíduo.

Esta analogia entre o processamento da informação no indivíduo e na administração estratégica serve mais para destacar o papel da memória de longo termo, que equivale a um modelo mental, tem para o entendimento do meio ambiente. Do entendimento de uma situação representado pelas informações que o indivíduo seleciona do meio ambiente, combinado com o seu modelo mental (armazenado na memória de longo termo) de interpretação das informações, é que derivam as decisões estratégicas, conforme estudado pela escola cognitiva de estratégia e pela escola cultural, quando este modo de ver o meio ambiente competitivo e tomar decisões sobre ele, deixa de ser individual para ser coletivo.

2.5 REALIZAÇÃO DE UMA ANÁLISE DO AMBIENTE

A primeira etapa para realização da análise estratégica é tomar conhecimento ou esclarecer a situação da empresa diante do seu meio ambiente competitivo, principalmente com relação aos clientes e aos concorrentes.

Conforme definido por Certo e Peter (1993), “a análise do ambiente é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas em atingir as suas metas”.

Barbosa (1997:42) enfatiza a necessidade de monitoração do meio ambiente competitivo afirmando que “as constantes e profundas transformações que caracterizam os ambientes de negócio atuais têm forçado os administradores a empreenderem grandes esforços no sentido de acompanhar, interpretar e compreender a natureza dessas mudanças e as suas implicações para as organizações”

Em termos de psicologia cognitiva pode ser dito que a empresa tem que fazer uma representação da situação, que neste caso pode ser entendido como um cenário. Porém, não existem informações suficientes para a representação completa desta situação, posto tratar-se de decisões de longo prazo, envolvendo tendências e indícios, até mesmo intuições, sob os quais evidentemente não existem informações completas. Desta forma a representação tem que ser completada com informações da memória de longo prazo dos tomadores de decisão processadas pelas suas respectivas matrizes cognitivas. O problema é compatibilizar estas informações individuais de forma a obter uma representação adequada da situação (estratégica) aceita por todos os participantes, ou pelo menos por aqueles que têm maior poder de decisão. Normalmente nas empresas já existe uma forma de ver as coisas, determinada pela sua cultura, que limita a liberdade de visão dos tomadores de

decisão ou desestimula-os diante de uma interpretação diferente da realidade percebida.

2.5.1 O meio ambiente competitivo

Uma empresa está inserida no seu meio ambiente de negócios na medida em que ela depende de clientes ou fontes de recursos financeiros externos para sua sobrevivência.

A principal força que determina a capacidade de sobrevivência, ou sucesso, de uma empresa é a manutenção de suas fontes de recursos externos: financiamentos, investidores e clientes e ficar à frente de seus concorrentes. Afinal, uma empresa é sempre uma OSA (organização de Serviços ao Ambiente), termo cunhado por Ansoff (1983).

Dependendo do ambiente de negócios em que a empresa está inserida. Faz-se necessário saber se este lhe está sendo hostil ou amigável: ou seja, se lhe vai proporcionar condições para seu êxito ou fracasso, colocando a situação em termos mais genéricos. Os termos usados na literatura referentes a estratégia empresarial são: ameaças e oportunidades.

Para a empresa diagnosticar o seu meio ambiente ela deve adotar o processo de análise ambiental, através de uma estrutura conceitual ou categorias de análise que lhe permita classificar e analisar as informações ambientais e concluir sobre as ameaças e oportunidades que pairam sobre a empresa.

Antigamente as organizações eram vistas como sistemas relativamente fechados. Na abordagem hodierna “as organizações contemporâneas são vistas como sistemas abertos, que precisam se adaptar a condições externas mutantes para desempenharem, terem sucesso e até sobreviverem ao longo do tempo de forma eficaz.” (Bonwditch e Buono, (1997:142).

Certo e Peter (1993:38) definem a análise do ambiente como sendo “o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes quanto futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas”. Prosseguem caracterizando o meio ambiente organizacional como sendo “o conjunto de todos os fatores, tanto internos quanto externos à organização, que possam afetar seu progresso para atingir essas metas.” Definem como propósito da análise do meio ambiente como sendo “avaliar o ambiente organizacional de modo que a administração possa reagir adequadamente e aumentar o sucesso organizacional” (Idem, Ibidem:43). Embora os autores utilizem o termo “reagir adequadamente”, não significa que eles proponham uma posição reativa da empresa, mas sim que a empresa se posicione com relação ao que ela percebe como uma evolução do para onde o mercado esteja se encaminhando. Quanto mais longo o horizonte de planejamento, tanto menos informações a empresa terá a respeito do meio e tanto menos precisas serão estas informações.

Para Porter (1986:22) “A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia a seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente é a indústria ou indústrias em que ela compete”.

As variáveis de um meio ambiente em nível estratégico são mais sutis, fornecem somente indícios, porque não existe agregação suficiente ou massa crítica para causar impacto ou evidência. Naisbitt, especialista americano em prospectar tendências, emprega o processo de leitura de jornais para estabelecer suas Megatendências, no sentido de compilar uma montanha de fatos e entender o sentido, de forma que possam ser agrupados e estabelecidas tendências. A sua empresa edita um relatório mensal denominado Relatório de Tendências, que tem a finalidade de fornecer informações de tendências econômicas e sociais sobre a sociedade americana. “O Relatório de Tendências analisa continuamente 6 mil jornais locais por mês. A exposição diária à ação local em cidades através dos EUA

permitem ao analista apontar traços e avaliar os temas e tendências de impacto”.(...) O que a pesquisa do Relatório de tendências me dá é uma estrutura com a qual posso organizar todo o tipo de informação que me chega através de minhas leituras, meus seminários para grupos ou conversas com indivíduos pelo país” Naisbitt, (1988:8)

2.5.2 Mudanças ambientais

O objetivo primeiro da análise do meio ambiente é a obtenção de dados que permite a empresa fazer previsões. Segundo Certo e Peter(1993:62), “previsão ambiental é o processo para determinar que condições existirão em um ambiente organizacional em certo tempo no futuro”.

Ansoff (1983) demonstra que o ambiente para as OSA (organizações de serviço ao ambiente) vêm sofrendo uma aceleração da turbulência, caracterizado por quatro tendências principais:

- Aumento da novidade da mudança. Os eventos importantes que afetam a OSA vêm-se desligando, progressivamente, da experiência do passado;
- crescimento da intensidade do ambiente, no sentido do que o ambiente consome uma porcentagem crescente de energia, recursos e atenção administrativa;
- aumento da velocidade de transformação ambiental;
- aumento da complexidade do ambiente.

Para avaliação do efeito potencial da mudanças ambientais sobre a organização, Bowditch e Buono(1997:147), propões duas categorias de análise: estabilidade e complexidade.

Segundo estes autores os ambientes variam de quase estáticos até os muitos dinâmicos. A mudança de um para o outro pode ser repentina, como por exemplo em processos de desregulamentação. Ambientes estáveis ou estáticos são aqueles em que os elementos que o compõem mudam muito vagarosamente, como por

exemplo os ambientes dos órgãos de administração pública, enquanto que os muito dinâmicos ou instáveis são aqueles em que seus elementos mudam de forma muito rápida, como por exemplo o ramo de tecnologia.

Ainda de acordo com Bowditch e Buono (1997), a complexidade refere-se à variedade de elementos relevantes à organização. Pouco complexos são aqueles com poucos elementos relevantes, como por exemplo uma mercearia de bairro. Enquanto que muito complexos são aqueles em que há uma diversidade grande de elementos que afetam a organização, como por exemplo o ambiente competitivo das grandes corporações.

Da combinação da estabilidade e complexidade resulta o grau de incerteza para a organização. Ambientes mais estáveis e menos complexos são menos incertos. Por outro lado, ambientes instáveis e complexos têm alto grau de incerteza. “Incerteza ambiental se refere à falta de informação que os tomadores de decisão da organização podem ter sobre as tendências e as mudanças ambientais” March e Simon (apud Bowditch e Buono, 1997:148).

2.5.3 Categorias de análise do meio ambiente

No processo de análise do meio ambiente, as informações são agrupadas em categorias, para melhor entendimento. A categorização organiza as informações de tal forma que possam ser melhor analisadas e comparadas. Assim o indivíduo organiza as informações (Martin-Baró,1983). Sendo uma empresa um conjunto de indivíduos, pode ser inferido que esta abordagem também é válida para uma empresa.

O ambiente da empresa é caracterizado pelas forças que podem impedir, ou estimular, o sucesso empresarial dando condições para que a empresa seja lucrativa permanentemente ou que seja expelida do mercado.

Porter (1986) focaliza a sua análise nas forças que dirigem a concorrência na indústria, quais sejam: entrantes potenciais, fornecedores, compradores, produtos substitutos e rivalidade entre as empresas existentes. Esta análise ele denomina de Análise Estrutural da Indústria.

Os entrantes potenciais seriam as empresas que poderiam vir a entrar no mercado - ou por terem atividades afins ou pela sua capacidade de investimento - atraídas pela lucratividade do mercado. O poder dos compradores é representado pela capacidade de impor preços, mudar de fornecedor ou mesmo substituir o fornecedor, através de integração vertical. O poder dos fornecedores é representado pela capacidade deles imporem seus preços, deixar de fornecer, ou mesmo substituir o comprador, através da integração horizontal. Os produtos substitutos devem ser monitorados para verificar em que condições técnicas e econômicas os clientes deixarão de adquirir o produto da empresa para adquirir o produto substituto. E, por fim, tem-se a análise de rivalidade entre os concorrentes, no sentido de se interpretar o mercado como cada um satisfeito com a sua posição ou todos querendo ganhar posição e guerreando entre si.

Aaker (1996) propõe o seguinte modelo para análise externa da empresa:

- Análise dos Consumidores – segmentos, motivações, necessidades não atendidas.
- Análise dos Concorrentes – Identificação, grupos estratégicos, performance, imagem, objetivos, estratégias, cultura, estrutura de custos, pontos fortes, pontos fracos.
- Análise do mercado – Tamanho, crescimento projetado, lucratividade, barreiras de entrada, estrutura de custos, sistema de distribuição, tendências, fatores-chaves de sucesso.
- Análise de Meio Ambiente – Tecnológico, governamental, econômico, cultural, demográfico, cenários, áreas de necessidades de informações.

O produto da análise externa são as ameaças, oportunidades, tendências de negócios em geral e de mercado em particular e questões estratégicas.

Como critério para melhor direcionar a coleta de informações sobre o meio ambiente competitivo poderão ser utilizadas duas grandes categorias: ambiente geral e ambiente específico.

Bowditch e Buono (1997:143) definem o ambiente geral da organização como referindo-se a “refere-se a fatores, tendências e condições gerais que afetam a todas as organizações (...) O ambiente geral se volta para as condições que potencialmente podem afetar todas as organizações “ (idem,143)

Já o “O ambiente específico (ou da tarefa) enfoca as condições externas que tenham relevância imediata para a organização” (idem,143).

Certo e Peter (1993:49) introduzem o conceito de relevância dos níveis ambientais dizendo que eles (ambiente mediato, imediato e interno) não afetam a organização do mesmo modo.

A intensidade com que a empresa sente as forças ambientais é determinada pela sua capacidade de percepção dos movimentos externos à empresa. Isto é feito pelos executivos que têm a capacidade de tomar decisões que afetam a maneira da empresa modificar seus comportamentos – leia-se, modo de fazer as coisas , produzir, lidar com clientes, prevenir-se da concorrência.

A implicação disto é que , com relação ao ambiente geral, as informações coletadas serão mais gerais, indicadores, por exemplo, e normalmente obtidas de fontes secundárias - jornais, noticiários, artigos, etc. Enquanto que para o ambiente específico, a empresa poderá montar um processo de obtenção de informações próprio, antigamente denominado de Sistema de Informações Estratégicas, e atualmente denominado como Inteligência Competitiva.

Certo e Peter (1993:42) definem os ambientes geral e operacional da seguinte forma:

o ambiente geral é o nível de um ambiente externo à organização, composto de componentes que têm amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização (componentes econômico, social, político, legal, tecnológico)... enquanto que o ambiente operacional é o nível do ambiente externo à organização composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração da organização (componente cliente, concorrência, mão-de-obra, fornecedores e internacional).

Bowditch e Buono (1997 :144) sugerem que a definição do meio ambiente específico (ou operacional) da organização, deve incluir uma identificação dos diversos grupos de interesse na organização (stakeholders), bem como ser entendido o interesse que cada grupo tem na organização.

Bowditch e Buono (1997: 144) explicam a evolução do modelo de acionistas para o modelo de stakeholders:

anteriormente sentia-se como necessidade atender prioritariamente os interesses dos acionistas e conhecer a natureza do relacionamentos com os fornecedores, clientes e empregados da organização. Porém devido às pressões sociais, entendeu-se que a organização tem um papel mais amplo da sociedade, gerando, dessa forma, um modelo que contemplasse a natureza do relacionamento com os diversos interessados (stakeholders) na organização. Estes interessados em princípio são os seguintes: acionistas, grupos de interesse público, consumidores, advogados de defesa do consumidor, fornecedores, concorrentes, imprensa, funcionários, sindicatos, grupos de interesse especial, governo, grupos da comunidade local.

Os interessados, neste caso, são definidos como “qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pelo desempenho da organização em termos de seus produtos, políticas e processos operacionais”... “os acionistas continuam a ocupar um lugar de destaque, mas seus interesses específicos devem ser defendidos num contexto mais amplo do interesse público”. Bowditch e Buono, (1997: 145).

Defendem que o modelo dos interessados está ganhando aceitação por quatro motivos principais:

- inadequação do modelo de acionistas em lidar com os problemas sociais;
- a empresa deve ter uma visão mais ampla do seu papel na sociedade, visando atender pressões dos demais interessados que irão assegurar responsabilidades impostas pelo governo, através de leis e regulamentações;
- a satisfação dos demais interessados é importante para o desempenho da empresa e;
- modelo dos interessados obedece às noções contemporâneas de justiça. Bowditch e Buono (1997: 146)

Outra importante categorização para análise do meio ambiente competitivo é a de ambiente real e percebido. É um truísmo afirmar que as pessoas têm percepções diferentes do mesmo ambiente, cada qual enfatizando aspectos mais relacionados às suas matrizes perceptivas. Bourgeois (apud Bowditch e Buono, 1997) afirma que “uma outra distinção analítica importante é a diferença entre o ambiente real (objetivo) e aquele visto através da percepção dos gerentes (subjetivo)”. Bowditch e Buono complementam esta observação afirmando que “o ambiente percebido reflete a interpretação subjetiva do ambiente objetivo, que é real, mensurável e externo à organização(1977)”. O entendimento do ambiente percebido pela empresa é importante porque “as pessoas reagem em função de suas percepções e não dos fatos reais”. Bowditch e Buono (1997: 147). Em termos de estratégia empresarial, a empresa atuará no mercado em função da percepção dos seus gerente com relação aos dados do meio ambiente que eles conseguem filtrar e das inferências que estes gerentes puderem fazer dos dados percebidos. Tanto a seleção dos elementos do meio ambiente percebidos pelos gerentes quanto as inferências que eles fazem em função destes elementos, dependem da sua matriz perceptiva. Através destas percepções, que formarão o ambiente percebido da empresa, é que a empresa estabelecerá o cenário, segundo o qual estabelecerá suas estratégias. Ou seja, este cenário estabelecido conterá as premissas para estabelecimento das estratégias

empresariais. O problema é que, muitas vezes, não são avaliadas as premissas segundo as quais as estratégias estão sendo estabelecidas. O cenário não é atualizado.

2.5.4 Formas de monitoração ambiental

Aguilar (apud Barbosa,1997) define quatro tipos de monitoração: exposição não-direcionada (*undirected viewing*), exposição direcionada (*conditioned viewing*), busca informal e busca formal. Kami (1989) propõe um método mais aleatório para monitoração do meio ambiente: a leitura assistemática de montanhas de jornais e revistas, recortando os assuntos que de alguma forma possam interessar à organização e discutindo-os em reuniões semanais “sempre às segundas-feiras” .

2.5.5 Fontes de informação

Em enquete sobre a prática de inteligência empresarial em empresas americanas, Sutton (apud Barbosa, 1997:45) identificou as seguintes fontes de informação:

- fontes Internas – setores de venda, pesquisa mercadológica, planejamento, engenharia, compras, análise de produtos concorrentes, ex-empregados de concorrentes;
- contatos diretos com setor de negócios – clientes, encontros, demonstrações de vendas, distribuidores, fornecedores, associações comerciais, consultores, varejistas, empregados dos concorrentes, agências de publicidade;
- informações publicadas – periódicos do setor, material promocional das empresas, relatórios anuais, relatórios de analistas financeiros, periódicos financeiros, discurso dos administradores, periódicos de negócios, jornais nacionais e locais, diretórios, publicações governamentais;
- outras fontes – analistas financeiros, bases de dados eletrônicas, bancos de investimentos e comerciais, anúncios.

2.5.6 Resultado

O resultado esperado da análise ambiental é um conjunto de informações, tomadas como verdadeiras ou prováveis pelos tomadores de decisão, que os permitam estabelecer cenários de tal forma a fundamentar o estabelecimento de estratégias para a organização.

2.6 ESTABELECIMENTO DA DIRETRIZ DA ORGANIZAÇÃO

O processo para estabelecimento da diretriz organizacional se dá seguindo os seguintes passos, conforme apregoam Certo & Peter (1993):

- refletir sobre os resultados de uma análise do ambiente, tirando conclusões das ameaças e oportunidades e dos pontos fracos e fortes da organização, à luz dos valores da organização, derivados dos valores pessoais dos administradores, acionistas, empregados (ou cultura empresarial) e das expectativas sociais com relação ao comportamento de uma empresa naquela sociedade;
- desenvolver uma missão organizacional apropriada aos resultados da análise do meio ambiente analisado;
- desenvolver objetivos organizacionais apropriados à missão e à realização das expectativas dos diversos grupos sociais (*stakeholders*) interessados na organização.

É óbvio que este processo é interativo e não cartesiano como pode ser dado a entender na descrição acima, nem tampouco se dá num lapso de tempo determinado. A empresa, através de definições sucessivas e avaliação dos resultados, vai aperfeiçoando o processo de estabelecimento das diretrizes da organização.

Um conceito útil para análise estratégica é o de *Strategic Gap*, traduzido na literatura brasileira como Hiato Estratégico. Ele representa a distância entre os níveis de desafios propostos pela Diretoria ou acionistas e aqueles que os gerentes estão

dispostos a aceitar. É um conceito que demonstra o jogo de forças entre a alta administração, que quer objetivos que proporcionem maiores retornos financeiros aos acionistas, e os administradores, que desejam objetivos mais factíveis.

Ackoff (apud Goodstein, 1993) em seu livro *“Creating the corporate future, (1981)”* sugere que há quatro diferentes abordagens de planejamento para lidar com os desafios do meio ambiente:

- reativo, ou planejar através do espelho retrovisor;
- inativo, ou ir de acordo com a maré;
- preativo ou preparando para o futuro e
- proativo ou desenhando o futuro fazendo ele acontecer.

Ackoff chama de Preativo o que normalmente é considerado como proativo, ou seja, antecipar-se às mudanças do ambiente, através da detecção de tendências, mas ainda de maneira reativa. É o que Johnson e Scholes (1999) denominam de *“strategic fit”*, que poderíamos traduzir como adaptação estratégica. Neste caso a empresa se adapta ao meio ambiente. E o que Ackoff chama de proativo Johnson e Scholes(1992) denominam de *“strategic stretch”*, ou seja, a empresa tenta moldar o meio ambiente da forma que lhe seja mais conveniente. Na Infobrás o termo proativo é empregado em no sentido de se propor coisas antecipando-se ao mercado, mas nunca como moldando o ambiente em seu benefício.

No estabelecimento das diretrizes empresariais, diversos conceitos são utilizados: missão, visão, objetivos.

Missão organizacional é a proposta para a qual, ou razão pela qual a organização existe (Certo & Peter, 1993:76). Este autores apregoam as seguintes vantagens no estabelecimento da missão:

- ela ajuda a concentrar o esforço das pessoas para uma direção;
- ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes;

- serve de base lógica geral para alocar recursos organizacionais;
- estabelece áreas amplas de responsabilidade por tarefa dentro da organização;
- atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Outro conceito que auxilia na definição das diretrizes empresariais é o de visão, entendida como um “Estado futuro desejado: a aspiração da organização” (Johnson & Scholes, 1999:15). Goodstein et alii denominam o de ‘*envisioning*’ o processo pelo qual indivíduos ou grupos desenvolvem uma visão ou sonho de um Estado futuro para si mesmos ou sua organização que seja suficientemente claro e poderoso para elevar e sustentar as ações necessárias para que o sonho ou visão se torne uma realidade (1992:38). Defendem a necessidade do estabelecimento de uma visão para a empresa afirmando que ela “ é importante porque proporciona aos membros de uma organização com uma imagem (view) do futuro que pode ser compartilhada, um claro senso de direção, uma mobilização de energia e um senso de estar engajado em alguma coisa importante(1992:38) e advertem que o estabelecimento de uma visão (*envisioning*) se concentra na meta final (o Estado futuro desejado), não nos meios para alcançar esta meta (1992:43).

Tregoe et alii (1989:19) propõem que para a definição das dimensões da visão, cinco perguntas importantes devem ser respondidas.

- Qual o impulso ou foco para o desenvolvimento futuro da empresa?
- Qual o escopo dos produtos e mercados a serem – ou não – considerados?
- Que ênfase ou prioridade e “ mix” de produtos e mercados se encaixam neste escopo?
- Quais os principais recursos necessários para transformar a visão estratégica em ação?
- Quais as implicações dessa visão para as expectativas de crescimento e retorno?

Enfatizam que para a divulgação e lembrança da visão deve-se usar o recurso da repetição, tendo em vista a sobrecarga de informações que os tomadores de decisão sofrem. (1989: 241).

O terceiro conceito importante para definir o futuro de uma organização é o de objetivo organizacional entendida por Certo e Peter como sendo “uma meta para a qual a organização direciona seus esforços” (1993:81). Recomendam que:

- os administradores devem usar os objetivos como diretrizes na tomada de decisões;
- os administradores devem usar os objetivos organizacionais como guia para aumentar a eficiência organizacional;
- os administradores devem usar os objetivos organizacionais como guia para avaliação do desempenho.

Enfatizam que os administradores devem especificar objetivos organizacionais que sejam:

- específicos;
- que exijam um nível desejável de esforço;
- organizacionais atingíveis;
- flexíveis;
- mensuráveis;
- consistentes a curto e longo prazo;

2.7 FORMULAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA

Em função da análise do meio ambiente competitivo, a empresa estabelece suas estratégias, visando atingir da forma mais adequada as expectativas dos diversos grupos de interesses (*stakeholders*).

Certo e Peter (1993) sugerem que os seguintes tipos de estratégias sejam definidos:

- estratégia organizacionais geradas para a realização dos objetivos globais da empresa;
- estratégias de negócios projetadas para ajudar cada divisão ou unidade de negócios da empresa a contribuir de forma tão efetiva quanto possível com a companhia da qual é subsidiária;
- estratégias funcionais, tais como de marketing, recursos humanos, finanças.

Para Aaker (1996:5), a formulação da estratégia deve envolver os seguintes elementos:

- produto/mercado onde competir;
- nível de investimento;
- necessidades estratégicas das áreas funcionais para competir nos produto/mercados selecionados;
- ativos e habilidades estratégicas que suportam a estratégia e asseguram a Vantagem Competitiva Sustentável.

Porém, por mais criativos e decididos que sejam os tomadores de decisão, sempre existem limitações à liberdade de estabelecimento de estratégias. Tais limitações, segundo Certo e Peter (1993) são as seguintes:

- disponibilidade de recursos financeiros;
- atitude frente a riscos;
- capacidades organizacionais;
- relações entre canais de distribuição, fornecimento;
- retaliação da concorrência.

Para verificar se as estratégias estão adequadamente formuladas, Certo e Peter (1993:147-148) sugerem os seguintes critérios:

- correspondam ao ambiente externo;

- envolvam uma vantagem competitiva sustentável;
- sejam consistentes com outras estratégias da organização;
- forneçam flexibilidade adequada para a empresa e para a organização;
- conciliem-se com a missão da organização e com os objetivos de longo prazo;
- sejam organizacionalmente factíveis.

Para Quinn (2001:25) os elementos críticos para formulação de “estratégias eficientes”, os quais podem ser aplicados “nos negócios, no governo ou no conflito armado” são os seguintes:

- objetivos claros, decisivos e diretos – propõe que os objetivos devam ser definidos de tal forma que sejam entendidos por todos, decisivos e atingíveis. As metas setoriais podem ser definidas “no calor da batalha”, mas as metas principais devem proporcionar coesão entre todas as metas setoriais. Nem todas as metas precisam ser escritas, mas devem ser compreendidas por todos;
- manter a iniciativa, no sentido de que a meta deve preservar a liberdade de ação e estimular ou realçar o comprometimento, devendo estimular uma ação proativa;
- concentração – a estratégia deve concentrar esforços no momento em que provavelmente poderão ser decisivos. Isto está relacionado com o conceito de Prahalad e Hamel (2001) de *Intenção estratégica*, porém este conceito sugere um único objetivo genérico e altamente estimulador, que permeie toda a organização e concentre esforços no sentido de se conseguir aquele objetivo específico, descrito na intenção estratégica, sob o qual todos os demais objetivos, inclusive os estratégicos, deverão estar alinhados e contribuindo para a realização daquele objetivo maior;
- flexibilidade – mudança de posição estratégica com o consumo mínimo de recursos;
- liderança coordenada e comprometida – o estabelecimento da estratégia deve ser efetuado de tal forma que estimule os líderes a estarem comprometidos e alinhados com ela;

- surpresa – a estratégia deve proporcionar, através da velocidade, do segredo e da inteligência, surpresa aos oponentes;
- segurança - a estratégia deve proporcionar os recursos necessários, em quantidade e no tempo necessário para assegurar a sua realização.

Intenção estratégica é a obsessão pela vitória, é aquele objetivo capaz de mobilizar toda a organização por um longo período de tempo (Prahalad e Hamel, 2001:53, 1995:151). Ela visa a posição desejada de liderança e estabelece os critérios que a organização usará para mapear o seu progresso.

Abrange também um processo administrativo que inclui: focalizar a atenção da organização na essência de ganhar, motivar as pessoas ao comunicar o valor da meta, deixar lugar para a contribuição individual e de equipe, manter o entusiasmo ao proporcionar novas definições de operações à medida que as circunstâncias mudam e usar a intenção consistentemente para orientar a alocação de recursos. Em resumo, a intenção estratégica capta a essência de ganhar, é estável ao longo do tempo, e estabelece uma meta que merece esforço pessoal e comprometimento.

Para implementação do conceito de intenção estratégica na empresa, Hamel e Prahalad (2001:54) sugerem que a empresa:

- crie um sentido de urgência;
- desenvolva um foco competitivo em cada nível através do amplo emprego de inteligência competitiva;
- dê aos empregados habilidades de que precisam para trabalhar com eficiência;
- dê tempo para a organização assimile um desafio antes de partir para o outro;
- estabeleça marcos claros e revise os mecanismos para rastrear o progresso.

Mintzberg(1998:423,424,426) falando sobre o processo de estabelecimento de estratégias empresariais afirma que

praticamente tudo o que tem sido sobre formulação de estratégia a descreve como um processo deliberado (...) Meu argumento é simples: estratégias podem se formar assim como ser formuladas, Uma estratégia realizada pode emergir como resposta a uma situação em evolução ou pode ser introduzida deliberadamente, através de um processo de formulação seguido de implementação (...) Na prática, todo processo de formulação de estratégia possui dois aspectos: um deliberado e outro emergente. Da mesma forma que a formulação puramente deliberada de uma estratégia favorece a aprendizagem, uma formulação puramente emergente impede o controle”

Mintzberg (1998:433) define a finalidade planejamento estratégico:

esse planejamento estratégico deve ser reconhecido pelo que é: um meio, não de criar estratégias, mas de programar uma estratégia já criada – de determinar formalmente suas implicações. Sua natureza é essencialmente analítica, baseada em decomposição, enquanto que a criação da estratégia é essencialmente um processo de síntese. (...) . Esta programação da implementação também visa assegurar que as informações críticas estejam sendo consideradas.

Para o processo de estabelecimento definição da estratégia empresarial, Mintzberg sugere dois tipos genéricos de estratégia : a estratégia guarda-chuva e a estratégia de processo. (1998:418).

Na estratégia guarda-chuva a gerência sênior define diretrizes abrangentes, enquanto que a formulação das diversas estratégias funcionais ou setoriais ficam por conta dos níveis mais baixos da corporação.

Sob a estratégia de processo, a gerência controla o processo de formulação da estratégia, enquanto que deixa o conteúdo em si para os demais empregados da corporação. Mintzberg classifica esta estratégia como deliberadamente emergente.

Ambas as estratégias permitem “a seus implementadores que atuem também como formuladores, pois são as pessoas em níveis mais baixos da hierarquia que mantêm contato íntimo com a situação e têm conhecimento técnico necessário”. Mintzberg, (criação, 1998:428)

Johnson e Scholes (1999:25) abordam a estratégia como “*fit*” ou “*stretch*”, ou seja de adaptação da empresa ao seu meio ambiente ou a alteração do meio ambiente em favor da empresa.

Adaptação estratégica (*strategic fit*) vê gerentes tentando desenvolver estratégias pela identificação das oportunidades através do entendimento das forças do meio ambiente que atuam sobre a organização, e adaptando os recursos empresariais para tirar vantagem deles. É notadamente uma abordagem reativa, onde a empresa analisa o meio ambiente porém não tenta modificá-lo, apenas tirando proveito das oportunidades. Aaker (1996) denomina este tipo de estratégia de Oportunista.

Desenvolvimento da estratégia por expansão (*strategic development by stretch*) é a identificação e alavancagem dos recursos e competências da organização para criação de novas oportunidades e prover vantagem competitiva. Nesta caso a empresa tenta alterar as regras do jogo do seu mercado para se adaptar às suas próprias competências. Seria mais que uma abordagem proativa. Proatividade significa se antecipar ao mercado, uma tentativa de previsão através das tendências, enquanto na abordagem *stretch* a própria empresa faz as tendências, influenciando o mercado a seu favor.

2.8 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Certo e Peter (1993:156) enfatizam que a implementação da estratégia e a formulação caminham juntas. Afirmam que em empresas bem-sucedidas, a implementação não é planejada em detalhes, mas sim “as estratégias são parcialmente formuladas, implementadas, reformuladas e ampliadas para capitalizar rapidamente as oportunidades estratégicas”. Esta postura já decorre da própria definição de administração estratégica, como sendo um processo interativo de todos os passos, não sendo um processo linear.

Mintzberg (1987:416) também enfatiza este aspecto interativo afirmando que “o processo de formulação e implementação transformam-se em um processo contínuo de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas”.

Na maior parte do tempo buscam uma determinada orientação estratégica. Uma mudança parece ser algo contínuo, mas ocorre no contexto dessa orientação e, normalmente, resulta em fazer mais as mesmas coisas, ou fazê-la ainda melhor. A maioria das organizações é favorável a esses períodos de estabilidade, pois é quando atingem o sucesso, não através de mudanças de estratégias, mas pelo aproveitamento das que já possuem. Elas, como artífices, buscam melhorias contínuas através do uso das suas competências peculiares em cursos pré-determinados” Mintzberg(1998:431).

Judson (1996) enumera os seguintes fatores que impedem a realização das estratégias estabelecidas:

- Pobre preparação dos gerentes de linha
- Definição deficiente do negócio
- Definição defeituosa das unidades estratégicas de negócios
- Foco excessivo em números
- Desproporção entre considerações internas e externas
- Insuficiente detalhamento
- Insuficiente participação efetiva entre funções
- Pobre participação do Corporate Face-off ou seja, a hora da verdade
- Conflitos com sistemas e controles institucionalizados

2.9 CONTROLE ESTRATÉGICO

Existem dois tipos de controle estratégico: um abordando a eficiência outro a eficácia. No aspecto de eficiência, a função de controle deve verificar se as estratégias estabelecidas estão sendo realizadas. No aspecto de eficácia, será verificado se a estratégia estabelecida foi adequada, bem como se a leitura do meio ambiente foi correta, confrontando o “ambiente percebido” com o “ambiente real”.

Certo e Peter declaram que o Controle Estratégico “consiste em fazer com que certas estratégias se desenvolvam da forma planejada” (1993:195). Enfatizam que

para realizar este controle, “os administradores devem entender claramente os resultados de uma ação particular”. Somente assim poderão determinar se os resultados previstos estão ocorrendo e então fazer as mudanças necessárias para garantir que os resultados desejados ocorram”.

Porém Hamel e Prahalad advertem sobre o excesso de controle afirmando que “é justo dizer que na maioria das matrizes corporativas faz um esforço muito maior para exercitar controle do que para indicar direção” (Hamel & Prahalad, 1995:151).

Como critérios para avaliação das estratégias formuladas Rumelt(2001:65) propõe que sejam feitas as seguintes perguntas:

- Os objetivos do negócio são apropriados?
- Os planos e as políticas mais importantes são adequadas?
- Os resultados obtidos até hoje confirmam ou refutam as premissas críticas sobre as quais repousam as estratégias?

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

3.1 HISTÓRICO

Nos primórdios da computação comercial, iniciada no Brasil na década de 1960, os computadores eram caros, raros, difíceis de operar e raras as pessoas que sabiam utilizá-los. Analistas, programadores e operadores eram de difícil formação. Não existia oferta de cursos de nível superior pelas faculdades na área de processamento de dados. A formação era ministrada pelos fornecedores de computadores; IBM, Bourroughs (hoje Unisys), Bull (hoje Honeywell Bull), as principais.

Neste contexto, somente as grandes empresas poderiam ter computadores, e estas tinham um departamento específico para operá-los. Este departamento que prestava serviços de processamento de dados para o resto da empresa e, quando possível, para outras empresas também. Normalmente os principais sistemas eram contabilidade, folha de pagamento e crediário. Surgiram *bureaux* de processamento de dados, sendo o maior deles a Datamec, que também prestavam serviços para pequenas e médias empresas. Também serviços de folha de pagamento, contabilidade e crediário.

Com as Unidades Federativas Brasileiras ocorreu algo análogo. Também foram fundados departamentos ou empresas que pudessem concentrar os recursos computacionais e prestassem serviços para o resto do Estado. Assim surgiu a Infobrás em 1964, como companhia mista, porque àquela época esta forma de empresa possibilitava flexibilidade de contratação de recursos.

A Infobrás foi a primeira empresa de informática (processamento de Dados) pública do Brasil. Inclusive, como curiosidade, também foi a primeira empresa de processamento de dados a ter um prédio especificamente construído para abrigar

computadores (de grande porte): o piso para passagem de cabos de interligação entre o computador e os periféricos era rebaixado.

Primeira empresa de informática pública no Brasil – a INFOBRÁS nasceu em 24 de novembro de 1964, com o nome original de Centro Eletrônico de Processamento de Dados. Tinha como missão principal processar a folha de pagamento dos funcionários públicos do Estado.

Gradativamente, foi ampliando seu raio de ação junto a administração pública do Estado. Em 1975 a empresa passou a se chamar Companhia de Processamento de Dados e em 1994, transformou-se na Companhia de Informática.

Essa mudança de razão social, decorre do planejamento estratégico que redefiniu o negócio soluções para a gestão na administração pública e a missão promover soluções de melhoria da administração pública do Estado e dos serviços prestados ao cidadão, utilizando tecnologias da informação e de gestão.

A INFOBRÁS é uma sociedade de Economia Mista, de capital fechado, cujo acionista majoritário é o Estado. O quadro funcional atualmente esta em torno de 600 empregados.

Presta os serviços de planejamento de soluções de tecnologia da informação, apoio nos processos de compra de produtos e serviços de informática, garantia de continuidade para os serviços corporativos do Estado, ambiente integrado para os sistemas do Governo e suporte técnico a projetos estratégicos de governo.

Participa em diversas comissões de estudos, cede espaço para reuniões e patrocina um subcomitê da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, realiza apresentação de trabalhos científicos em congressos técnicos/científicos nacionais e internacionais e veicula o jornal institucional de caráter técnico visando a publicação de artigos técnicos elaborados pelos empregados e colaboradores. Este veículo é

dirigido à comunidade de informática. A empresa atua também como co-agente do ensino-aprendizagem, oferecendo oportunidades de estágio para a comunidade acadêmica, através de convênios mantidos com centros de integração empresa-escola.

3.2 CLIENTES

O público-alvo da empresa são os órgãos da administração direta e indireta da administração Estadual. Eventualmente presta serviços para órgãos ou entidades federais e recentemente entrou no mercado de atendimento de Prefeituras Municipais.

3.3 SERVIÇOS

3.3.1 Recursos computacionais

- serviço de locação, instalação e manutenção de equipamentos de informática, de propriedade da INFOBRÁS ou de terceiros (micros, impressoras, vídeos, terminais, placas), isolados ou agregados em configuração, para serem utilizados pelo Usuário;
- locação de solução de infra-estrutura de processamento, composta por hardware, software, serviços de manutenção, assistência técnica, instalação e ativação;
- utilização dos recursos do ambiente central corporativo para o processamento de transações e armazenamento de informações pelos Clientes/Usuários. Envolve serviços de transcrição de dados, serviços operacionais no ambiente centralizado, guarda e manutenção de meios digitais, utilização de recursos computacionais do ambiente centralizado e de impressão;
- hospedagem de servidores de clientes no ambiente Infobrás - Administração e manutenção de Servidores de aplicações de Clientes/Usuários no ambiente da INFOBRÁS.

3.3.2 Desenvolvimento e manutenção de sistemas

- prestação de serviços de desenvolvimento e manutenção de sistemas.
- licença de Uso de produtos de software, desenvolvidos pela INFOBRÁS ou sobre os quais a INFOBRÁS detenha direitos.

3.3.3 Operação de sistemas

- serviços de execução de sistemas específicos desenvolvidos para os Clientes, processados no ambiente central da INFOBRÁS;
- prestação de serviços de microfilmagem convencional e/ou com utilização do Sistema COM (*Computer Output Microfilm*);
- prestação de serviços relacionados à informática e apoio para o Cliente/Usuário, por técnicos da INFOBRÁS.

3.3.4 Serviços da rede corporativa do Estado

- prestação de serviços de Correio Eletrônico e Automação de Processos aos órgãos do Governo do Estado do Paraná, com integração dos mesmos através da rede corporativa do Governo do Estado;
- provimento de acesso aos sistemas de informação e serviços baseados em computadores de grande porte, de tecnologia IBM compatível, através da rede corporativa do Governo do Estado;
- prestação de assistência técnica, localmente nas instalações do Cliente/Usuário, para serviços disponíveis na Rede Corporativa do Governo do Estado;
- consultas à informações jurídicas e legislativas constantes nos Bancos de Dados do PRODASEN-Processamento de Dados do Senado Federal;
- provimento de serviços de acesso e de disponibilização de informações na Internet;

- provimento de acesso a sistemas de informação nos computadores da INFOBRÁS, através de telefone ou fax da rede pública de telefonia, utilizando-se de Unidade de Resposta Audível;
- administração da infra-estrutura de comunicação da rede corporativa do Governo do Estado.

3.3.5 Administração de ambientes informatizados

- prestação de serviços de administração e/ou apoio de ambientes informatizados do Cliente/Usuário, realizada por técnicos da INFOBRÁS, sob metodologia própria, visando fornecer apoio eventual ou permanente às atividades relacionadas com o uso de ambientes informatizados;
- prestação de serviços de revisão e apoio técnico de ambientes informatizados dos Clientes/Usuários, realizada por técnicos da INFOBRÁS sob metodologia própria, visando fornecer apoio eventual ou permanente às atividades relacionadas com o uso de ambientes informatizados.

3.3.6 Consultoria

- disponibilização ao Cliente/Usuário de serviços de consultoria em tecnologia de informação e tecnologia de gestão, em áreas de competência da INFOBRÁS.

3.3.7 Planejamento e suporte a gestão de informática do Estado

- Coordenação técnica dos Núcleos de Informática e Informações para a informatização de todos os órgãos da Administração Pública Estadual.

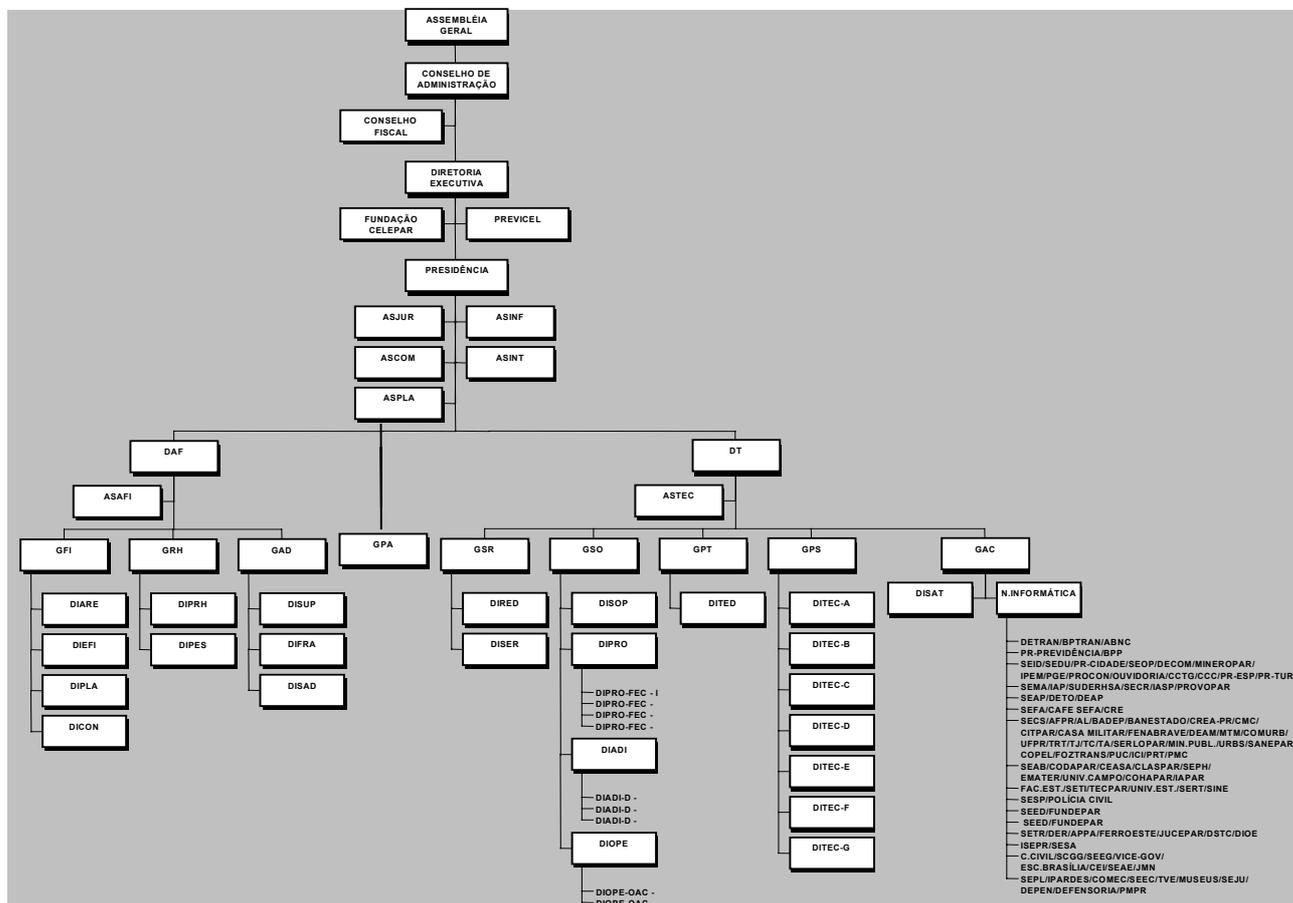
3.3.8 Disponibilização ao cliente/usuário de serviços de treinamento

- Disponibilização de serviços de suporte técnico, em áreas de capacitação da INFOBRÁS, a problemas ou informações sobre produtos ou processos

vinculados à soluções de tecnologia de informática.

3.4 INFOBRÁS – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

FIGURA 2 Organograma da Empresa



Fonte: Documentação organizacional da empresa estudada

3.5 OBJETIVOS E ATRIBUIÇÕES DAS GERÊNCIAS

3.5 1 GAD – Gerência Administrativa

Objetivo

Planejar, organizar e coordenar os diversos processos e políticas voltados à gestão administrativa da INFOBRÁS, assegurando produtividade e qualidade na execução das atividades de organização interna, infra-estrutura, suprimentos e serviços administrativos.

Atribuições

- Executar as políticas e diretrizes para a gestão administrativa, coordenando as ações voltadas à organização interna, infra-estrutura, suprimentos e serviços administrativos, de modo a assegurar sua execução em níveis adequados de qualidade.
- Implementar sistemas de informações gerenciais, com vistas a eficácia no processo de tomada de decisão.
- Coordenar a geração de normas técnicas e administrativas para orientação dos diversos órgãos da INFOBRÁS.
- Autorizar despesas dentro do seu limite de competência.
- Prestar assessoramento à Direção e demais órgão da empresa, em assuntos relacionados à Gestão Administrativa.

3.5.2 GFI - Gerência Financeira

Objetivo

Planejar, organizar, desenvolver e coordenar os processos de gestão econômica financeira, de acordo com as diretrizes da empresa e dos aspectos legais, assegurando a eficácia dos controles internos, a correta execução dos procedimentos que envolvam recursos financeiros, e disponibilizar as informações gerenciais pertinentes a área.

Atribuições

- Coordenar o desenvolvimento das atividades das Divisões da área visando o atingimento dos objetivos da organização.
- Coordenar os trabalhos de análise e avaliação permanente da situação econômica e financeira da Empresa.
- Promover o desenvolvimento dos Recursos Humanos, assegurando o melhor aproveitamento profissional dos funcionários da área.

- Manter contatos com clientes, fornecedores, instituições financeiras e outros organismos, objetivando otimizar a utilização dos recursos financeiros.

3.5.3 GPA - Gerência de Planejamento e Avaliação

Objetivo

Avaliar, acompanhar e Integrar, interna e externamente, os projetos de ações corporativas.

Atribuições

- Coordenar a consolidação dos planos e projetos setoriais referentes às ações corporativas.
- Monitorar a integração dos projetos setoriais, verificando se o atendimento das necessidades de recursos das diversas áreas se realiza de forma coordenada e nos prazos contratados.
- Coordenar a sistematização dos dados necessários para análise, avaliação e acompanhamento de progresso dos projetos internos e externos.
- Acompanhar, através de indicadores e padrões, os projetos em andamento, avaliando-os e alertando sobre a ocorrência de eventuais desvios, em relação ao planejado, ao contratado e aos princípios estabelecidos.
- Facilitar e disseminar as ações de planejamento, avaliação e acompanhamento.
- Determinar os instrumentos e informações a serem utilizados na consolidação das atividades de planejamento, avaliação e acompanhamento corporativo.
- Disponibilizar informações sobre projetos que subsidiem as ações da Diretoria e das Gerências.
- Coordenar as ações de relacionamento com o Sistema Estadual de Informações - SEI.

3.5.4 GAC - Gerência de Atendimento a Clientes

Objetivo

Na representação institucional:

Promover a utilização da informática e informações enquanto função no desenvolvimento da Administração Pública do Estado do Paraná, em especial no que diz respeito aos processos de:

- averiguação contínua das necessidades dos órgãos componentes do Governo, com intuito de melhoria dos seus processos e dos serviços prestados ao cidadão;
- especificação do complexo de produtos e serviços, fundados em tecnologia da informação e de gestão, que soluciona estas necessidades;
- contratação da realização de produtos e serviços pelos Núcleos de Informática e Informações, pelas unidades de produção da Infobrás e, para componente da solução que não seja integrante das linhas de negócio da Infobrás, por terceiros;
- gerenciamento destes contratos, com verificação da adequação dos produtos e serviços às necessidades, do cumprimento dos prazos e padrões de qualidade.

Na administração empresarial:

Compor a administração da Infobrás, em especial nos processos de:

- planejamento Empresarial;
- execução da Política Comercial;
- gestão das Linhas de Negócio;
- gerenciamento do processo produtivo dos Núcleos de Informática e Informações.

A gerência atua através de coordenadores de atendimento, que têm as seguintes atribuições:

- Representar o Cliente perante a INFOBRÁS e a INFOBRÁS perante o Cliente.
- Participar, quando solicitado, na elaboração de planos e projetos do Governo.
- Estabelecer e manter atualizado o Plano Estratégico de Atendimento ao Cliente, compatível com o Governo, no que diz respeito ao seu Plano, Políticas e Diretrizes de Informática e Informações.
- Averiguar continuamente as necessidades dos Órgãos componentes do Governo e produzir diagnóstico da situação de informatização.

- Auxiliar na identificação de alternativas de financiamento em caso de limitação orçamentária, para projetos com potencial reconhecido e de interesse para Administração Pública.
- Apoiar no processo de contratação de produtos e serviços de terceiros; · Tratar o relacionamento com o Cliente, atuando preventivamente e informando antecipadamente à INFOBRÁS, para evitar crises.
- Executar a Política Comercial definida pela Diretoria.
- Participar na elaboração de planos e projetos da INFOBRÁS.
- Aferir sistematicamente o grau de satisfação do Cliente com relação a qualidade dos produtos e serviços, repassando o resultado às Unidades de Produção da INFOBRÁS, a fim de buscar melhorias nos processos e procedimentos executados.
- Gerenciar o processo global de atendimento a Clientes e o respectivo registro sistemático de informações.
- Responder pela qualidade dos produtos e serviços executados pelas Unidades de Produção da INFOBRÁS.
- Assessorar a Diretoria da INFOBRÁS em assuntos relativos a Cliente, Mercado, Política Comercial e Linhas de Negócios.
- Participar e promover revisões de qualidade relativas aos projetos de Clientes, de acordo com a Metodologia estabelecida pela INFOBRÁS.

3.5.5 GPS - Gerência de Projetos de Sistemas

Objetivo

Prestar serviços de projetos de soluções informatizadas, de desenvolvimento e manutenção de sistemas dos clientes e das diversas áreas da INFOBRÁS, viabilizando interna ou externamente alternativas para a execução dos serviços.

Atribuições

- Definir as diretrizes gerais de atuação da área.

- Propor e viabilizar ações visando a melhoria constante dos processo vinculados à área.
- Definir as prioridades gerais da área, a partir das necessidades apontadas pela Gerência de Atendimento a Clientes e por outras áreas da Empresa.
- Definir a alocação dos recursos que irão compor as Divisões Técnicas.
- Estabelecer e acompanhar indicadores gerenciais de desempenho da área, tomando ações de direcionamento.
- Estabelecer o plano geral de treinamento e desenvolvimento dos funcionários que atuam nas Divisões Técnicas.
- Avaliar a evolução geral do desempenho dos funcionários da área.

A GPS atua através das Divisões Técnicas, que têm as seguintes atribuições:

As divisões técnicas são subordinadas à GPS e seu objetivo é atuar junto aos clientes, em atividades voltadas ao processamento de dados, em projetos de solução e identificação de problemas, promoção de evolução de equipamentos e execução de manutenção preventiva e corretiva de sistemas.

Atribuições

- Participar na definição das diretrizes gerais da Gerência.
- Estruturar os processos de mudança da Gerência dentro de seu âmbito de atuação
- Propor treinamento para os técnicos vinculados à Divisão.
- Manter os técnicos atualizados em relação às informações técnicas administrativas relevantes aos trabalhos realizados.
- Avaliar periodicamente o desempenho e evolução técnica das pessoas da Divisão.
- Executar e acompanhar a qualidade dos projetos em desenvolvimento na Divisão avaliando os produtos gerados em cada fase da metodologia, bem como assegurando a realização de revisões técnicas e gerenciais como forma de garantir a qualidade.

- Manter e avaliar relatórios de planejamento e andamento dos projetos da Divisão e encaminhá-los à Gerência na periodicidade estabelecida.
- Estabelecer alocação de recursos aos projetos, zelando pelo aproveitamento adequado, com máximo desempenho para o cliente.
- Avaliar periodicamente a execução de atividades contínuas, contemplando as atividades realizadas, perspectivas de trabalho, qualidade do trabalho realizado entre outros.
- Zelar pelo atingimento dos objetivos de prazos e de qualidade assumidos para os compromissos da Divisão.
- Zelar pela fidelidade e presteza das informações referentes às atividades realizadas pela divisão.
- Atuar no sentido de assegurar o uso da metodologia de desenvolvimento de serviços, bem como de padrões adotados na Empresa.

3.5.6 GPT - Gerência de Prospecção Tecnológica

Objetivo

Garantir a melhoria e evolução do nosso ambiente, através de internalização de novas tecnologias, desenvolvendo projetos que redundem em transformação das unidades operacionais ou no desenvolvimento de novos produtos.

Dotar a Empresa de ferramentas adequadas acompanhando a evolução tecnológica dos recursos de informática e garantindo a aplicação delas no âmbito da administração pública.

Atribuições

- Tomar conhecimento de novas tendências, tecnologias, abordagens, produtos e arquiteturas que estejam surgindo no mercado brasileiro e mundial. Ir atrás de fontes de informações. Raciocinar sobre o possível uso que tais itens possam ter para a INFOBRÁS a curto ou longo prazo. Descobrir possíveis novas linhas de produtos que possam ser atendidas por eles.

- Absorver técnicas, processos, tecnologias e produtos que estejam disponíveis na academia (universidades, centros de pesquisas e outros), com objetivo de gerar novos produtos e serviços para a INFOBRÁS.
- Obter competência plena na utilização de novos recursos, depurando e interagindo com os demais componentes da arquitetura da INFOBRÁS.
- Organizar o ambiente de trabalho da INFOBRÁS, através de registros de problemas e soluções, com vistas ao desenvolvimento de manuais de procedimentos e roteiros.
- Dar suporte aos usuários com problemas de instalação, configuração de novos produtos ou de mau funcionamento de qualquer componente da nossa arquitetura, ainda não absorvido pelas áreas operacionais. Dar suporte a área de atendimento a clientes na geração de soluções.
- Coordenar esforços para aquisição de produtos compatíveis com os padrões adotados pela INFOBRÁS.
- Participar da definição e/ou avaliar soluções de informatização dos projetos de clientes.
- Divulgar as novidades tecnológicas disponíveis aos usuários, através de cursos, palestras, painéis, relatos técnicos, jornal (bate byte) e outras formas.
- Estabelecer normas, padrões e tutoriais, bem como verificar o cumprimento, pelas demais áreas da empresa, dos termos em que a organização do ambiente de trabalho foi estabelecido.
- Propiciar e administrar aumento de capacidade de absorção de tecnologias através de convênios e/ou contratos com outras empresas e estabelecimentos de pesquisa.

3.5.7 GSO - Gerência de Serviços Operacionais

Objetivo

Projetar, instalar, gerenciar e operar ambientes informatizados da INFOBRÁS e de seus clientes, em qualquer plataforma tecnológica ou localização, bem como prestar consultoria e apoio nessas áreas específicas.

Atribuições

- Implementar as políticas e diretrizes emanadas da Direção da Empresa.
- Definir, em consonância com a orientação superior, os princípios, políticas, diretrizes, normas, padrões e critérios gerais de atuação da área.
- Implantar sistemas de informações gerenciais, estabelecer indicadores e acompanhar o desempenho da área.
- Disponibilizar informações sobre as atividades da área a todas as instâncias legitimamente interessadas.
- Assessorar a Direção e demais órgãos da Empresa, em assuntos relacionados à área.
- Cumprir os objetivos estabelecidos para a área, definindo prioridades e viabilizando a alocação dos recursos necessários.
- Estabelecer e implementar ações visando a evolução e melhoria dos processos produtivos da área.
- Organizar e gerenciar os processos produtivos da área, visando assegurar sua execução em níveis adequados de qualidade, de custos e de prazos.
- Contribuir, através da integração gerencial e operacional com outras áreas, e mediante esforço cooperado, para a consecução dos objetivos empresariais.
- Estabelecer e executar o plano geral de desenvolvimento profissional e treinamento dos funcionários da área.
- Acompanhar, avaliar e promover a evolução geral do desempenho dos funcionários da área.

3.5.8 GSR - Gerência de Serviços de Rede

Objetivo

A gerência é responsável pela gestão da rede corporativa do governo do Estado, incluindo a disponibilização de infra-estrutura de redes, remotas e locais, os serviços de acesso e de disponibilização de informações na Internet, serviços de comunicação corporativa e aplicações em Notes, estabelecimento de políticas e

implementação de mecanismos de segurança de acesso e gerenciamento integrado da infra-estrutura de TI – Tecnologia da Informação.

Atribuições

- Prestar serviços de rede, disponibilizar infra-estrutura e aplicações para comunicação de dados entre os órgãos do Estado, desenvolver, implementar e melhorar continuamente todos seus componentes, participar efetivamente nos projetos do Estado onde a tecnologia de rede seja utilizada.
- Desenvolver, implementar, promover a evolução contínua dos serviços de rede e prestar serviços para implementação de projetos.
- Promover a interconexão e a comunicação de dados dos ambientes dos usuários em rede local, na rede integrada X25 e na rede urbana de alta velocidade.
- Gerenciar a rede em ambiente multiprotocolar e a engenharia de instalações físicas de rede para ambientes do usuário.
- Dominar a tecnologia de cada serviço implantado, objetivando o melhor aproveitamento das respectivas capacidades em benefício dos usuários.;
- Desenvolver o uso dos serviços implantados, participando ativamente dos projetos de solução de informatização e acompanhar a efetiva utilização, criando condições para se obter o melhor proveito de cada recurso.
- Disponibilizar de meios para a capacitação dos usuários, visando a melhor utilização dos serviços.
- Definir novos serviços de rede e ampliar o escopo ou evoluir os atuais para atendimento à demanda do mercado.
- Participar na definição dos procedimentos comerciais e do estabelecimento das estratégias de implementação para a linha de serviços de rede.

4 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo descrever a metodologia adotada nesta pesquisa, bem como expor os motivos pelos quais fez-se a opção pelo método adotado. Também são descritas as características principais da pesquisa científica e as diferentes perspectivas epistemológicas que fundamentam os diferentes paradigmas dela. Dentro de cada paradigma são descritas as diversas alternativas dos métodos. Descreve ainda o universo estudado e o processo de coleta dos dados.

A primeira questão a que o pesquisador se submete quando intenta estudar um fenômeno é como ter acesso à realidade. Este problema já preocupava os gregos no amanhecer da filosofia. Parra e Santos (1999:17) esclarecem que “os grandes pensadores, nas diversas épocas, sempre buscaram respostas aos problemas do saber. A filosofia, que etimologicamente significa amor à sabedoria, desejo de saber, de conhecer, foi a ciência que através dos tempos procurou explicar o conhecimento, sua natureza e seu processo de conhecimento”. Os gregos adotaram o termo método, palavra grega que “etimologicamente tem o significado de caminho para se chegar a um fim” (Parra e Santos, 1999:52). Segundo Rabuske (1987) método é “um procedimento passo-a-passo, com rigoroso auto-controle” e esclarece que “interpretando a etimologia do termo (metá-hodé), método é a consciência de que o caminho é este ou aquele”. Para Bungue (epistemologia, p. 19) “um método é um procedimento regular, explícito e passível de ser repetido para conseguir alguma coisa, seja material ou conceitual”. Platão descreve este processo na alegoria da linha (República VI, 510 a.b – 511 e), onde para se atingir o conhecimento é necessário ultrapassar dois grandes níveis de conhecimento: o nível da *doxa* e o da *epistemes*. Na fase *doxa*, que significa opinião, o filósofo trata de superar o conhecimento comum, ordinário, acrítico das coisas e na fase *epistemes*, que significa ciência, ele trata de buscar o verdadeiro conhecimento das coisas, ou seja, da realidade. Cada um desses níveis é subdividido em dois, perfazendo quatro sub-níveis:

O primeiro deles é o da imediatez sensível, que consiste na pura e simples apreensão das aparências sensoriais ou imagens, tais como as visuais. O segundo, o Juízo, que consiste no conhecimento perceptível dos objetos sensíveis conjuntamente com um juízo sobre eles; assim, exprimimos a nossa opinião acerca da existência ou não desses objetos e também acerca da presença deles ou não de uma outra realidade. O terceiro sub-nível, primeiro do nível da '*epistemes*', refere-se ao conhecimento matemático, pois é neste patamar que residem as matemáticas, o par e o ímpar, as figuras, etc... Este conhecimento também pode ser chamado de 'discursivo' posto que diz respeito à marcha do pensamento que, partindo dos seres postos como princípios, extrai as conseqüências, a que chama de demonstrações (República VI, 510 d.). As matemáticas apreendem um setor do Inteligível (Rep. VI, 510 e) e constituem a disciplina que proporciona a aquisição de hábitos de pensamento convenientes ao acesso do segundo setor do Inteligível. Por último tem-se o conhecimento filosófico, que é a totalidade do saber exigido ao homem, e que ele deverá aumentar, sem cessar.

Assim, o conhecimento pode ser classificado em popular (*doxa*) e científico (*epistemes*). Para Ander-Egg (apud Lakatos e Marconi, 1991) no conhecimento popular destacam-se as características de ser:

- Superficial, por conformar-se apenas com as aparências;
- Sensitivo, referente às vivências, estados de ânimos e emoções da vida diária;
- Subjetivo, por ser organizado pelo próprio indivíduo em função de suas próprias vivências e por "ouvir dizer",
- Assistemático, pois a organização das idéias é desestruturada, não tendo uma estratégia de aquisição e validação dos conhecimentos;
- Acrítico, posto que não existe uma crítica de se os conhecimentos são verdadeiros ou não.

Já o conhecimento científico, segundo o mesmo autor citado por Lakatos e Marconi (1991:19), define a ciência como sendo "um conjunto de conhecimentos racionais, certos ou prováveis, obtidos metodicamente sistematizados e verificáveis, que fazem

referência a objetos de uma mesma natureza”, e é caracterizado predominantemente por ser:

- conhecimento racional – está respaldado num sistema conceitual e metodológico; diferencia-se das sensações ou imagens que se refletem num estado de ânimo;
- obtido metodicamente - obtido mediante regras lógicas e procedimentos corretos;
- sistematizadores – são ordenados logicamente, constituindo um sistema de idéias (teoria);
- verificáveis – a ciência para incorporar afirmações, precisa que elas sejam comprovadas pela observação;
- relativos a objetos de uma mesma natureza – os objetos guardam entre si certos caracteres de homogeneidade.

As ciências são limitadas em sua visão, posto que examinam somente um recorte da realidade. Rabuske, (1987) afirma que “toda ciência é forçosamente reducionista, porque investiga a realidade somente numa perspectiva”.

Esta pesquisa tem como principal objetivo conhecer a percepção dos tomadores de decisão com relação ao processo de formação e formulação de estratégia na Infobrás, bem como do acompanhamento da realização e da avaliação das estratégias formuladas.

4.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA PESQUISA CIENTÍFICA

A ciência trata de praticamente todos os campos de conhecimento, relacionados com fatos ou fenômenos e agrupados por princípios que são as regras de conhecimento daquela ciência (Oliveira,1997:47). Para Brugger (Dicionário de Filosofia) a ciência pode ser conceituada como “um conjunto de conhecimentos que se referem a um determinado domínio de objetos, elaborados metodicamente e que mantêm entre si uma conexão lógica”.

A ciência tem uma estrutura conceitual que permite ao pesquisados mapear os fenômenos a serem estudados, permite interpretá-los, estabelece regras para classificação e interpretação destes fenômenos e fundamenta as premissas segundo os quais se podem estabelecer leis e princípios. Este é o aspecto lógico das ciências. Esclarecendo o que é 'lógica', Parra e Santos (1999:17) observam que “enquanto a lógica investiga os princípios formais do conhecimento, isto é as formas e as leis mais gerais do pensamento humano, a teoria do conhecimento dirige-se aos aspectos materiais mais gerais do conhecimento científico”.

Oliveira (1997:49) define ciência como a “acumulação de conhecimentos sistemáticos dos fenômenos da natureza e das leis que os regem, obtidos pela investigação, pelo raciocínio e pela experimentação intensiva”. Parras e Santos (1999:51) definem o conhecimento científico com “aquele que busca respostas para esses 'porquês' (as coisas funcionam como funcionam). Para tanto, estabelece previamente um roteiro, um caminho, ou seja, um método que lhe permita respostas verdadeiras”.

Pelo fato das ciências abrangerem todos os conhecimentos humanos, é preciso fazer sua classificação segundo os fenômenos a que se referem. Em uma classificação imediata podemos classificar os fenômenos em abstratos, naturais ou físicos e sociais. As ciências que estudam os fenômenos abstratos são denominadas puras, abrangendo a filosofia e a matemática. Nelas o mais importante é o encadeamento de raciocínio. Os fenômenos naturais são estudados pelas ciências fatuais aplicadas, tais como a física, a química e a biologia, que se debruça sobre fenômenos naturais. Os fenômenos derivados do comportamento humano são estudados pelas ciências sociais que abrangem as disciplinas de Sociologia, Psicologia Social, Antropologia Cultural, o Direito, a administração, a comunicação social, a economia e a história.

O pesquisador sempre busca a imparcialidade da observação dos fenômenos e no estabelecimento das conclusões. O pesquisador deve ver o objeto pesquisado como

um objeto externo, mantendo-se à distância. Segundo Parra e Santos (1999:17), “o sujeito cognoscitivo, a consciência, tem como função a apreensão do objeto. Esta apreensão, visto o objeto transcende ao sujeito, realiza-se mediante um processo em que o sujeito sai de sua esfera para captar as propriedades do objeto, sendo que estas propriedades surgem como imagem do objeto”.

Para que um conhecimento se torne ciência é necessário que ele seja observado segundo os princípios críticos da metodologia científica, e, que os fatos determinam as conclusões, isolando tendenciosidade dos pesquisadores. A metodologia científica proporciona os instrumentos necessários e adequados para que as observações fatuais sejam interpretadas e estruturadas em forma de conhecimento científico, permitindo que se infira leis e conhecimentos aplicáveis a fenômenos análogos. O método científico é ainda definido como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

Gil (1994:27) observa que muitos pensadores do passado sempre buscaram um método único, universal, que fosse aplicável a todos os ramos do conhecimento, independentemente dos tipos de fenômenos estudados. Atualmente os pesquisadores preferem falar em termos de um conjunto de métodos “que são definidos de acordo com o objeto a investigar e pela classe de proposições a descobrir”.

Porém, as ciências sociais, diferentemente das ciências físicas, exigem metodologia diferente, como afirma Demo (apud Richardson, 1999:30). As ciências sociais têm características próprias, destacando-se que o homem, objeto de estudo, é muito mais complexo que outros sistemas físicos. O objeto da ciência social é histórico, pois a realidade está sempre em mutação, sendo sua característica “estar” e não “ser”.

Assim sendo, para GIL (1994:43) a pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, com o objetivo de descobrir respostas para

problemas através de procedimentos científicos, podendo obter novos conhecimentos no campo da realidade social.

Severino (2000:128) enfatiza a necessidade de diversificação de métodos em função da realidade a ser estudada afirmando que “apesar do caráter universal da estruturação lógica e da organização metodológica, as pesquisas científicas diferenciam-se em função principalmente de seus objetivos e da natureza do próprio objeto abordado, como também em função das exigências específicas de cada área do saber humano”.

Campomar (1991:95) assinala a necessidade de método próprio para a área de administração afirmando que “a administração faz parte da área social e as pesquisas desenvolvidas são sobre o conhecimento prático. Assim, a pesquisa em Administração pode ser chamada de Pesquisa Social Empírica”.

Além de existir uma variedade de tipos de métodos, cada um adequado à determinado tipo de realidade a ser investigada, a pesquisa científica apoia-se em um conjunto de pressupostos e pontos de vista que o pesquisador tem do mundo que o rodeia, consolidados em um conceito denominado paradigma.

4.2 OS PARADIGMAS NA PESQUISA CIENTÍFICA

O método, vimos, é o caminho de acesso à realidade, ao conhecimento da realidade, ao conhecimento da realidade. Mas o que é a realidade? Platão tem a sua forma de ver e a descrever na alegoria da Caverna. Segundo ele a humanidade age como um conjunto de prisioneiros acorrentados dentro de uma caverna, voltados para a parede dos fundos, onde são projetadas imagens da verdade. Desta forma, os homens só veriam imagens fugazes da realidade, nunca a realidade em si. A verdade, para ele, estava no “*kósmos noetós*”, mundo das idéias, e a os objetos eram pálidas cópias das formas ideais, e só a filosofia permitiria o acesso a estas formas ideais. Já Aristóteles de Estagira tinha outra idéia, dizendo que a realidade

era esta palpável. Esta dicotomia está retratada em um quadro de Rafael, artista da renascença italiana, onde aparece Platão, abraçando seu diálogo Timeu, apontando para cima, enquanto Aristóteles, portando seu tratado de física, apontava para baixo. Apesar da divergência se a realidade era transcendente ou imanente, ambos consideravam que a realidade era objetiva, fora do homem. Porém, a partir do século XIX e com mais intensidade no século passado, as concepções foram mudando e propôs-se a lidar com a realidade como era percebida pelo homem, independentemente se a realidade fosse a entendida ou não. No campo social adveio também o conceito de construtivismo, onde a realidade é construída pelos homens.

A ciência, em cada época, trabalha com um conjunto de crenças, ou seja pressupostos que os pesquisadores tomam como verdade, e que propicia uma estrutura conceitual básica para a pesquisa científica. Este conjunto de pressupostos é denominado de paradigma.

Paradigma é um termo utilizado com bastante prodigalidade hoje em dia. Na tentativa de buscar um significado mais adequado para ser tomado como referência para o campo da pesquisa, encontramos Kuhn (apud Santos, 1994) que apresenta a seguinte definição para o termo: paradigmas são “realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência”.

Guba (1990: 18) dá um significado mais abrangente para o termo e define paradigma como “*um sistema básico de crenças*” que se constitui um guia para a ação do pesquisador. Para este autor o paradigma pode ser caracterizado por três dimensões : ontológica, epistemológica e metodológica, as quais formam um sistema básico de crenças que embasa o processo de pesquisa.

A natureza da realidade, a essência do real, é objeto de consideração pela dimensão ontológica já o relacionamento de neutralidade entre o observador e o

objeto de pesquisa é o alvo de consideração da dimensão epistemológica, segundo Firestone (1990).

Já a dimensão metodológica preocupa-se com o instrumentação do acesso ao conhecimento, sendo uma conseqüência das dimensões ontológicas e epistemológicas, segundo Guba (1990), sendo que “ metodologia tem o papel de captar diversas realidades construídas pelos investigados, reunindo-as, comparando-as, contrastando-as dialeticamente”.

Mais particularmente nas ciências sociais, os paradigmas de pesquisa polarizam-se entre o positivista e o fenomenológico, segundo Smith et alii (1999:24) .

Como paradigma, o positivismo tem dominado o sistema básico de crenças nas ciências desde Descartes até o primeiro quartel do século XX.

Richardson (1999:32) afirma que o positivismo derivou da atração natural dos cientistas pelos processos de pesquisa empírica, de base experimental, e então considerava que o que era aplicável às ciências naturais o era também às ciências sociais.

Comte (apud Richardson, 1999:33), figura principal do positivismo, evidenciou a semelhança entre os pensamentos teológico e metafísico, (ou seja ficção e abstrações espontâneas) e a sua oposição ao pensamento científico (positivo). Para ele o espírito positivo estabelece as ciências como investigação do real, do certo, do indutível e do determinado.

A demarcação entre o que é ciência e metafísica tem sido o grande problema do desenvolvimento do positivismo. Na década de 20 surge o positivismo lógico caracterizado pela luta contra a metafísica, a partir de posições empíricas . A metafísica não era capaz proporcionar todo conhecimento necessário, sendo isto possível somente pela ciência. O princípio do positivismo lógico somente admitia

uma proposição quando pudesse ser verificável e comprovável pela experiência, o que não era possível com as proposições metafísicas Richardson, (1999:34),.

Visto de uma forma geral, o Positivismo enfatiza a ciência e o método científico como únicas fontes de conhecimento, distinguindo entre valores, estabelecidos pela filosofia e metafísica, e fatos, derivados da realidade.

O positivismo é considerado como uma linha de pensamento que pela sua ênfase nos fatos observáveis deu muito impulso às ciências exatas e naturais. Porém, em se tratando de ciências sociais, considera-se que não é possível aplicar o mesmo modelo que às ciências naturais e exatas, porque ele se preocupa somente com os fatos e não com o processo de conhecimento .

Para Husserl (apud Easterby-Smith 1999:24) as pessoas constroem sua realidade e dão a ela o significado, a partir da visão que têm em relação ao mundo. Este é um pressuposto do paradigma fenomenológico que não deriva em nenhum aspecto do positivismo. O positivismo é centrado numa realidade objetiva, enquanto que a fenomenologia baseia-se na realidade conforme entendida pelos indivíduos. De acordo com o autor esse paradigma surge em reação a aplicação do positivismo às ciências sociais, uma vez que permite estabelecer várias visões dos fenômenos e a relação entre estes.

No quadro 1 são mostradas as características de cada paradigma para efeitos de comparação.

QUADRO 1 Paradigma Positivista versus Fenomenológico

Aspecto	Paradigma Positivista	Paradigma Fenomenológico
Crenças	O mundo é pequeno e objetivo	O mundo é construído socialmente e subjetivo
	O observador é independente	O observador é parte daquilo que é observado
	A ciência é isenta de valores	A ciência é movida por interesses humanos
O pesquisador deve:	Focalizar os fatos	Focalizar significados
	Buscar causalidade e leis fundamentais	Procurar entender o que está acontecendo
	Reduzir os fenômenos aos elementos mais simples	Olhar para a totalidade de cada situação
	Formular hipóteses e testá-las a seguir	Desenvolver idéias a partir dos dados através de indução
Os métodos preferidos incluem:	Operacionalização de conceitos para que eles possam ser medidos	Uso de métodos múltiplos para estabelecer visões diferentes dos fenômenos
	Tomar grandes amostras	Pequenas amostras investigadas em profundidade ou ao longo do tempo

Fonte: Easterby-Smith, Thorpe, Lowe (1999)

“ A fenomenologia não se preocupa com algo desconhecido que se encontre atrás de um fenômeno, só visa ao dado, sem querer decidir se este dado é uma realidade ou uma aparência” (Gil, 1995:33). Para este autor o método fenomenológico não é dedutivo (que parte do geral para o específico, deduzindo a partir de princípios) e nem empírico (baseado na experiência). Afirma ainda que a adoção do método fenomenológico implica uma mudança radical de atitude em relação à investigação científica e assim, embora muito comentado, é pouco utilizado na pesquisa social.

Guba (1990) propôs a existência de três paradigmas para a pesquisa científica: o paradigma pós-positivista, sucessor direto do positivista, o paradigma da teoria crítica e o paradigma construtivista. Para ele o paradigma pós-positivista é uma versão modificada do paradigma positivista, resguardando sua principal característica que é a intencionalidade da predição e do controle. Afirma ainda que apesar de acreditar que a verdade existe lá fora, como no positivismo, difere quando reconhece que a realidade está limitada pelos mecanismos sensores dos seres humanos. A este posicionamento denominou-o realismo crítico.

O posicionamento oposto ao realismo denomina-se relativismo . De acordo com Guba (1990), pessoas de diferentes sociedades têm diferente noção do que seja realidade.

O paradigma da teoria crítica , segundo o mesmo autor, denominada mais adequadamente pesquisa ideologicamente orientada, inclui não só a teoria crítica da Escola de Frankfurt, mas também o neo-Marxismo, o materialismo, o feminismo e a pesquisa-participante, dentre outras. Nesta pesquisa o pesquisador faz escolhas, desde o problema e o ferramental para a coleta e análise dos dados até interpretações e recomendações.

O paradigma construtivista, para o autor, parte de uma posição ontológica relativista e adota o relacionamento interativo e subjetivo com o objeto da pesquisa. Difere dos outros dois paradigmas. Nesse paradigma a realidade social é produzida através dos significados que os “atores sociais” têm da realidade.

Dentre os paradigmas propostos por Guba (1990) duas posições importantes: a do pesquisador que sabe não ser possível uma neutralidade absoluta, embora procure meios para atingí-la e a dos pesquisadores que acreditam não existir a neutralidade e que todo o conhecimento é relativo a um espaço-tempo e, portanto, impregnado de valores.

Segundo Santos (1994) o estudo dos paradigmas enseja fazer uma comparação para melhor entendimento nas suas três dimensões. As características de cada paradigma são mostradas na tabela abaixo:

QUADRO 2 Dimensões dos paradigmas de conhecimento

DIMENSÃO	PARADIGMAS		
	PÓS-POSITIVISTA	TEORIA CRÍTICA	CONSTRUTIVISTA
ONTOLOGIA	Realista	Realista	Realista
EPISTEMOLOGIA	Dualista	Interativa	Interativa
	Objetiva	Subjetiva	Subjetiva
METODOLOGIA	Intervencionista	Intervencionista	Hermenêutica
	Controladora	Transformadora	Dialética

Fonte: Severino (1994)

A presente pesquisa, em função de seus objetivos e das suas características, se baseia no paradigma fenomenológico, onde a ênfase reside na compreensão e na interpretação e o pesquisador procura entender o que está acontecendo, desenvolvendo idéias a partir dos dados, utilizando-se de métodos múltiplos para estabelecer visões diferentes dos fenômenos. Neste sentido o objetivo da pesquisa está em compreender a essência dos fenômenos, com uma visão de homem como um ser social e na visão holística de processos na organização, onde as partes se integram ao todo, o individual e o geral estão interligados.

Nesta pesquisa será adotada a perspectiva construtivista, segundo a qual entende-se que a estratégia da Infobrás é construída através da perspectiva dos *atores sociais*, os tomadores de decisão, gerentes e coordenadores participantes do evento de planejamento estratégico anual e de reuniões com diretoria e gerências, onde são construídas as estratégias pelo processo denominado de “ formação de estratégias”, segundo o conceito estabelecido por Mitznberg.

Optamos pela adoção do paradigma fenomenológico, porque este diz mais respeito ao comportamento humano, onde a realidade é construída e reconstruída permanentemente, e a pesquisa refere-se a como o indivíduo percebe a realidade e

atua sobre ela. O positivismo serviria mais como paradigma para se investigar a regularidade de um comportamento, e não à formação deste comportamento.

4.3 PROBLEMAS DE PESQUISA

Como o problema estratégico da empresa é percebido pelo corpo gerencial da Infobrás?

- Qual o processo de estabelecimento de estratégia da Infobrás?
- Qual o grau de percepção dos tomadores de decisão da empresa com relação a esse processo?
- Qual a importância do problema estratégico para os tomadores de decisão?
- A empresa tenta se adaptar ao meio ambiente ou tenta moldá-lo a seu favor?
- A empresa tem um processo de avaliação das estratégias estabelecidas ou realizadas?

4.4 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS EM PESQUISA SOCIAL

Para ter acesso aos dados da realidade, no nosso caso definida pelo paradigma fenomenológico onde se contempla o dado diretamente observável, e não buscar eventuais aspectos transcendentais, há diversas estratégias. Na pesquisa social, elas se dividem basicamente em dois grandes grupos: as fontes em papel e as fontes em pessoas (Gil, 1995).

As fontes em papel podem ser bibliográficas e documentais. As bibliográficas são compostas principalmente por livros e artigos científicos, enquanto que a documental, semelhante à pesquisa bibliográfica, vale-se de documentos primários, que “ainda não receberam um tratamento analítico” (Gil, 1995:73).

A coleta de dados baseada em pessoas podem ser de diversos tipos: pesquisa experimental, *pesquisa ex-post-facto*; levantamentos e estudo de caso.

A pesquisa experimental, “ consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto” (Gil, 1995:73). Nas pesquisa *ex-post-facto* analisam-se as condições da objeto de estudo antes e depois de alteradas variáveis selecionadas, muito embora o pesquisador possa não ter controle sobre estas variáveis. Os levantamentos “se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (Gil, 1995:71). Este tipo de pesquisa se utilizam de abordagem direta, através de questionários, de uma amostra do universo objeto de pesquisa. Esta pesquisa é estruturada, os resultados recebem tratamento estatístico, bem como a amostra é selecionada por critérios estatísticos. Por último temos o estudo de caso, onde há entrevista em profundidade de poucas pessoas, que o pesquisador entende como representativas para conhecimento do objeto de estudo. Yin (2001:32) define o estudo de caso como sendo “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Yin (2001) relata uma avaliação das estratégias de pesquisa, estabelecidas pela Cosmos Corporation:.

QUADRO 3 Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	sim

Fonte Cosmos Corporation (apud Yin (2001:24)

Para seleção da estratégia de pesquisa, Yin (1991:24) propõe três condições:

“(a) no tipo de questão de pesquisa proposto;

(b) na extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos, e

(c) no grau de enfoque em acontecimentos históricos por oposição a contemporâneos”.

Yin (2001:33) esclarece que “os estudos de caso tem lugar de destaque na pesquisa de avaliação, com no mínimo cinco aplicações diferentes: explicar os vínculos causais, descrever uma intervenção e o contexto em que ocorre; ilustrar certos tópicos dentro de uma avaliação; explorar aquelas situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados; o estudo e caso pode ser uma meta-avaliação – o estudo de um estudo de avaliação”.

Campomar (1991: 96) acrescenta que “o estudo de casos envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos estudados reduz-se a um”. “O estudo intensivo de um caso permite a

descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudos de casos feitas por analogias a situações, respondendo principalmente às questões por que? Como?”.

Yin (2001:27) acrescenta ainda que o estudo de caso “conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas”. E adverte que “uma observação muito importante relacionada a isso é que a estratégia de estudo de caso não deve ser confundida com “ ‘pesquisa qualitativa’. Algumas pesquisas qualitativas seguem métodos etnográficos e buscam satisfazer duas condições: o uso que o pesquisador faz de observações detalhadas e minuciosas do mundo natural; e a tentativa de se evitar comprometimentos anteriores a qualquer modelo teórico”.

Yin (2001:28) também assinala a existência de “preconceitos com relação ao estudo de caso: falta de rigor da pesquisa de estudo de caso - eles fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica; eles demoram muito, e resultam em muitos documentos ilegíveis. “apesar do fato de que estas preocupações comuns possam ser tranquilizados, uma lição maior que se pode tirar ainda é que bons estudos de caso são difíceis de serem realizados” .

Para realização de um estudo de caso, Yin (apud Campomar 1991:97) propõe os seguintes passos:

- definir primeiramente problema a ser analisado, justificando se o estudo de caso é a melhor estratégia;
- a seguir deverá ser desenhada a estrutura da coleta de dados, apresentadas as perguntas principais e se serão estudados um ou mais casos;
- decidir se o estudo será de natureza global, abrangendo todos os elementos do caso ou vários níveis dentro do caso.

- por fim, decidir os instrumentos de coleta de dados, tais como entrevistas, questionários, observação participante, não-participante (...).

Yin (2001:32) a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento o prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados.

4.5 OPÇÃO PELO ESTUDO DE CASO

Pelas condições colocadas por Yin e Campomar, acima, a melhor estratégia para a presente pesquisa é o de estudo de caso, porque:

- necessita responder a questões de como e por que: como a estratégia é formada na Infobrás e em função do que é tomada (porque);
- não exige controle sobre eventos comportamentais, visto que é uma pesquisa sobre o a percepção das pessoas com relação a um processo; desta forma o objetivo é constatar sobre como as pessoas se comportam, sem condicionantes;
- focaliza acontecimentos contemporâneos, posto que o a pesquisa é como o processo é realizado atualmente, não se configurando uma pesquisa histórica. Yin (2001:27) afirma “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem os acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”.
- A pesquisa é realizada em uma única empresa, configurando-se um único caso.

4.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

- a pesquisa é limitada à percepção da estratégia da empresa, e não como deveria sê-la;

- abrange somente a percepção dos nível gerencial, ou seja, não houve intenção de representar a visão da Diretoria e dos Funcionários, ambos não representados nesta pesquisa;
- problema estratégico é entendido como a empresa percebe o seu meio ambiente interno e externo e como lida com ele;
- como será adotado o método de estudo de caso, a universalização das conclusões não é possível. O estudo de caso somente dará uma referência para aplicação do método de pesquisa em outras empresas.

4.7 PESQUISA DE CAMPO

A empresa Infobrás foi escolhida para o caso pelos seguintes motivos:

- facilidade entendimento do problema e de acesso aos entrevistados. O autor de pesquisa trabalha na empresa há 17 anos;
- é uma empresa de porte médio, significativa na sua área de atuação, portanto representativa de uma classe de empresas, que são as empresas estatais, de economia mista;
- a empresa estimula o treinamento e formação, tanto é que patrocinou integralmente o curso para o autor;
- autor já participou de eventos de planejamento estratégico, não dos últimos.

Para realização da pesquisa de campo, adotamos a seguinte amostra para coleta de dados, foram selecionados e entrevistados 10 tomadores de decisão, entre os gerentes e coordenadores técnicos e de atendimento da Infobrás, dos quais 6 gerentes, 2 coordenadores técnicos e 2 coordenadores de atendimento. Este universo é composto por cerca de 35 pessoas, dos quais 7 gerentes e 28 coordenadores técnicos e coordenadores de atendimento e chefes de setor.

Os critérios de seleção dos entrevistados foram:

- terem participado do último evento de planejamento estratégico, realizado em dezembro/2000. Todos os Gerentes participam deste evento, mas somente alguns dos Coordenadores técnicos e de atendimento;
- estarem mais próximos da atividade fim da empresa;
- terem espírito mais crítico com relação ao processo estratégico da empresa.

As entrevistas foram realizadas no período de setembro e outubro de 2001. Todas as entrevistas foram agendadas antecipadamente e foram gravadas. Por ocasião da entrevista o entrevistado e o entrevistador tinham cópia do roteiro da entrevista.

Foram realizadas três entrevistas piloto, a partir das quais foi estabelecido o formato final do questionário. Estas entrevistas também foram aproveitadas na pesquisa.

Os entrevistados foram estimulados a responder mais do que o questionário perguntava, e a cada nova entrevista eram colocados fatores e dúvidas derivadas de entrevistas anteriores, de tal forma que as entrevistas do meio da pesquisa, ou seja, da quinta à oitava, foram mais significativas, porque já se tinha mais massa crítica para perguntas. As últimas entrevistas já ficaram sem novidades, pouco acrescentando à pesquisa. Porém todos os entrevistados responderam o questionário básico.

Ressalte-se que em momento algum houve qualquer restrição por parte dos entrevistados em participar da pesquisa, bem como de responder as perguntas formuladas. Por vezes houve alguma observação sobre a duração da entrevista, que se tornou muito longa. Cada uma demorou em média 90 minutos.

4.8 ORGANIZAÇÃO DA APRESENTAÇÃO

Na medida do possível, a estrutura da apresentação de resultados, na próxima seção, seguiu a mesma estrutura do questionário. Este, por sua vez, seguiu proximamente as etapas de um processo de administração estratégica, quais sejam, análise do meio ambiente, formulação de objetivos, estabelecimento de estratégias para realização destes objetivos, controle e avaliação estratégica. A parte de realização estratégica não foi contemplada por estar fora do escopo desta pesquisa.

As conclusões foram estruturadas a partir da estrutura de análise da indústria, de Porter e separadas em análise da estratégia da empresa e análise do processo.

4.8 PRINCIPAIS CONCEITOS UTILIZADOS NA PESQUISA

- Análise da Indústria - Porter
- Concorrência
- Estratégia Deliberada x Emergente
- Estratégia explícita, implícita
- Estratégia guarda-chuva x processo
- Intenção Estratégica
- Meio ambiente x matriz perceptiva
- Paradigma - racionalidade pública ou racionalidade privada
- Planejamento Estratégico - evento
- Processo de Planejamento-etapas x processamento mental
- Stakeholders x Environmental Scanning
- *Strategic Fit, Strategic Stretch.*
- *Strategic Gap*
- Vantagem competitiva

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são relatados os resultados das entrevistas, separados por seções correspondentes ao processo de formulação da estratégia em uma empresa, conforme proposto no capítulo 2, complementado com itens referentes à avaliação do processo. Desta forma são os seguintes tópicos que compõem esta seção:

- Realização de uma análise do ambiente
- Formulação da estratégia na empresa
- Exercício e controle estratégicos

A parte referente à implementação da estratégia não está contemplada por não ser objeto desta pesquisa.

O volume de dados coletado nas entrevistas foi muito grande. Em vista disso foram citados aqueles depoimentos que mais representassem a opinião geral e os contraditórios.

5.1 ANÁLISE DO AMBIENTE

5.1.1 Variáveis ambientais

O objetivo desta seção é verificar como os tomadores de decisão avaliam o ambiente competitivo da empresa. Assim é mostrado como os tomadores de decisão da empresa categorizam o meio ambiente empresarial, qual o grau de impacto destas variáveis sobre os negócios da empresa e como eles percebem a probabilidade de mudança das condições que determinam estas variáveis. Os tomadores de decisões estratégicas são representados pelos gerentes e demais participantes de eventos de planejamento estratégico, tais como Coordenadores de Atendimento e Coordenadores Técnicos.

Normalmente a empresa promove um evento de planejamento estratégico por ano. Nele participam a Diretoria, os gerentes e alguns coordenadores técnicos,

coordenadores de atendimento e chefes de setor, abrangendo os três níveis superiores da hierarquia da empresa . Por vezes são chamados também funcionários sem cargos de chefia para participar no evento. No total participam cerca de 40 pessoas, aproximadamente 8% dos funcionários da empresa.

Esta seção está dividida em cinco tópicos:

- **Ambiente de negócios** - com o propósito de identificar as variáveis de meio ambiente que afetam a empresa, o grau de intensidade com que podem afetar os seus negócios e a possibilidade de mudança destas variáveis; aborda também os Stakeholders ou grupos de interesse, onde são identificados os principais grupos de interesse que se relacionam com a organização em estudo, bem como se existem estratégias definidas pela empresa para atuar junto a estes grupos;
- **a empresa e seu ambiente competitivo** visando identificar a atitude da empresa perante o meio ambiente empresarial;
- no tópico **Estratégias Estabelecidas** o objetivo é identificar como a empresa transforma em objetivos e estratégias a leitura do meio ambiente;
- em **Acompanhamento da Realização Estratégica** são levantados os sistemas e procedimentos para acompanhamento e avaliação das metas;
- o último tópico - **Avaliação das Estratégias Estabelecidas**, visa identificar o processo de avaliação da estratégia empresarial e coletar opiniões sobre uma avaliação geral do processo estratégico da empresa.

5.1.2 Ambiente de negócios

Foi perguntado aos entrevistados sobre a percepção pessoal deles em relação ao ambiente de negócios da empresa, mais particularmente sobre as variáveis ambientais que impactam os negócios da empresa. Esta questão foi levantada através de três perguntas:

- Quais as variáveis do meio ambiente de negócios têm impacto na empresa?

- Como você classificaria estas variáveis em termos de velocidade de mudança?
- Qual a intensidade do impacto destas variáveis nos negócios da empresa?

As seguintes variáveis ambientais foram consideradas pelos entrevistados:

- Lógica de tomada de decisão do governo
- Governo enquanto acionista
- Governo como Cliente
- Clientes como Concorrentes – desenvolvimento por parte do cliente - Técnico do cliente
- Concorrentes
- Concorrentes começando a dominar a lógica
- Parceiros
- Tecnologia
- Recursos financeiros do Cliente (Estado) - Mesada
- Concorrente dominando a política do Estado
- Mecanismo de Tomada de Decisão do Governo do Estado – Racionalidade política
- Qualidade do produto

O entrevistado-6 argumentou que a abordagem da análise do meio ambiente empresarial deveria ser realizada sob ótica diferente da tradicional. Tradicionalmente esta análise é feita tomando-se como paradigma o ambiente de empresas privadas, onde o que prevalece é a racionalidade econômica. A empresa aqui estudada é uma estatal que tem como único objetivo prestar serviços para a administração estadual. Portanto, o critério principal de análise do meio ambiente deveria ser sob a ótica de como o governo toma suas decisões, onde o que prevaleceria seria a racionalidade política. Neste sentido deveria ser buscado o entendimento da lógica de tomada de decisão do governo, identificando os fatores relevantes deste processo. Assim a empresa poderia se sintonizar com estes fatores.

Segundo ele, a probabilidade desta circunstância política mudar é muito baixa, ou seja, independentemente de mudança de governo, mesmo com orientações políticas diferentes, esta abordagem política da tomada de decisão no Governo sempre vai existir. Sendo a empresa uma estatal, onde o Governo não só é cliente, como também acionista principal, o impacto desta variável é alta. Portanto, recomenda ele, a empresa tem que estar *em sintonia com este mecanismo*.

Porém a abordagem que está sendo adotada na presente pesquisa é de empresa privada, onde são abordadas as várias forças do meio ambiente que atuam sobre a empresa, privilegiando a racionalidade econômica.

A variável governo tem que ser entendida de duas formas: como proprietário da empresa e como seu único cliente, já que todas as organizações para as quais a empresa presta serviço são estatais.

5.1.2.1 Governo enquanto cliente

Várias percepções surgiram com referência ao governo enquanto cliente – usuários, como são chamados, composto pelos diversos órgãos da administração pública estadual.

A primeira delas é sobre a redefinição do próprio papel do governo, o que não deve ocorrer de forma tão rápida. O entrevistado-4 argumenta que está havendo *questionamentos sobre o papel do governo, onde o governo deve atuar, definição do papel do governo, a questão de modernização do Estado, redefinição do papel do Estado*, segundo um dos entrevistados.

Outro fator apresentado foi a falta de interlocutor por parte do governo, não só para dar diretrizes para a empresa como também para determinar prioridades nos serviços. As prioridades nos serviços podem ser mudadas rapidamente, dependendo das prioridades políticas e da troca de titulares nos órgãos, por questões políticas. O entrevistado-8 declara que isto *acaba comprometendo o ambiente de negócios*,

porque você está indo numa determinada linha, troca o cliente e você tem que refazer tudo. Mais de um entrevistado assinalou a mudança de prioridades de serviços em função de mudanças políticas.

Decorrente da abordagem de entendimento da lógica do processo decisório do governo, entendida como sendo diferente da iniciativa privada, O entrevistado-6 concluiu que *a empresa (a Infobrás) foi feita atuar neste meio (do governo). Então tem que achar a forma de atuar neste meio. A possibilidade de mudança do perfil do cliente é baixíssimo” já que o cliente está dominado pelo mecanismo de tomada de decisão do Governo.* Confrontada com a afirmação anterior, esclarece-se que os clientes ficarão mais exigentes em termos de qualidade e prazos, mas a lógica de tomada de decisão ficará a mesma.

O entrevistado-9 afirmou da mesma forma que *o cliente não muda.* É um fator bem conhecido, com baixa probabilidade de mudança, e *portanto, do ponto de vista estratégico, ele é pouco relevante no sentido de que ele não vai trazer novidades para uma estratégia. Claro que o cliente é o fator principal para qualquer empresa que preste serviços”* mas este entrevistado acha que a estratégia da empresa *não é muito orientada para os clientes.*

O entrevistado-2 afirma que cliente da Infobrás *não é exigente.* Considera que

o serviço da empresa é considerado de alta qualidade, porém os prazos são postergados sem que o cliente reclame, porque não é exigente, e sem que a empresa fique muito preocupada. Existe sim uma preocupação formal pelo atraso no projeto. Mas sempre se encontra uma justificativa, razoável do ponto de vista do padrão na área de informática, de sempre o projeto atrasar, mas não justificável do ponto de vista do mercado”.

Segundo o depoimento do entrevistado-9, não se pode generalizar a esta afirmação, de que o cliente não é exigente: *nós temos clientes e clientes. Nós temos clientes que de repente podem aceitar qualquer coisa porque não tem condições de avaliar a qualidade do nosso serviço, assim como temos clientes altamente exigentes,* citando alguns exemplos de relevância para a empresa, onde os cliente estão a exigir um alto padrão de qualidade. *Então a colocação de que o nosso*

cliente aceita qualquer coisa não vale. Eu acho que a maioria deles questiona a qualidade.

Os clientes admitem (o atraso) mas sempre reclamam, afirmou o entrevistado-7. E justifica:

Um dos motivos do atraso é o excesso de 'entusiasmo técnico', digamos assim, por parte dos analistas da empresa. O analista tende a ver o sistema do ponto de vista técnico da análise e não das necessidades específicas do cliente naquele dado momento. Assim ele começa a expandir as possibilidades do sistema buscando uma alta qualidade técnica, o que demanda tempo, sempre 'tentando ampliar o escopo do sistema'. Daí demora muito porque o cliente tem mais do que pediu. Existe na empresa a estratégia de fazer os sistemas por versões, cada uma delas mais abrangente e completa que a anterior, mas "tem-se que ir cortando as asas do analista e do cliente (que acaba se entusiasmando também).

E conclui: *A gente tem que ter a agilidade de atender quando ele pede.*

O entrevistado-4 declara que o que se tem é que

entender o papel da empresa no Estado, tem um nível de mobilização, tem um entendimento, dentro do objetivo como a gente quer ser visto pelo Estado, não uma relação comercial, fornecedor-cliente, nem ser parceiro, mas uma parte do Estado. A empresa tem compromisso com o Estado, independente da relação comercial, de mesada, de tudo. Ser reconhecida pelo Estado como ente do Estado responsável pelo processo de informatização do Estado, não numa relação fria de fornecedor. Nos últimos eventos de planejamento foi enfatizado e tem sido entendido. Temos os nossos custos fixos cobertos e dentro disso temos que prestar o melhor serviço possível. Esta visão é dos últimos dois ou três anos. Não é só o pagamento que é considerado, mas toda a relação.

5.1.2.2 Governo enquanto proprietário da empresa

De uma forma geral considerou-se que esta é uma variável importante, mas não é uma preocupação imediata para a empresa, muito embora qualquer decisão do governo seja de alto impacto, esta variável é de baixo nível de mudança. Pode-se inferir daí que dificilmente haverá alteração desta situação, valendo dizer os entrevistados entendem que não há possibilidade da empresa ser extinta ou privatizada. Afinal, considera o entrevistado-3, *a Infobrás é pequena para alguém se preocupar em negociações políticas* porém, complementa: *é imprevisível.*

Já o entrevistado-3 dá uma abordagem alternativa sobre esta questão. Declara que

o problema é que o nosso acionista é o nosso cliente. Eu acho que o governo como acionista é um péssimo acionista, porque ele simplesmente põe o dinheiro aqui, não retira os benefícios. Numa empresa de capital privado você retiraria o teu investimento a partir dos dividendos ou coisa do gênero, o que não é um objetivo do governo. E então o governo deveria colocar dinheiro na Infobrás como acionista, e retirar os benefícios sobre outra forma, no aspecto mais qualitativo da prestação de serviços, eficiência na prestação de serviço, e tirar proveito da Infobrás como uma estrutura que apoia o governo nos seus processo de redução de custos, no sentido de melhoria de serviços ao cidadão. Acho que esse deveria ser o viés do governo, mas o governo como acionista praticamente desconsidera a Infobrás, ele só não mata a Infobrás porque dá muito trabalho. Isto tem acontecido em outros Estados, onde o Estado tem deixado de ser acionista. As empresas de informática acabaram no Ceará, Goiás... Pernambuco acabou uma vez e voltou. Mas há uma tendência forte de acabar com as empresas de informática. Cada Secretaria resolver por conta própria os seus problemas de informática.

Indagado sobre como seria feita a integração das informações entre as Secretarias, respondeu:

é um problema, mas cada um cuida do seu processo de integração. Uma Secretaria, no momento em que ela vai contratar alguém para cuidar do seu processo de informática, ela tem que estabelecer quais são os seus links, com quem ele está ligada, em nível de sistema de informação, e estabelecer os padrões de comunicação, de conversação entre os sistemas, que é o que a Infobrás faz hoje, porque está muito facilitado este trabalho pois está tudo dentro da Infobrás. No momento que a Infobrás vai desenvolver um sistema novo, ela consegue enxergar pelo cliente quais são os links que ela tem que estabelecer com os demais órgãos. Isto fica um pouco complicado. Não é inviável também, a partir do momento em que você é o gestor do órgão, você consegue acessar, fazer suas ligações. A Secretaria de Administração sabe quais são suas ligações com os demais órgãos do Estado. A Secretaria da Saúde idem. Se as secretarias tiverem um bom planejamento de informática, ela consegue viver sem uma empresa de informática (estatal, centralizada). Não é pela questão de integração de sistemas que você vai valorizar uma empresa de informática, vai valorizar muito mais por um processo de continuidade, de qualidade, na prestação de serviços de TI.

5.1.2.3 Mesada

Com este termo é tratado o repasse mensal que a Secretaria de Fazenda faz à empresa independente do nível de serviços prestado. Este valor refere-se ao serviço de informática – processamento e armazenamento de informações, serviços de conexão de dados e desenvolvimento e manutenção de sistemas, para a administração direta do Estado. Esta é a principal fonte de recursos financeiros da empresa, representando cerca de 75% das receitas.

Sendo uma empresa de economia mista, emite faturas como contrapartida dos serviços prestados. Antigamente, cada órgão tinha orçamento próprio para

informática e quitava diretamente estas faturas. Depois o orçamento passou a ser centralizado em uma única Secretaria, e as faturas eram certificadas pelos órgãos, remetidas a esta Secretaria que fazia a sua quitação junto à empresa. Atualmente a Secretaria da Fazenda só repassa os recursos financeiros estritamente necessários para pagamento das despesas da empresa. O acerto das faturas é contábil, já que a empresa pratica contabilidade privada.

Porém um entrevistado mostrou um ponto positivo, que é considerada estrategicamente importante para a empresa : *esta fonte dá uma certa tranquilidade da empresa em buscar outras fontes.*

Outro entrevistado abordou este fator pelo aspecto limitante :

isto aqui é o tipo da coisa que mata a empresa. Porque se você tem uma mesada definida você praticamente não tem muitos desafios, você tem que se limitar a fazer o serviço com base no dinheiro que você tem, isto mata qualquer estratégia, você passa a ter uma estratégia meramente de sobrevivência, acabou, mais nada.

Como você vai desenvolver novos produtos, desenvolver novos negócios, se você não tem dinheiro para desenvolver novos negócios e produtos. Você vai entrar num processo onde você vai ter praticamente manutenção (...)

Considera ainda que a probabilidade de mudança desta circunstância é baixa, pelo menos a curto prazo, durante o atual governo .

Acrescenta no novo governo, vai mudar muito da cabeça de quem venha. De quanto eles valorizem a questão de TI, de quanto eles entendam de que TI é muito mais uma despesa que você realiza com a oportunidade de otimização de custos, ou se eles considerem que TI é uma despesas como as outras do Estado. Se contar como investimento ou despesa.

O entrevistado-9 acredita que a empresa é extremamente dependente desta mesada. Declara *não acredito que a gente venha a ser auto-suficiente. Isto depende de uma mudança estrutural a nível de estilo de governo, que é muito mais ampla do que a mudança de Infobrás, só seria possível num outro contexto, e para mudar este contexto é muito difícil.*

5.1.2.4 Concorrentes

Ficou estabelecido que concorrentes são consideradas as empresas que fornecem aplicativos de informática e serviços de desenvolvimento de sistemas para a área pública.

O entrevistado-9 comentou que:

Os concorrentes podem impressionar o cliente num primeiro momento, com uma agilidade que a empresa não consegue acompanhar, até mesmo por falta de recursos humanos. Porém, "o que tem ocorrido é que este tipo de concorrência não tem tido resultado porque a empresa ganha o contrato, faz o serviço, só que o cliente volta atrás porque não tem continuidade. O nosso diferencial com relação aos concorrentes é a continuidade. Além do mais tem vários clientes que contrataram serviços de terceiros e alguns querem a Infobrás fiscalizando os serviços prestados por eles.

E continuou:

Desta forma, os concorrentes não representam tanta ameaça. Quem faz mais concorrência para nós são os terceirizados, que nós colocamos nos clientes, nós estamos dando o aval, e eles ganham competência para pegar o cliente de repente.

Com isto o entrevistado quer dizer o seguinte: os terceirizados, empresas concorrentes contratadas pela empresa por falta de recursos próprios para realizar serviços nos clientes, começam a dominar o negócio do cliente e se familiarizar com o ambiente de negócios do Estado, que é o ponto forte da empresa analisada, já que trabalha neste setor há certa de 35 anos. Os terceirizados desenvolvem serviços *ad hoc* e não segundo uma especificação completa e, via de regra, trabalham nas instalações do cliente. Com isso tem maior conhecimento do cliente do que se trabalhasse com projetos especificados pela Infobrás, posto que não teria acesso às premissas do projeto

A Infobrás faz a especificação do sistema (projeto lógico e físico), mas se o contato do terceirizado for muito forte com o cliente, ele passa a dominar a situação. Os terceirizados são contratados para trabalhar não com contrato fechado, mas por hora, então ele faz qualquer coisa que o cliente quer e ele recebe

independentemente daquilo se transformar em serviço, então ele investe fortemente nisso.

Com isso o entrevistado que dizer que o terceirizado estando dentro do cliente, em contato constante com os usuários, fazendo os levantamentos de dados para desenvolvimento dos serviços, ele passa a entender como funciona a organização.

À ameaça de os terceirizados passarem a se familiarizar com a lógica de negócios dos clientes, o entrevistado-8 comentou que a Infobrás está respondendo contratando analistas júnior para fazerem este tipo de serviço (trabalhar junto ao cliente), passando a Infobrás a contratar pacotes fechados e definidos junto a estes fornecedores (que trabalhariam em suas próprias instalações), e com isso acabar com a figura do terceirizado e passando a sub-contratar serviços fechados. O papel da Infobrás seria na especificação do sistemas, restando ao fornecedor o desenvolvimento do aplicativo. Desta forma quem fica com o conhecimento do negócio é a Infobrás, já que o fornecedor não tem acesso ao cliente com tanta frequência como atualmente.

O entrevistado-6 comenta que *tem um aspecto bom na concorrências: estimular a empresa. O impacto de ter concorrentes é positivo* por estimular a empresa a melhorar a qualidade dos serviços. Porém ressalta que *estas empresas estão olhando fortemente este ramo. Empresas privadas estão contratando pessoas ligadas e que entendem de governo. O risco que eu vejo não são as empresas locais, mas as grandes empresas nacionais e internacionais.*

Vê nisso uma oportunidade da empresa expandir seus negócios através de parcerias com estas grandes empresas, entrando a empresa com o conhecimento do negócio e os concorrentes com o serviço de desenvolvimento do aplicativo. O entrevistado-6 estima ainda se *a Infobrás encontrar um espaço de articulação adequado com estes concorrentes isto é altamente positivo, daí fica um misto de concorrente e parceiro.*

Analisando a atuação da concorrência, O entrevistado-3 concluiu *o concorrentes passa a ser uma variável altamente significativa. Até 10 anos atrás a gente fazia o que queria, fazia o sistema que queria, o cliente era totalmente cativo. Hoje não. Hoje os nossos clientes são assediados sob todas as formas pela concorrência, em todas as áreas de TI.*

Mas ressalta que a empresa tem um diferencial com relação aos concorrentes:

a empresa tem uma postura de empresa no mercado diferente dos seus concorrentes. A Infobrás é muito mais irmã do cliente do que o concorrente o será. O concorrente, de fato, está pensando no negócio dele. Está pensando em dinheiro, está pensando em receita, no lucro, enquanto a Infobrás tem o pensamento mais voltado para o atendimento.

Afirma ainda que

(...) existe muito esta idéia de que o cliente ainda é relativamente cativo, de que nossos concorrentes não estão no mesmo nível que a gente, existe uma série de questões colocadas aí que estão deixando de ser verdadeiras e num contexto de empresa como um todo nós não estamos mexendo nisto ainda... algumas pessoas enxergam, outras não

e conclui dizendo que, segundo a visão dele, a empresa *não tem uma postura definida com relação a isto.*

O entrevistado-9 analisa a questão do ponto de vista de que a Infobrás não têm condições de realizar todo o serviço que o Estado necessita, mesmo porque, como já foi visto, a empresa recorre a terceiros e sub-contratações para complementar seus serviços. Declara ele que

nós temos cada vez mais encontrado concorrentes. Mas uma realidade, um fato, inegável, é que nós não temos capacidade para fazer uma parte daquilo que nós estamos fazendo. Quer dizer, tem muito espaço para a concorrência entrar, sem nos afetar, em termos de qualquer coisa.

Porém, não dá importância aos concorrentes:

A participação de uma concorrência é uma tendência de que cada vez mais que os serviços do Estado sejam distribuídos, entre vários parceiros do Estado. Mas para a Infobrás em termos estratégicos a concorrência mesmo que surja no futuro, alguma empresa muito significativa, com uma política muito agressiva, mas o que a gente tem visto nos últimos anos eu acho que não fazem praticamente diferença. Uma empresa de grande porte e que tivesse um nível de inserção diferente do que tem tido até agora. E além disso, mesmo que

conseguisse um nível de inserção, o nível de demanda do Estado hoje é tão grande que na verdade tem um espaço muito grande não atendido pela Infobrás. Então a concorrência mesmo que exista vai ocupar espaço que a Infobrás não poderia atender, mesmo que isto implique que a Infobrás tenha que se deslocar de uma área para outra, se o concorrente entrar numa área que a Infobrás está. Mas eu acho que não teria impacto no negócio da Infobrás.

E enfatiza o serviço diferenciado que a empresa presta a seus clientes:

Nós temos uma diferenciação em relação ao mercado que está associada a uma questão que aqui não aparece tão especificamente, não diz respeito à qualidade do produto em si, mas que é a questão do serviço associado a este produto. E aí eu diria o seguinte; que a Infobrás muito mais por uma questão institucional, conjuntural, ela presta um tipo de serviço que geralmente os seus concorrentes não prestariam. O formato econômico-financeiro da empresa permite que ela preste este tipo de serviço que uma empresa privada não teria condições.

Indagado sobre o tipo de serviço que a empresa privada não teria condições de prestar declara:

Esta proximidade que a gente tem com os clientes, esta disponibilidade que a gente tem com os clientes. Na empresa privada você não tem isto. O sujeito para ir atender o pedido de alguém lá já vai com a maquininha de calcular lá para ver quanto vais custar, já mete uma fatura, quando não cobra previamente. A Infobrás tem uma flexibilidade muito maior, eu diria ela presta um atendimento muito mais próximo do cliente do que possivelmente este cliente teria com um prestador de serviço privado.

5.1.2.5 Concorrentes começando a dominar a lógica do clientes

A Infobrás considera uma vantagem competitiva entender os processos do cliente, devido à larga experiência que tem no seu atendimento. Há grande preocupação é que os concorrentes venham a se familiarizar com a lógica de negócios do cliente, a ponto de poderem fornecer produtos mais adequados do que existe no mercado atualmente.

Parece inevitável que a os concorrentes avance nesta questão, desde que queiram. O entrevistado-9 declarou peremptoriamente que *vão continuar avançando no domínio da lógica do cliente.*

O entrevistado-3 já analisa a questão com uma lógica arrasadora

Se os concorrentes quiserem entender a lógica do negócio do cliente, simplesmente contratam os nossos funcionários: não é a empresa que tem a lógica do cliente na cabeça, mas algumas pessoas que trabalham no cliente que tem a lógica do cliente na cabeça. Se o concorrente leva para si estas pessoas, a Infobrás deixa de ter a lógica. As pessoas que dominam a lógica não são da Infobrás, elas estão na Infobrás. No dia seguinte elas podem estar no concorrente.

Desta forma ele não acredita que o diferencial da empresa esteja em dominar a lógica de negócios do cliente, já que este ponto forte pode ser derrubado pela contratação de empregados-chave da Infobrás pelos concorrentes. Como estratégia para isto ele sugere que

nós tínhamos que gerir a organização como uma organização privada, uma organização competitiva, uma organização que estabelece objetivos, uma organização que analisa o seu mercado, que analisa os seus concorrentes, que segmenta o seu mercado, define um foco para o seu mercado, a Infobrás não é uma empresa para fazer todos os serviços de TI do governo, a Infobrás tem que definir focos estratégicos, onde lhe interessa... sempre existem as empresas que pegam de tudo, mas as grandes empresas do mercado não vão atender as picuinhas do governo. E a Infobrás também tem que trabalhar nesta linha.

Ele defende a ideia de que a empresa tem que atuar somente em determinadas áreas de informática:

segmentar o nosso mercado. Têm clientes que nós vamos ter que atender com padrão de qualidade 'A'; têm clientes que a gente vai ter que atender com padrão 'B', tem outros que não vamos atender, fazer uma reunião a cada seis meses para dar uma luz para eles, e depois eles se viram, contratam no mercado os serviços. Nós temos que trabalhar assim. Não podemos dar tiro para tudo quanto é lado, que nós vamos morrer. E a estratégia da Infobrás é atirar para tudo quanto é lado.

Conclui com uma afirmação que a empresa teria que adotar uma postura mais competitiva: *eu acho que a Infobrás, mesmo sendo uma empresa bem posicionada no nosso mercado, ela tem que se enxergar como uma empresa competitiva no mercado, tem que ser melhor que seus concorrentes.*

O entrevistado-9 também minimiza esta vantagem competitiva da Infobrás:

já ouvi isso muitas vezes, que um grande diferencial da Infobrás é o fato de ela ter uma experiência, uma vivência muito grande nos órgãos do Estado. Mas eu penso uma coisa diferente a respeito disso, eu penso que uma empresa (concorrente) com pessoas com alguma competência ela consegue desenvolver um trabalho, investindo é lógico um certo

tempo de trabalho para conhecer o negócio. É assim que funciona o mundo todo. Nem ia ser diferente porque é o Estado. E nem acho que este diferencial para agente seja tão significativo.

Porém enfatiza outro aspecto que toma como sendo uma vantagem competitiva :

eu acho que nós temos um diferencial significativo sim, que é o legado. O acervo que nós temos guardado dessas instituições(do Estado) e a possibilidade que a gente tem desse contato múltiplo (com os órgãos do Estado) , muito facilitado que qualquer agente do mercado tenha muita dificuldade para ter.

A Infobrás trabalha com equipamentos de grande porte, centralizados, que armazenam as grandes bases de dados do Estado, tais como de segurança pública, Detran, contribuintes, etc. e além disso ainda faz a gestão da rede de comunicação de dados no âmbito da administração pública. Mas não é somente a esta facilidade de ter os bancos de dados compartilhados que o entrevistado se reporta mas sim à estrutura de relacionamento com os dirigentes e funcionários destes órgão. O entrevistado-9 comenta que

não somente o compartilhamento das bases de dados dos clientes , mas a possibilidade que nós temos de ter acesso a estes diversos órgãos facilmente, rapidamente. Nós temos uma espécie de teia ligando estas coisas todas, que um agente da iniciativa privada teria dificuldade. Normalmente ele (o concorrente) atuaria de forma pontual. Ele poderia ver o Detran, a Secretaria de Saúde, mas ele não vai ver os diversos órgãos.

E complementa

Tem muitos casos hoje que o serviço depende de uma integração entre órgãos diferentes. Mesmo porque a estrutura dos órgãos é mera convenção. Amanhã pode entrar outro governante e mudar tudo. E daí, como é que fica? Como a gente tem a visão desses vários pontos... eu acho que isto é um diferencial para a Infobrás. É uma coisa que vai levar muito tempo para alguém poder dominar. E a tendência até ou teria alguém do tamanho da Infobrás, com a idade da Infobrás, para poder ter este nível de domínio, ou então ele (o concorrente) vai participar pontualmente.

Comenta sobre a dificuldade de um concorrente em ter o mesmo acesso a todos os clientes do Estado, em ter esta visão de Estado que a Infobrás tem :

dominar a lógica do negócio de um órgão específico não é um diferencial, eu acho que o que é o diferencial primeiro o legado, nós estamos aqui no centro desta infra-estrutura toda que atende o Estado, eu acho que isto aqui é uma coisa muito importante, e segundo é a possibilidade, é esta teia que nós temos, de rapidamente podemos nos comunicar com todos os órgãos. Que este terceiro privado possivelmente estaria somente conectado com um... se

ele fosse ampliar os seus negócios ele iria para dois... mas até chegar aos 60, 80 órgãos que tem no Estado, ele teria que ser do tamanho da Infobrás e talvez ter a idade da Infobrás. E se forem vários concorrentes, cada um vai ficar com um pedacinho, quer dizer, nenhum vai ter esta visão geral ... aí que eu vejo esta diferenciação.

5.1.2.6 Parceiros

Os que se pronunciaram a respeito foram unânimes em que a empresa não tem parceiros, entendendo-se como tal duas ou mais empresas que se juntam para buscar um objetivo comum, porém, durante a entrevista, era inevitável chamarem os terceirizados e fornecedores de parceiros, sem querer, tal o nível de concretude que este termo tem na empresa. O que ocorre que chamam de parceiros fornecedores mais assíduos, fazendo com que o tratamento com estes fornecedores sejam mais amenos, de confiança, podendo ser usado isto contra a empresa.

Porém, alguns entrevistados afirmaram que existe a possibilidade de se formarem parcerias: o entrevistado-6 comenta que *a empresa poderia formar parcerias com grades fornecedores de software no sentido da empresa entrar com a lógica do negócio e os fornecedores de software entrarem com a infra-estrutura tecnológica* .

O entrevistado-3 declarou que:

eu não sei se ela (a Infobrás) tem parceiros ou concorrentes. Por mais que a gente possa imaginar que nós temos parceiros, de repente os nossos parceiros são muito mais concorrentes que parceiros.

E dá sua definição de parceria:

Parceria é quando você estaria juntando competências diferentes para em conjunto você atingir um mesmo resultado. Fazer um consórcio, fazendo uma sinergia e juntos vamos ser mais fortes que individualmente.

Vamos pensar: a Sigma contratada como prestadora de serviços desenvolvendo para nós, ela pode ser vista como parceira, de uma certa forma, mas é vista também como fornecedora. Nós não estamos fazendo junção de competências, nós estamos contratando mão de obra para prestação de serviços. A Telepar, por exemplo, como fornecedora de serviços de comunicação, pode ser vista como uma parceira nossa? Mas ela não passa de uma fornecedora, também porque no momento em que a gente não usa a Telepar (operadora de telefonia no Paraná) como fornecedora, ela pode vender o mesmo serviço para o cliente.

Porém reconhece que a empresa deveria desenvolver parcerias:

Eu acho que a gente tem que desenvolver melhor o conceito de parceria, é uma coisa que tem acontecido muito no mercado, você vê que em alguns caso elas concorrem no mercado

entre si em outros casos elas viram realmente parceiras, são as alianças estratégicas, elas tem que se juntar para concorrer com o inimigo maior.

Por exemplo, a Brasiltelecom, a Telemar, num dado momento elas se juntam para concorrer com a Embratel. Eu não tenho bem clara esta questão de se eu consideraria prestadores de serviço que eu uso para complementar minha prestação de serviços, mas eu ganho e eu pago para eles, se isto seria considerado uma parceria.

Perguntado se muda o relacionamento quando você considera fornecedores como parceiros respondeu: *fornecedores é uma relação mais distante. Parceiros tem uma relação mais de confiança. Se a gente vai ser parceiros, a gente tem que sentar na mesma mesa, abrir as estratégias, e nós temos que juntar as nossas estratégias para o atendimento de um determinado serviço, entrar numa concorrência.*

O entrevistado-9 considerou:

o que nós chamamos de parceiros são fornecedores normalmente. Estou tentando encontrar algum caso que fuja disso... nós temos por exemplo a Digidata, a Sigma, que são fornecedores, a própria GW, mas que pelo tempo de relacionamento com a Infobrás, interesses comuns, se estabelece um nível que eu diria que ultrapassa a condição de simples fornecimento. Ele é um pouquinho mais. Não é um parceiro no sentido de você construir em conjunto. Na verdade eles são subcontratados.

Fala-se bastante da parceria com o cliente. Isto também é outra coisa que eu não acredito muito. O que se estabelece aí não é um nível de parceria, se estabelece aí uma relação de prestação de serviços, em que você tem um cliente de um lado e um prestador de serviços do outro, quando esta relação é boa as duas partes se ajudam mutuamente, mas isto não se constitui, na minha maneira de ver, o conceito de parceria”.

Portanto chamar um concorrente de parceiro além de se usar uma terminologia inadequada do ponto de vista semântico, é inoportuna porque influi no relacionamento - com relação ao concorrente torna a empresa mais vulnerável, pois pensa-se estar tratando de interesses comuns e baixa-se a guarda.

5.1.2.7 Clientes considerados como concorrentes

Uma das formas de se entender a concorrência, é abordar aqueles fatores que podem tirar serviço (ou roubar mercado) da empresa. Neste sentido foi colocada a questão de se o cliente, mais especificamente os técnicos do cliente, poderiam ser considerados como concorrentes porque eles poderiam desenvolver sistemas que a

empresa em análise deveria desenvolver. A unanimidade foi a de que o cliente não representa concorrência nestes termos.

O entrevistado-9 argumenta que o técnico do cliente

pode ser eventualmente ser um concorrente temporário, já que normalmente ele está vinculado a um político, e quando o político sai do órgão, por mudanças políticas, o técnico vai junto. Além do que na maioria dos casos os clientes desenvolvem coisas pequenas. O cliente como concorrente não é no sentido dele fazer, mas resistir à interferência da Infobrás. Tem clientes que não querem a Infobrás de jeito nenhum. Sempre vão ter alguns que são alinhados à Infobrás e tem outros contra.

Nos casos de sistemas desenvolvidos por clientes, onde o técnico que o desenvolveu sai da empresa, a estratégia da empresa é preferencialmente desenvolver outro sistema do que *assumir os erros do sistema desenvolvido por outros*, conforme comentou o entrevistado-7.

O entrevistado-9 prognosticou que os *clientes passarão a partir mais para desenvolvimento próprio, aproximadamente no mesmo ritmo que estão indo. O que não é necessariamente ruim, mas tem que mexer a nossa estratégia de prestação de serviços, temos que redesenhar os nossos produtos.*

O entrevistado-6 argumenta que *Considerando que a Infobrás é um agente de alavancagem do uso de informática no Estado, o cliente não é concorrente quando faz serviços que a Infobrás deveria fazer. É um fator que agrega, já que a empresa não consegue fazer tudo .*

O entrevistado-3 afirmou que *eu acho que aí é uma tendência cada vez maior do cliente resolver com suas próprias mãos, os seus problemas de informática” porém ressalva que “o cliente, salvo algumas exceções, não tem a mesma competência em TI e de manter esta competência em TI, como a Infobrás consegue manter”.* Comenta que a empresa tem um baixo turnover de técnicos, portanto consegue manter suas competências, competências estas que o cliente *não consegue reter no governo.* E conclui afirmando *eu não acho que o cliente é concorrente neste*

aspecto”, mesmo porque “ele (o cliente) pode ir buscar no mercado empresas concorrentes... ele mesmo não é concorrente.

Continua explicando:

nos casos onde o cliente consegue reter uma competência em TI eu acho totalmente positivo e acho que a Infobrás tem que ter um processo de aliança com este cliente no sentido de apoiar o cliente naquelas competências, complementar as competências que o cliente possui e não entendê-lo como concorrente. A Infobrás não consegue fazer todo o serviço de informática, não tem jeito de fazer, algumas coisas ela tem que fazer, definir seu foco, algumas coisas ela tem que ajudar o cliente a fazer, e algumas coisas tem que jogar para o mercado mesmo, para alguém que resolva.

Quando perguntado sobre se seria interessante a Infobrás desenvolver técnicos do cliente, como uma estratégia de complementar os seus serviços, sendo que a Infobrás faria o banco de dados e os clientes fariam as aplicações, respondeu enfaticamente *eu acho que seria. Eu acho que este tipo de estratégia com os clientes é altamente interessante, porque você está ajudando o cliente, está demonstrando que tem competência, você está demonstrando boa vontade no atendimento na solução dos problemas deles, você está satisfazendo o ego dos técnicos (...)*

Por fim, sugere à empresa segmentar a sua estratégia de prestação de serviço em desenvolvimento de aplicativos: *funções que o cliente pode desenvolver, serviços que o cliente não tem condições técnicas de desenvolver, e tem serviços que nem nós temos competência técnica para desenvolver, que temos que ir buscar no mercado.*

O entrevistado-9 comenta que

eu nunca vi o cliente como concorrente. Vejo isso (o desenvolvimento de aplicativos pelo próprio clientes) como uma tendência natural, na medida em que a tecnologia mais acessível e que todas as pessoas envolvidas no processo possam assumir algumas atividades, o cliente certamente vai ter que assumir alguma coisa. Eu acho que é burrice ficar tentando competir com o cliente em atividades que ele pode fazer.

Perguntado sobre se isto facilitaria a empresa a andar mais rápido respondeu: *sem dúvida.*

Complementa dizendo: *tenho uma visão muito crítica sobre isso. Na Infobrás nós fazemos hoje muita coisa que não deveríamos estar fazendo. Estamos jogando recursos fora com coisas que o próprio cliente poderia estar fazendo, ou que terceiros poderiam estar fazendo sem nenhum prejuízo estratégico para a Infobrás.*

Perguntado se a empresa incentiva o cliente a fazer seus próprios serviços de informática respondeu : *eu diria que a Infobrás não tem uma visão clara a respeito do assunto. Do ponto de vista estratégico eu acho que isto é um furo.*

5.1.2.8 Tecnologia

A Tecnologia é objeto de constante monitoração pela empresa, tendo até um comitê de tecnologia, composto pelos gerentes técnicos, que exerce esta função. Mas o maior problema é a adoção de novas tecnologia, que são implantadas por iniciativas individuais e não como uma estratégia da empresa

O entrevistado-3 considerou que o conhecimento da tecnologia existente no mercado é interessante para alavancar soluções para o governo: *a tecnologia deu margem a perceber soluções novas para o governo, tipo e-Paraná, ERP (Enterprise Resouces Planning) para o Governo. Não é a internet pela Internet, mas levar isto à percepção do cliente: no sentido de que se conhecendo tecnologias novas pode-se imaginar melhores soluções para os clientes”.*

O entrevistado-3 ponderou : *Tecnologia no nosso negócio é fatal, fundamental. Ela está girando numa velocidade muito grande. Eu acho que a Infobrás não está tendo condições de acompanhar a evolução da tecnologia, acho que tem algumas tecnologias que o mercado está indo (absorvendo) mais rápido do que a Infobrás.*

E como exemplo cita:

a gente está entrando em um projeto conjunto com o CITS na Previdência, onde a tecnologia que eles vão empregar, tecnologia de objeto, componentes, etc. que são coisas que a Infobrás está estudando faz alguns anos, e eu ainda, não vi nenhum resultado prático, o CITS está vindo com esta tecnologia e a Infobrás vai ter que ir na rabeira com aquele conhecimento que ela conseguiu acumular e que não sei se será suficiente para este tipo de serviço. Então vai acontecer... na tecnologia na área de redes nós ainda estamos muito na parte de comunicação de dados, quando todas as grandes organizações já estão entrando na parte de voice. Também na rede de dados, a gente vem engatinhando no estudo destas tecnologias, viemos fazendo projetos, mas não conseguimos sair do chão. Se a gente consegue de repente acompanhar de longe o que está acontecendo, mas a dificuldade da gente internalizar estas tecnologias é colossal.

Porém considera as restrições que a empresa enfrenta para se manter atualizada tecnologicamente: *a Infobrás não tem dinheiro para comprar tecnologia, a Infobrás não tem recursos humanos suficientes quantitativamente (qualitativamente tem) ... não tem condições de alocar pessoas para ficar estudando tecnologias, porque o mais importante é manter o vôo, sobra poucos recursos para desenvolver, internalizar estas tecnologias.*

Apresenta como alternativas para a empresa absorver tecnologia a contratação de terceiros, consultorias e parcerias com universidades:

o que eu acho que tem que começar a acontecer é cada vez mais trabalhar com parcerias, com terceirizações, lugar onde a gente possa buscar estas complementações, de conhecimento tecnológico, no mercado. Teria consultorias ... isso pensando em cabeças. Quando você fala em internalizar tecnologia, a gente tem que buscar no mercado, em outras organizações, em consultorias, em projetos conjuntos, porque o tempo que a gente vai levar para desenvolver às vezes é muito alto, e o custo é muito alto. Então às vezes é melhor você trazer a tecnologia embutida dentro de um projeto, através de uma parceria, de uma colaboração, de uma consultoria no mercado. Isto quando se fala em conhecimento, em inteligência para se gerar um produto ou serviço. Quando se fala em outras tecnologias como redes, a gente tem que tirar dinheiro no bolso e neste aspecto está cada dia mais difícil.

Com relação à realização de parcerias para o desenvolvimento tecnológico, ele tece as seguintes considerações:

eu acho que a Infobrás é muito pobre neste aspecto de parcerias, em termos de realização de suas parcerias, em termos de iniciativa. Eu propus enquanto estava no mestrado, comecei a ver uma possibilidade maior de ter uma interação com as Universidades, e cheguei a propor convênios, parcerias, cheguei a propor que a gente desenvolvesse um sistema de bolsas de estudo, pagar uma bolsa tipo CNPQ, 700 reais mês, por exemplo, para alunos de mestrado, de forma que estes alunos pudessem dar um certo tempo dentro da Infobrás e internalizar conhecimentos, fazer projetos em conjunto com universidades, mas até hoje a gente não resolveu a questão de como pagar uma bolsa. Não é financeiro, de repente coloca-se um

monte de empecilhos porque não tem respaldo legal, então não há um esforço, não há uma motivação para que a gente vá tratar dessas coisas..

O entrevistado-9 teceu as seguintes considerações :

a questão da tecnologia eu falei que era um dos pontos principais para mim. A tecnologia está mudando com tanta rapidez que ninguém domina muita coisa. E a Infobrás pelo próprio porte ela consegue ainda comparativamente com a iniciativa privada ter um domínio amplo da tecnologia. Eu diria ainda que dá para confrontar dois estilos. O estilo da Infobrás que pelo porte consegue ter um domínio amplo de várias tecnologias, e o da iniciativa privada, pela liberdade que tem, pela facilidade que tem de adquirir a tecnologia de que precisa.

Observa ainda que quando surge um serviço novo, fora dos padrões tradicionais, a Infobrás, por ser de grande porte e há muito tempo no ramo, sempre consegue alguma referência interna. Afirma ele que a empresa detêm uma ampla gama de conhecimento sobre tecnologia, de tal forma que qualquer assunto poder ser rapidamente referenciado internamente. Considera ele que a empresa privada tem outro tipo de comportamento. Ela domina uma ou duas tecnologias, mas quando precisa de alguma que não conhece, contrata no mercado. Já a Infobrás, por ser estatal, com limitação de recursos financeiros e amarrados por legislação de licitação, não tem esta mesma flexibilidade. Diz ele:

Quando você pega a iniciativa privada, tem uma posição que eu também acho interessante, que é diferente, o que a empresa privada conhece. Ela conhece uma tecnologia, duas, e se o projeto exige uma terceira, ela contrata, sub-contrata, vai buscar um profissional temporário, contrata por projeto, ela tem mais facilidade para aquisição deste conhecimento. Eu não sei qual das duas posições é mais vantajosa. Se é a nossa ou se é da empresa privada. Pelos resultados que a gente tem visto até agora, aparentemente a nossa é melhor, a gente tem conseguido resultados melhores do que os casos em que terceiros são chamados para desenvolver projetos com tecnologias inovadoras.

Perguntado sobre se os resultados seriam melhores em termos de qualidade ou tempo de resposta respondeu:

eu diria qualidade mas olhando isso num sentido global. O resultado final que se consegue. Claro que o tempo de resposta é um elemento de qualidade. Exemplo o projeto do Detran, das Ciretrans (Circunscrição Estadual de Trânsito): fornecedor externo desenvolveu, mas no fundo, no fundo a Infobrás teve que socorrer o processo num certo momento, praticamente assumiu a gestão que deveria ser do fornecedor, para que a coisa tivesse condições de acontecer. E nós temos visto vários casos assim. O fornecedor tenta trazer a solução para o campo que ele conhece. Neste caso, são duas posições diferentes, mas a Infobrás tem esta vantagem de ter a visão mais ampla, condições de ter mais especialistas, ou pelo menos

mais referências, em várias áreas do que uma empresa privada pode ter. O problema da empresa privada é que muitas vezes ela nem enxerga a solução. Ela só conhece martelo, ela nunca imagina que o problema pode ser resolvido por serrote. E a Infobrás tem condições de enxergar isto como um todo.

Indagado sobre a disposição da Infobrás em ajudar o cliente, mesmo quando ele está encrocado com terceiros (outros fornecedores) esclareceu: *isto é uma consequência da nossa situação institucional. A Infobrás não é apenas um prestador de serviços, mas é um órgão do governo também. Quer dizer, ela está dentro do mesmo contexto, ela faz parte deste todo. Ela assume, eventualmente, uma série de posições, que uma empresa privada nunca assumiria.*

Houve também uma declaração do entrevistado-7 de que às vezes o próprio cliente impõe a solução tecnológica para a solução, dando como exemplo que *nossos clientes querem necessariamente coisas na Internet.*

5.1.3 Ambiente interno

A pesquisa do ambiente interno da Infobrás, resultou nos seguintes depoimentos:

5.1.3.1 Gestão

O entrevistado-5 afirmou que *a gestão é considerada ultrapassada na empresa e não existe perspectiva de alteração*, considerando que a modo de gestão da empresa é antigo e não está sendo levadas em consideração novas técnicas de gestão. O entrevistado-2 fez considerações sobre a estrutura da diretoria da empresa ponderando que *a diretoria é composta pelo Diretor Presidente, Diretor Técnico e Diretor Administrativo-Financeiro. O Diretor Presidente sempre foi considerada uma figura política na empresa. Os diretores adicionais são técnico e administrativo. Como a empresa é fortemente dominada por informáticos, o diretor técnico também é informático*. Diagnosticou a necessidade uma diretoria com visão empresarial, e sugeriu que a estrutura da diretoria seja alterada para incorporar um diretoria que tenha visão empresarial, voltada para fora da empresa, porém não político. Similar à estrutura das Secretarias de Estado, onde existe a figura do Secretario de Estado, cargo político e Diretor Geral, responsável pela coordenação interna do órgão.

O entrevistado-6 fazendo considerações sobre a gestão da empresa diagnosticou que:

a gestão da empresa é altamente hierárquica e baseada fortemente em controle, baseados ainda em modelo industrial. O ideal seria adotar novas formas de gestão, orientadas para resultados, onde os planos não tivessem ações tão detalhadas. A atuação seria baseada em uma visão, fortemente disseminada na empresa através de comunicação interna, endomarketing.

Argumenta ele ainda que a empresa deveria de adaptar à lógica de tomada de decisões do governo.

5.1.3.2. Qualidade do produto

O entrevistado-6 afirmou: *Tem produtos nossos que são de excelente qualidade e outros não. Ficam dentro do nível higiênico, ou seja se for muito melhor não é percebido. Só é percebido se ficar abaixo deste nível. Definiu higiênico como um conceito utilizado em Gestão de Recursos Humanos que significa se não tiver faz falta, se tiver não ajuda muito.*

O entrevistado-3 afirmou que:

eu acho que qualidade do produto é fator diferencial, porque a Infobrás está num mercado cada vez mais competitivo. Há dez anos atrás só tinha a Infobrás, não tinha mais ninguém no mercado, nós não tínhamos concorrentes, e de dez anos ou menos para cá começamos a ter concorrentes, o mercado começou a se qualificar, até com o próprio processo de terceirização, que a Infobrás imprimiu nos últimos tempos, do Paulo Miranda (presidente da empresa até 94) para cá, o mercado começou a se desenvolver. Eu creio que começa a existir por parte do Estado uma análise comparativa da qualidade do produto da Infobrás com a qualidade do serviço do mercado. Alguns anos atrás você poderia vender qualquer porcaria para o cliente e ele era obrigado a comprar com a gente, não tinha quem vendesse para ele ... temos que começar a nos preocupar com a qualidade” .

O entrevistado-9 comentou que

estes dois itens (tecnologia e qualidade do produto)são os mais significativos dentro desta questão de estratégia. Por que qualidade de produto? nós trabalhamos com um produto que eu colocaria assim de qualidade mediana. Nós temos produtos de qualidade, mas nada excepcional, nada extraordinário em relação ao que se faz no mundo, e não temos tanto porcaria também, embora se você olhar no detalhe você pode até encontrar coisas extremas. Também se mudarmos a qualidade do produto ... também é uma outra questão, a mudança de qualidade do produto não é uma coisa que acontece assim de repente. Nosso produto não tem muita diferenciação com o mercado.

E complementa:

nós temos uma diferenciação em relação ao mercado que está associada a uma questão que aqui não aparece tão especificamente, não diz respeito à qualidade do produto em si, mas que é a questão do serviço associado a este produto. E aí eu diria o seguinte; que a Infobrás muito mais por uma questão institucional, conjuntural, ela presta um tipo de serviço que geralmente os seus concorrentes não prestariam. O formato econômico-financeiro da empresa permite que ela preste este tipo de serviço que uma empresa privada não teria condições.

Esclarecendo o tipo de serviço adicional que a empresa fornece aos clientes com relação à iniciativa privada, diz que este serviço é caracterizado por

esta proximidade que a gente tem com os clientes, esta disponibilidade que a gente tem com os clientes. Na empresa privada você não tem isto. O sujeito para ir atender o pedido de alguém lá já vai com a maquininha de calcular lá para ver quanto vai custar, já mete uma fatura, quando não cobra previamente. A Infobrás tem uma flexibilidade muito maior, eu diria ela presta um atendimento muito mais próximo do cliente do que possivelmente este cliente teria com um prestador de serviço privado.

O entrevistado-7 afirmou que *a qualidade do produto da Infobrás é reconhecida de boa qualidade, nós perdemos a qualidade quando atrasamos o prazo, que é um requisito de qualidade acrescenta ainda que isto não tem probabilidade de mudança porque está enraizado nas pessoas , está no contexto, não depende de outras pessoas.*

5.1.4 Análise quantitativa das variáveis ambientais

Abaixo mostramos a tabulação das respostas sobre avaliação dos entrevistados com relação ao impacto das variáveis ambientais na empresa, bem como a probabilidade de mudança destas variáveis. Estas respostas foram preenchidas nos questionários após comentários sobre as variáveis.

Esta tabulação não tem a pretensão de rigor estatístico, mas tão somente de indicar uma tendência das opiniões.

TABELA 1 Tabulação da avaliação do impacto na empresa das variáveis ambientais

Variável	Respostas										Média (*)	Desvio Padrão
	3	2	2	6	4	5	-	3	6	3		
Cliente	3	2	2	6	4	5	-	3	6	3	4,25	1,56
Cientes como concorrentes	2	-	3	3	3	4	-	2	-	2	2,71	0,76
Concorrentes	5	-	2	3	-	3	4	2	5	5	4,14	1,30
Concorrentes começando a dominar a lógica do negócio	5	-	4	-	3	4	-	4	5	5	4,29	0,76
Gestão	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	2,00	
Governo enquanto acionista	-	-	4	5	1	4	-	5	6	2	3,86	1,77
Mudança de orientação política	-	-	-	-	-	5	3	-	-	-	4,00	1,41
Parceiros (terceiros)	2	5	-	-	1	3	-	4	5	4	3,00	1,51
Pessoal da empresa	-	4	-	-	5	-	-	-	-	-	4,50	0,71
Prazo	-	-	1	-	-	-	-	4	-	-	2,50	2,12
Qualidade do produto	5	-	-	4	3	3	-	4	4	4	3,86	0,69
Racionalidade Política	-	-	-	-	-	-	-	-	6	-	6,00	
Recursos financeiros do cliente – mesada	6	-	4	5	6	4	5	5	4	6	5,00	0,87
Redefinição do papel do Estado	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	4,00	
Serviço associado ao produto	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	5,00	
Tecnologia	4	-	-	5	6	4	3	5	5	4	4,50	0,93
Terceiros – força política	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,00	

(*) a média foi obtida pela somatória dos valores dividido pelo número de ocorrências positivas

Pela tabela acima, podemos concluir que quanto à dispersão de percepção dos tomadores de decisão, os itens com quantidade significativa de respostas e que tem maior índice de convergência (desvio padrão mais baixo) são os da mesada, qualidade do produto, concorrentes dominando a lógica do negócio e clientes como concorrentes. Em termos desta pesquisa, significa que nestes itens os tomadores de decisão têm percepção mais nivelada. Quanto aos demais itens, dentre os com respostas em quantidade significativa, já não há mais tanta convergência. Mas em termos gerais, nota-se que as percepções têm a mesma tendência, não representando muita disparidade.

Tomando-se pelo lado da pontuação, pelas médias mais altas, as variáveis mais importantes são a mesada, tecnologia, domínio dos negócios dos clientes pelos concorrentes e os clientes. O entrevistado que colocou o tema racionalidade política, enfatiza que este elemento determina de forma radical a estrutura da empresa.

As variáveis com maior média e menos desvio-padrão são a mesada, tecnologia, e o domínio da lógica do cliente pelos concorrentes. Isso denota uma preocupação da empresa com a sobrevivência, leia-se mesada e com a competitividade. Em uma empresa de alta tecnologia a atualização de conhecimentos é fatal. O domínio da lógica do cliente é entendido pela empresa como uma vantagem competitiva.

TABELA 2 Tabulação da percepção da velocidade de mudança das variáveis ambientais

Variável	Respostas										Média (*)	Desvio Padrão
	4	4	2	2	1	3	-	3	2	1		
Cliente	4	4	2	2	1	3	-	3	2	1	2,44	1,13
Cientes como concorrentes	1	-	2	2	2	3	-	3	-	2	2,14	0,69
Concorrentes	5	-	4	5	4	4	3	3	6	5	4,33	1,00
Concorrentes começando a dominar a lógica do negócio	5	-	3	3	2	2	-	4	6	5	3,75	1,49
Gestão	-	3	-	-	-	-	3	-	-	-	3,00	0,00
Governo enquanto acionista	-	1	2	2	1	2	3	-	4	1	2,00	1,07
Mudança de orientação política	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	4,00	
Parceiros (terceiros)	2	2	-	-	-	1	-	4	5	4	3,00	1,55
Pessoal da empresa	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	2,00	
Prazo	-	-	2	-	-	-	-	3	-	-	2,50	0,71
Qualidade do produto	2	-	-	4	4	3	-	1	6	4	3,43	1,62
Racionalidade Política	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2,00	
Recursos financeiros do cliente – mesada	2	-	2	2	1	2	1	1	4	2	1,89	0,93
Redefinição do papel do Estado	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	4,00	
Serviço associado ao produto	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	2,00	
Tecnologia	5	5	-	5	6	3	5	2	5	5	4,56	1,24
Terceiros – força política	6	-	-	-	3	-	-	-	-	-	4,50	2,12

(*) a média foi obtida pela somatória dos valores dividido pelo número de ocorrências positivas

O ambiente da empresa é considerado pelos entrevistados como relativamente estável, não tendo ocorrido nenhuma nota máxima para avaliar qualquer uma das variáveis, como se pode depreender da tabela acima, com exceção dos itens concorrentes e tecnologia. Quanto à tecnologia não é de surpreender a resposta, visto que é bem conhecida a evolução da tecnologia na área de informática. Porém com relação aos concorrentes, a pontuação aparentemente não reflete os depoimentos. Nestes, os entrevistados não dão muita importância para os concorrentes, chamados até de parceiros. Nas entrevistas os concorrentes são entendidos como complementando a força de trabalho da empresa, já que a

empresa não tem quantidade suficiente de recursos humanos para atender todas as demandas.

5.2 STAKEHOLDERS OU GRUPOS DE INTERESSE

5.2.1 Primeiro Escalão

Como primeiro escalão são considerados os dirigentes dos órgãos, normalmente indicados politicamente, e que mudam quando muda o governo.

O entrevistado-4 considera para este grupo que a empresa tem uma estratégia explícita, citando que *a Diretoria está forçando para que os coordenadores de atendimento façam o Plano de Atendimento ou abordagem de cada Secretaria*. Porém, os coordenadores de atendimento entrevistados não mencionaram isto quando perguntados se havia estratégia explícita com relação ao primeiro escalão, talvez porque a recomendação fosse entendido com relação ao órgão, mas não com relação ao seu dirigente.

O entrevistado-6 ponderou que as relações com o primeiro escalão são em caráter *de relações pessoais, circunstanciais, mas não de forma sistemática pela empresa*. São *relações acidentais* derivadas da atuação pessoal de cada coordenador de atendimento ou funcionário mais graduado da empresa.

O entrevistado-9 afirmou que

A Diretoria da Infobrás não se relaciona sistematicamente com o primeiro escalão do Governo, eu acho que deveria ser o papel da diretoria. Você só tem acesso a um diretor, um secretário, quando por acaso você criou um canal, você é amigo deles, senão você não tem. Você vai lá para entregar uma correspondência, para se apresentar quando você entra num cliente, para dizer um tchau, num evento extremamente importante ou quando eles te chamam. Você não tem este tipo de acesso. Claro que existem situação em que você faz amizade. Tem relacionamento de outro lugares até. Você acaba tendo um acesso diferenciado.

5.2.2 Segundo escalão

Entendido como sendo aquele que permanece no governo quando o governo muda.

Houve um consenso de que existe uma estratégia implícita já que há um *nível razoável de atenção, tem um entendimento da empresa em como deve ser tocado, mesmo que cada Coordenador de Atendimento aja de forma diferente.*

Com relação ao grau de definição da estratégia, o entrevistado-9 afirmou que

junto ao segundo escalão eu acho que já existe: no segundo escalão é onde nós atuamos de forma mais forte. Pessoal de atendimento, de sistemas... que se relacionam com o cliente. Aqui está o caso dos assessores do secretário, outros assessores, pessoal do jurídico, pessoal do financeiro, do clientes, pessoal dos grupos setoriais de forma geral, com este pessoal a gente tem um relacionamento geralmente grande. Esta estratégia é meio implícita: aqui nós estamos tratando mais é de serviços. Aqui no primeiro escalão o tratamento deveria ser muito mais institucional. Imagem institucional. Não é serviço. Serviço você trata no segundo escalão.

5.2.3 Terceiro escalão

É representado pelos funcionários que lidam diretamente com o sistema. São considerados os que manifestam publicamente a sua opinião, principalmente quanto ao funcionamento inadequado dos sistemas de informação.

O entrevistado-9 considerou que o relacionamento da Infobrás com o terceiro escalão é baixo e que *não existe uma estratégia. O que ocorre eventualmente é : faz-se um curso, uma palestra aberta para não sei quem, na implantação de um sistema vai lá alguém falar alguma coisa...*

A estratégia implícita da empresa é tratar com o primeiro escalão, como forma de melhor identificar a demanda e a contribuição dos serviços à melhoria de processos dos órgãos. O entrevistado-2 citou que estes níveis não manifesta publicamente eventuais descontentamentos com os serviços prestados pela empresa. Em outra entrevista foi citado que eles raramente tomam conhecimento dos problemas e

sucessos do serviço prestado, posto que fica restrito ao terceiro escalão. Comenta que o segundo escalão deve ser objetivo estratégia definida da empresa, pois ele é acreditado como sendo aquele que assegura a continuidade da administração pública.

5.2.4 Técnico do cliente

O técnico do cliente é considerado como complementando o serviço da Infobrás, fazendo coisas que a empresa não tem condições de fazer, que teria que terceirizar. Não existe estratégia nem explícita nem implícita com relação a este grupo.

A atenção dispensada aos técnicos do cliente *é até menor que o terceiro escalão. Tem casos pontuais*, declarou um dos entrevistados, complementando que a estratégia com relação a estes técnicos é implícita.

O técnico de informática dos cliente somente são respeitados pela empresa se dominam o negócio (profundo conhecimento dos processos do clientes) ou tem excelente conhecimento técnico, tendendo a ser parceiros em desenvolvimento de novos sistemas (somente em especificação, nunca em construção de sistema, ou seja, programação).

5.2.5 Cliente como Concorrente

Neste aspecto é considerado que o cliente poderia estar fazendo serviços que a Infobrás poderia estar fazendo, desta forma tirando serviços da empresa.

Um dos entrevistados diagnosticou que *na Infobrás nós fazemos hoje muita coisa que não deveríamos estar fazendo. Estamos jogando recursos fora com coisas que o próprio cliente poderia estar fazendo, ou que terceiros poderiam estar fazendo sem nenhum prejuízo estratégico para a Infobrás* e afirmando ainda que a Infobrás não tem uma visão clara de se deve incentivar o cliente a fazer estes serviços, ponderando que *do ponto de vista estratégico eu acho que isto é um furo.*

5.2.6 Empregados

O entrevistado-4 afirma que a empresa tem estratégia explícita com relação aos empregados, posto que tem *plano de avaliação de desempenho, de carreira*.

Porém o entrevistado-6 afirma que

falta um modelo de gestão. Tem que entender qual a lógica do funcionamento da empresa e a lógica de relacionamento com os funcionários. Somos uma empresa típica da era do conhecimento, mas temos vícios de uma empresa taylorista (excessivo controle), industrial. A empresa tem uma idéia de quem está acima sabe, manda, e quem está embaixo tem que obedecer. O controle é compatível com a estrutura industrial mas não com a sociedade do conhecimento. Porém os benefícios que a empresa oferece está nas melhores empresas para trabalhar para a EXAME.

O entrevistado-9 comenta que *existe a gestão dos funcionários, mas pode melhorar muito, mas também está longe de ser uma coisa inexistente*.

E acrescenta que não existe uma estratégia explícita da empresa com relação aos empregados, mesmo porque qualquer decisão da empresa com relação aos empregados, principalmente em se tratando de benefícios financeiros, tem que ser homologada pela Estado, pois *a empresa não tem autonomia para isto*.

5.2.7 Governo enquanto acionista

O entrevistado-4 declara que existe uma *estratégia implícita*” posto que *há preparação para as reuniões do conselho (que é o tipo de relacionamento com o governo), corpo a corpo com a SEFA, SEAD, DETRAN, mas ainda é pouco. Não é feito lobby. Mas já melhorou bem*.

O entrevistado-9 confirma a assertiva do entrevistado anterior comentando que a empresa *até faz um certo lobby. Poderia fazer mais. Isto aqui se restringe às reuniões do conselho de administração. Um ou outro contato eventual. Quer dizer*

não existe uma atividade sistemática, de procurar o pessoal, fazer este lobby. Isto é uma coisa bem pontual.

O entrevistado-2 sugere que a empresa deveria entregar seu plano estratégicos para todos os candidatos ao governo. Já o entrevistado-3 comenta que

Governo enquanto acionista é um negócio abstrato, se o acionista é privado, você tem que se preocupar com ele porque você tem, que gerar uma receita, gerar profit, lucro, para você pagar dividendos para ele. Enquanto que para o governo você tem que se preocupar na prestação de um bom serviço, Que atenção a gente dá para o governo enquanto acionista? Acho que a gente não está preocupado com o Governo enquanto acionista. Somente enquanto ele dá a mesada.

5.2.8 Técnico de Informática

Na avaliação do entrevistado-9 o nível de atenção para estas pessoas é até razoável. Colocaria perto do nível 4 (do roteiro de entrevista). Estratégia meio implícita. Mais ou menos você sabe o que fazer e acrescenta:

têm algumas secretarias que você nem tem um técnico de informática, como alguém que faça uma diferença. Como por exemplo o fulano da SETR, o sicrano da Cohapar, estou falando destes. Na equipe da SETR tem dois ou três analistas. Não é destes que eu estou comentando. Estou comentando sobre alguém da área de informática que faz alguma diferença. Não são todos os técnicos de informática do cliente. Técnico que responde por alguma coisa, um assessor de informática. É nesse nível que estou vendo esta questão. E aí, com relação a este pessoal, a gente tem bastante contato com eles, talvez seja com quem a gente tenha mais contato, e a estratégia aqui eu acho que ela é implícita porque: primeiro, ela não está explicitada, segundo, não é inexistente. Todo mundo sabe mais ou menos o que tem que fazer. O que tem que discutir, as mensagens que tem que levar, tratar alguns assuntos, então para mim ela é implícita mesmo.

Em resposta a uma afirmação do entrevistador que é o segundo escalão como quem contrata o serviço o entrevistado respondeu:

mas quem contrata o serviço ... pegue na prática o que acontece nas secretarias, pelo menos os que eu vi. Geralmente quem contrata é alguém que tenha alguma expressão na questão de informática dentro do cliente. Quem formaliza, quem assina, é o DG (diretor geral da secretaria)... mas quem tem alguma expressão é esse cara aqui (o técnico de informática). Em algumas secretarias, por falta desta pessoa aqui, quem acaba tratando das coisas é alguém do segundo escalão. No caso da Educação, alguns anos atrás, o chefe do GAS era o cara que dava as tintas na áreas de informática. Quem contratava era ele, quem assinava era

o DG. Apesar de ser um cara do segundo escalão ele estava fazendo o papel do técnico de informática. Para mim, quem decide a contratação é o técnico de informática.

Tem casos que já do primeiro escalão vem as coisas carimbadas, mas não são muitos casos.

A comunidade de informática do Estado é importante, segundo comentou o entrevistado-4, e que a empresa tem como objetivo estratégico se tornar uma referência para este pessoal, composto pelos técnicos e demais interessados em informática dos órgãos clientes da empresa. Entende-se que este objetivo já esteja sendo realizado através de site na Internet onde os técnicos podem buscar informações técnicas – não referente a programação – e usar serviços de chat e mensagens.

Na era dos mainframes o conhecimento de informática era altamente especializado, principalmente porque poucas empresas tinham computadores, o treinamento era efetuado pelas empresas fornecedoras dos equipamentos e a literatura era escassa e em inglês. Não havia cursos de nível superior na área de informática. Estas condições limitavam o acesso ao conhecimento do funcionamento de computadores somente àquelas pessoas que trabalhavam diretamente em empresas ou setores de informática (de processamento de dados, naquela época). Os clientes da empresa eram totalmente dependentes deste conhecimento especializado, que, na administração pública, somente a empresa tinha.

Hoje a realidade é bem diferente. O conhecimento de informático está bem disseminado, o acesso a informações e equipamentos é amplo. Qualquer pessoa que queira entender de informática o ramo tem fácil acesso às condições. Os órgãos públicos tem equipamento próprio, tem pessoal treinado e, alguns deles, têm pleno domínio de informática. Têm como fator limitante os baixos salários e a dificuldade de contratação, por questões legais e financeiras. Então não podem manter pessoal especializado em seus quadros.

Assim, se um dia a empresa foi referência em processamento de dados, não mais pode ser em informática, em que pese o nível de treinamento a que são submetidos

os empregados da empresa sejam bem maiores do que de qualquer outro órgão do Estado. Pelo menos tem-se isso como verdade.

5.2.9 Análise quantitativa dos *stakeholders*

STAKEHOLDERS – NÍVEL DE DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Nesta tabela estão demonstradas as percepções dos tomadores de decisão com relação ao grau de definição das estratégias da empresa com relação aos grupos de interesses relacionados.

Para classificação no nível de definição das estratégias foram convencionados os seguintes termos:

- Estratégia explícita seria aquela escrita ou consenso de todos os gerentes;
- A implícita seria a situação em que as pessoas sabem o que fazer, mesmo não estando escritas;
- Estratégia não existente refere-se às situações em que cada caso é resolvido “ad hoc”, segundo o juízo do tomador de decisão, seja em que nível for.

TABELA 3 Tabulação da avaliação dos tomadores de decisão quanto ao nível de explicitação das estratégias da empresa com relação aos seus grupos de interesse (*Stakeholders*)

Stakeholder ou grupo de interesse	Respostas											Ocorrências			
	EX	IM	NX	EX	IM	NX	EX	IM	NX	EX	IM	NX	EX	IM	NX
Primeiro escalão	NX	-	-	IM	IM	EX	-	EX	NX	NX			2	2	3
Segundo escalão	IM	-	NX	IM	IM	IM	-	EX	IM	IM			1	6	3
Terceiro escalão	IM	-	NX	IM	NX	NX	-	NX	IM	EX			1	3	4
Técnico de informática do cliente	IM	NX	IM	-	IM	NX	-	NX	IM	IM			-	3	5
Fornecedores, principalmente de soluções de informática	IM	NX	IM	EX	EX	IM	-	NX	NX	EX			3	3	3
Funcionários (gestão dos funcionários)	NX	IM	NX	EX	-	EX	-	IM	IM	IM			2	4	2
Governo enquanto acionista	NX	-	NX	IM	NX	IM	-	EX	IM	NX			1	3	4

(*) a média foi obtida pela somatória dos valores de $\frac{d \cdot \text{NX}}{n}$ dividido pelo número de ocorrências positivas

EX = Explícita

IM = Implícita

NX = inexistente

Com exceção da definição de estratégia para o segundo onde aparentemente a estratégia é entendida de forma predominante como implícita, para os demais grupos as respostas estão equilibradas. Este equilíbrio entre os três tipos de definição, esta falta de percepção comum entre os atores, denota uma falta de comunicação ou entendimento, posto que a maioria dos entrevistados trabalha na atividade-fim da empresa. Tal dispersão denota que empresa não se esforça para definir de forma clara qual a estratégia com relação aos grupos de interesse. Esta conclusão é reforçada pelo fato de que a maioria das respostas fica entre Implícita e Inexistente.

STAKEHOLDERS – NÍVEL DE ATENÇÃO

Nesta tabela abaixo estão mostradas as percepções dos tomadores de decisão quanto ao nível de atenção dispensado pela empresa ao *stakeholder*

TABELA 4 Tabulação da avaliação pelos tomadores de decisão do nível de atenção da empresa com relação aos grupos de interesse (stakeholders)

Stakeholder ou grupo de interesse	Respostas											Média (*)	EX	IM	NX
	2	-	-	3	2	4	-	4	2	2					
Primeiro escalão	2	-	-	3	2	4	-	4	2	2		2,71	2	2	3
Segundo escalão	3	-	2	3	3	4	-	4	3	4		3,25	1	6	3
Terceiro escalão	4	-	4	4	2	2	-	5	4	5		3,75	1	3	4
Técnico de informática do cliente	5	3	4	-	4	2	-	4	3	4		3,63	-	3	5
Fornecedores, principalmente de soluções de informática	4	2	4	4	4	4	-	2	2	4		3,33	3	3	3
Funcionários (gestão dos funcionários)	2	3	2	4	3	4	-	4	2	4		3,11	2	4	2
Governo enquanto acionista	1	-	2	2	3	3	-	2	2	2		2,13	1	3	4

(*) a média foi obtida pela somatória dos valores dividido pelo número de ocorrências positivas

O baixo nível de atenção dispensado ao Primeiro Escalão do Governo e ao Governo enquanto acionista, denota que a empresa, em termos institucionais, não está adotando a postura de *strategic stretch*, ou seja, tentando modificar o ambiente a seu

favor, estando voltada para dentro. Isto é confirmado pela conclusão de que a empresa é reativa, conforme esclarecido no item 5.3.

Com relação aos demais grupos de interesse, apesar de ser demonstrado que existe um alto nível de atenção com relação a eles, existe baixo nível de definição de estratégias, visto que a maioria das percepções são de que o nível de definição estratégica com relação a estes grupos é Implícita ou inexistente.

5.3 EMPRESA E SEU AMBIENTE COMPETITIVO

De uma forma geral a empresa foi considerada Reativa, com alguns momentos de proatividade, no sentido de antecipar produtos, mas nunca no sentido de tentar moldar o mercado a seu favor.

Foi perguntado ao entrevistado-3 se ele lembrava de alguma circunstância em que a empresa tenha feito força para mudar as circunstâncias do meio ambiente em seu favor, sendo dado como exemplo fazer passar uma lei na Assembléia Legislativa que a favorecesse. Ele respondeu que *não, não vejo. Está tudo muito bem, muito calmo, tudo em paz, aí de repente o (...) vai lá e coloca um projeto de criação de uma organização social chamada Intranet(...), e nós saímos correndo, nos desesperando, e vamos lá e tentamos matar o projeto, etc. acho que a Infobrás reage às ameaças. Ela não busca ser proativa para evitar que seja ameaçada.*

O entrevistado-9 confirmou este diagnóstico, declarando:

eu acho a Infobrás absolutamente reativa. Quando eu falo isto eu não estou excluindo um ou outro evento proativo, mas a postura geral é REATIVA. Essa proatividades são pontuais e exceções. Nós reagimos muito mais do que propomos. Sem dúvida. Eu acho que a Infobrás não assume um papel que ela poderia assumir de tentar dar uma forma para o cliente, para o contexto de informática no Governo do Estado. Eu acho que a Infobrás poderia fazer isto. Mas ela não assume este papel. Então na verdade nós ficamos à mercê dos órgãos. Tanto que você pega uns clientes que vão sozinhos, é o caso da própria SERT, é um caso típico, que por causa deste espaço desenvolveu uma competência interna, e hoje ela dá as cores que ela quer para o trajeto aí. Proatividade ocorre em muito poucos eventos.

Perguntado se no evento do planejamento estratégico, os objetivos foram traçados em função da análise do ambiente ou se foram os mesmos de sempre, o entrevistado respondeu:

Neste último processo que nós estamos vivendo, fez-se um levantamento de cenários, buscando inclusive uma forma meio inovadora. Como foi-se buscar cenários: pegou-se algumas pessoas significativas no âmbito do Estado, Secretários e algumas outras pessoas, e foi-se entrevistar estas pessoas e ver o que elas achavam. Acho que duas coisas aconteceram:

- 1) *assumiu-se que isto era o suficiente para se definir a estratégia, eu acho absolutamente insuficiente; que muitas informações que eram extremamente relevantes, principalmente na parte de tecnologia, na parte econômica, financeira, teriam que ser levadas em conta.*
- 2) *Deu-se a mínima para o cenário: se não tivesse sido feito a análise de cenários provavelmente o nosso planejamento teria sido igualzinho. Foi muito pouco afetado.*

E considera que não foi dada importância à análise do ambiente:

Então no processo do planejamento estratégico, acho que a visão da relação da empresa com seu ambiente, ela foi muito pouco considerada. Considerada muito superficialmente. Eu diria que com grande tônica na continuidade. Vamos continuar fazendo o que nós estamos fazendo. Na minha visão, não existiu uma preocupação neste processo de avaliar efetivamente a posição da empresa sob o ponto de vista bem estratégico com relação ao seu ambiente. Não houve esta preocupação. Esta coisa passou assim ligeiro, ligeiro, ligeiro”.

O entrevistado-3 diagnosticou:

a empresa em geral é reativa. Isto significa que ela reage às circunstâncias ambientais, ela não se antecipa, ela não faz monitoramento de cenário. Proatividade – prevejo o que vai acontecer e me antecipo a estas necessidades, em função de tendências ou tenta modificar as variáveis do meio ambiente. Nem a Infobrás monitora tendências para ver o que acontecer nem ela interfere no ambiente para modificar o ambiente. A Infobrás é a maior empresa de informática do Paraná, pagando mais de R\$ 50.000 por mês de ISS. A gente teria muito mais possibilidade de ser agressivo, ocupando maior espaço no mercado”.

Com relação ao evento de planejamento estratégico, o mesmo entrevistado assinalou que:

No evento do planejamento estratégico, a gente monitora o meio ambiente, isto a gente fez bem feito, até este ano foram entrevistados Secretários de Estado, analisou as principais variáveis financeiras do país e do governo. A monitoração, no evento do planejamento estratégico foi adequado. Só que, isto tem que ser permanente, porque se o cenário muda, as suas ações deveriam mudar. As premissas do planejamento estratégico, realizado em fins de 2000, foram de que a economia ia crescer e o Estado ia recuperar suas finanças. O cenário mudou e não houve alteração das ações planejadas, e as ações continuam sendo acompanhadas. Eu acho que a gente reage no micro, e não no macro, se é que estamos reagindo no micro. A inércia da empresa é muito grande.

O entrevistado-1 comentou que

a empresa é proativa em uma série de coisas (e-Paraná, Agências de rendas virtual) e reativa em outras.

O ambiente empresarial é na verdade o ambiente de inserção. O atual presidente está tentando mudar, mas isto é próprio de cada presidente. Sem o presidente a empresa não tem uma inércia para modificar o meio ambiente. É uma questão de estilo pessoal. Não é uma constância que a empresa tem, principalmente que é uma atuação no nível político e isto é função do Diretor Presidente.

5.4 PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA NA EMPRESA

Nesta seção é analisada a estratégia da empresa quanto ao processo de formulação e quanto aos resultados, segundo depoimento dos entrevistados:

5.4.1 Processo

Normalmente o evento de planejamento estratégico é realizado uma vez ao ano. O último evento, realizado no início do presente ano, se deu em duas etapas: uma primeira etapa, com fórum reduzido, somente com diretoria e gerentes, foram estabelecidas as premissas de planejamento, consistindo em análise de cenário e formulação da estratégia da empresa. Na segunda etapa, houve maior quantidade de participantes, cerca de 40 pessoas. Além da diretoria e gerentes, participaram coordenadores de equipe e chefes de setor, além de alguns analistas de sistemas convidados.

5.4.2 Estratégias estabelecidas

Como resultado do evento de planejamento anual, foram estabelecidos 14 objetivos estratégicos, considerados pelo entrevistado-2 como uma quantidade demasiada, causando dispersão de foco. Muitos destes objetivos poderiam ser transformados em setoriais. *O que falta à empresa é uma visão desafiadora*, já que o planejamento é em grande parte voltado para dentro da empresa, como já foi dito, tão somente para incentivar as áreas a estabelecerem metas setoriais. Uma virada estratégica

ocorrida na empresa no corrente ano, atendimento de uma outra área de negócios, anteriormente abandonada pela empresa, foi trazida depois do planejamento estratégico pelo presidente da empresa.

A Estratégia da empresa é não ter estratégia, afirmou o entrevistado-2. Acrescenta que a única finalidade do planejamento estratégico da empresa é incentivar as áreas a estabelecer e realizar as suas metas setoriais, não apresentando nada de desafiador.

Buscou-se saber se os objetivos estratégicos estavam adequadamente definidos e se existia algum objetivo estratégico que se destacasse, que realmente fosse motivador e mobilizador de todas as forças da empresa, no conceito de *Intenção Estratégica* de Hamel e Prahalad.

O entrevistado-3 comenta que

Existe uma diferença entre você ter um objetivo estratégico e ele ser um objetivo mobilizante e a empresa efetivamente se mobilizar para isto. Eu acho que todos nós fizemos um grande esforço na prestação de serviços com qualidade, mas eu não vejo mobilização assim no sentido de uma motivação, vamos fazendo, vamos melhorar os nosso processo, vamos gerenciar melhor os nossos processos, indicadores, mas estas coisas não acontecem assim com aquela motivação, aquela empolgação que devia acontecer, o que eu acho é que os objetivos estão lá formulados, nós olhamos para eles, concordamos com eles, mas continuamos fazendo as coisas do mesmo jeito que fazíamos.

O entrevistado-2 comentou também que os objetivos estratégicos estabelecidos não são desafiadores.

O entrevistado-3 declara ainda que *toda sexta-feira eu acompanho as reuniões de planejamento estratégico e você percebe que as coisas tem uma evolução lenta, e parece que a gente não está enxergando direito, o que está acontecendo de fato, comparando com estes objetivos estratégicos. Tem alguma coisa errada que eu não sei o que é.*

Indagado sobre se existe um objetivo que pudesse ser caracterizado como Intenção estratégica, O entrevistado-3 comentou que *não tem um objetivo assim (predominante). Na realidade a gente tem um objetivo grande que é “excelência em serviços”, mas este objetivo é meio vazio, você não tem parâmetros, o quanto mais excelente, por que ser excelente.*

E esclarece:

Na realidade, quando a gente fala em objetivo estratégico na Infobrás, a gente mapeou nove (sic) objetivos estratégicos, eu acho que daí você dilui muito, você perde o foco, ou seja, nós queremos melhorar em tudo, agora o quanto nós queremos melhorar, qual é o nosso padrão de qualidade hoje, de agilidade hoje, a gente não tem, porque a gente não tem referencial, daí fica difícil a gente trabalhar.

Conclui afirmando que *a gente talvez tivesse que criar referenciais e a partir da criação destes referenciais trabalhar para criar objetivos estratégicos efetivamente desafiantes.*

Sobre a mesma questão, se dentre os 14 objetivos estratégicos estabelecidos no último evento de Planejamento Estratégico, havia um que se destacasse, o entrevistado-9 respondeu:

Primeiro: você sabe quais são estes 14 objetivos estratégicos? Eu não sei! Se você perguntar para a maioria dos funcionários da empresa, ela não vai saber.

Esses objetivos me parece que foram alguma coisa assim:

- 1) *partiu-se da proposição de cada área. Cada área pegou aquilo que tinha que fazer e colocou lá como objetivo. Eu acho que muitos dos objetivos estratégicos que foram discutidos, sequer mereciam o nome. Não tinham nada de estratégico, e muito menos deveriam ser tratados como objetivos empresariais. Eram responsabilidades operacionais de áreas que tinham que dar conta disso por ser uma coisa natural da área.*
- 2) *Eu não consigo destacar nenhum que seja absolutamente diferenciado, e que motivasse a empresa.*

Com a insistência do entrevistador de que tentasse identificar algum que tivesse condições de motivar a empresa, respondeu:

Eu acho que tem uma estratégia estabelecida que atinge a empresa em todos os níveis, mas ela não é nem motivadora e eu até tenho minhas dúvidas de que ela produza um resultado positivo: que é uma visão de controle. Eu acho que a Infobrás é uma empresa que tem uma preocupação enorme por controle, e quando eu falo de controle eu comparo controle com estratégia. Com visão estratégica. Eu acho que a ênfase está toda no controle e não na estratégia. O discurso diz que a estratégia é importante, a prática volta-se para o controle.

Eu não vejo nada que seja absolutamente significativo, tem coisas que certamente são importantes, tem estratégias de melhoria de ambiente de infra-estrutura, fazendo uma modificação importante lá, mas isso eu acho um objetivo bem específico, a atualização da infra-estrutura tecnológica para uma empresa que trabalha nesta área é uma coisa que tem que ser no dia a dia, é uma questão de sobrevivência e não de estratégia. Mesma coisa que você atingir determinados níveis de qualificação, acima de alguns referenciais tipo CNM, acho válido e meritório, mas não acho que tenha que ser assim uma coisa que tenha mobilizado a empresa, questão de gestão do projeto (daí cai no controle). Eu acho que a ênfase está em controle.

5.4.3 objetivos estratégicos

O entrevistado-2 afirmou que os objetivos estratégicos da Infobrás não são desafiadores. Comentando isso, outro entrevistado disse :

não sei, eu acho que é mais uma questão de ponto de vista. Se você olhar como desafio, o que é desafiador para uma pessoa, o que é desafiador para outra pessoa. Desenvolver um sistema com ótima qualidade que não exija manutenção, é extremamente desafiador. Acabar com toda a concorrência que está aparecendo no Estado pode ser desafiador. Para um terceiro nenhuma dessas duas coisas pode ter o menor sentido, quando você fala de algo desafiador. Não sei. Acho difícil qualificar isto.

O entrevistado-4 comentou : *na verdade nós temos (somente) dois objetivos, os outros são desdobramentos: um deles é ser reconhecida como uma empresa que realmente faz diferença nos processos do governo, o outro não lembro e acrescenta Eu acho que não há um que se destaque!.*

Já o entrevistado-1, solicitado a declarar um objetivo que se destacasse, comentou *eu acho que vou ficar com qualidade.. teve um discurso do (...) que disse “ESTAMOS COM PRESSA!”... às vezes a pressa é inimiga da perfeição... isto foi colocado, mas eu acho que é uma estratégia... ficou forte. Eu acho que é impossível quem tenha participado dessas reuniões e dessas ocasiões não lembre do “ESTAMOS COM PRESSA! Somente este entrevistado lembrou da frase.*

E comentou ainda:

Salvo um ou outro objetivo acho que na sua grande maioria você lendo aquilo ele poderia servir para várias outras empresas. Aquilo lá não está muito bem caracterizado ... é da

Infobrás, é nosso. Ele é muito abrangente, geral. É bom... seria muito bom se a gente conseguisse tudo aquilo, mas ele não é feito sob medida para a Infobrás... ele poderia ser aplicado em muitas outras. Um objetivo que tem sido perseguido e foi comentado isso na primeira parte diz respeito à agilidade ... não sei se está bem mobilizando todo mundo, até por conta de ter este feed-back por parte do cliente e a queixa maior é com relação à qualidade e não com relação a prazo, e isto gerou um movimento da empresa, da diretoria, de minimizar isto, e corra atrás de prazo, e por consequência ser uma empresa mais ágil. Agilidade está (nos objetivos), ser uma referência em informática no Estado ... o problema de TI do governo tem que estar associado à empresa e a gente tem que perseguir isto aí, isto está presente no planejamento, a gente não poder deixar que seja um outro terceiro, um fornecedor, ou o próprio órgão ser ... acho que a referência de TI tem que ser a Infobrás, a gente tem que trabalhar para isto.

O entrevistado-6 comentou que tal quantidade de objetivos foi solicitado pelos próprios participantes do evento de Planejamento Estratégico. Pondera ele que:

para mim é fundamental que tenha uma visão e que seja divulgada, e que seja guia para orientação no dia a dia, que orienta a hora da verdade. A ação que o indivíduo na ponta tem que está ligada à visão. Quem faz a visão acontecer é a ponta. Sou suspeito porque tenho muita participação. Por reclamação dos participantes, a visão (três principais) foi desdobrada porque estava muito genérica. E quando é desdobrado, surge este negócio que é poluído.

O entrevistado-2 também sente a necessidade de uma visão, posto que declara enfaticamente que *o que falta à empresa é uma visão.*

5.4.4 Evento do planejamento estratégico

O entrevistado-4 avaliou que *o evento de planejamento estratégico ajudou, não exatamente a formulação de estratégias, mas ajudou a construir uma visão mais uniforme, coerente. Porque antes deste processo cada um atirava para o seu lado. Uns estavam entendendo que a empresa ia se tornar uma organização social, outras que a empresa ia acabar...*

e acrescentou *a formulação da estratégia acaba sendo decorrente desta visão, do espaço que a gente quer ocupar. Ajudou a clarificar, apresentar, formalizar as estratégias. Não surgiu nada novo, mas um monte de coisas foram alinhavadas ou descartadas. Opiniões foram niveladas.*

e comentou ainda que a *análise de cenários ajudou a construir, dar substância a esta visão e determinou algumas ações do planejamento. Eu participei das entrevistas com os secretários, por isso isto pode ser uma percepção minha.*

Finalizando avaliou

eu acho que nós ainda não estamos fazendo direito, mas que nós melhoramos muito. Isto tudo acaba construindo uma visão mais uniforme e isto se reflete nas ações diárias. O resultado do planejamento está muito poluído, tem coisas que não são estratégicas, e tem outras coisas que são importantes e se dá a mesma importância que as pequenas. Tem setores que em um mês foram cumpridas.

O entrevistado-5 avaliando o evento de planejamento estratégico declarou

o evento do planejamento estratégico foi feito, só que não há prática de monitoração do meio ambiente constante, que permita que a gente vá adequando as micro-ações. Seria necessário uma monitoração mensal ou trimestral, pelo menos das grandes variáveis. No micro a gente acaba reagindo, só que as ações em nível micro ficam descoladas do planejamento estratégico. Aí você não fez as ações que estavam planejadas, você não fez aquelas porque você fez outras, porque o cenário mudou, e as metas foram mudadas.

5.5 CONTROLE ESTRATÉGICOS

5.5.1 Acompanhamento da realização

O entrevistado-3 comenta que

O acompanhamento da estratégia eu acho extremamente frágil. O (...) faz um esforço tremendo de correr atrás do pessoal, de atualizar os indicadores, de mostrar os gráficos todas as sextas feiras, mas eu vejo pouco resultado prático, efetivos. Isto vem acontecendo ao longo dos anos, a gente vai por um caminho, formula os objetivos setoriais, aí nós vamos lá e contamos um monte de histórias, e justificamos um monte de coisas, mudamos as coisas...

Perguntado se todo o processo é necessário o entrevistado-3 respondeu:

a empresa poderia ser organizada de uma maneira distinta. A nossa forma de atuação é muito hierárquica, muito cartesiana, muito quadradinha. Eu acho que a gente tinha que partir para uma estratégia um pouco diferente. Uma estratégia em que você tivesse uma forte visão da questão estratégica, isto aqui tinha que ser sustentado por um grupo fortemente envolvido com esta questão, e na execução, eu acho que a coisa teria que ser muito mais voltada para se avaliar resultados, para se acompanhar resultados, não o processo.

Tem aquela visão de qualidade que diz que se você tiver qualidade no processo o produto vai ser de qualidade. Mas neste caso de qualidade, eu tiraria a visão de controle. Essa ênfase exagerada, extremamente exagerada no controle. Não que não seja bom. O controle é uma coisa boa, só que essa ênfase exagerada no controle, faz com que o foco em outras coisas que são tão ou muito mais importantes acabem ficando em segundo plano. Este controle de se cumpriu o rito direitinho, se fez aquele negocinho certinho, acompanhando mais o rito do que o conteúdo. No duro é fazer qualquer coisa. O diretor técnico até faz um esforço danado nestas reuniões de avaliação, para entrar no mérito de algum conteúdo, mas ele consegue ver pontualmente uma coisinha ou outra, não uma coisa mais profunda, mais geral.

O entrevistado-9 tece comentários no mesmo sentido

Como eu disse a Infobrás é extremamente sofisticada em controles. Ela não sabe exatamente o que vai fazer com o resultado, mas que ela tem um monte de controle, tem. Então eu acho que a gente tem um nível de acompanhamento sofisticado. Agora, eu acho que é muito sem consequência. Não só a base de projetos, essas reuniões que tem sido feitas para acompanhamento das metas setoriais. Então não tem a ver com a base de projetos, tem a ver com o planejamento estratégico mesmo. Então, como são controlados? São controlados através de vários mecanismos bem sofisticados. Questiono a finalidade do controle, questiono se isto tem alguma consequência. E até se tem de fato alguma necessidade, em certas ocasiões. Me parece que em muitos casos é mera burocracia. Burocracia, porque poderia perfeitamente ser suprimido sem dado.

O entrevistado-9 acrescenta ainda que a preocupação que se tem muito é controle, plano de trabalho. É uma visão muito de controle, é planejamento e controle operacional. Ela não está muito voltada para a visão.

E adverte: *inclusive eu queria fazer uma ressalva aqui: eu acho muito difícil que você consiga contaminar toda a empresa com essa visão. Eu acho que este é um assunto que tem que ser tratado com um número reduzido de pessoas.*

Cita uma frase de um pôster que ele ficou em dúvida se era da Motorola ou da Nokia: *o que você obtém é o que você inspeciona, não o que você espera.* E diagnostica:

eu acho que a Infobrás acredita muito nisto. Nossa forma de gestão ela é muito voltada para saber o que está acontecendo, não ficar perdido. Acho que nós temos este grande problema. A gente se sente ... talvez isto seja consequência do nosso próprio perfil de pessoas criadas na área de tecnologia, com pouca experiência em outras áreas do conhecimento. Nós temos que ter segurança. Temos que ser precisos. Ter as coisas bem definidas. Nós não conseguimos tratar com incertezas com imponderabilidades.

Avalia que a questão de controle é uma questão cultural, sem dúvida. Isto está se abrindo. Está mudando um pouco, mas acho que ainda tem um chão enorme pela

frente. Como organização nós somos ainda muito acima deste modelo. Bem tecnicista.

Porém comentou favoravelmente sobre as reuniões de acompanhamento de projetos afirmando que *elas são interessantes, são reuniões que permitem que a empresa tenha uma visão, a participação da diretoria é fundamental, e só se sustentou por uma teimosia mesmo dos diretores.*

Perguntado se estas reuniões contribuem para a formação de estratégias na Infobrás, respondeu *certamente muitas das decisões que o (...) tem tomado na Diretoria Técnica teve origem nestas reuniões. O que eu vejo é que estas questões são fragmentos, não estou dizendo que elas são ruins, podem ser boas, mas elas são fragmentos, elas não estão ordenadas(...)*

Comentou ainda que *a forma como é se exerce o acompanhamento (da realização da estratégia) tem muito mais a preocupação de controle do que a preocupação de uma visão estratégica. Consequentemente em muito ela é burocrática. Muito do esforço que se faz é absolutamente inócuo.*

Para que isso se transforme numa realização de estratégia, numa visão estratégica, ele comenta que

para começar uma mudança de foco muito radical. Por exemplo, hoje se acompanha projetos, a GPA (Gerência de planejamento e acompanhamento), a sistemática de atribuir um conceito ao projeto (crítico, inadequado, ...). então, como acontece estas reuniões de acompanhamento de projetos.

Primeiro: olha-se os projetos novos que entraram na semana, ou demandas ou projetos, aqueles que estão sendo cancelados, encerrados, e olha-se alguns críticos, alguns que ficaram na cabeça de alguém (como preocupação). O que sai como consequência 1) algumas coisas absolutamente formais, de rito: abertura de projeto, encerramento de projeto, que eu acho que é um atraso de vida. Eu já perguntei isso para diretoria mas não recebi resposta. O que se ganhou de submeter a abertura do projeto à análise desta reunião. Quantos projetos foram efetivamente recusados. Quantos, mesmo que não tivessem sido recusados, não poderiam ser interrompidos em seguida. Fiquei sem resposta. Este rito que existe ele é um rito que não tem muita consequência, na verdade. Eu acho que seria alguma coisa absolutamente natural. Fica-se criando filtro logo de cara. Pode-se cancelar projetos em seguida. Não faz tudo passar pelo filtro. Então, quando falo de uma mudança radical falo da

mudança desta mentalidade. Teria que focar muito mais a importância de determinados aspectos, do que propriamente a visão de controle, de tudo tem que passar por aqui.

Comenta ainda sobre um traço cultural da Infobrás:

este que é o problema da Infobrás. Nós somos por origem técnicos, e tudo tem que ser especificado, tudo certinho, fechado, sem nenhum bug. Nós não conseguimos trabalhar com a incerteza, com o mais ou menos preciso, com a visão de rumo, de cenário, nós temos que ter um negócio quantificado, pintado em todas as cores, um mero esboço não é suficiente. O processo de administração moderna está levando muito mais em conta aspectos empíricos, intuitivos, do que propriamente informação explícita, que esteja ali disponível, para a tomada. É o ônus da nossa história, e que estas coisas vão se modificando com o tempo, na medida em que as pessoas vão tendo contato com outras áreas do conhecimento, outras possibilidades, questões...

E acrescenta na minha visão, a GPA (Gerência de Planejamento e Avaliação) já que existe, ela deveria produzir um relatório semanal para o DT (Diretor Técnico), de duas/três folhas. O DT não ia concordar porque ele é só um representante desta cultura que nós somos, é tipicamente uma pessoa da Infobrás.

Por fim atenua a crítica declarando reforço a minha posição: *é muito mais fácil dizer isto quando se está do outro lado. A posição de observador é mais confortável.*

Sobre a forma de acompanhamento das ações estratégicas, um entrevistado comentou que existe

base de projetos, tem uma base de registro de plano de ataque ou de abordagem às Secretarias (alimentadas pelos coordenadores de atendimento, o que eles planejam fazer, quais os principais problemas em relação àquele cliente) em nível de secretaria ou autarquia. Acompanhamento pela GPA das metas do planejamento estratégico, em relação ao acompanhamento com os grupos de interesse, eu acho que o único controle e acompanhamento que existe são as reuniões com os coordenadores de atendimento e do relacionamento da diretoria com os clientes. Mas não há monitoramento destes relacionamentos. Com nenhum grupo de interesse, nem com os funcionários, nem pesquisar a percepções dos funcionários com relação a alguma coisa, ou um canal de comunicação e sugestões.

Outro entrevistado comentou que

não existe um acompanhamento da realização da estratégia, mas sim das ações e metas estratégicas. Às vezes as metas não refletem a estratégia. É necessário a busca do entendimento da realização da estratégia, daí cai dentro deste modelo de gestão, onde a

ênfase esta nos resultados e não nas programações das ações. “tem que ter uma visão e ações que convergem para esta visão” e não um processo cartesiano de estabelecimento de ações a serem realizadas.

Com relação a excesso de controle, Hamel e Prahalad (1995:151) advertem sobre o isto afirmando que “é justo dizer que na maioria das matrizes corporativas faz um esforço muito maior para exercitar controle do que para indicar direção”. Então a Infobrás não é a única.

5.5.2 Avaliação da estratégia empresarial

O propósito deste quesito é indagar como a avaliação da estratégia foi feita, ou seja, se tudo o que foi feito deveria ter sido feito e se valeu a pena trabalhar este ano em busca destes objetivos, se estes objetivos eram corretos.

O entrevistado-3 comentou: *eu acho que nunca fizemos uma avaliação neste sentido. Eu fiz na minha área e chequei a conclusão de que muitos objetivos que eu me propunha atingir no início do ano, eram inviáveis.*

Questionado se os objetivos eram inviáveis em termos de intensidade ou inadequados foi respondeu que:

não eram inadequados, eram coisas que eu coloquei como sonhos, para se conseguir ao longo deste ano, que nos daria condições para subir de patamar na qualidade e agilidade na prestação de serviços. Ou pelo menos na análise da nossa qualidade, eu queria ter indicadores de acompanhamento da qualidade de serviço de rede, da taxa de níveis de serviço, do nível de disponibilidade, da taxa de uso dos canais, ou seja, acompanhar proativamente o comportamento dos serviços de rede do cliente, eram indicadores altamente desafiantes, coisas que você não encontra muito comumente no mercado, nas organizações, mas há coisas que a prática mostrou que precisa colocar muito mais esforço em termos de gente, em termos de dinheiro, do que se imaginava no começo.

Comentou ainda sobre a forma de fazer a avaliação: *eu fiz uma avaliação agora em setembro, um ato isolado, uma reflexão, uma tentativa que eu tinha feito e que era interessante, era. Ok, se era interessante, porque eu não fiz, o que eu posso fazer ... aí eu reformulei os objetivos em função desta vivência prática nestes primeiros nove meses, mas não é um negócio (avaliação) sistemático.*

O entrevistado-2 comentando sobre a avaliação da estratégia da empresa declarou

no final de 2000 a DT fez uma avaliação na última reunião sobre o plano estratégico, e a conclusão não foi das melhores. O DT chegou à conclusão que o processo de planejamento estratégico não tinha sido adequado. Dos resultados a que se chegaram com aquele processo de planejamento estratégico. O DT chegou à conclusão que as ações que estavam lá não eram estratégicas, então houve uma falha no processo, acompanhando coisas que não tem tanta importância. Terá outra reunião no final do ano, final de novembro. Não teria que ser no final do ano.

Já o entrevistado-4 declarou que *nos dois últimos eventos de planejamento foi realizada esta avaliação, e utilizada como subsídios para o novo evento.*

O entrevistado-1 afirmou que

isto eu acho difícil de avaliar, até, como eu coloquei no começo, a grande maioria dos objetivos são muito gerais, muitas ações foram feitas, eu não sei se foram escolhidas as melhores, porque era fácil você pegar uma ação e casar com um objetivo, pela generalidade deles. Eu acho que muitas ações foram válidas, e se foram as mais importantes, as mais apropriadas, foram colocados os recursos corretos em decorrência disso, é questionável. Eu acho que o nosso processo de planejamento estratégico é uma coisa que a gente tem ainda muito o que amadurecer, o que aprender, o que aperfeiçoar.

Sobre a existência de instrumentos de avaliação da estratégia da Infobrás, o entrevistado-9 declarou

existem instrumentos de avaliação mais que ainda não necessariamente te dão respostas a este nível que está sendo colocado (pelo entrevistador)...que diga se as ações tomadas foram corretas.. não é que não existe. Existe indicador, mas existe também uma liberdade muito grande e dentro desta liberdade você não tem assim uma avaliação... isto na minha opinião, uma avaliação concreta, da efetividade, eu acho que é difícil.

5.6 AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

Perguntado se todo o trabalho com planejamento estratégico vale a pena, um o entrevistado-3 respondeu que

tem que ter uma ação coordenada, você não pode definir estratégias individuais, em cada uma das áreas e deixar a coisa correr solta, eu acho que existe a necessidade... assim como você define objetivos estratégicas de forma conjunta, e as áreas colocam seus objetivos setoriais para atingimento daqueles objetivos estratégicos, você tem que fazer um processo de acompanhamento para verificar o nível de contribuição de cada área para o objetivo estratégico maior. Ele é válido.

Perguntado se concordava que estes eventos de planejamento estratégico contribuem em alguma coisa para consolidação das estratégias da empresa, respondeu:

sim, acredito que ele contribui. Veja a empresa sobreviveu muitos anos sem fazer um evento de planejamento estratégico, simplesmente andando a reboque do governo. Eu acho que no nível que a gente tem feito, e acompanhado o planejamento estratégico, eu não sei te dizer se nós não tivéssemos feito planejamento estratégico nos últimos três anos, se nós estaríamos melhores ou piores. Eu acho que muito pior nós não estaríamos. Porque eu acho que existe nesta questão de TI no Governo uma certa inércia, que continua movendo a empresa mesmo quando há mudanças no contexto, mudanças no ambiente. E a Infobrás sendo mais reativa, eu acho que o nosso planejamento estratégico também, em que pese a gente coloque algumas intenções, “agente de viabilização do governo eletrônico”, aí você pode até ver uma ação proativa, nós fomos lá, fizemos uma proposta do e-Paraná, ... mas não vejo assim aplicado em larga escala, então nós somos mais reativos e em sendo mais reativos e tendo o mercado ainda cativo, isto sugere uma inércia muito grande que mantém a empresa em movimento, independente de planejamento estratégico ou não. Então fazendo uma análise bem crítica e fria o fato de termos planejamento estratégico mudou pouco.

Questionado se a empresa mudou alguma coisa em função do planejamento estratégico, respondeu: *uma boa pergunta. A Infobrás mudou alguma coisa nestes últimos três anos? Não sei.*

O entrevistado-1 comenta que o processo utilizado na empresa é *necessário, é importante, só que a gente tem aí um aprendizado, a gente tem que cada vez aprender o que foi feito no ano e tem que tentar melhorar*

O entrevistado-9 concorda que o processo é necessário, afirmando que *eu acho que você não pode ser gerido só pelo dia a dia, eu acho que você tem que ter planejamento, tem que ter linhas, tem que ter estratégias, que o dia a dia acaba te atropelando, você não consegue planejar, prever tudo, isto é óbvio.*

Porém coloca uma restrição sobre o prazo:

o que eu também sou contra você fazer estes planejamentos de muito longo prazo, isto também está fora de questão, não adianta fazer um planejamento de cinco anos para a Infobrás, ... O que vai ser a empresa daqui a cinco anos? Sabe Deus até porque está fora do nosso controle, pode mudar da água para o vinho, por mais planejamento que você tenha. Anual eu acho que tem que ter. Mas eu acho que tem que ser sério... sério no sentido de que as pessoas assim se comprometam e não façam e não encarem isto só como burocrático, estou fazendo porque tenho que

fazer, sério no sentido de que está bem estabelecido que a gente tem que perseguir isto daí, não é que não seja sério, no sentido de estamos afazendo por brincadeira, mas que seja sério no sentido de representar melhor, mas no sentido de as pessoas acreditarem que seja isto mesmo (...)

De uma forma geral, todos os entrevistados concordaram que o processo é necessário.

6 CONCLUSÃO E QUESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

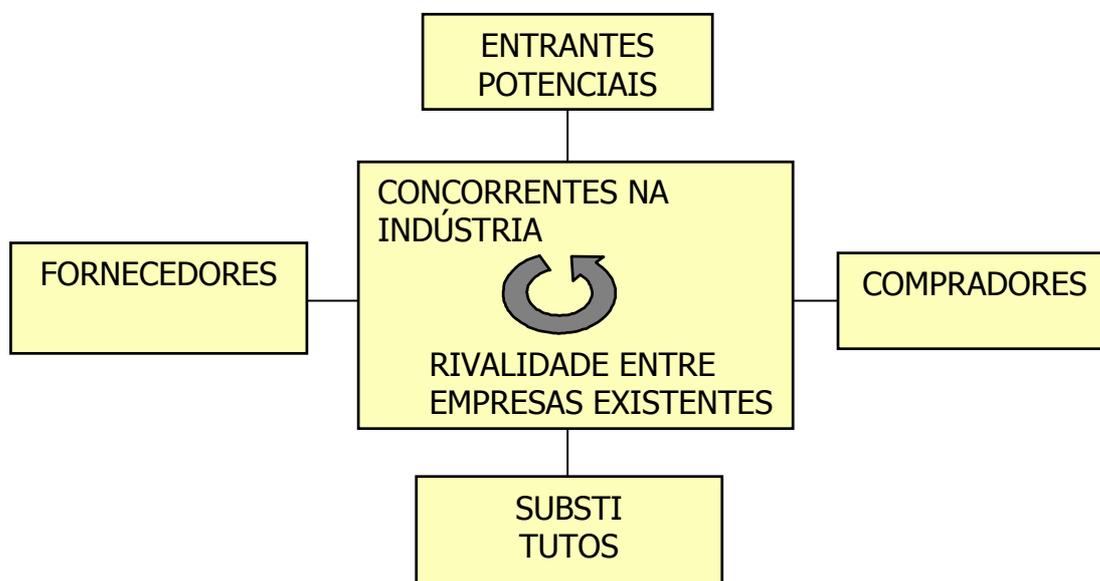
As conclusões da presente pesquisa estão dispostas em dois tópicos: um referente à estratégia propriamente dita - manifestação do seu conteúdo material; e o segundo referente ao processo de estabelecimento da estratégia – como o praticado na organização.

6.1 SITUAÇÃO ESTRATÉGICA

De uma forma geral, a empresa não sente o seu ambiente como ameaçador. O que equivale dizer que também não é desafiador.

As conclusões referentes à análise do meio ambiente empresarial estão classificadas segundo a estrutura de análise da indústria proposta por Porter.

Segundo ele, a análise da indústria é realizada através de cinco categorias: o poder dos compradores, o poder dos fornecedores, entrantes potenciais, produtos/serviços substitutos e rivalidade na concorrência.

FIGURA 3 Modelo de análise da Indústria

Fonte: Porter (1986)

6.1.1 Poder dos compradores

Nenhum dos entrevistados mencionou que os clientes julgassem altos os preços dos serviços e tentassem de alguma forma barganhar. Existe sim a possibilidade dos clientes contratarem serviços de terceiros. Mas esta hipótese, apesar de real, não é percebida como ameaçadora tendo em vista que é entendido pelos tomadores de decisão que a empresa não consegue atender toda a demanda. Assim há serviços para todos. Com relação à possibilidade dos clientes contratarem serviços de outros fornecedores, a crença é de que ou o cliente acaba voltando para a Infobrás, ou pede para a Infobrás intervir no processo porque o contratado não realizou o serviço de acordo, ou terminou o contrato e a Infobrás tem que dar continuidade no serviço, ou o usuário se decepcionou com o serviço do fornecedor e a Infobrás tem que fazer o sistema funcionar.

Segundo os entrevistados, a Infobrás entende que tem as seguintes vantagens competitivas:

- serviço de qualidade, muito embora seja reconhecido que o prazo de entrega é longo;
- continuidade dos serviços, significando que em hipótese alguma deixará o cliente sem atendimento, o que poderia ocorrer caso o usuário contratasse uma empresa particular, no caso de interrupção de pagamento, término de contrato ou até mesmo fechamento da firma prestadora de serviços;
- serviço diferenciado com relação à iniciativa privada, visto que a empresa, por não estar voltada para o lucro, tem condições de ser mais tolerante com os usuários, atendendo-os sem contrato, prestando serviços além do contratado e podendo suportar falta de pagamento, já que as despesas são cobertas pela “mesada” repassada mensalmente pela SEFA. Além disso, o relacionamento que a Infobrás tem com os seus cliente é entendido como sendo mais do que uma simples relação comercial, mas sim todos trabalhando para a Administração Pública Estadual;
- capacidade de integração dos sistemas no Estado, visto que armazena em seus computadores centrais as principais bases de dados da administração pública, tais como Identificação Civil, Contribuintes do Estado e Veículos (Detran), além de gerenciar toda a rede de comunicações do Estado;
- dominar a lógica do cliente, já que há 35 anos atende os órgãos da Administração Pública Estadual, tendo domínio dos principais processos da administração pública e tem conhecimento de como as coisas funcionam no Estado;
- rede de relacionamentos pessoais, posto que lida com todos os escalões do Estado, desde o nível de Secretário de Estado até o de operador de sistemas.

Porém, outros entrevistados julgam que estas suposições, entendidas como vantagens competitivas, podem ser facilmente derrubadas:

- serviços de qualidade: é considerado que alguns produtos estão acima da média, outros não, mas nada que não possa ser igualado pelos concorrentes;

- continuidade dos serviços: não foi feita nenhuma observação contrária a isto, e, aparentemente, pode ser então considerado como uma vantagem competitiva;
- serviço diferenciado: também não foi feita nenhuma observação contrária, mesmo porque a facilidade de proporcionar um serviço diferenciado é permitido pela falta de pressão de caixa, proporcionado pela mesada e também pela rede de relacionamentos e de camaradagem que é formada quando todos trabalham para o mesmo patrão e estão despreocupados quanto aos aspectos econômico-financeiros;
- capacidade de integração: conforme citado por um dos entrevistados, isto pode ser feito independentemente da Infobrás, pelas facilidades de comunicação existentes e pelo planejamento de sistemas. Um bom planejamento de sistema permite antever todas as necessidades de ligações com outras bases de dados e intercâmbio de informações entre sistemas;
- dominar a lógica do cliente, que é considerada a mais forte das vantagens competitivas, foi ao mesmo tempo considerada a mais vulnerável, por vários motivos. Primeiro: é procedimento normal de qualquer fornecedor, para elaborar um sistema de informações, fazer um levantamento de dados. No caso da Infobrás, talvez este levantamento de dados demore menos tempo, mas, de qualquer forma, os fornecedores poderão ter o mesmo domínio dos processos que a Infobrás tem. Segundo, mais prático, as empresas particulares poderão contratar os empregados da Infobrás que dominam o processo, ou mesmo tomá-los como consultores. Terceiro; empresas privadas já estão contratando para seus quadros pessoal com entendimento em administração pública, segundo declarou um dos entrevistados;
- rede de relacionamentos pessoais: neste ponto pelo menos uma observação foi feita a favor, quando foi mencionado por um dos entrevistados que, em que pese a empresa não ter estratégia explícita com relação ao primeiro escalão, muitos empregados da empresa têm bom relacionamento neste nível porque em outros tempos já tiveram oportunidade de trabalhar com pessoas que agora ocupam altos cargos na administração estadual;

- integração vertical dos compradores - nesta pesquisa significa o cliente desenvolvendo seus próprios serviços, ou seja, os técnicos no cliente desenvolvendo serviços de informática, e, com isso tirando serviços da Infobrás. Na percepção dos tomadores de decisão, isto é irrelevante porque a Infobrás não tem condições de atender todos os serviços do Estado. Além disso esta circunstância seria temporária porque quando muda o governo, mudam também os responsáveis pela informática dos órgãos e, eventualmente, o serviço sofreria solução de continuidade. Neste caso a Infobrás entra em socorro da nova administração do órgão.

6.1.2 Poder dos fornecedores

Os maiores fornecedores da Infobrás são de equipamentos, comunicação e serviços terceirizados. Os fornecedores de equipamentos e comunicação não foram considerados com possibilidade de integração horizontal, ou seja, entrar na área de serviços prestados pela Infobrás. A opinião dos entrevistados que se manifestaram a respeito é de que a empresa mantém bom relacionamento com seus fornecedores.

Porém há um tipo de fornecedor que na verdade é concorrente. São os terceirizados, fornecedores contratados pela própria Infobrás para complementar a sua força de trabalho, desenvolvendo serviços que ela não tem recursos humanos em quantidade suficiente para realizar. A Infobrás tem restrições para contratação de pessoal para desenvolvimentos de seus serviços. Assim ela contrata outras empresas para fazer estes serviços que ela não tem condições de realizar. Os terceiros, como são chamados, trabalham nas instalações da Infobrás e dos clientes e na maioria das vezes trabalham por demanda, em estreito contato com os clientes. Este tipo de relacionamento com os terceiros é muito liberal, sendo muito comum serem chamados de parceiros. Um dos entrevistados chegou a denominar este tipo de relação como “promíscua”, pelo fato destes terceiros circularem livremente pela empresa e pelos clientes. Supões-se que pelo fato de serem chamados de parceiros, inconscientemente os empregados da Infobrás tratam-nos com mais

liberalidade do que o fariam se fossem chamados de fornecedores, e, pior ainda, de concorrentes. Concorrentes porque desenvolvem o mesmo tipo de serviço que a Infobrás. A quase totalidade dos entrevistados reconheceu de pronto que a Infobrás não tem parceiros de qualquer tipo, muito embora alguns reconheçam que seriam interessante parcerias, principalmente no desenvolvimento de tecnologia. Desta forma pode-se concluir que os fornecedores não tem poder extraordinário de barganha sobre a Infobrás, mas os terceirizados representam ameaça no momento que podem substituir a empresa prestando serviços ao mercado-alvo da empresa. Mas os tomadores de decisão não tem esta percepção. Entendem que os concorrentes conhecidos não tem poder para enfrentar a Infobrás, com exceção de um dos entrevistados que aventou a possibilidade de grandes empresas de software se interessarem pelo mercado da Infobrás e lhe fazerem concorrência. Mas não demonstrou urgência ou ansiedade com relação a isto.

6.1.3 Entrantes potenciais

A única referência que foi feita com relação à ameaça de entrantes potenciais, foi a relatada no final do parágrafo anterior, onde eventualmente grandes empresas de software poderiam vir a se interessar pelo mercado público no Paraná.

6.1.4 Produtos/ Serviços substitutos

Não foi mencionado nenhum produto/serviço substituto para aqueles prestados pela Infobrás, nem conseguimos identificar nenhum tipo de substituto para este tipo de serviço.

6.1.5 Rivalidade dos concorrentes na indústria

Conclui-se que não há rivalidade dos concorrentes na indústria, mesmo porque os concorrentes são também fornecedores da Infobrás. Além disso, como tudo é resolvido através de licitação, não há poder de retaliação por parte da Infobrás nem dos concorrentes/fornecedores.

6.1.6 Acionistas

Também há que ser considerada a ameaça representada pelos acionistas. Os acionistas simplesmente, por algum critério próprio, podem concluir que a empresa não mais interessa ao seu portfólio de investimento. No caso da Infobrás este critério pode estar ligados a questões políticas. O acionista maior da empresa, na verdade proprietário, é o Estado. Com relação ao Governo enquanto acionista, não foi percebido como ameaça à empresa, apenas foi mencionado que o Governo não está sendo um bom investidor porque não está tirando retorno do dinheiro empregado na Infobrás, querendo dizer com isto que não está aproveitando o potencial da Infobrás para melhoria dos serviços do estado.

6.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO

6.2.1 Análise do meio ambiente

Por ocasião do evento de planejamento estratégico é realizada análise do ambiente empresarial, porém suspeita-se que os objetivos estabelecidos não tenham nada a ver com esta análise. Além disso, houve observação de que esta análise não é atualizada. As categorias de análise do ambiente parecem ser adequadas à análise do ambiente competitivo da empresa, porém às principais categorias, que são as de Concorrentes e Clientes, não é dada muita importância. Os concorrentes chegam a ser chamados de parceiros somente porque são fornecedores. Ora, parceiros conota uma relação de confiança, de abertura. Mas pode uma empresa chamar de parceiro um concorrente, sem abrir, de alguma forma, a porta para que ele entre no seu mercado?

Quanto aos clientes, considera-se que não existe capacidade de serem atendidos pela empresa. Nesta caso as alternativas seriam de segmentação de mercado ou aumento de produção. A estratégia de segmentação do mercado foi mencionada por um dos entrevistados, mas nenhum deles teceu considerações a respeito de

aumento de produção. Talvez porque a empresa tenha limitações para aumento da capacidade de produção, tanto para contratação de técnicos quanto para aumento do parque de máquinas. Em todas as categorias de interessados (*stakeholders*), como vimos, não existem estratégias que sejam entendidas por todos como explícitas. A maioria das respostas para cada categoria de *Stakeholders* é de implícita ou de não existente. Um dos entrevistados resumiu a situação declarando que “a empresa não tem estratégia”, que vem a ser confirmado pelo fato de a empresa ser considerada reativa. Ela move-se em resposta as demandas percebidas no dia-a-dia.

Pode-se concluir que a empresa está “entre o mar e o rochedo”. Por um lado é uma empresa de economia mista, que a partir da Constituição de 1988 perdeu sua liberdade, passando a ter todas as restrições legais de uma repartição pública. Além do mais, por circunstâncias específicas da administração pública estadual, perdeu a capacidade de receber proporcionalmente aos serviços prestados, recebendo ao invés uma mesada mensal, perdendo assim a liberdade de fazer investimentos. Como se isso não bastasse, está em vias de perder a sua maior receita que não depende do Estado, o Detran. Este órgão decidiu fazer uma concorrência para prestação de serviços de informática. Até aí a Infobrás poderia também participar da concorrência. Porém o edital de licitação especifica que além dos serviços de informática, a empresa vencedora tem que fornecer também pessoal para atendimento e fornecer toda a infra-estrutura de informática (equipamentos, sistemas, *software* básicos e comunicações). Mudaram as bases da concorrência do mercado, e a Infobrás, por não ser privada, não pode competir. Ela não tem a liberdade de formar parcerias, ou consórcios, para atender esta nova modalidade de concorrência, que já existia no Estado, mas que a empresa não previu que poderia ser atingida por ela. Aparentemente houve falha de avaliação do meio ambiente empresarial. Talvez esta falha tenha sido motivada pela postura de que a Infobrás não pode atender todo o Estado, o que quer dizer implicitamente, que pode perder alguns clientes, e implicitamente também, já que a mesada está garantida. Então, aparentemente, de fato, a empresa está atuando como uma repartição pública, onde

há estabilidade de pagamento de pessoal e atuação reativa. Então seria o caso de tentar adotar as premissas de mercado para estabelecer seus objetivos, segundo uma perspectiva de empresa privada? Ou seria melhor, levar em consideração a lógica política do ambiente em que a empresa atua, e planejar a empresa em função da racionalidade política?

6.2.2 O problema estratégico

Em função do ambiente em que a empresa está inserido e com suas limitações de empresa pública, o principal problema estratégico que se apresenta é que a empresa terá que optar entre atuar como empresa privada ou uma empresa pública. Se optar por atuar como empresa privada, terá que modificar o seu ambiente operacional para se tornar competitiva, segundo o conceito de *strategic stretch*. Se optar por ser uma empresa pública, terá que se lidar com um ambiente dominado pela “racionalidade política”, adotando o conceito de o conceito de *strategic fit*, e estabelecer suas estratégias em função o destas premissas (políticas) e não sobre as premissas de mercado.

6.2.3 Fixação dos objetivos

Os objetivos, além de não serem considerados estratégicos, são em quantidade considerada excessiva - 14, estabelecidos no último evento de planejamento, realizado no final de 2000. A maioria dos entrevistados mal conseguiu lembra um deles. Um deles conseguiu lembrar de dois. Outro afirmou que em realidade são três objetivos estratégicos, os demais foram pedidos pelos setores para serem definidos por ocasião do evento de planejamento estratégico pelo receio de não saberem como definir. A maioria dos entrevistados não conseguiu identificar um dos objetivos como cabendo dentro do conceito de determinação estratégica (*strategic intent*) de Hamel e Prahalad. Um dos entrevistados declarou um possível objetivo que poderia caber neste conceito, mas que não estavam arrolados entre os objetivos declarados. Pelo menos um dos entrevistados achou que deveria haver suporte, até mesmo consultoria, para a definição dos objetivos setoriais. Outros observaram que

houve setores que estabeleceram objetivos setoriais tão tímidos, que em um mês já estavam realizados. Também foi observado que haviam setores que ainda estavam definindo seus objetivos já no final do período a que se refere o planejamento.

Com relação à revisão eventual, ou até mesmo permanente dos objetivos, este procedimento está de acordo com a dinâmica da administração estratégica. Parece saudável que os objetivos setoriais estejam em permanente evolução, já que a empresa é um organismo vivo em constante processo de adaptação às circunstâncias ambientais. Porém o que falta é uma intenção estratégica ou visão para dar sentido e razão a estes objetivos.

Não há o que se denomina na literatura de *strategic gap*, traduzido como hiato estratégico, ou seja conflito entre a diretoria e gerência quanto ao grau de desafio dos objetivos estratégicos, com a diretoria tentando estabelecer objetivos desafiadores e as gerências tentando estabelecer objetivos mais conservadores. A convivência é harmoniosa. Ambos os níveis, diretoria e gerentes são conservadores, a tal ponto de um dos entrevistados declarar enfática e peremptoriamente que “não existem objetivos desafiadores”.

Quanto à proliferação de objetivos sugerimos que seja adotado o conceito de *Strategic Intent*, de Prahalad e Hamel. Segundo este conceito, detalhado na fundamentação teórica desta pesquisa, a empresa deveria estabelecer um único objetivo que motive toda a empresa, e os setores que estabeleçam os seus próprios objetivos para atingir este objetivo maior. O objetivo maior, a determinação estratégica, (*strategic intent*) segundo foi visto, deve abranger vários ciclos anuais de planejamento. Por isso, é necessário que seja um objetivo bastante desafiador baseada numa visão de longo prazo. Porém como lidar com as restrições severas a que está sujeita a Infobrás? Talvez o maior desafio seja o de se libertar destas restrições.

6.2.4 O processo existente

Uma empresa pode conseguir estabelecer suas estratégias por duas vias, segundo Mintzberg (1998:48): administrando o processo de formulação da estratégia ou estabelecendo diretrizes, denominada estratégia guarda-chuva, para que os gerentes definam as estratégias empresariais. A Infobrás adota um processo intermediário: regula o processo através do evento de planejamento estratégico e também dá as diretrizes, no mesmo evento. O resto do ano fica por conta dos setores e da GPA, controlando resultados. Na verdade o que é controlada são as atividades e não os resultados, segundo depoimentos. E há um certo desconforto com relação a isso. Alguns criticam a empresa por controlar as atividades e não os resultados e outros elogiam o esforço da GPA mas acha este esforço pouco profícuo. Por outro lado há atribuição da GPA em cuidar da parte estratégica da empresa também, dando suporte ao estabelecimento e acompanhamento dos objetivos, em termos de resultados, mas esta função não está ativada.

O processo de planejamento existente segue proximamente ao recomendado pelos autores em estratégia, porém, aparece aos tomadores de decisão como um conjunto de passos pontuais, desestruturados, sem unidade conceitual.

O processo de planejamento tem todos os elementos necessários ao desenvolvimento de uma boa estratégia, muito embora não haja um entendimento uniforme disto por parte dos tomadores de decisão. Mas este problema não é particular da Infobrás, posto que Johnson & Scholes (1999:25) alertam que “há um perigo em pensar o processo de gerência estratégica como uma seqüência ordenada de passos. É muito provável que os leitores não encontrem os elementos descritos aqui (no livro) claramente evidentes na prática, e concluam que gerência estratégica não acontece suas empresas”

A falta de entendimento do processo como o todo tem resultado em falta de melhor rendimento, e muito embora todos os envolvidos estejam dispostos a colaborar, alguns se acham sem referências e sem se sentirem desafiados. Esta ausência de

entendimento já começa pelo evento de planejamento estratégico, onde os tomadores de decisão têm a expectativa de que sejam estabelecidas todos os objetivos para o ano em frente, quando, conforme proposto por Mintzberg, o evento de planejamento estratégico seria mais propriamente um espaço para que a diretoria divulgasse suas expectativas e motivasse os corpo gerencial a formular as estratégias setoriais, do que propriamente um espaço para que a estratégia empresarial fosse definida. Aliás, um dos entrevistados entendeu desta forma o evento de planejamento estratégico, afirmando que mais do que analisar meio ambiente e estabelecer objetivos, ele serviu para se unificar a visão da empresa com relação à sua situação no Estado. As reuniões periódicas não são suficientemente bem exploradas para a formação da estratégia. Aparentemente não existe este conceito de que as reuniões podem e têm este tipo de função, que na realidade a estratégia é construída no dia-a-dia. As reuniões são mais voltadas para o controle das atividades, surgindo soluções “*ad hoc*” que com o tempo vão se transformando em estratégias. Mas é um movimento espontâneo e não estruturado, nem documentado e nem mesmo conceituado ou entendido como estratégia ou diretriz da organização.

6.3 CONCLUSÃO

Como ponto de partida foi tomada a premissa de que as pessoas reagem àquilo que entendem, que reagem às suas representações do seu entendimento do meio ambiente, reais ou imaginárias. Com as empresas acontece a mesma coisa, pois, afinal, elas são compostas por pessoas. As pessoas selecionam do meio ambiente as informações determinadas pela sua matriz perceptiva. Na maioria das vezes esta percepção é inconsciente. Porém uma empresa tem condições de tornar esta “percepção” do meio ambiente consciente através de um estabelecimento racional e empírico das variáveis que lhe afetam. Como auxílio a esta definição, existem as técnicas de análise da indústria de Porter, *environmental scanning* ou de análise do ambiente operacional e a de identificação dos *stakeholders*, ou grupos de interessados na organização. Assim como as pessoas sentem permanentemente as

variações do meio ambiente, naquilo que, maioria das vezes, inconscientemente as afetam, assim também as empresas deveriam manter atualizada a sua monitoração do meio ambiente, detectando tendências. Porém nem todas as variáveis do meio ambiente devem ser monitoradas estreitamente, mas sim dar prioridade àquelas que mais afetam diretamente a organização. Não é o que parece. O que parece é que as empresas fazem uma análise do meio ambiente por ocasião de um evento de planejamento estratégico e monitoram aquelas variáveis padrão, sem priorizar aquelas que mais afetam a empresa. Esta categorização deve ser feita do meio ambiente em função do tipo de empresa e da indústria em que ela se movimenta: como são tomadas as decisões na indústria. No caso da infobrás, ou através da racionalidade econômica ou da racionalidade política ou outro tipo de racionalidade. O importante é identificar como as coisas funcionam no ambiente em que a empresa está inserida, derivando daí as variáveis externas da empresa que devem ser monitoradas.

Em função destas variáveis externas a empresa tem que decidir o que fará: estabelecimento de objetivos e estratégias. Viu-se nesta pesquisa que a proliferação de objetivos causa dispersão de foco e os atores deles se esquecem, absorvidos pelas atividades diárias e a empresa, que neste caso não tem um ambiente muito volátil e demandante. O comportamento da empresa é predominantemente inercial. Então cabe aqui evocar os conceitos de visão ou o de intenção estratégica. Foi dada preferência ao conceito de *intenção estratégica* porque este se caracteriza por um objetivo que a empresa como um todo busca, enquanto que a visão sugere um estado desejável de coisas, sobre o qual devem ser estabelecidos objetivos. A seguir a organização terá decidir que se vai adotar *strategic fit* ou *strategic stretch*. Se vai se adaptar ao mercado ou à estrutura da indústria ou se vai influenciar o meio ambiente em seu favor, impondo seus padrões e suas regras. Se vai ser líder ou seguidora. As limitações de qualquer ordem a que a empresa pode estar submetida também deverão ser consideradas nas abordagens de *strategic fit* ou de *strategic stretch*. A empresa vai estabelecer sua intenção estratégica condicionada às suas limitações ou vai superar estas limitações? Estas decisões - como lidar com a

estrutura da indústria ou ambiente competitivo e limitações - deverão estar de alguma forma embutida na sua definição de intenção estratégica.

A partir da intenção estratégica, o passo seguinte é estabelecer as estratégias, que podem ser deliberadas ou emergentes, conforme definição de Mintzberg. Porém, para Mintzberg as estratégias emergentes são aquelas fixadas no dia-a-dia, que vão formando a cultura da organização. Mas aparentemente ele não aborda duas coisas: em função de que elas são fixadas (em função de uma visão ou em função de respostas ao meio ambiente imediato, operacional) e como são comunicadas aos tomadores de decisão. Aparentemente a comunicação, bem como a formação das estratégias, é feita de maneira informal, sem a “solenidade” do estabelecimento de uma estratégia. Acredita-se que, neste caso, haja perigo de que as definições não sejam entendidas como estratégias, mas sim como “é assim que as coisas são feitas aqui!”. Assim, parece que Mintzberg enfatiza estas estratégias em termos de *padrão*, segundo sua própria caracterização das estratégias nos cinco P's. Pode-se concluir que as estratégias, deliberadas ou emergentes, sempre devam ser estabelecidas em função do conceito de *intenção estratégica*, de um objetivo maior que lhes dê coerência e finalidade. Ou seja, elas devem ser “deliberadamente emergentes”, estimuladas a serem formuladas, mesmo em reuniões informais. Caso contrário a empresa poderá ficar com uma série de padrões de comportamento conflitantes e dispersos. Outra coisa que não foi detectada nos textos lidos é sobre a questão da análise crítica das estratégias adotadas, sob o foco da sua eficácia. A abordagem de Mintzberg é em termos de processo de aprendizagem. Mas aprendizagem não significa necessariamente aprender as coisas certas. Um critério do que é certo deve ser estabelecido pela organização, para que haja um processo de aprendizado eficaz, e não somente eficiente.

A área de administração estratégica é prolífica em definições e abordagens. Não foi encontrada na literatura nenhuma recomendação de que a empresa adote uma única estrutura conceitual de planejamento. Parece que os autores, ao proporem a sua estrutura conceitual, suponham que a empresa venha a adotar a sua proposta,

mas não recomendam que a empresa tenha que adotar uma única estrutura definida e definitiva. Definitiva aqui não significa perene, mas que seja definitiva até que seja criticada e seja adotada outra estrutura “definitiva”. O importante é, como diria Vinícius, “que não seja eterna, posto que é chama, mas que seja infinita (ou definitiva) enquanto dure”. Com isso quer-se dizer que os atores devem falar a mesma língua, dominarem da mesma forma os conceitos sobre estratégia empresarial. Não se está querendo dizer que a empresa deva adotar um autor, mas sim que deva adotar uma estrutura conceitual própria, mesmo que seja derivada de vários autores.

Outro ponto importante é que as estratégias devem ficar claras, explícitas, não necessariamente escritas – afinal, nem tudo pode ser escrito – mas devidamente claras para todos os envolvidos. Desconfia-se que a dificuldade de se explicitar uma estratégia é de se assumir um compromisso com o desconhecido. Nesta caso a empresa deve adotar a postura de poder mudar sua estratégia sem que os atores sejam estigmatizados por isso. O importante é que seja mantida permanentemente a *intenção estratégica*. Obviamente as estratégias não podem ser formuladas com de forma despreocupada, devido à possibilidade de mudança permanente. Quanto mais pessoas e interesses envolvidos, mais deve-se ter cuidado em adotar estratégias. Deve ser feito um balanceamento entre a precipitação e a paralisia por análise.

Por fim, avaliação permanente dos resultados alcançados, em primeiro lugar, e depois das práticas adotadas para se alcançar os resultados. Ou seja, avaliação da eficácia – se os objetivos e estratégias foram adequadas, e a avaliação da eficiência – se as coisas especificadas foram realizadas. Neste caso sim dá-se o processo de aprendizagem.

Na revisão bibliográfica, foi feita uma analogia entre o processamento da informação no cérebro humano, segundo a perspectiva da psicologia cognitiva e o processo de administração estratégica. Nesta comparação abordou-se desde o aspecto de representação ou análise do meio ambiente, passando pela realização das

estratégias e terminando com a avaliação. No caso do cérebro humano, as avaliações são armazenadas na memória de longo termo, dentro de um processo de aprendizado, enfatizado por Mintzberg na área de estratégia. A administração estratégica não pode ter a mesma rapidez que o processo de decisão no ser humano, mas tem que ser o mais ágil possível. No cérebro humano, todos os recursos estão prontamente disponíveis e a comunicação é imediata. Porém numa organização esta comunicação é mais truncada e cheia de desentendimentos.

6.4 RECOMENDAÇÕES

Em função das conclusões acima, é recomendado que as organizações, no tocante à estratégia empresarial, adotem as seguintes atitudes:

- definam que tipo de empresa querem ser, definição esta consolidada em uma visão ou uma intenção estratégica. No caso da empresa estudada, a definição será a opção entre empresa privada (competitiva) ou pública, conforme mencionado anteriormente nesta pesquisa. Por empresa pública entende-se aquela que desempenha uma função própria do Estado, onde seu mercado ou atividades estejam asseguradas e regulamentadas;
- estabeleçam um processo de monitoração do meio ambiente adequado ao tipo de empresa que desejem ser. Na literatura de estratégia, o tipo de monitoração ambiental é adequada a empresas voltadas ao mercado. A empresa pública, parece, requer outro tipo de monitoração, com algumas variáveis diferentes das empresas privadas;
- adotem uma estrutura conceitual de planejamento. Esta estrutura pode ser mínima, o suficiente para que os tomadores de decisão falem a mesma linguagem;
- adotem os conceitos combinados de *intenção estratégica* e de *estratégias emergentes*, como forma de dar um objetivo motivador para a empresa e fazer com que a empresa realize esta intenção através de estratégias estabelecidas do dia-a-dia, devidamente comunicadas a todos os atores sociais envolvidos.

- que o controle seja mais voltado para os resultados do que para as atividades.
- que tenha uma função de suporte, ou uma pessoa de referência, que ajude aos tomadores de decisão definirem suas ações estratégicas.

6.5 FUTURAS PESQUISAS

No desenrolar desta pesquisa foram identificados outros temas de interesse que poderiam ser desenvolvidos:

- Desenvolvimento de modelo de análise do ambiente de uma empresa estatal – racionalidade política ao invés de econômica. Correlação entre categorização do meio ambiente e situação de empresa estatal ou que categorias de análise ambiental são mais adequadas para uma empresa estatal;
- Retorno que uma empresa estatal deve dar a seus acionistas - por que um governo cria ou mantém uma estatal?
- A importância da fixação de objetivos para realização de estratégias – averiguar se existe correlação entre a fixação de objetivos e a realização estratégica de uma empresa.
- A influência do grupo na percepção individual do meio ambiente – extensão do conceito de *group thinking* na percepção do meio ambiente.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D.A. **Developing business strategies**. Nova York: John Wiley & Sons, 1996.
- ANDREWS, K.R. **O conceito de estratégia corporativa**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. (Org.). O processo da estratégia. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.
- ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- BRUGGER, W. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Herder, 1966.
- BARBOSA, R.R. Monitoração Ambiental: uma visão interdisciplinar. **RAUSP Revista de administração de empresas da USP**, v.32, n. 4, out/dez 1997.
- BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CAMPOMAR, M.C. **Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração**. Revista de administração, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, julho/setembro 1991.
- CERTO, S.C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1985.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, A.C. **Métodos e técnica de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.
- GOODSTEIN, L.D.; NOLAN, T.M.; PFEIFFER, J. W. **Applied strategic planning**. San Diego: Pfeifer & Company, 1992.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio De Janeiro: Campus, 1995.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Intenção estratégica**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. (Org.). O processo da estratégia. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.
- JOHNSON, G.; SCHOLES, K. **Exploring corporate strategy**. 5.ed. London: Prentice Hall Europe, 1999.
- JUDSON, A. S. **Making strategy happen**. 2.ed. Nova York: Blackwell, 1996.
- KAMI, M.J. **Momento de decisão**. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 1989.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia científica**, 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

- MARTIN-BARÓ. **Acción e ideología: psicología social desde centroamérica**. San Salvador: UCA, 1983.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H. **A criação artesanal da estratégia**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. (Org.). O processo da estratégia. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H. **Os 5 P's da estratégia**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. (Org.). O processo da estratégia. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H. **Safári de estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NAISBITH, **Megatendências**. São Paulo: Círculo do Livro, 1988.
- PARRA Filho, D.; SANTOS, J.A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1999.
- PORTER, M.E. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. In PORTER, M.E.; MONTGOMERY, C.A.(Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- QUINN, J.B. **Estratégias para mudança**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. (Org.). O processo da estratégia. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.
- RABUSKE, E. **Epistemologia das Ciências Humanas**. Caxias do Sul: Editora da Universidade de Caxias do Sul, 1987.
- RIES, A.; TROUT, J. **Marketing de Guerra**. São Paulo: McGraw Hill: Madia e Associados, 1989.
- RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento: como a mídia faz sua cabeça**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- RICHARD, J.F. **As atividades mentais**. Florianópolis: UFSC, 1990.
- RUMELT, R.R. **Avaliando a estratégia dos negócios**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. (Org.). O processo da estratégia. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.
- SEVERINO, A.J. **Metodologia do trabalho científico**, 20. edição. São Paulo: Cortez Editora, 1999.
- TREGOE, B.; ZIMMERMAN, J.W.; SMITH, R.A.; TOBIA, P. **Visão empresarial na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- YIN, R.K., **Estudo de caso - planejamento e métodos**, 2. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2001.
- ZANELLI, J.C. **Ações Estratégicas na Gestão da Universidade Federal de Santa Catarina: Reação dos Participantes**. Anais do Congresso da Enanpad, 1998.

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

INTRODUÇÃO

Processo de estabelecimento e acompanhamento da estratégia empresarial:

Estratégia considerada em dois sentidos:

Como padrão de relacionamento com os stakeholders

Como propósito formulado

Acompanhamento e avaliação não necessariamente em eventos formais

1 – AMBIENTE DE NEGÓCIOS

Em entrevistas-piloto, as seguintes variáveis de monitoração do ambiente de negócios da empresa foram informadas:

- Teria alguma a adicionar ou retirar?
- Como você classificaria estas variáveis em termos de probabilidade de mudança?
- Qual a intensidade do impacto destas variáveis nos negócios da empresa?
- O que a empresa tem feito com relação a isto?

QUADRO RESUMO

VARIÁVEIS	INTENSIDADE DO IMPACTO	PROBABILIDADE DE MUDANÇA
	Baixo alto	Baixo alto
	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
Recursos financeiros do Cliente (Estado) (Mesada)		
Qualidade do produto		
Cliente		
Governo enquanto acionista		
Concorrentes		
Parceiros		
Concorrentes começando a dominar a lógica		
Clientes como Concorrentes – desenvolvimento por parte do cliente - Técnico do cliente		
Tecnologia		

- Os seguintes grupos de interesse (stakeholders) foram identificados em entrevistas-piloto como sendo aqueles com quais a empresa deveria se preocupar. Teria algum a acrescentar ou desconsiderar? Para cada um deles existe uma estratégia explícita(EX), implícita (IM) ou Inexistente (NX)?
- O que é entendido como estratégia explícita, implícita, inexistente?

GRUPOS	NÍVEL DE ATENÇÃO		ESTRATÉGIA EX,IM,NX
	Baixo	alto	
	1 - 2 - 3 - 4 - 5		
Primeiro Escalão			
Segundo escalão do governo			
Terceiro escalão			
Técnico de informática do cliente			
Fornecedores, principalmente de soluções de informática			
Funcionários (gestão dos funcionários)			
Governo enquanto acionista			

2 - A EMPRESA E SEU AMBIENTE COMPETITIVO

- A empresa em geral é reativa ou proativa estrategicamente falando? O que significa isto (reativa e proativa)?
- A empresa tenta modificar o ambiente empresarial em seu favor?
- Como é definida esta reação ao meio ambiente – no evento de planejamento estratégico e/ou em outros eventos?

3 - ESTRATÉGIAS ESTABELECIDAS

- Entre os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico, tem algum deles que se destaca, que a empresa realmente corre atrás, que mobilize toda a empresa (visão, *intenção estratégica*)?
- O evento de planejamento estratégico ajudou a formulação de estratégias?

4 - ACOMPANHAMENTO DA REALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA

- Como são controladas as ações que conduzem à realização da estratégia e o relacionamento com os grupos de interesse?

5 - AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA ESTABELECIDAS

- Como são avaliadas se os motivos que determinaram as ações são válidos e se as ações adotadas foram corretas?
- Isto tudo é necessário? A empresa, através de suas decisões diárias, continuaria no mesmo curso? A atividade de planejamento ou conhecimento da estratégia da empresa faz alguma diferença?

Esclarecimentos adicionais fornecidos verbalmente aos entrevistados:

Intensidade de Impacto – intensidade com que a variável pode afetar os negócios da empresa

Probabilidade de mudança – possibilidade das condições que determinam a variável venham a mudar

Estratégia explícita – aquela que está escrita em algum lugar ou que, mesmo não escrita, o entrevistado acha que é entendida de forma semelhante pelos gerentes e coordenadores de equipe e de atendimento.

Estratégia implícita – aquele que o entrevistado acha entendida de forma meio nebulosa pelos atores

Estratégia não existente – aquela que não há definição ou entendimento comum pelos atores, sendo que cada um resolve caso a caso.

Intenção estratégica – explicado conforme definido por Hamel & Prahalad.