

OPÇÃO ESTRATÉGICA, APTIDÕES DOMINANTES E ESTÁGIO NO CICLO DE
VIDA DAS ORGANIZAÇÕES:
estudo de caso exploratório em uma média empresa industrial.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

OPÇÃO ESTRATÉGICA, APTIDÕES DOMINANTES E ESTÁGIO NO CICLO DE
VIDA DAS ORGANIZAÇÕES:

estudo de caso exploratório em uma média empresa industrial.

JUVANCIR DA SILVA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção com ênfase em Gestão da Produção.

Orientador: Antônio Diomário de Queiroz, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2002

OPÇÃO ESTRATÉGICA, APTIDÕES DOMINANTES E ESTÁGIO NO CICLO
DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES:

estudo de caso exploratório em uma média empresa industrial.

JUVANCIR DA SILVA

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção com ênfase em Gestão da Produção do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 13 de maio de 2002.

COORDENADOR DO PROGRAMA

Prof. Ricardo Miranda Barcia,
Phd.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.
Orientador

Prof. Álvaro G. Rojas Lezana, Dr.

Prof^a . Olga Regina Cardoso, Dra.

*À minha mãe Sr^a . Jardelina que soube ser
guerreira nos momentos em que todos achavam
que a luta estava perdida.*

*A ela meus mais sinceros agradecimentos pela
vida e profissão.*

Agradecimentos

Manifesto meus agradecimentos às pessoas que me auxiliaram no alcance de mais um desafio.

Ao Prof. Dr. Antônio Diomário de Queiroz pelas orientações e por ser um professor comprometido com o aprendizado e contagiante em sua disposição e empatia.

Ao Prof. Dr. José de Jesus Previdelli por ter me auxiliado com exemplos de amizade, compreensão e competência.

Especialmente aos amigos de turma que proporcionaram um ambiente amistoso e propício ao aprendizado.

“As empresas de alto desempenho são diferentes.
Preocupam-se muito com o fracasso. Isto faz com que prestem
muita atenção ao que está acontecendo em seu mercado”.

Guilherme G. Marmol, da McKinsey Company.

Sumário

Lista de Figuras.....	p. viii
Lista de Quadros.....	p. ix
Lista de Tabelas.....	p. x
Resumo.....	p. xi
Abstract.....	p. xii
CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO E MÉTODOS.....	p.13
1.1 Introdução.....	p.13
1.1.1 Problema.....	p.18
1.1.2 Objetivos.....	p.19
1.1.3 Hipótese.....	p.20
1.1.4 Justificativa.....	p.20
1.2 Métodos.....	p.24
1.2.1 Estrutura.....	p.26
CAPÍTULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	p.28
2.1 Caracterização da média empresa.....	p.28
2.1.1 Conceito qualitativo da média empresa.....	p.30
2.2 Administração estratégica.....	p.37
2.2.1 Abordagens prescritivas.....	p.43
2.2.2 Abordagens descritivas.....	p.47
2.3 Administração estratégica: visão da escola cognitiva.....	p.53
2.3.1 A corrente objetivista.....	p.55
2.3.2 A corrente subjetivista.....	p.57
2.4 Opção estratégica sob condições de racionalidade restringida.....	p.61
2.5 Aptidões dominantes e opção estratégica.....	p.68
2.6 Opção estratégica como um processo grupal.....	p.78
2.7 Administração estratégica: visão da escola de configuração.....	p.84
2.7.1 Modelos de ciclo de vida das organizações.....	p.88
2.7.2 Modelo de ciclo de vida das organizações de Adizes.....	p.93

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA.....	p.107
3.1 Fundamentos Metodológicos.....	p.107
3.2 Levantamento da opção estratégica.....	p.112
3.2.1 Questionário.....	p.113
3.3 Levantamento das aptidões dominantes.....	p.118
3.3.1 Questionário.....	p.118
3.4 Levantamento do estágio no ciclo de vida das organizações.....	p.125
3.4.1 Questionário.....	p.126
CAPÍTULO 4. ESTUDO DE CASO.....	p.133
4.1 Histórico da empresa.....	p.133
4.2 Caracterização da empresa.....	p.136
4.2.1 Aspectos gerais e quantitativos.....	p.136
4.2.2 Aspectos qualitativos.....	p.137
4.3 Levantamento e análise dos dados.....	p.140
4.3.1 Identificação e análise da opção estratégica.....	p.140
4.3.2 Identificação e análise do estágio de vida da empresa no ciclo de vida das organizações.....	p.154
4.3.3 Identificação e análise das aptidões dominantes.....	p.162
4.3.3.1 Funções administrativas e aptidões dominantes.....	p.166
4.4 Análise comparativa dos dados.....	p.170
4.4.1 Opção estratégica e aptidões dominantes.....	p.170
4.4.2 Opção estratégica e estágio no ciclo de vida das organizações.....	p.175
4.4.3 Estágio no ciclo de vida das organizações e aptidões dominantes.....	p.179
CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	p.183
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	p.191

Lista de Figuras

Figura 1: Divisão da organização em subsistemas.....	p.39
Figura 2: Divisões da administração estratégica.....	p.39
Figura 3: Modelo integrado de gestão estratégica.....	p.40
Figura 4: Escolha estratégica sob condições de racionalidade restringida.....	p.67
Figura 5: Ciclo de vida das organizações de Adizes.....	p.99
Figura 6: Organograma do processo decisório na empresa analisada.....	p.137

Lista de Quadros

Quadro 1: Classificação das empresas segundo o número de empregados.....	p.29
Quadro 2: Classificação das empresas por meio da receita operacional bruta.	p.30
Quadro 3: Características da estrutura simples.....	p.34
Quadro 4: Categorias estratégicas de Miles e Snow.....	p.63
Quadro 5: Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos segundo Miles e Snow.....	p.65
Quadro 6: Distribuição das aptidões humanas – perfis monodominantes.....	p.73
Quadro 7: Distribuição das aptidões humanas - perfis bidominantes	p.75
Quadro 8: Categorias de estratégias e perfis bidominantes.....	p.77
Quadro 9: Ciclo de vida das organizações e características do empreendedor.....	p.92
Quadro 10: Características dos estágios no ciclo de vida das organizações..	p.101
Quadro 11: Comparação entre os ciclos de vida das organizações.....	p.104
Quadro 12: Gabarito para apuração das aptidões cerebrais dominantes.....	p.123

Lista de Tabelas

Tabela 1: Dados tabulados do questionário: levantamento da opção estratégica.....	p.140
Tabela 2: Gabarito para detecção da opção estratégica.....	p.141
Tabela 3: Dados tabulados por tipos de estratégias – problema empreendedor e soluções.....	p.143
Tabela 4: Dados tabulados por tipos de estratégias – problema administrativo.....	p.147
Tabela 5: Dados tabulados por tipos de estratégias – problema de engenharia e soluções.....	p.150
Tabela 6: Opção estratégica por respondentes.....	p.152
Tabela 7: Forma de atuação estratégica da empresa visualizada pelos respondentes.....	p.152
Tabela 08: Gabarito para detecção do estágio no ciclo de vida das organizações.....	p.154
Tabela 09: Dados tabulados do questionário para apuração do estágio no ciclo de vida das organizações.....	p.155
Tabela 10: Estágio de vida da empresa de acordo com os respondentes.....	p.159
Tabela 11: Pontuação dos respondentes por pólo de aptidões dominantes...	p.162
Tabela 12: Percentual por pólo dominante dos respondentes.....	p.163
Tabela 13: Soma dos percentuais por pares de pólos dominantes.....	p.164
Tabela 14: Funções desempenhadas pelos respondentes e seus pólos dominantes.....	p.167
Tabela 15: Aptidões dominantes e opção estratégica.....	p.171
Tabela 16: Opção estratégica e estágio de vida da empresa.....	p.175
Tabela 17: Estágio de vida da empresa e aptidões dominantes.....	p.180

Resumo

SILVA, Juvancir da. Opção estratégica, aptidões dominantes e estágio no ciclo de vida das organizações: estudo de caso exploratório em uma média empresa industrial. Florianópolis, 2002, 197f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

O estudo aborda a relação entre opção estratégica, aptidões dominantes e estágio no ciclo de vida das organizações em uma média empresa industrial contribuindo para a compreensão do processo evolutivo das organizações. O ciclo de vida é abordado na perspectiva da administração estratégica de configuração. As aptidões dominantes e as opções estratégicas são estudadas pelas abordagens cognitiva e de aprendizado. O levantamento dos dados é realizado através de três questionários. O primeiro, para o levantamento do estágio de vida da empresa, é baseado na obra de Adizes (1998). O segundo, para o levantamento da opção estratégica, é fundamentado na obra de Miles e Snow (1978) mediante o paradigma da análise restringida para a escolha estratégica. O terceiro, extraído da obra de Miranda (1997) é utilizado para o levantamento das aptidões dominantes. Por meio de análises indutivas e da estatística descritiva é verificado se as aptidões dominantes dos entrevistados correspondem a suas opções estratégicas. A relação entre opção estratégica e estágio no ciclo de vida das organizações evidencia aspectos interessantes como a influência do estágio que a empresa apresenta um maior número de características na opção estratégica. Os problemas remanescentes dos estágios anteriores, também dificultam a evolução da empresa influenciando a opção estratégica. A relação entre o estágio de vida e as aptidões dominantes mostra que é preciso desenvolver e gerenciar equipes com diferentes aptidões para a solução dos problemas estratégicos, o que permitirá a transição entre os estágios do ciclo de vida através de uma gestão estratégica cognitiva e de aprendizado. A dissertação procura ser abrangente, mas ao mesmo tempo focar na análise das relações entre opção estratégica, aptidões dominantes e ciclo de vida das organizações contribuindo para o estudo do processo evolutivo das organizações.

Palavras-chave: opção estratégia, aptidões dominantes e ciclo de vida das organizações.

Abstract

SILVA, Juvancir da. Strategic option, dominant aptitudes and apprenticeship in the cycle of life of the organizations: study of exploratory case in a medium industrial company. Florianópolis, 2002, 197f. Dissertation (Master in Engineering of Production) - Program of Masters Degree in Engineering of Production, UFSC, 2002.

The study approaches the relationship among strategic option, dominant aptitudes and apprenticeship in the cycle of life of the organizations in a medium industrial company contributing to the understanding of the evolutionary process of the organizations. The life cycle is approached in the perspective of the strategic administration of configuration. The dominant aptitudes and the strategic options are studied by the cognitive and learning strategic administration. The rising of the data is accomplished through three questionnaires. The first, for the rising of the apprenticeship of life of the company, is based on the Adizes work (1998). The second, for the rising of the strategic option, it is based in the work of Miles and Snow (1978) by means of the paradigm of the analysis restricted for the strategic choice. The third, extracted of Miranda's work (1997) it is used for the rising of the dominant aptitudes. By means of inductive analyses and of the descriptive statistics it is verified the interviewees' dominant aptitudes they correspond to its strategic options. The relationship between strategic option and apprenticeship in the cycle of life of the organizations evidences interesting aspects as the influence of the apprenticeship that the company presents a larger number of characteristics in the strategic option. The remaining problems of the previous apprenticeships also hinder the evolution of the company influencing the strategic option. The relationship among the life apprenticeship and the aptitudes dominant exhibition that it is necessary to develop and manager teams with different aptitudes for the solution of the strategic problems, what will allow the transition among the apprenticeships of the life cycle through a cognitive strategic administration and of learning. The dissertation tries to be including, but at the same time in the analysis of the relationships among strategic option, dominant aptitudes and cycle of life of the organizations contributing to the study of the evolutionary process of the organizations.

Word-key: option strategy, dominant aptitudes and cycle of life of the organizations.

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO E MÉTODOS

Este capítulo apresenta a introdução e os fundamentos metodológicos utilizados para a abordagem do tema, sua problematização, objetivos, hipótese e justificativa.

1.1 Introdução

A compreensão do papel econômico e social que as empresas devem exercer na sociedade moderna exige do administrador uma postura gerencial pró-ativa. Ele deve ser capaz de configurar as empresas continuamente para que elas reajam às mudanças ambientais e se identifiquem com o mercado, propiciando soluções aos problemas emergentes como a globalização dos negócios, as novas tecnologias de redes, a virtualização dos processos e a imprevisibilidade dos mercados financeiros.

O mercado globalizado exige das empresas a melhoria contínua da produtividade, da qualidade, da redução dos custos e da competitividade de forma imediata e satisfatória sendo isto possível mediante a gestão estratégica baseada na perspectiva cognitiva, de aprendizado e de configuração.

Para ser competitiva neste ambiente a média empresa terá que assimilar o paradigma da flexibilidade e controlabilidade. Diante da mudança no mercado, deverá ser capaz de se reestruturar rapidamente. As decisões estratégicas deverão ser tomadas antecipadamente aos eventos e as aptidões dominantes precisarão ser otimizadas para a solução dos problemas emergentes.

As médias empresas, em geral, apresentam algumas deficiências organizacionais como: poder centralizado nas mãos do proprietário, sistemas de informação simples, planejamento e controles pouco formalizados e quantificados e formulação estratégica intuitiva.

Essas deficiências precisam ser sanadas rapidamente através de mudanças na configuração estrutural, no modelo de tomada de decisão estratégica e no desenvolvimento de equipes que otimizem o uso conjunto das aptidões dominantes para uma melhor percepção ambiental.

A importância da média empresa no processo de desenvolvimento econômico e social do país é incontestável. Dados do Ministério do Trabalho revelam que as médias empresas empregavam em 1997 5.145.472 (cinco milhões e quarenta e cinco mil quatrocentos e setenta e duas) pessoas.

Países desenvolvidos como a Alemanha e Itália dispõem de uma forte estrutura industrial baseada em médias empresas, as quais ajudam a sustentar os índices de desenvolvimento econômico e social desses países.

Em relação à média empresa na Alemanha, Handy (1995) cita o fenômeno Mittelstand, negócios familiares de tamanho médio que somam quase 300 mil empresas que empregam de 10 a 3.000 funcionários cada uma.

Na Itália, as empresas de porte médio no norte do país fabricam artigos de malhas, têxteis, tijolos, telhas, móveis, aparelhos hidráulicos e maquinário agrícola, com tecnologia intermediária e que são os principais artigos exportados pelo país.

Um estudo sobre o mercado de trabalho nos Estados Unidos entre os anos de 1987 e 1991, segundo Handy (1995), constatou que as grandes empresas demitiram 2,4 milhões de operários nesse período, enquanto que empresas com menos de 20 empregados geraram 4,4 milhões de empregos e outras pouco maiores geraram outros 1,4 milhões de novos postos de trabalho.

A importância da média empresa para os países, em termos econômicos e sociais, demonstra a necessidade de haver maior preocupação com a forma de administração desta organização, para que lhe sejam propiciados modelos de gestão que a auxiliem em seu gerenciamento e desenvolvimento neste novo cenário.

Para auxiliar a gestão da média empresa é relevante compreender o seu processo evolutivo e como se dá a transição de um estágio para outro no seu ciclo de vida por meio da opção estratégica e das aptidões dominantes de seus dirigentes.

As teorias sobre ciclo de vida das organizações são um instrumental analítico de fundamental importância para o entendimento do processo de transição que ocorre por meio da tomada de decisão estratégica em cada estágio do ciclo de vida.

O estudo das aptidões dominantes e da opção estratégica por meio da abordagem cognitiva de administração estratégica também permite entender como elas interferem no processo de evolução da média empresa por meio do aprendizado organizacional.

Diante destes novos paradigmas os profissionais que atuam nas organizações, como o engenheiro de produção, devem ser capazes de coordenarem suas equipes de forma que haja o desenvolvimento de novas aptidões capazes de responderem aos desafios deste novo milênio.

O profissional de engenharia de produção atua em empresas de diferente porte e precisa conhecer como é o sistema de gestão da média empresa para que saiba agir de forma pró-ativa, melhorando a inter-relação desta com o mercado.

O profissional da área de produção deve ser agente de mudanças nas empresas e para isso precisa dominar esses conceitos, os quais exigem uma mudança cultural nas organizações com o desenvolvimento da gestão participativa e com a formação de equipes que tenham poder para a tomada de decisão.

Os conceitos abordados na dissertação são possíveis de aplicação desde que haja o comprometimento dos proprietários das empresas, pois nesta nova forma de ação o poder deixa de ser concentrado na cúpula da empresa e passa a ser dividido com a equipe. A definição estratégica deixa de ser função da direção e passa a ser da equipe.

Nesta perspectiva, a dissertação aborda a opção estratégica, as aptidões dominantes e o estágio no ciclo de vida das organizações, buscando compreender as relações existentes entre esses fatores em uma média empresa industrial, permitindo compreender o impacto deles no processo evolutivo das organizações.

1.1.1 Problema

Com o crescimento da concorrência mundial, decorrente do processo de abertura econômica dos países, o ambiente de atuação da média empresa se torna cada vez mais complexo e de difícil análise por parte de seus administradores.

Nesse cenário, a média empresa enfrenta novos desafios que não são dominados por seus administradores, havendo a necessidade da gestão estratégica para sua evolução no ciclo de vida das organizações.

No processo de transição entre os estágios do ciclo de vida das organizações, a definição estratégica centrada no empreendedor não é suficiente para a análise abrangente da realidade, devido à racionalidade restringida.

Por outro lado, o uso de processos formais de definição estratégica tendem a desconsiderar as aptidões dominantes do gestor no processo de escolha estratégica e o aprendizado de seus colaboradores.

Segundo Mintzberg et al (2000) o ciclo de vida das organizações descreve estados da empresa e o contexto que a cerca. A transição de um estágio para outro se dá por meio da estratégia, a qual ocorre para dar continuidade e estabilizar a direção que a empresa está seguindo.

A análise das relações entre opção estratégica, aptidões dominantes e o estágio no ciclo de vida da empresa pode ajudar a percepção do problema estratégico e o processo de formulação da estratégia em uma média empresa. Para isto, questiona-se: qual a relação entre opção estratégica, aptidões dominantes e o estágio no ciclo de vida das organizações em uma média empresa industrial?

1.1.2 Objetivos

O objetivo geral da dissertação é analisar a relação entre opção estratégica, aptidões dominantes e estágio no ciclo de vida das organizações em uma média empresa industrial.

Visando atingir o objetivo geral, a pesquisa concentra-se no alcance dos seguintes objetivos específicos:

1. identificar a opção estratégica do administrador e das pessoas envolvidas no processo decisório em uma média empresa industrial;
2. identificar as aptidões do administrador e dos demais decisores em uma média empresa industrial;
3. identificar o estágio do ciclo de vida das organizações em que a empresa analisada se encontra;
4. descrever o processo de transição no ciclo de vida das organizações; e
5. avaliar o papel das equipes na redução da análise restringida.

1.1.3 Hipótese

A hipótese da dissertação consiste na existência de relação entre opção estratégica, aptidões dominantes e estágio no ciclo de vida das organizações e que sua compreensão permite orientar os gestores da média empresa no processo de definição estratégica, permitindo a transição entre as fases do ciclo de vida das organizações.

1.1.4 Justificativa

Para o entendimento do objetivo geral da dissertação é importante as escolas de administração estratégica sejam analisadas quanto à forma de elaboração da estratégia e de sua escolha. Neste trabalho as abordagens cognitivas e de configuração, constituem as bases científicas para as análises. Entretanto, as abordagens anteriores a estas escolas também serão analisadas devido a contribuição que trouxeram a gestão estratégica.

Na perspectiva da escola cognitiva, a estratégia é concebida pelos processos mentais dos administradores, pelos quais estes apreendem o mundo e formam o conhecimento para a geração de estratégias.

As escolas cognitiva, de aprendizagem e de configuração da administração estratégica podem auxiliar na compreensão da transição do estágio de vida das empresas, pois levam em consideração para opção estratégica as aptidões dos administradores e o ciclo de vida das organizações.

A capacidade de analisar e identificar as características do sistema de gestão da média empresa é essencial no mercado altamente competitivo em que elas estão inseridas, permitindo aos administradores promoverem mudanças estratégicas visando à evolução da média empresa no ciclo de vida das organizações para o alcance do estágio de plenitude.

Leone (1999) expõe que é imperativo analisar as competências, as atitudes, as motivações e o comportamento organizacional do proprietário-dirigente da média empresa para que se compreenda o seu funcionamento e suas escolhas estratégicas.

No processo de opção estratégica, o administrador utiliza algum tipo de critério para a sua decisão e segundo Mintzberg et al (2000) e Gimenez (2000) a opção estratégica é decorrente da construção do ambiente e da racionalidade do administrador. Nesse caso, é preciso analisar se as decisões estratégicas estão relacionadas com as aptidões dos decisores, pois estas poderiam determinar a opção estratégica.

A opção estratégica determinada pelas aptidões dominantes deve ser analisada propiciando o entendimento deste processo nas organizações, assim como a influência das equipes na determinação de alternativas estratégicas e na redução da racionalidade restringida dos administradores.

Segundo Eisenstat e Beer (1999) a estratégia empresarial bem sucedida envolve a compatibilização entre o gerente geral e a sua equipe para a identificação de oportunidades, para a conquista de vantagem competitiva e no desenvolvimento de uma organização capaz de realizar as oportunidades.

Portanto, a capacidade dos administradores criarem novas estratégias para as empresas pode ser melhorada mediante a formação de equipes com aptidões diferenciadas.

Por meio da combinação das aptidões dominantes de seus decisores, as empresas poderão avaliar as circunstâncias ambientais de maneira abrangente e compreensível, podendo transformar as oportunidades e desafios ambientais em estratégias efetivas.

A dissertação se justifica quando se observa que o processo evolutivo das organizações decorre do esforço de seus administradores na formulação de estratégias vencedoras, provocando mudanças estruturais, caracterizando uma evolução no ciclo de vida das organizações.

Para Raposo e Ferreira (1997) os modelos de ciclo de vida das organizações podem ajudar a compreender a complexidade do crescimento e os efeitos que provocam nas empresas e que o entendimento do ciclo de vida pode ajudar no desenvolvimento destas.

Segundo Raposo e Ferreira (1997) a grande parte da literatura sobre ciclo de vida é baseada em atributos estáticos e se conhece muito pouco sobre a evolução da estrutura, dos processos, dos padrões de aprendizagem e da tomada de decisão durante o percurso da empresa do estágio de criação para a maturidade.

Nesse caso, a relação entre opção estratégica poderia estar associada ao ciclo de vida das organizações, ou seja, determinado estágio do ciclo de vida levaria à decisão estratégica necessária para promover a transição da empresa ao estágio mais avançado.

1.2 Métodos

Para Solomon (1999) a dissertação, como forma de exposição do pensamento científico, deve seguir um conjunto de atividades para que o problema da pesquisa seja respondido de forma satisfatória, utilizando procedimentos racionais e sistemáticos.

Segundo Silva e Menezes (2000, p.20) *“a pesquisa é um conjunto de ações propostas para encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se têm informações para solucioná-lo”*.

Para o alcance do objetivo proposto, a abordagem do estudo é a pesquisa exploratória, pois permite que o pesquisador obtenha maior proximidade com o problema e construa hipóteses.

Para Gil (1991) a pesquisa exploratória é caracterizada de forma a explicitar o problema e torná-lo compreensível, permitindo a construção de hipóteses, envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de exemplos. Sua forma é de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

A pesquisa exploratória é vista da seguinte forma por Solomon (1999, p. 158): *“Pesquisas exploratórias e descritivas: são as que têm por objetivo definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições de solução, descrever comportamentos de fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis”*.

A pesquisa proposta caracteriza-se por um trabalho exploratório com o objetivo de explicar e analisar conceitos e hipóteses existentes sobre o tema proposto. Para isto, utiliza-se a técnica de levantamento por meio de pesquisa bibliográfica e questionário em estudo de caso.

A abordagem do trabalho é a pesquisa qualitativa Silva e Menezes (2000) a caracterizam dizendo que é aplicada quando o problema não pode ser traduzido em números e que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa e o pesquisador é o instrumento chave e tende a analisar seus dados indutivamente.

Para compreender o processo evolutivo da média empresa e como se dá a transição de um estágio para outro no seu ciclo de vida, por meio da opção estratégica e das aptidões humanas, é fundamental que o problema seja analisado com o uso de métodos qualitativos. Portanto, a pesquisa proposta concentra-se no uso das ciências sociais, na compreensão da mudança organizacional e no processo de adaptação, inovação e aprendizagem dentro das empresas.

1.2.2 Estrutura

Para o desenvolvimento e alcance do objetivo geral e dos específicos o trabalho está estruturado em cinco capítulos. Este capítulo apresenta os fundamentos metodológicos utilizados para a abordagem do tema, sua problematização, justificativa, objetivos e hipótese.

O segundo capítulo caracteriza a média empresa tanto em sua finalidade e porte, quanto em seu sistema de gestão. Em seguida, define-se administração estratégica, priorizando o estudo da escola cognitiva que aborda o processo de opção estratégica, as aptidões dominantes e o trabalho em equipe e a escola de configuração que estuda os ciclos de vida das organizações.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada para o estudo da relação entre opção estratégica, aptidões dominantes e o estágio no ciclo de vida das organizações.

O quarto capítulo descreve a aplicação da metodologia em uma empresa industrial de médio porte na região norte do Paraná, na cidade de Maringá, apresentando os respectivos dados e análises. O quinto capítulo é dedicado às conclusões e considerações em relação à hipótese, ao objetivo geral, aos objetivos específicos e às limitações do estudo.

CAPÍTULO 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo caracteriza a média empresa tanto em sua finalidade e porte, quanto em seu sistema de gestão. Em seguida, define-se administração estratégica priorizando o estudo da escola cognitiva, que aborda o processo de opção estratégica, as aptidões dominantes, o trabalho em equipe e a escola de configuração que estuda os ciclos de vida das organizações.

2.1 Caracterização da média empresa

Para o desenvolvimento do objetivo da dissertação é necessário definir o seu objeto de estudo que é uma média empresa selecionada, que tem por finalidade apresentar lucro para o seu crescimento e que exerce a atividade industrial.

Segundo Lezana (2001) uma empresa pode ser definida como um lugar onde se cria riqueza e que coloca em operação recursos intelectuais, humanos, materiais e financeiros para extrair, produzir, transformar ou distribuir bens e serviços de acordo com os objetivos fixados pela administração e que estes objetivos estão relacionados em um grau maior ou menor com a ganância e com o benefício social.

Ribeiro (1997) define a empresa como sendo uma unidade de produção, resultante da combinação de três fatores de produção: a natureza, o trabalho e o capital, sendo constituída para o desenvolvimento de uma atividade econômica. A empresa é uma entidade econômico-administrativa que tem por finalidade o lucro.

Handy (1995, p.102) conceitua a empresa da seguinte forma: *“Toda empresa é, na prática, um negócio, porque é julgada por sua eficiência em transformar inputs em outputs para seus compradores ou clientes e é julgada por meio da concorrência com seus iguais”*.

Para Laudon e Laudon (1999, p. 35) *“uma organização empresarial é uma organização complexa e formal cujo objetivo é gerar produtos ou serviços com fins lucrativos, isto é, vender produtos por preços maiores do que o custo de produzi-los”*.

Martins e Laugeni (1998) entendem a atividade industrial como a função produção, caracterizada como um conjunto de atividades que levam à transformação de um bem tangível em outro de maior utilidade.

Segundo Varian (2000, p. 143), “o termo indústria significa atividade econômica secundária, ou seja, que engloba as atividades de produção ou qualquer de seus ramos, em oposição às atividades primárias (agrícola) e terciárias (comércio)”.

Em relação ao porte, o número de empregados e o faturamento dão uma visão do que seja a média empresa no aspecto quantitativo. O Ministério do Trabalho por meio da RAIS de 1998 (Relação Anual de Informações Sociais) classifica as empresas de acordo com o número de empregados.

Quadro 1 : Classificação das empresas segundo o número de empregados.

PORTE	NÚMERO DE EMPREGADOS
Microempresa	De 0 a 19
Pequena empresa	De 20 a 100
Média empresa	De 101 a 500
Grande empresa	Acima de 501

Fonte: Ministério do Trabalho (RAIS/1998) (www.ministeriodotrabalho.gov.br)

O BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) classifica as empresas de acordo com sua receita operacional bruta anual, obtida no ano calendário com o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria.

Quadro 2: Classificação das empresas por meio da receita operacional bruta.

PORTE	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL
Microempresas	Até R\$ 900.000,00 (novecentos mil reais).
Pequenas Empresas	Superior a R\$ 900.000,00 (novecentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 7.875.000,00 (sete milhões e oitocentos e setenta e cinco mil reais).
Médias Empresas	Superior a R\$ 7.875.000,00 (sete milhões e oitocentos e setenta e cinco mil reais) e inferior ou igual a R\$ 45.000.000,00 (quarenta e cinco milhões)
Grandes Empresas	Superior a R\$ 45.000.000,00 (quarenta e cinco milhões)

Fonte: BNDES 2001 (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) (www.bndes.gov.br)

A classificação da média empresa quanto ao seu porte, levando em consideração somente o aspecto quantitativo, não é suficiente para entender o seu significado. Portanto, é preciso examinar os aspectos qualitativos da média empresa.

2.1.1 Conceito qualitativo da média empresa

Alguns pesquisadores enfatizam que o sistema de gestão da média empresa é caracterizado por uma situação precária diante do sistema existente em grandes empresas. Longo (1990) expõe que o sistema de gestão da média empresa é

empírico, baseado apenas na experiência de seus administradores e não sobre estudos sistematizados.

O dirigente da média empresa para Longo (1990) só se preocupa com a gestão profissional e científica nos momentos de crise, quando seus negócios fogem ao controle e perdem dinheiro. Os sistemas de informações são precários e lentos para perceberem os problemas organizacionais decorrentes da falta de estrutura.

Leone (1999) enfatiza que a heterogeneidade das médias empresas representa uma dificuldade em seu entendimento, o que explica os atrasos no desenvolvimento de estudos e pesquisas voltados para este tipo de organização.

O processo decisório na média empresa para a autora caracteriza-se por tomada de decisão intuitiva, horizonte temporal de curto prazo, inexistência de dados quantitativos, alto grau de autonomia decisional, racionalidade econômica, política e familiar por parte do proprietário-dirigente.

Por não dispor de tempo e habilidades para uma atitude mais analítica e estratégica, as decisões do administrador da média empresa são baseadas na experiência, nos valores e na política de sobrevivência do negócio dentro de uma visão operacional de curto prazo.

Segundo Leone (1999, p. 93) o *“perfil do dirigente da pequena e média empresa é mais o de um estrategista que corre riscos do que o de um administrador-gestor que procura aplicar uma estratégia minimizando os riscos”*.

Segundo a autora, a estrutura organizacional da média empresa é simples e leve. A estrutura simples é desejada, pois custa pouco para a empresa. Além disso, as médias empresas são caracterizadas como centralizadas, com poucas unidades ou funções administrativas.

Leone (1999) especifica que a média empresa tem forma de gestão monolítica devido ao ambiente social e econômico, pois a delegação de autoridade e a racionalidade dos controles levariam a perdas econômicas devido a seus custos. Por isso, o planejamento e o controle são pouco formalizados e quantificados. Em relação à estratégia, considera como sendo intuitiva e pouco formalizada. O proprietário, devido a sua proximidade com os empregados, explica-lhes diretamente toda a mudança de direção.

O sistema de informações externo é simples devido ao proprietário-dirigente poder discutir com seus clientes suas necessidades, assim como demonstrar os aspectos de seus produtos. O ambiente externo é pouco controlado pelas médias empresas que dependem dele para captar recursos.

O estilo, a habilidade e a capacidade técnica do proprietário da média empresa são fundamentais para o desenvolvimento de uma postura estratégica da empresa no mercado e na integração dos subordinados no processo de planejamento estratégico.

Segundo Kargar e Parnell (1993) estudos empíricos em médias empresas geralmente têm empregado uma dimensão simples como a presença ou ausência do planejamento ou seu grau de formalidade para explicar variações no desempenho organizacional.

As características da média empresa apresentadas por Leone (1999) são semelhantes a estrutura simples de Mintzberg (1995) exposta em seu estudo sobre as configurações organizacionais.

Mintzberg (1995) caracteriza a estrutura simples como possuindo pequena ou nenhuma estrutura técnica, poucos assessores de apoio, reduzida divisão do trabalho, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia administrativa.

Nesta estrutura organizacional pouco de seu comportamento é formalizado e faz-se o mínimo uso de planejamento, treinamento e instrumentos de interligação, sendo uma estrutura orgânica. A cúpula estratégica tende a concentrar as decisões importantes nas mãos de poucos, quando não de um principal executivo.

A amplitude de controle é grande e todos tendem a se reportar à cúpula estratégica, facilitando a comunicação informal. Tanto o fluxo de trabalho, devido a sua pouca especialização, quanto à tomada de decisão devido a sua centralização, permitem respostas rápidas às necessidades ambientais.

O quadro 3 apresenta as características da estrutura simples quanto a sua idade e tamanho, o processo decisório, a formalização, o planejamento, a estrutura hierárquica, o foco de atenção, a forma de gestão, o controle e o ambiente de atuação. A formalização refere-se ao grau de diretrizes, sistemas e procedimentos existentes na empresa.

Quadro 3: Características da estrutura simples.

CARACTERÍSTICAS	DESCRIÇÃO
• Idade e tamanho	Jovem e pequena.
• Processo decisório	Centralizado na mão do empreendedor.
• Formalização (diretrizes e políticas)	Informal.
• Planejamento	Informal.
• Estrutura hierárquica	Magras, flexíveis e orgânicas.
• Foco de atenção	Busca agressiva de oportunidades.
• Forma de gestão	Intuitiva e não analítica.
• Controle	Informais, mas com rápida detecção dos desvios pelo empreendedor.
• Ambiente de atuação	Simple e dinâmicos.

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1995)

Tanto Leone (1999) quanto Mintzberg (1995) enfatizam que a formulação da estratégia é um processo intuitivo e não analítico que nasce da incerteza e é orientado para a busca de novas oportunidades. A estratégia resultante raramente é explicitada, refletindo a visão do executivo quanto à posição da empresa no ambiente.

A estrutura simples é adequada para sobreviver em um ambiente simples e dinâmico, o qual pode ser compreendido por uma única pessoa e que por possuir uma estrutura orgânica, permite ser adequada rapidamente ao ambiente. Além disso, o sistema técnico não é sofisticado nem regulador, o que também facilita a mudança.

Outra característica levantada é que com a necessidade de respostas rápidas e coordenadas em momentos de crise, coloca-se o poder total nas mãos do principal executivo, o que também é usado para reduzir o grau de burocracia da empresa. A organização autocrática ou carismática também pode surgir na estrutura simples devido à centralização.

A organização empreendedora é o melhor exemplo de estrutura simples. Centrada na figura do empreendedor, esta é uma empresa agressiva e inovadora, sendo também cautelosa por permanecer no nicho de mercado em que o empreendedor é capaz de compreender.

Apesar de possuir todas essas características de vantagem competitiva, as médias empresas possuem sérias limitações decorrentes da sua estrutura. Exemplo disto é o poder centralizado nas mãos do empreendedor, a baixa sofisticação tecnológica, a reduzida especialização do seu corpo funcional e a falta de corpo técnico e administrativo capacitados.

Essas características comuns levantadas por Leone (1999) e Mintzberg (1995) demonstram que as médias empresas distinguem-se das grandes empresas no que diz respeito à formalização das atividades. Enquanto nas primeiras os processos administrativos, operacionais e a gestão são conduzidos de forma a não seguir modelos, a segunda é caracterizada pela existência de um processo burocrático na execução dos processos administrativos e do sistema de gestão.

Se o conceito quantitativo da média empresa não permite compreender o que ela seja, o conceito qualitativo também apresenta uma visão parcial desta, ou seja, nem todas as médias empresas que se enquadram no aspecto quantitativo apresentam as características qualitativas apresentadas pelos autores citados.

No cotidiano podem ser encontradas empresas com as características quantitativas da média empresa altamente estruturadas e planejadas, enquanto outras são desestruturadas e sem planejamento. Assim, uma empresa de porte médio pode ter as funções de planejamento, organização, direção e controle formalizadas enquanto em outras, essas funções são pouco estruturadas e formalizadas.

O estudo do ciclo de vida das organizações permitirá identificar as características das empresas ao longo do seu desenvolvimento, tornando possível o entendimento de suas particularidades organizacionais e o processo de transição entre os estágios, sendo possível identificar em que estágio a média empresa se encontra.

2.2 Administração estratégica

Como o objetivo geral da dissertação é analisar a relação entre opção estratégica, aptidões dominantes e estágio no ciclo de vida das organizações é necessário o estudo da administração estratégica e suas diferentes abordagens quanto à formulação da estratégia.

Porter (1997) argumenta que a preocupação com a estratégia deve ser inerente a todo o tipo de empresas, independente do seu tamanho e que talvez seja mais importante para as empresas menores, as quais devem focar um nicho de mercado e se diferenciar dos concorrentes, criando uma cadeia de valor distinta e um sistema exclusivo de atividades.

Segundo Christense (1999) dois fatores estão motivando as empresas a darem maior atenção à formulação estratégica: a grande velocidade da mudança ambiental e o aumento da complexidade organizacional.

Mintzberg et al (2000) expõem que a administração estratégica é um campo estimulante, no qual seus praticantes e pesquisadores enfrentam um mundo cheio de nuances e surpresas, favorecendo a ação imaginativa e que seu conceito central, a formulação da estratégia, deve ser mais debatido.

Ansoff e McDonnell (1993) dizem que as empresas apresentam o comportamento incremental e empreendedor. A forma como estes estilos enfrentam o ambiente é o ponto diferenciador do modelo de gestão tradicional para o estratégico.

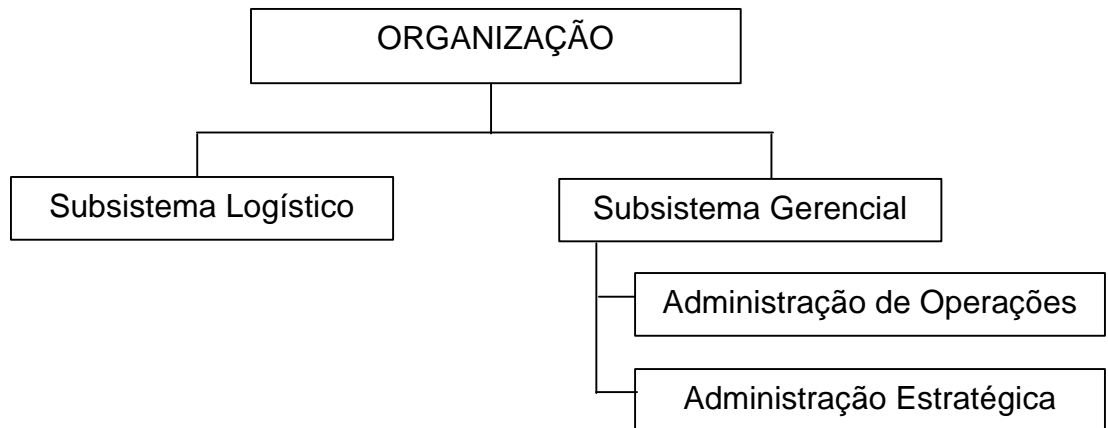
O comportamento incremental avalia a mudança como algo indesejado, que deve ser minimizado e controlado e está voltado para a redução dos desvios em relação ao comportamento histórico, dentro da organização e entre ela e o ambiente. A resposta estratégica incremental é reativa. A ação ocorre após a necessidade da mudança ter se tornado clara e imperativa.

O estilo empreendedor é caracterizado como envolvendo uma atitude em busca da mudança, da antecipação às ameaças e oportunidades futuras e a busca de várias alternativas de solução em lugar da satisfação. A estratégia é pró-ativa e visa mudar a forma de gestão da empresa.

Para Ansoff e McDonnell (1993) o modelo empreendedor é o único viável em um ambiente de transformação cada vez maior. Entretanto, ressaltam que as empresas precisam permitir a presença tanto do comportamento incremental quanto do empreendedor.

Este problema converge para a divisão da organização em duas áreas distintas, o subsistema logístico e o gerencial. Este último é dividido em dois subsistemas principais: a administração estratégica e a administração de operações. O modelo é representado da seguinte forma:

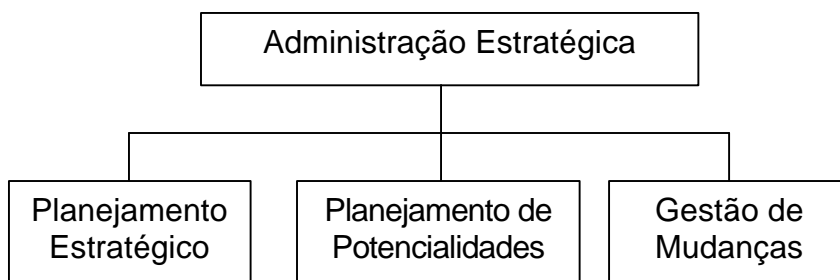
Figura 1: Divisão da organização em subsistemas



Fonte: Adaptado de ANSOFF e McDonnell (1993).

Ansoff e McDonnell (1993) conceituam a administração estratégica como um processo de gestão do relacionamento de uma empresa com o seu ambiente. Compreende o planejamento estratégico, o planejamento de potencialidades e gestão de mudanças. Esta visão é apresentada esquematicamente.

Figura 2: Divisões da Administração Estratégica

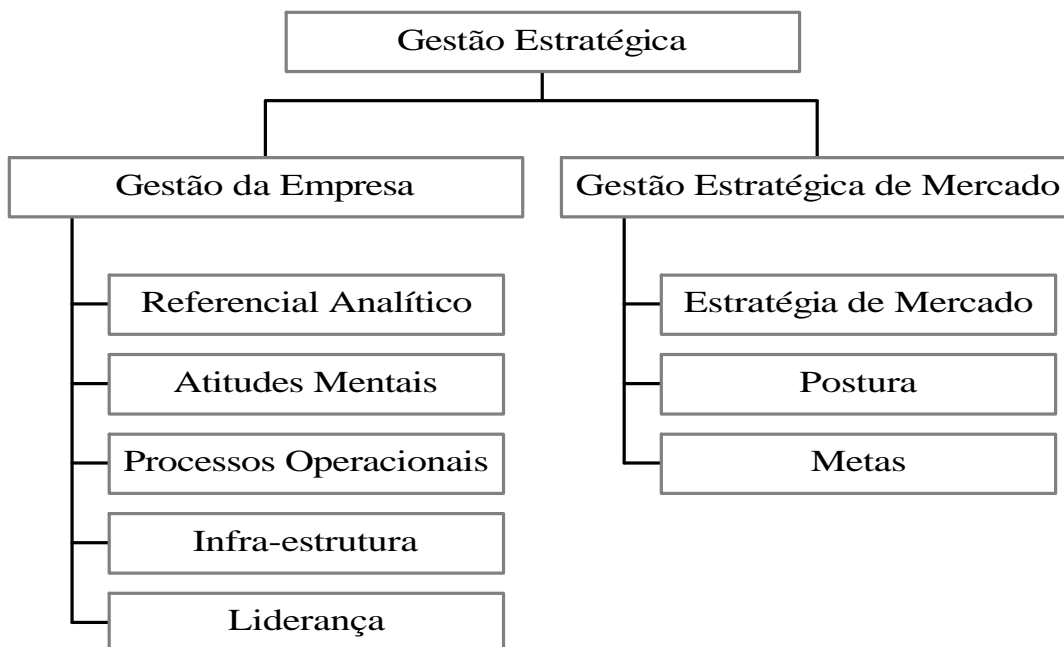


Fonte: Adaptado de ANSOFF e McDonnell, 1993.

Fahey (1999) entende que a gestão estratégica pode ser compreendida através de princípios e que a mudança é a variável central para a sobrevivência das organizações. A mudança é obtida mediante a prática da gestão estratégica. Para ele, a gestão estratégica consiste em gerenciar a estratégia, a empresa e os elos entre ambas, buscando a vitória no mercado hoje e amanhã.

O modelo integrado de administração estratégica apresentado por Fahey (1999) envolve a sua divisão em duas áreas: a gestão da empresa e a gestão estratégica de mercado. A gestão estratégica de mercado é responsável por projetar, executar e aperfeiçoar estratégias.

Figura 3: Modelo integrado de gestão estratégica.



Fonte: Fahey (1999)

Fahey (1999) entende a estratégia como o meio pelo qual a empresa cria e alavanca a mudança no mercado e como uma escolha que a empresa deve fazer e que, para ser bem-sucedida, deve criar e alavancar mudanças com conteúdo empreendedor.

Para compreender a estratégia, segundo esse autor, é necessário o entendimento de três conceitos: escopo, postura e metas. Por escopo entende-se a escolha dos produtos ofertados e os clientes a serem atendidos. A postura refere-se à maneira de competir nos negócios ou segmentos produtos/clientes escolhidos, atraindo, conquistando e retendo clientes de forma diferenciada dos concorrentes e segundo a percepção e compreensão dos consumidores. A meta é a consecução dos propósitos.

Segundo Fahey (1999) estes três conceitos estão interligados por um elemento chave, os “stakeholders”, que são os diferentes públicos que exercem algum tipo de influência nas atividades da empresa. O grande desafio para a gestão estratégica se encontra no equilíbrio entre as metas estabelecidas e as mudanças visualizadas no mercado através do escopo e da postura.

Para Rosseto e Rosseto (1999) o processo de formulação da estratégia deve começar fora com a análise externa, mas o processo de mudança organizacional deve começar de dentro para fora. A concepção estratégica deve ser interativa, visando às tendências externas e a arquitetura organizacional para o proveito dos pontos fortes e da potencialidade de influir no ambiente.

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000) dois elementos estruturam a evolução recente do pensamento sobre estratégia empresarial: a vantagem competitiva e a mudança organizacional e estratégica. Para eles, dois grupos de pesquisadores destacam-se sobre administração estratégica.

O primeiro grupo procura identificar os fatores responsáveis pelo sucesso e fracasso das empresas em diferentes contextos. O outro grupo embasa-se nas Ciências Sociais, focaliza a natureza da mudança organizacional e os processos internos de adaptação, inovação e aprendizagem. Usam métodos qualitativos com o objetivo de entender e explicar, no seu contexto, a natureza e a dinâmica do processo de mudança organizacional.

O conceito central da administração estratégica, apresentado pelos autores pesquisados, está fundamentado no equilíbrio ou superação das necessidades ambientais impostas à organização e sua capacidade de oferecer respostas eficazes às oportunidades e ameaças ambientais de forma pró-ativa. Para isto, a empresa precisa monitorar o ambiente e os fenômenos que nele ocorrem transformando-os em informações úteis para a escolha estratégica.

Para os autores pesquisados, a estratégia determinará o desenvolvimento ou estagnação da empresa. Portanto, a opção estratégica é um processo crítico que determinará o desenvolvimento ou estagnação da empresa dentro do ciclo de vida das organizações, sendo necessário compreender como ela ocorre nas empresas.

2.2.1 Abordagens prescritivas

Nas abordagens prescritivas, a formulação da estratégia é um processo deliberado pela cúpula da empresa por meio da análise dos seus pontos fortes e fracos, dos concorrentes e do diagnóstico das oportunidades e ameaças ambientais, optando pela estratégia que melhor aproveita as oportunidades, neutraliza as ameaças, alavanque os pontos fortes da empresa e torne os pontos fracos em pontos fortes.

As abordagens prescritivas estão fundamentadas em princípios normativos que regem o como fazer, não explicando seu funcionamento, servindo como receituários para a elaboração e escolha estratégica. As escolas prescritivas classificadas por Mintzberg et al (2000) são a do design (desenho), do planejamento e do posicionamento.

Segundo Mintzberg et al (2000) para a escola do design, a estratégia é um processo deliberado de pensamento consciente, que deve emergir da razão. A formulação da estratégia é feita por meio da aptidão adquirida ou intuitiva do administrador que usa o controle e a percepção da realidade.

O modelo da escola do design caracteriza-se pela avaliação externa e interna da empresa. A avaliação externa é feita pelo levantamento de ameaças e oportunidades do ambiente, definindo os fatores-chave de sucesso. A avaliação interna é feita através do levantamento de forças e fraquezas da organização, definindo suas competências.

O processo de avaliação interna e externa leva à criação da estratégia que deve considerar os valores gerenciais e a responsabilidade social, depois a estratégia é escolhida e implementada na organização.

Segundo Freeman (2000), a perspectiva do desenho estratégico é dominante nas escolas de administração e é vista como a forma de entender os negócios. A empresa é vista como um conjunto de sistemas deliberadamente construídos para atingir objetivos estratégicos. A análise da organização é feita com base em quais objetivos devem ser alcançados e se cada parte da empresa está orientada para atingir este objetivo.

A principal crítica feita a esta escola por Mintzberg et al (2000) é que a estrutura segue a estratégia. Os autores argumentam que o passado conta e a estrutura e o ambiente não podem ser apagados e que alguns pontos fortes podem ser resultantes da estrutura da empresa. Deixam claro que a estrutura deve ser flexível, mas não pode ser alterada toda vez que se define uma estratégia.

Outras críticas feitas são: a avaliação dos pontos fortes e fracos que não levam em consideração o aprendizado, a promoção da inflexibilidade quando tornam a estratégia explícita, não permitindo sua mudança em ambiente turbulento e a separação entre formulação e implementação com a separação entre pensamento e ação.

A escola do planejamento para Mintzberg et al (2000) estabelece que o modelo de planejamento estratégico deve seguir as etapas de escolha dos objetivos, de auditoria externa, de auditoria interna, de avaliação e operacionalização da estratégia.

Segundo Kotler e Armstrong (1993) o planejamento estratégico é o processo de desenvolver e manter um ajuste entre os objetivos e potencialidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades de mercado.

Johnson (1999) argumenta que uma das grandes limitações nos processos de planejamento estratégico é o raciocínio sobre as oportunidades e seu reconhecimento, o qual fica circunscrito aos administradores de topo, desprezando os demais níveis organizacionais.

As estratégias emergentes que surgiam nos diferentes níveis da empresa eram bloqueadas, pois a empresa não podia mudar seu planejamento. Isto levava a perdas de competitividade, o que causou o descrédito do planejamento estratégico.

A incapacidade de prever discontinuidades ambientais ocasionou o fracasso do planejamento estratégico, pois não se podia mudar a estratégia. Entretanto, em um ambiente descontínuo e de mudanças constantes a estratégia deliberada não respondia aos desafios ambientais constantes e novos.

A atenção da escola de posicionamento está em categorizar as estratégias com a diferenciação e escopo focalizado no mercado, denominado de estratégias genéricas.

Para Mintzberg et al (2000) esta escola continuou igual às outras duas, sendo a formação da estratégia um processo controlado e consciente. A idéia de que a estratégia precede a estrutura foi mantida, e que a estrutura do setor de atuação da empresa determina a posição estratégica, que comanda a estrutura organizacional.

O modelo de Porter (1988) é largamente difundido na escola do posicionamento e é utilizado para identificar forças no ambiente de uma empresa que influenciam a concorrência, sendo estas: as ameaças de novos entrantes, o poder de barganha dos fornecedores e clientes da empresa, a ameaça de produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes.

Nesse modelo, a empresa pode obter dois tipos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação. A combinação com o grupo de produtos/mercados da empresa leva à produção de três estratégias genéricas: liderança em custo, diferenciação e foco.

Como as abordagens prescritivas não explicam a formulação da estratégia, mas apenas indicam procedimentos para obtê-las e, pelas limitações apresentadas pelos autores, é necessário o estudo das abordagens descritivas para que se entenda a opção estratégica dos dirigentes empresariais.

2.2.2 Abordagens descritivas

Para Mintzberg et al (2000) as abordagens descritivas procuram entender o processo de formulação da estratégia à medida que ela ocorre e as escolas descritivas são a empreendedora, do aprendizado, do poder, cultural, ambiental, cognitiva e de configuração.

A escola empreendedora é conceituada como intermediária, pois apresenta uma visão semelhante à escola do design. Nesta escola prega-se a visão, fruto da mentalidade do empreendedor, como seu elemento mais importante.

A estratégia é elaborada de forma semiconsciente, através da experiência e intuição do empreendedor, o qual promove sua visão até de forma obsessiva, controlando a implementação para que possa reformular pontos negativos.

A escola de administração estratégica do ponto de vista do aprendizado leva em consideração o conhecimento adquirido pelo estrategista individualmente ou coletivamente sobre uma determinada situação e a capacidade da organização em trabalhar com ela, direcionando as estratégias sobre padrões de comportamento que funcionam.

As pesquisas feitas pela abordagem do aprendizado não encontraram relação entre mudança estratégica e planejamento formal e afirmaram que as pequenas mudanças ao longo do tempo levam às mudanças estratégicas nas empresas.

Para a escola do aprendizado, o ambiente em que a empresa está inserida e a difusão do conhecimento impedem o controle. A estratégia deve assumir a forma de um processo de aprendizagem ao longo do tempo e sua formulação e implementação são indistinguíveis. Nesta perspectiva, o líder não pré-concebe estratégias, mas gerencia o processo de aprendizado estratégico para que as estratégias surjam.

Segundo Morgan (1995) as organizações inovadoras devem ser planejadas como sistemas de aprendizagem organizacional e suas capacidades de auto-organização, de investigação e de autocrítica devem ser enfatizadas.

A escola de administração estratégica baseada no poder, para esse autor, enfatiza que a estratégia é determinada pelo jogo de interesses, sendo formulada dentro de um processo de influências com o uso de poder e política.

Para Morgan (1995) o poder é o meio através do qual os conflitos são resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como. O poder é conceituado por Mintzberg et al (2000) como o exercício de influência além de puramente econômica. Para eles a escola é dividida em duas correntes, uma que lida com o poder micro e outra com o poder macro.

No poder macro, a estratégia consiste no gerenciamento das demandas dos diversos agentes que interferem no desempenho da organização, assim como no uso seletivo destes em benefício da organização.

No poder micro, a estratégia é formulada através de um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões, decorrente da incerteza ambiental, metas concorrentes, percepções variadas, escassez de recursos, fazendo com que a política apareça. A estratégia precisa ser negociada, pois irá sofrer perturbações para sua implementação.

Segundo Freeman (2000) a análise da empresa, na perspectiva política, deve mapear e identificar as relações entre os indivíduos e grupos que dependem ou colaboram na organização, deve descobrir seus interesses e objetivos e verificar a fonte e força de poder destes grupos.

Na escola cultural a estratégia é formada por um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização. Para Freeman (2000) cultura é aquilo que um grupo aprende ao longo de um período de tempo para resolver seus problemas de sobrevivência.

Conforme Mintzberg et al (2000, p. 195), o conceito antropológico de cultura a define como: *“essencialmente composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que refletem as mesmas. Além da cognição, essas interpretações são compartilhadas coletivamente, em um processo social”*.

O conceito de cultura organizacional emerge da concepção antropológica de cultura como cognição coletiva, representando a cultura a força vital da organização.

Para Johnson (1999) mudanças estratégicas devem ser complementadas com as mudanças adequadas na cultura da empresa. Os vínculos entre estratégia e cultura organizacional exigem a compreensão das relações entre ambos e como afetam o comportamento organizacional.

As mudanças estratégicas, com base nos processos culturais, são feitas através de alterações nas rotinas organizacionais, nos rituais organizacionais, nas atividades simbólicas e nas atividades políticas.

Complementa esse autor dizendo que os sistemas culturais e políticos das organizações influenciam na confiança da estratégia adotada pela empresa. Entretanto, é importante que se tenha um referencial explícito para a análise entre estratégia, cultura e processos gerenciais da mudança estratégica.

Para Freeman (2000) na perspectiva cultural das organizações, as pessoas são a primeira e mais importante parte de uma comunidade. Elas estão ligadas fisicamente, intelectualmente e emocionalmente entre si e com a empresa e o comportamento das pessoas é resultante do significado que retiram desta comunidade.

Morgan (1995) diz que o ponto forte da metáfora da cultura reside no fato de que esta dirige a atenção para o significado simbólico da maioria dos aspectos racionais da vida organizacional. A estrutura organizacional e as práticas incorporam padrões subjetivos de significado, que são cruciais para o entendimento de como funciona a empresa no seu dia-a-dia.

Segundo Mintzberg et al (2000) nas outras escolas o ambiente tem sido visto como ausente, incidental ou no mínimo suposto, mas na escola ambiental ele torna-se o poder central, sendo a liderança e a organização subordinadas. O ambiente é concebido como tudo que não seja a organização, ou seja, todo o ecossistema do qual a organização faz parte. Nesse sentido, determinadas situações ambientais favorecem as empresas a determinados mercados de atuação.

As idéias principais da escola ambiental são: o ambiente como um conjunto de forças amplas, sendo o foco central do processo de construção da estratégia; as forças ambientais devem ser respeitadas ou a empresa será eliminada; a liderança é passiva com o objetivo de compreender o ambiente para adaptar a empresa a ele; as organizações concentram-se em nichos para sobrevivência e quando o ambiente torna-se demasiadamente hostil elas tendem a morrer.

Enquanto a estratégia é determinada pela cúpula da empresa nas escolas prescritivas de forma deliberada, consciente e objetiva, nas escolas descritivas a estratégia é emergente, semiconsciente, subjetiva, política e determinada pelo ambiente, podendo surgir de diferentes partes da empresa.

O processo pelo qual as estratégias são realizadas demanda uma visão ampla e abrangente dos problemas organizacionais e da compreensão de que, independentemente do lugar em que a estratégia apareça ou dos processos que levam à sua opção, ela precisa ser implementada e que se obtenham dela resultados econômicos favoráveis à organização.

Devido ao ambiente concorrencial, novas estratégias precisam surgir rapidamente, seja por meio de abordagens descritivas ou prescritivas. A estratégia vigente deve ser alterada mediante novas experimentações, as quais devem ser permitidas em qualquer nível da organização. A estratégia precisa ser controlada não apenas no sentido de verificar resultados, mas como feedback (retroalimentação) para futuras alterações estratégicas.

Para dar continuidade ao estudo da relação entre opção estratégica, aptidões dominantes e ciclo de vida das organizações é preciso analisar se as aptidões dominantes presentes no decisor influenciam na escolha estratégica. A escola cognitiva de administração estratégica pode dar respostas a este problema, pois nesta a estratégia deriva dos modelos mentais sobre os problemas organizacionais.

2.3 Administração estratégica: visão da escola cognitiva

Para o entendimento das idéias dominantes na escola cognitiva é necessário definir cognição do ponto de vista psicológico, para que se tenha uma visão ampla da abordagem cognitiva da administração estratégica e de seus fundamentos, assim como do comportamento humano.

A psicologia cognitiva, segundo Longen (1997), está fundamentada em duas teses, apesar de sua diversidade de concepções. A primeira tese estuda os processos mentais, tais como o pensamento, a percepção, a memória, a atenção, a resolução de problemas e a linguagem. A segunda tese visa à aquisição de conhecimentos precisos sobre como os processos mentais funcionam e como são aplicados na vida cotidiana.

Segundo Longen (1997) a cognição é definida pela psicologia cognitiva como o processo do qual o mundo de significados tem origem. O significado é dado pelo indivíduo e serve para a construção de novos significados.

O aprendizado humano é um processo de assimilação onde o indivíduo incorpora experiências decorrentes de sua própria atividade e por um processo de acomodação. Nesse sentido, são construídos esquemas que são modificados continuamente frente a dados novos.

Segundo Morgan (1995) as organizações são fenômenos psíquicos, sendo construídas por processos conscientes e inconscientes. As pessoas podem tornar-se confinadas ou prisioneiras de imagens, idéias, pensamentos e ações que esses processos podem gerar.

Ressalta esse autor que a metáfora das empresas como prisões psíquicas identifica barreiras no caminho da inovação e da mudança e que estas só podem ser realizadas quando os interesses e as preocupações subjacentes forem modificados.

Segundo Gimenez (1998) a abordagem cognitiva em administração estratégica é relativamente recente e tem focado a forma como construções mentais de dirigentes, sob aspectos do ambiente empresarial, podem exercer influência nos processos organizacionais e administrativos adotados na empresa.

Para Gimenez (1998) a estratégia deriva da taxonomia cognitiva ou de modelos mentais individuais sobre a concorrência. Entretanto, pouco foi descoberto em relação às estruturas cognitivas.

Mintzberg et al (2000) dizem que o objeto de estudo da escola cognitiva é a mente do administrador, buscando entender como este elabora a estratégia e que a escola cognitiva apresenta duas correntes de pensamento a respeito do estrategista.

A primeira procura entender como o administrador processa e estrutura o mundo que ele observa em algo objetivo. A cognição busca a recriação do mundo que o estrategista vê. É denominada de corrente objetivista.

A segunda considera o processo de análise e interpretação do mundo subjetivo, ou seja, a mente do estrategista cria um mundo. É denominada de corrente subjetivista.

2.3.1 A corrente objetivista

A corrente objetivista aborda o viés cognitivo que, segundo Mintzberg et al (2000), diz respeito às limitações mentais do estrategista. Aborda ainda o processamento de informações para constituir a cognição do estrategista e como a mente mapeia as estruturas de conhecimento.

A cognição é definida como um processo confuso e que o estrategista delibera suas estratégias mediante uma visão restrita da realidade e depois que a decide dificilmente volta atrás e mesmo diante de problemas tende a defendê-la.

Para o entendimento desta corrente é preciso visualizar como o modelo de processamento da informação ocorre na mente do estrategista. As pessoas e as empresas operam seguindo os mesmos princípios para o processamento da informação que se dá com a atenção, a codificação, a armazenagem, a recuperação, culminando com a escolha e encerra com a avaliação dos resultados.

A visão da cognição como mapeamento decorre da idéia de que existem estruturas mentais para organizar o conhecimento, que são as molduras, as quais são uma representação mental da realidade. Essa representação da realidade existe em todos e é decorrente dos mapas causais e modelos mentais a partir dos quais se pode tomar decisões. Entretanto, a ação só será empreendida diante de uma análise e monitoramento do ambiente que confirmem os mapas causais e os modelos mentais.

Nesta perspectiva o subconsciente do estrategista pode dar indicativo de como este processo opera e para eles isto ocorre através da percepção visual, do processamento paralelo de dados e da síntese (intuição).

Mintzberg et al (2000, p.124) afirmam: *“Os processos mentais realmente interessantes relacionados ao desenvolvimento de estratégia – a percepção visual, o processamento paralelo de dados, a síntese, a assim chamada intuição – podem estar nas profundezas de nossos subconscientes”*.

Mintzberg et al (2000, p.125) citam Simon (1987) o qual afirma que *“a essência da intuição está na organização do conhecimento para a rápida identificação e arranjo de termos em partes reconhecíveis e não na apresentação desse conhecimento para um desígnio inspirado”*.

A forma de avaliá-la e reconhecê-la ainda permanece obscura segundo Mintzberg et al (2000, p.126) afirmando que *“temos um longo caminho pela frente para compreender os processos mentais críticos da formação de estratégia como realização de conceito”*.

2.3.2 A corrente subjetivista

A segunda corrente da escola cognitiva vê a estratégia como uma interpretação, sendo a cognição um processo de construção. Para a visão interpretativa e construcionista, segundo Mintzberg et al (2000, p. 127), *“aquilo que está dentro da mente humana não é uma reprodução do mundo externo”*.

Nessa concepção, as informações interagem-se com a cognição e são moldadas, emergindo o conceito de moldura. As molduras dos indivíduos interagem entre si, formando novos conhecimentos e certezas sobre os acontecimentos. O que o indivíduo vê e acredita é o seu esquema, enquanto a moldura depende de dinâmicas grupais.

O ambiente é fundamental no entendimento desta corrente e para eles ninguém da organização enxerga o ambiente, pois estes são construídos dentro da empresa a partir das crenças gerenciais. Esta visão segundo Mintzberg et al (2000) é muito controversa e a visão subjetivista pode ser entendida através de três concepções concorrentes de ambiente.

Na primeira concepção o ambiente é objetivo, a organização está inserida em um ambiente que é externo e independente. Cabe à empresa descobrir o que constitui o ambiente.

Na segunda concepção o ambiente é percebido, permanecendo externo e real e não pode ser entendido completamente pela racionalidade do estrategista, os quais são apanhados pela racionalidade restringida. O objetivo é minimizar essa percepção falha do ambiente.

Na terceira concepção o ambiente é decretado. O estrategista cria linhas imaginárias entre eventos, objetos e situações aos quais dão significados para os membros da organização. O ambiente faz parte de um esforço interpretativo do mundo despendido por quem o vê e é gerado por ações humanas.

Para a escola cognitiva, segundo Mintzberg et al (2000), a formulação da estratégia é um processo cognitivo decorrente da mente do estrategista. As estratégias para a escola emergem como perspectiva (conceito, mapas, esquemas e molduras) que moldam a forma que os estrategistas lidam com as informações do ambiente.

Gimenez (2000) esclarece que estudos de Child (1972), March & Simon (1958) e Hambrick e Mason (1984) levantaram algumas proposições descrevendo o processo de formação da estratégia vinculada às percepções que os executivos têm da concorrência e de transformações ambientais, as quais são filtradas por sua estrutura cognitiva individual levando à construção de ambientes competitivos.

Ressalta esse autor que nenhuma atenção foi dada à possível influência que estilos cognitivos possam ter sobre formação e escolhas estratégicas. Os estilos cognitivos podem ser resumidos em duas dimensões: analíticas e holísticas.

A primeira encerra características como: independência de campo, reflexão, receptividade, sistematização, foco, serialista, convergência, partição, aprofundamento, códigos analíticos/verbais e complexidade cognitiva. A segunda diz respeito à dependência de campo, impulsividade, percepção/intuição, varredura, holista, divergência, totalização, nivelamento, códigos visuais/analógicos e simplicidade cognitiva. Deve ser reconhecido que o estilo cognitivo pode predispor um indivíduo para uma idéia específica de natureza estratégica sobre outra.

Kirton (1976) citado por Gimenez (2000), desenvolveu a teoria da Adaptação-Inovação, pela qual propôs que indivíduos adotam estilos preferidos de criatividade, solução de problemas e tomada de decisão. Sua teoria classifica os indivíduos em duas categorias de comportamento, o adaptativo e o inovador.

Os indivíduos do estilo adaptativo enfatizam precisão, eficiência, disciplina e atenção às normas, usando métodos conhecidos para solucionar problemas. O estilo inovador é indisciplinado, desafiador de regras e procura maneiras novas e diferentes de resolver problemas.

Entender a influência das aptidões dominantes do administrador na formulação e opção estratégica poderá dar uma importante contribuição para a administração estratégica, no sentido de entender que as escolhas dos administradores estão condicionadas as suas aptidões dominantes. Assim, é preciso compreender a relação entre aptidões dominantes e a opção estratégica do administrador.

A abordagem cognitiva levanta o fato da estratégia ser resultante das estruturas mentais, as quais conduzem à opção estratégica. Como a estrutura mental reflete a forma de pensar e agir dos indivíduos, as aptidões dominantes, como competências e habilidades inatas que conduzem ao pensamento sobre a realidade, levariam às escolhas estratégicas.

Contudo, as estruturas mentais presentes no indivíduo não são capazes de entender o mundo que nos cerca em sua totalidade, por isso os administradores isoladamente não são capazes de projetarem estratégias eficazes, ou seja, devido à racionalidade restringida, o ser humano precisa interagir com outras pessoas para a elaboração de estratégias. Desta forma, é preciso entender como a racionalidade restringida influencia ou impede a formulação de estratégias por parte dos administradores.

2.4 Opção estratégica sob condições de racionalidade restringida

Compreendendo que grande parte das decisões dos administradores acontece sob incerteza, devido à falta de instrumentos analíticos, capazes de levantarem todos os riscos inerentes a uma escolha, esta seção tem por objetivo analisar a escolha estratégica dos administradores, mediante a análise restringida da realidade.

Para Lyles (1999) a racionalidade restringida é a incapacidade dos gerentes de analisarem muitas alternativas ao mesmo tempo devido as suas capacidades cognitivas serem circunscritas por seus valores, aptidões e habilidades. Além disso, devido a limitações no processamento de informações a geração de alternativas estratégicas é limitada.

Para Stoner e Freeman (1985) a racionalidade restringida é o conceito de que os administradores tomam as decisões mais lógicas que podem dentro das restrições impostas por informações e capacidades limitadas.

Para Robbins e Coulter (1998) na racionalidade restringida, os administradores constroem modelos simplificados que captam as características essenciais dos problemas sem toda a sua complexidade devido à limitação de processamento de informações e restrições da empresa.

O trabalho de Miles e Snow (1978) classifica o comportamento corporativo dos administradores em quatro categorias: os defensores, os exploradores, os analistas e os reativos, os quais utilizam uma única estratégia para lidar com os problemas dos mercados que escolheram. Para eles, a empresa deve responder aos desafios da configuração baseada na tecnologia, na estrutura e processos da empresa, limitando a opção estratégica.

Na classificação proposta pelos autores o estrategista diante da racionalidade restringida tende a optar por uma única estratégia, a qual pode ser defensiva, prospectora, analítica ou reativa.

A forma de gestão da empresa que adota uma dessas estratégicas pode ser visualizada da seguinte forma, no quadro 4.

Quadro nº 4: Categorias estratégicas de Miles e Snow (1978).

CATEGORIAS ESTRATÉGICAS	DESCRIÇÃO
Estratégia defensiva	Uma empresa seguindo esta estratégia procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável. Seu foco concentra-se em uma gama de produtos/serviços mais limitada do que seus concorrentes e tenta proteger seu domínio através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um.
Estratégia prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia está continuamente ampliando sua linha de produtos/mercados. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.
Estratégia analítica	Uma empresa que segue esta estratégia tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. Em muitos aspectos é uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectora.
Estratégia reativa	A empresa que adota uma estratégia reativa exhibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é “esperar para ver” e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

Fonte: Miles e Snow (1978 p. 82).

A classificação de Miles e Snow (1978) está baseada no paradigma de escolha estratégica e recebeu influência dos conceitos de construção do ambiente e racionalidade restringida.

No modelo de Miles e Snow (1978) as estratégias se diferenciam a partir das respostas dadas a três problemas: o problema empreendedor, definição de um domínio de produto/mercado; o problema de engenharia, escolha de sistemas técnicos; e o problema administrativo, relacionado à estrutura e processos organizacionais.

O quadro 5 mostra o ciclo adaptativo, as dimensões do ciclo e os tipos estratégicos. Através deste quadro é possível levantar as escolhas estratégicas dos decisores.

Quadro 5: Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos segundo Miles e Snow (1978).

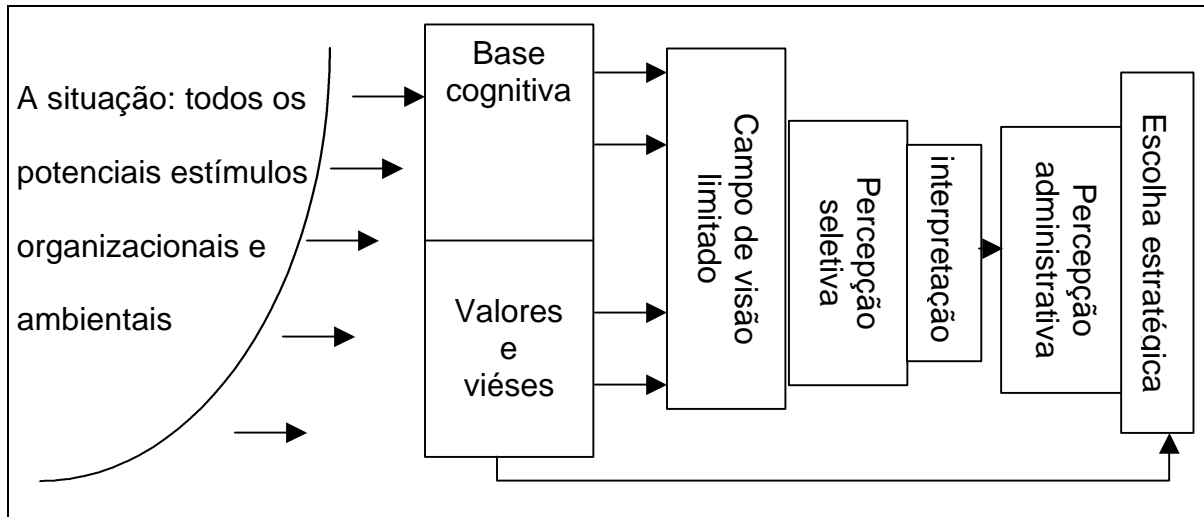
Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	TIPOS ESTRATÉGICOS			
		Defensivo	Prospector	Analítico	Reativo
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Ampla e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em “seu” mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e de postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio cuidadoso e monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/busca agressiva	Orientado para a concorrência	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados diversificados	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas

Problemas de Engenharia e Soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, foca/expertise básica.	Tecnologias múltiplas/avançando na fronteira	Tecnologias inter-relacionadas/na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/fluidez
	Anteparos tecnológicos	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalizão Dominante	Finanças e Produção	Marketing e Pesquisa e Desenvolvimento	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades /perspectiva de programa	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/Autoridade e de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores /orientada por matriz	Autoridade formal rígida/desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/volume de vendas	Métodos múltiplos/cálculos de riscos cuidadosos /contribuição de venda	Evitar problemas/resolver problemas remanescentes

Fonte: Gimenez (2000, p.46).

Hambrick e Mason (1984), citados por Gimenez (2000), sugerem que as escolhas estratégicas são condicionadas pela percepção dos principais executivos da empresa. O modelo desenvolvido por eles apresenta a escolha estratégia sob condições de racionalidade restringida.

Figura 4: Escolha estratégica sob condições de racionalidade restringida.



Fonte: Gimenez (2000, p.77).

O entendimento da análise restringida permite concluir que o administrador dotado de aptidões dominantes e de valores sociais, morais e éticos vê a realidade que o cerca de forma restrita e que, portanto, pode conduzi-lo a uma análise parcial do problema estratégico da empresa.

A opção estratégica é determinada tanto pelas aptidões quanto pelos valores do administrador e caso ele não consiga se ausentar destes e da realidade que a sua mente está criando, não será capaz de formular e escolher estratégias que realmente são necessárias ao desafio ambiental. Para entender este problema são necessárias informações sobre a relação entre as aptidões dominantes e opção estratégica.

2.5 Aptidões dominantes e opção estratégica

O estudo do pensamento estratégico e sua importância são demonstrados por Grave (2000) que enfatiza a mentalidade do administrador como fator relevante para a análise da tomada de decisão estratégica.

Grave (2000) acredita ser a mentalidade a qualidade atribuída ao desenvolvimento mental do ser humano em um período temporal e cultural, contribuindo para a configuração organizacional e administrativa das empresas.

O sistema de crenças dos administradores pode levá-los à tomada de certas decisões, por isso, estudar o que pensam os administradores é importante para que se contribua para o pensamento estratégico em termos de compreensão teórica e prática.

O pensamento estratégico nesse caso é resultado da mentalidade dos administradores em relação ao seu conhecimento do meio ambiente em que sua empresa está inserida e de suas crenças no que é certo ou errado.

Tanto Leone (1999) quanto Grave (2000) expõem que as decisões estratégicas na média empresa estão concentradas nos administradores de topo das organizações e que seus valores e crenças pessoais influenciam no seu processo de tomada de decisão.

Segundo Moger (2000) o principal fator de inovação na média empresa é o empreendedor e que este deve analisar o ambiente em termos de novas perspectivas.

Segundo Quinn (1999) o verdadeiro trunfo competitivo duradouro deriva das aptidões, da experiência acumulada, das capacidades inovadoras, do saber como fazer, da compreensão do mercado, dos bancos de dados e dos sistemas de informação-distribuição, características baseadas em conhecimento, sendo de difícil imitação ou superação pelos concorrentes.

Analisar o comportamento do indivíduo, para que se compreenda como este responde aos eventos, é de fundamental importância para a análise de suas aptidões e escolhas estratégicas.

Segundo Longen (1997) levantamentos em estudos e pesquisas fundamentam a existência da relação entre o comportamento e a personalidade do empreendedor e o sucesso ou fracasso do empreendimento.

Um dos primeiros estudos segundo Longen (1997) foi o realizado por McClelland (1961), que desenvolveu uma teoria sobre a motivação psicológica fundamentada na idéia de que o estudo da motivação contribui para o entendimento do empreendedor. A motivação é decorrente de três necessidades: de realização, de poder e de afiliação e o empreendedor apresenta uma grande necessidade de realização.

Para Lezana (2001) o sucesso de uma organização está relacionado com fatores externos, internos e com o empreendedor. Para isto, ele estuda a formação da personalidade e as características dos indivíduos para explicar a relação com o sucesso empresarial.

Para o autor, a personalidade é o conjunto de características psicológicas relativamente estáveis, que influenciam a maneira pela qual o indivíduo interage com seu ambiente, formada por fatores hereditários e situacionais e seu desenvolvimento se dá por impulsos psíquicos causados por necessidades de ordem psicológica.

Lezana (2001, p. 45) ressalta que *“embora as características da personalidade tenham sido construídas através das diversas etapas do desenvolvimento, estas se manifestarão toda vez que o indivíduo interagir com o meio”*. Os aspectos relevantes relacionados à personalidade são: necessidades, conhecimento, habilidades e valores.

Segundo Lezana (2001) o comportamento é o mecanismo que um indivíduo utiliza para dar resposta a um determinado evento na busca de satisfazer seu conjunto de necessidades e que este depende das características de sua personalidade. O processo comportamental segue as seguintes etapas: inicia com o evento, passa pela percepção, pelo estímulo, pela motivação, pela geração de alternativas, pela decisão e pela resposta.

O autor esclarece que há um outro tipo de processo de tomada de decisão, a decisão reflexa, que não segue o processo comportamental descrito. Ela ocorre quando a pessoa percebe o evento e o associa a conceitos aprendidos através de experiências passadas (atitudes) ou quando o evento impulsiona a pessoa a responder de forma estereotipada (instinto).

Como as aptidões dominantes podem ser um indicativo das opções estratégicas dos administradores, é preciso conhecê-las para que se entenda suas influências no comportamento humano.

Segundo Miranda (1997) a primeira proposta sobre as aptidões cerebrais concentrou na dualidade entre hemisfério esquerdo e direito. O esquerdo abrigando o raciocínio concreto, lógico, formal e analítico, baseado na razão, seqüência e fatos. O direito, os raciocínios abstratos, conceituais, informais, intuitivos, baseados em percepções, possibilidades e especulações.

Ned Herrmann citado por Miranda (1997) lançou novas bases sobre as teorias de dominância cerebral quando propôs a metáfora dos quatro quadrantes: superior esquerdo e direito e inferiores esquerdo e direito. Através do seu instituto Ned Hermann desenvolveu testes que, por amostragem estatística comprovaram como a vida e as trajetórias profissionais das pessoas são orientadas pelas aptidões dominantes.

A Programação Neurolinguística (PNL) desenvolvida por Richard Bandler e John Grinder citados por Miranda (1997) lançaram questões sobre a possibilidade de reprogramação, domínio e desenvolvimento dos interesses, habilidades e aptidões intelectuais aplicadas ao terreno das comunicações e da análise de transações.

Miranda (1997) os critica por não terem elaborado em profundidade a correlação da PNL com a análise transacional de Eric Berne, com a quadralidade cerebral de Ned Hermann ou com os sete tipos de inteligências propostos por Howard Gardner, professor de educação de Harvard.

Decorrente desta crítica Miranda (1997) propõe a multipolaridade cerebral, pois os estudos citados não foram capazes de estabelecer uma lógica para os mecanismos de evolução da mente humana ao longo das gerações, nem ao longo da vida de cada indivíduo em particular.

Analisando a seqüência evolutiva do homem ele afirma que o cérebro abriga seis diferentes grupos de aptidões: corporais / viscerais; preventivos / organizacionais; emotivos / relacionais; analíticos / fatuais; intuitivos / conceituais; e metafísicos / espirituais.

Miranda (1997) explica que o homem dificilmente observará e interpretará os fenômenos ao seu redor utilizando exclusivamente os enfoques característicos de cada um dos pólos de dominância e que o mais comum é que use um composto. Os quadros 6 e 7 apresentam detalhadamente as aptidões humanas monodominantes e bidominantes estudadas pelo autor.

Quadro 6: Distribuição das aptidões humanas – perfis monodominantes.

PERFIL MONODOMINANTE	SIGNIFICADO	CARACTERÍSTICAS
S	<i>Corporais/ Viscerais</i>	Capacidades visiológicas inatas (instintivas) e cultiváveis de acionar órgãos motores e os sentidos (visão, audição, tato, olfato e paladar) para a realização de movimentos e interações essenciais à preservação da vida.
SO	<i>Preventivos/ organizacionais</i>	Capacidades operacionais inatas e cultivadas (aprendidas) de dirigir ações para a melhoria das condições de vida e segurança através da mobilização de recursos e de sua conservação (poupança). São típicas dessa área as aptidões administrativas e burocráticas, disciplinares e controladoras, incluindo a capacidade e o interesse de ordenar as coisas em seqüência e planejar.
SE	<i>Emotivos/ Relacionais</i>	Capacidades operacionais inatas e cultivadas de dirigir ações para a coletivização do esforço de melhoria das condições de vida e segurança através da cooperação comunitária. Aptidões para a comunicação e envolvimento com as pessoas, oratória, ensino e liderança carismática. As pessoas SE são corteses, sensíveis, extrovertidos, cooperativos e humanitários.

NO	<i>Analíticos/fatuais</i>	Capacidades intelectuais inatas e cultivadas de desenvolver propostas para a otimização das condições de vida, satisfação, conforto e bem-estar, através da compreensão e domínio do ambiente. Aptidões para perceber as partes de um todo, correlacionar e interpretar dados, avaliar e diagnosticar situações concretas, desenvolver raciocínios lógicos e prognósticos para o futuro. Suas aptidões são: racionalidade, perspicácia, pragmatismo, temperamentos introvertidos, frios, controlados, críticos, calculistas, materialistas e arrogantes.
NE	<i>Intuitivos/ conceituais</i>	Capacidades intelectuais inatas e cultivadas de correlacionar idéias e sensações desenvolvidas intuitivamente à margem de fatos ou dados concretos. Aptidões para abstração, imaginação, especulação, criação, invenção e elaboração de raciocínios espaciais.
N	<i>Metafísicos/ espirituais</i>	Capacidades supra-intelectuais latentes e potencialmente cultiváveis de receber informação de maneira extra-sensorial, conhecer independentemente de análise (aprioristicamente) e entender a natureza e o sentido da vida e das coisas para a maximização do potencial espiritual do homem. Aptidões para a filosofia pura e transcendental, a cognição espontânea, premonição, compreensão dos fenômenos universais (tempo e espaço) e sobrenaturais (Deus e alma).

Fonte: Adaptado de Miranda (1997, p. 37-42; 73-84).

Quadro 7: Distribuição das aptidões humanas – perfis bidominantes.

PERFIL BIDOMINANTE	CARACTERÍSTICAS
NO/SO	Perfil técnico/organizacional pendendo mais ou menos para os pólos S ou N, combinando características desses dois perfis em diferentes dosagens, enfatizando o raciocínio, as atitudes e os comportamentos lógicos, formais e analíticos, baseados na razão, seqüência e fatos, com menor participação dos raciocínios, atitudes e comportamentos conceituais, informais e intuitivos.
NE/SE	Criativo e interpessoal são o perfil característico do NE/SE, sendo o oposto do NO/SO. Suas aptidões são o raciocínio, atitudes e comportamentos conceituais, formais e intuitivos, fundamentados em percepções, possibilidades e especulações. O NE/SE tende a pender para um destes pólos, N pensador ou S fazedor.
NO/NE	São característicos destes pólos os indivíduos com maiores aptidões para desenvolver com segurança e conforto tanto os raciocínios lógicos quanto os especulativos. São mais pensadores do que fazedores. Sua predileção é por trabalhos executivos que exigem talentos como atividades artísticas de diferentes espécies: literatura, música, desenho, pintura, escultura e todas as espécies de trabalhos físicos e manuais delicados ou que exijam habilidade. Tem menor resistência física e não gosta de fazer força, é o intelectual.
SO/SE	É o oposto do intelectual por ser muito mais ligado à ação do que ao pensamento puro. Isso não significa que ele não pensa, pelo contrário, ele pensa muito e operacionalmente, isto é, pensa nas coisas que podem e precisam ser feitas e as faz. Sua inteligência é prática e realizadora.

Fonte: Adaptado de Miranda (1997, p.84-88).

A importância do conhecimento das aptidões para Miranda (1997) é por estas, na maior parte das vezes condicionarem as opções e os caminhos profissionais trilhados pelas pessoas. Entre os empreendedores, segundo ele, é mais comum encontrar o pólo NE, entre os auditores contábeis e gerentes administrativos o pólo SO e entre os professores e assistentes sociais o pólo SE.

Argumenta o autor que o conhecimento das aptidões permite que as pessoas melhorem seu desempenho humano e profissional, aumentem sua competência e incrementem sua versatilidade.

Ressalta que o exame das diferentes aptidões cerebrais e seu nível de dominância e intensidade permitem a percepção dos diferentes tipos de demanda no trabalho e no gerenciamento, com destaque para os processo de comunicação e negociação, trabalho em equipe, processo criativo, processo empreendedor, liderança e gerenciamento multipolar que é o uso alternativo e integral das aptidões no gerenciamento.

Na gestão empresarial Miranda (1997) expõe que as empresas procuram profissionais de sucesso, os quais devem possuir três aptidões essenciais: diagnóstico, adaptação e comunicação.

Para Lezana (2001) e Miranda (1997) o conhecimento das aptidões e da motivação dos administradores ou empreendedores é fundamental para que se entendam suas escolhas estratégicas.

Relacionando o modelo de Miles e Snow (1978) com as aptidões dominantes de Miranda (1997) pode-se deduzir que as categorias de estratégias podem ser relacionadas aos perfis bidominantes, como mostra o quadro 8.

Quadro 8: Categorias de estratégias e perfis bidominantes.

CATEGORIAS DE ESTRATÉGIAS	PERFIS BIDOMINANTES
Defensiva: a empresa é proeminente em seu mercado.	NE/SE: suas atitudes são de raciocínio, atitudes e comportamentos conceituais, formais e intuitivos, fundamentados em percepções, possibilidades e especulações. NE: intuitivos/conceituais SE: emotivos relacionais
Prospectora: a empresa é ativa na iniciação de mudança.	SO/SE: ligado à ação e ao pensamento puro. Pensa em coisas que podem e precisam ser feitas e faz. Sua inteligência é prática e realizadora. SO: preventivos/organizacionais SE: emotivos/relacionais
Analítica: a empresa é seguidora cuidadosa de mudança.	NO/SO: enfatiza o raciocínio, as atitudes e os comportamentos lógicos, formais e analíticos, baseados na razão, seqüência e fatos. NO: analíticos/fatuais SO: preventivos organizacionais
Reativa: a empresa realiza investidas oportunistas e postura de adaptação.	NO/NE: indivíduos com aptidões para desenvolver com segurança e conforto tanto os raciocínios lógicos quanto os especulativos. São mais pensadores que fazedores. NO: analíticos/fatuais NE: intuitivos/conceituais

Fonte: Quadros 3 e 7.

Como o indivíduo não reage como um ser atomístico e sim como membro de um grupo, através do qual suas necessidades podem ser satisfeitas, as equipes precisam ser avaliadas no sentido de entender a formulação da estratégia enquanto uma dinâmica de grupo e na redução da análise restringida.

2.6 Opção estratégica como um processo grupal

A gestão do conhecimento segundo Chiavenato (2000) é o processo integrado para criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização. O conhecimento é criado e modificado pelas pessoas e é obtido através da interação social, do estudo, do trabalho e do lazer.

A criação e o desenvolvimento de novos conhecimentos estratégicos são obtidos mediante uma interação entre o administrador e a realidade que o cerca. Se o desejo é potencializar a visão da realidade devem acrescentar a estas novas percepções decorrentes dos membros da equipe.

Segundo Eisenstat e Beer (1999) a estratégia empresarial bem sucedida envolve a compatibilização entre o gerente geral e a sua equipe para a identificação de oportunidades, para a conquista de vantagem competitiva no mercado e no desenvolvimento de uma organização capaz de realizar as oportunidades.

A presença de administradores capazes de criarem novas estratégias para as empresas pode ser melhorada mediante a formação de equipes com aptidões diferenciadas, assim como, motivações diversas. Desta forma, as empresas poderão avaliar as circunstâncias ambientais de forma mais ampla e compreensível, podendo transformar estas visões em estratégias mais efetivas.

Para Lyles (1999) os gerentes de alto nível são capazes de estruturar os problemas ou oportunidades das empresas de forma a permitir a geração de alternativas estratégicas por parte dos demais membros da empresa. A racionalidade restringida pode ser melhorada quando os problemas organizacionais são analisados por integrantes da equipe com diferentes aptidões.

Através das aptidões humanas, as empresas poderão desenvolver o aprendizado coletivo que, segundo Fahey, Prahalad e Randall (1999), é um dos fatores para a geração de competências nas organizações, os demais fatores são a tecnologia e o processo de governança. Para os autores, a competição se dá em três níveis de competência. Um destes níveis é a capacidade de criar novos negócios pela combinação imaginosa de aptidões.

Para Eisenstat e Beer (1999) a abordagem hierárquica e funcional dos métodos de gestão empresarial pouco estimula o método de trabalho em equipe, importante no novo ambiente de negócios.

Para Ghoshal (1999), o modelo de gestão empresarial, no qual a estratégia é a atividade primordial da administração de topo, está ultrapassado e não permite que as empresas se adequem às novas exigências competitivas. No novo modelo de gestão empresarial, a estratégia é criada também pelos funcionários, os quais são responsáveis pela excelência da companhia em sua área.

O papel da alta gerência neste modelo está no desenvolvimento de um contexto unificador que mude os relacionamentos e impacte sobre a conduta e atitude das pessoas para que haja o desenvolvimento das equipes.

Segundo Senge (1995) o conhecimento depende da aprendizagem e uma organização deve construir relações colaborativas no sentido de dar força aos conhecimentos, experiências, capacidades e maneiras de fazer as coisas que as pessoas devem utilizar.

Para Lyles (1999) a ausência ou presença do aprendizado organizacional influencia na geração de alternativas estratégicas. As empresas inteligentes têm potencial de aprender, desaprender e reaprender para se adaptar ao ambiente em mutação. Elas espalham conhecimentos por toda a empresa permitindo que criem alternativas estratégicas criativas e inimagináveis.

Para a realização de uma equipe, a organização deve propiciar o desenvolvimento de habilidades, para que seus membros possam participar de diversas equipes, tendo diferentes formas de atuação.

Segundo Katzenbach (1999) a equipe deve ser composta por pessoas altamente envolvidas na empresa e com um conjunto de habilidades complementares, com propósitos, metas e abordagem de trabalho comum e pelos quais são responsáveis e comprometidos com o crescimento e sucesso uns dos outros.

Segundo Wood e Filho (1999, p. 68) habilidade é *“a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização. Uma habilidade envolve conhecimentos teóricos e aptidões. Uma habilidade relaciona-se à aplicação prática desses conhecimentos e aptidões.”*

O conhecimento pode ser transmitido e aprendido, enquanto que as aptidões estão mais diretamente ligadas a características pessoais, tais como capacidade de concentração e coordenação motora. A aplicação prática relaciona-se diretamente com a atitude individual e a motivação para o trabalho.

O que garante a efetividade das habilidades é o alcance dos resultados esperados, por isso, se diz que a equipe é competente. Wood e Filho (1999, p. 68) definem da seguinte forma a competência: *“Competência significa conhecimento aplicado e orientado para melhorar o desempenho do indivíduo, do grupo e da organização”*.

Segundo Dechamps (1999) a diversidade de personalidades na empresa permite aumentar a criatividade dos funcionários. Por isso, as equipes devem ser compostas por pessoas com habilidades diferentes e complementares, por exemplo, pessoas conservadoras e inovadoras.

Para Morris e Haigh (1997) o gerenciamento das equipes deve provê-las de autonomia para formular e reformular processos, serem capazes e intrinsecamente motivadas e sentirem-se responsáveis pela visão, missão, estratégia e valores da empresa.

Chiavenato (2000) diz que o objetivo do trabalho em equipe é obter a participação das pessoas e buscar respostas rápidas às mudanças no ambiente de negócios e que permitam atender às crescentes demandas dos clientes.

O administrador precisa utilizar todas as suas aptidões de forma a desenvolvê-las em si próprio como procurá-las em seus colaboradores, para que possa desenvolver uma equipe eficaz e capaz de formular novas perspectivas estratégicas para a empresa.

Segundo Daft (1999) alguns problemas podem impedir que as equipes desenvolvam um trabalho de liderança efetiva. Os problemas são: a fragmentação, o conflito interno, a emergência do pensamento em grupo e capacidades inadequadas.

A fragmentação ocorre quando o grupo não é uma equipe e é formado apenas por pessoas preocupadas com os problemas de sua área. O conflito interno é decorrente da falta de compreensão do ponto de vista dos outros integrantes. A ausência total do conflito pode levar ao pensamento em grupo que é a concordância com um ponto de vista sem que este seja discutido. A capacidade inadequada refere-se à falta de habilidades ou competência de alguns membros da equipe prejudicando seu desempenho.

A cognição entendida como o processo pelo qual o indivíduo dá significado à realidade que enxerga é obtida pelas aptidões dominantes que são parte integrante do indivíduo, permitindo que este analise e interaja com a realidade. A estratégia, tanto em seu processo de formulação quanto em sua opção, é decorrente das aptidões dominantes e das interações entre a equipe que permitem o repensar das molduras existentes nas pessoas em relação à moldura da equipe levando à análise abrangente da realidade.

Entender a relação entre opção estratégica e estágio de vida das organizações é preciso, pois a opção estratégica pode estar relacionada com o estágio de vida da organização, o qual é uma representação da realidade da empresa, levando os administradores a interpretá-la para proporem soluções aos problemas do estágio por meio da estratégia, ocasionando a transição ou manutenção do estágio.

2.7 Administração estratégica: visão da escola de configuração

A escola de configuração vê a formulação da estratégia como um processo de representação da estrutura organizacional que deve comportar os ciclos de vida das organizações. A empresa passa por estágios de evolução levando-a de um estado para outro. O processo evolutivo da empresa divide a escola em duas correntes: a configuração e a transformação.

Segundo Mintzberg et al (2000) a configuração descreve os estados da empresa e o contexto que a cerca. A transformação descreve o processo de geração de estratégia como mudança. A estratégia ocorre para dar continuidade e estabilizar a direção que a empresa está seguindo. Sob o ponto de vista da transformação, o processo de formulação da estratégia é de reformulação ou revitalização da empresa. A estratégia significa afrouxar os estados para que ocorra a transição para uma nova configuração.

Os configuradores buscam agrupar as empresas em categorias claras e precisas e para eles categorizar as empresas pode ser uma maneira interessante e útil para o entendimento das organizações. Ressaltam que cada configuração é uma forma idealizada, uma simplificação e até uma caricatura da realidade e que nenhuma empresa é exatamente igual aos modelos embora algumas se assemelham com eles.

Mintzberg et al (2000) dizem que para os estudiosos da escola de configuração a descrição das organizações é de suprema importância, pois determinariam as estratégias que deveriam ser utilizadas nesses modelos organizacionais.

A grande vantagem da configuração é que a imitação se torna mais difícil e permite a organização reagir rapidamente. A grande desvantagem é que a simplicidade pode cegar os gerentes em um conjunto restrito de aptidões, preocupações e estados ambientais.

Para o autor David Hurst (1995) citado por Mintzberg et al (2000) a mudança organizacional é descrita através de um “ecociclo” de crise e renovação. Nesse ciclo passa-se pelas fases de crescimento e exploração, seguida pela conservação e em seguida ocorre a destruição criativa levando à renovação.

A mudança organizacional segundo Mintzberg et al (2000) deve acontecer de forma natural sem ser forçada, devido à resistência das pessoas. A resistência é decorrente das pessoas terem sido supergerenciadas e da separação entre planejamento e execução.

Para os autores a primeira questão é o que mudar, sendo um processo abrangente que vai mudar a estratégia e a estrutura, passando pelo conceitual e concreto e de comportamentos formais aos mais informais.

A mudança deve ser mapeada e para os autores existem três abordagens clássicas para o processo de mudança: planejada, conduzida e evoluída. Para Mintzberg et al (2000) a mudança estratégica não ocorre de forma programada, ou seja, deve-se promover uma série de mudanças conjuntas.

A mudança planejada é adequada para o aspecto micro, ou seja, mudanças em partes da organização de forma isolada. A mudança estratégica é em aspectos macros, é conceitual, exigindo mudanças em diferentes pontos da empresa. Desta percepção, segundo os autores, surgiu a questão de programas de mudança abrangente, ou seja, de transformação.

Na mudança de cima para baixo os administradores de topo determinam as providências estratégicas e mudanças no contexto emocional, permitindo que alterações posteriores aconteçam em forma de iniciativas particulares e descentralizadas. Na mudança de baixo para cima as transformações ocorrem em diferentes partes da organização que procuram implementar pequenas mudanças localizadas em suas atividades, o que pode levar a um realinhamento estratégico para toda a organização.

Segundo Daft (1999) a transformação corporativa passa por um período de declínio que necessita de uma grande mudança, que envolve três fases: a crise, o reinvestir e a reconstrução.

A crise ocorre quando os executivos admitem a necessidade de mudança, pois a empresa não é ou ficará sem competitividade. Nesta fase, a empresa reduz custos, funções e linhas de produtos. Os líderes devem criar uma nova visão que a empresa pode se transformar.

A fase de reinvestir se dá quando o processo organizacional foi simplificado, as despesas controladas e a organização se estabiliza. A mobilização da motivação é realizada, a estrutura e a cultura corporativa são modificadas para refletir a nova missão.

Na fase de reconstrução a organização começa a crescer, o foco da eficiência mudará para a inovação e novos valores e padrões culturais são institucionalizados para que a empresa possa continuar a adaptar-se e inovar.

A chave da administração estratégica para a escola de configuração é sustentar a estabilidade ao mesmo tempo em que mudanças devem ser implementadas reconhecendo a necessidade de transformação sem destruir a organização. Os estados sucessivos de configuração e transformação podem ordenar-se em seqüências ao longo do tempo descrevendo os ciclos de vida das organizações.

2.7.1 Modelos de ciclo de vida das organizações

Segundo Raposo e Ferreira (1997) a estrutura, o desenvolvimento e o comportamento das organizações podem ser diagnosticados por meio dos modelos de ciclo de vida, os quais ajudam a compreender a complexidade do crescimento e os efeitos que provocam nas empresas.

Segundo Raposo e Ferreira (1997) a grande parte da literatura sobre ciclo de vida é baseada em atributos estáticos e se conhece muito pouco sobre a evolução da estrutura, dos processos, dos padrões de aprendizagem e tomada de decisão durante o percurso da empresa do estágio de criação para a maturidade.

Analisando vários autores sobre ciclo de vida das organizações constatou-se que eles apresentam uma variabilidade considerável e que todos incluem algumas dimensões relacionadas com o contexto e a estrutura da empresa.

Nos modelos verificou-se que as dimensões contextuais incluem idade da empresa, seu tamanho, sua taxa de crescimento e os desafios enfrentados. Na dimensão estrutural incluem a forma da estrutura, sua formalização, a centralização, a diferenciação vertical e o número de níveis da empresa.

Para Daft (1999) o fenômeno do ciclo de vida é importante para que se conheçam os problemas enfrentados pelas organizações e como os administradores podem responder de uma forma positiva para levar a empresa ao estágio seguinte.

Segundo Lezana (2001, p.40) o *“processo evolutivo de uma empresa compreende uma série de etapas que devem ser superadas, desde a criação até a empresa se transformar numa instituição efetivamente consolidada”*. Para ele *“qualquer modelo de ciclo de vida compreende as etapas que uma empresa atravessa durante sua vida, incluindo nascimento, fracasso, decadência e estabilização”*.

Lezana (2001) cita Reynolds (1994) o qual denomina o ciclo de vida como o processo empresarial, dividido em três grandes fases: a concepção, a fase de gestação e nascimento e a fase da infância e crescimento.

Lezana (2001) cita o modelo funcional de Scott e Bruce (1987) no qual a empresa passa pelas fases: inicial, de sobrevivência, de crescimento, de expansão e de maturidade.

Segundo Daft (1999) no modelo de Greiner (1972) as organizações evoluem através de quatro estágios: empresarial (não-burocrático), de coletividade (pré-burocrático), de formalização (burocrático) e de elaboração (muito burocrático).

Marques (1994) trata o processo do ciclo de vida das organizações por desenvolvimento organizacional, o qual passa pelos estágios: conceptual, organizativo, produtivo, caçador, administrativo, normativo, participativo, adaptativo e inovativo.

Segundo Macedo, (1993) Kaufmann (1990) compara as empresas aos organismos vivos, os quais passam pelos estágios de infância, crescimento, maturação e renovação e que na passagem entre os estágios há crises de crescimento. Os fatores que fundamentam a empresa e que influem no ciclo de vida são a cultura corporativa, o poder, a autoridade, as mudanças culturais, o planejamento e os recursos humanos.

Para Mintzberg et al (2000) o ciclo de vida pode ser característico de todas as organizações e algumas podem viver mais do que outras. O ciclo de vida organizacional pode ser entendido por estágios de desenvolvimento e estabilidade da empresa.

Lezana (2001) esclarece que o empreendedor deve modificar seu comportamento à medida que a empresa cresce. Deve estar atendo aos desafios impostos por sua empresa para poder complementar os conhecimentos e habilidades exigidas.

Segundo Lezana (2001, p. 56) *“há uma estreita relação entre as características da personalidade do empreendedor e o crescimento e desenvolvimento de sua empresa. Essas características são determinantes para que a organização supere cada fase do seu ciclo de vida”*.

Lezana (2001, p. 58) expõe que modificar essas características não é um processo simples e diz que adquirir conhecimento e experiência é uma prática constante na vida das pessoas. O autor enfatiza que *“todas as características da personalidade que influenciam o comportamento podem ser modificadas a partir da utilização de processos e instrumentos adequados”*.

Esclarece que em cada estágio do ciclo de vida a empresa precisa atender a um conjunto de necessidades. À medida que a empresa evolui suas necessidades se modificam, exigindo diferentes formas de intervenção sobre os fatores de sucesso dos estágios.

As intervenções devem ser vistas como ações para fortalecer os fatores de êxito e suas inter-relações. O autor apresenta um quadro detalhado das características da personalidade do empreendedor de acordo com a evolução da empresa.

O quadro 9 retrata a relação entre as características de conhecimento e habilidades que o empreendedor deve desenvolver ao longo do ciclo de vida das organizações.

Quadro 9: Ciclo de vida das organizações e características do empreendedor.

Características	Nascimento	Sobrevivência	Crescimento	Expansão	Maturidade
Conhecimento	Técnico do produto e processo de fabricação; Técnico comercial.	Gestão financeira; Gestão comercial; Gestão de R.H. ; Gestão da produção.	Planejamento estratégico; Administração de pessoal; Estratégia empresarial.		
Habilidades	Realizar várias coisas ao mesmo tempo: vendas, negociação e resolver problemas.	Autodisciplina; Adaptar-se às necessidades da organização; Adquirir informação; Avaliar oportunidades; Pensar criticamente;	Delegar; Liderança; Comunicação Persuasiva; Identificação de oportunidades.		

Fonte: Lezana (2001)

Lezana (2001) ressalta que a compreensão da necessidade de mudança é o fator essencial para a solução eficaz do problema entre as características do empreendedor e sua adequação ao desenvolvimento no ciclo de vida da empresa.

2.7.2 Modelo de ciclo de vida das organizações de Adizes

Adizes (1998) enfatiza que a flexibilidade e a controlabilidade são indicativos do crescimento ou envelhecimento de uma organização. As organizações jovens são flexíveis e durante seu crescimento podem envelhecer mostrando sinais de controlabilidade. Entretanto, ele deixa claro que o tamanho e a idade da empresa não são causas de seu envelhecimento e crescimento.

Afirma que o trabalho da gerência é levar a organização de um estágio para outro. Porém, a empresa não terá que passar pelo estágio de maturidade e se passar pode revertê-lo para que fique no estágio de plenitude.

Enfatiza que as organizações precisam resolver problemas e os classifica em normais e anormais. Os problemas normais são aqueles que podem ser resolvidos pela própria empresa. Os problemas anormais impedem que a empresa mude de estágio e podem levá-la à morte, necessitando de ajuda externa para solucioná-los.

Adizes (1998) caracteriza os ciclos de vida das organizações em estágios de crescimento: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude e estabilidade. O envelhecimento passa pelas fases de aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e a morte.

A primeira fase do crescimento é o namoro. A empresa não está formalizada, existindo na mente do idealizador. Nesta fase é estabelecido o compromisso do empreendedor com ele mesmo e com outras pessoas, assumindo os riscos do negócio. Quanto maior o comprometimento, mais chance a empresa tem de ser vencedora e quanto maior o risco as pessoas devem estar mais comprometidas com o negócio.

A fase da infância é caracterizada pela busca de resultados, os quais são traduzidos em vendas e lucros, pois os riscos devem ser aniquilados. A fase de criação dá lugar à ação. A empresa tem poucas diretrizes, sistemas, procedimentos e orçamentos formalizados. As características da empresa nesta fase são : centralizada nas mãos de seu fundador e não conhece seus pontos fortes e fracos; é informal por ser baseada em laços de amizade e com pouca hierarquia; está voltada para ação e novas oportunidades; seu desempenho é inconsistente e é gerenciada por crises e seu principal problema é o fluxo de caixa negativo.

Na fase toca-toca a empresa, que era uma idéia, está em funcionamento com o problema do fluxo de caixa resolvido e vendas aumentando. O orgulho pelo sucesso da empresa toma conta do fundador e este se acha apto a enfrentar novos desafios em áreas totalmente desconhecidas e tudo isto se deve às vendas que aumentam rapidamente. Nesta fase se dá o início da adolescência.

Adizes (1998) caracteriza a adolescência como o segundo nascimento da empresa e este é um renascimento emocional. A empresa surge longe do seu fundador, se tornando independente, sendo doloroso e mais prolongado que o nascimento na fase da infância. As atitudes, dentro da empresa, são a velha guarda contra a jovem guarda. As metas organizacionais, os sistemas de remuneração e os incentivos são inconsistentes. Os motivos para as dificuldades nesse estágio são: delegação de autoridade, mudança de liderança e transposição de metas.

A adolescência exige a delegação de autoridade e para solucionar este problema a empresa deve contratar um gerente profissional, sendo um processo geralmente traumático. O processo de reestruturação, no qual a empresa quer se organizar e ao mesmo tempo aumentar sua taxa de crescimento é mutuamente excludente.

A adolescência anormal é caracterizada como uma volta ao estágio toca-toca com o problema da cilada do fundador. A paralisia ocorre, pois o poder fica passando de mão em mão com a rápida diminuição da confiança e do respeito mútuo e geralmente o conselho demite as pessoas empreendedoras. Nesta situação a empresa passa a agir como uma Aristocracia no estágio final do ciclo de vida. A plenitude será alcançada e o processo de envelhecimento será detido se a empresa conseguir a sistematização administrativa e a nova liderança for institucionalizada.

Apesar da média empresa, segundo os autores analisados na seção 2.1.1, apresentar as características das fases toca-toca e adolescência as demais fases do ciclo de vida precisam ser analisadas, pois segundo Adizes (1998) a empresa pode ser jovem e apresentar características dos estágios posteriores, assim como problemas podem surgir nestas fases levando a empresa à morte.

O estágio de Plenitude é caracterizado pelo autocontrole e flexibilidade da organização. Suas características são: sistemas e estrutura organizacional funcional, visão e criatividade formalizadas, orientação para resultados, satisfação das necessidades dos clientes, planejamento e perseguição dos planos, superação de expectativas de desempenho, manutenção do crescimento das vendas, lucratividade e geração de novas organizações crianças.

A plenitude não significa que a empresa já alcançou o seu destino, ela ainda está crescendo, sendo, portanto um processo e não o fim. A organização plena, que não fomenta seu impulso para solucionar problemas, pode entrar em estabilidade, o que pode levar ao declínio. Embora a organização no estágio de plenitude pareça infalível ela também apresenta problemas como a escassez de pessoal treinado, que é um problema normal que se transformará em anormal quando a organização se torna complacente.

A organização em processo de envelhecimento passa por quatro estágios: a organização estável, a aristocracia, a burocracia incipiente e a burocracia e morte.

A organização estável caracteriza-se pela diminuição da flexibilidade e da criatividade. A regularidade e o método prevalecem com abordagens e procedimentos conservadores. Suas características são: expectativas menores de crescimento e de conquistar novos mercados, tecnologias e regiões inexploradas, concentra-se nas realizações do passado ao invés de visualizar o futuro, desconfia das mudanças e recompensa aqueles que fazem o que lhes é mandado e está mais interessada nas relações interpessoais do que em riscos.

No estágio da aristocracia o comportamento da empresa é caracterizado por baixo nível de inovação interna. A inflexibilidade, gerada inicialmente na fase de plenitude diminui a capacidade de gerar resultados de longo prazo. Sua capacidade de satisfazer necessidades de curto prazo também é prejudicada, com isso os resultados imediatos passam a ser as metas da empresa.

A organização aristocrática busca, nas fusões e aquisições, novas tecnologias e mercados em expansão. Para isto, optam por empresas no estágio toca-toca, assim como podem ser adquiridas. Segundo Adizes (1998) estudos sobre conglomerados apontam que em grande parte dos casos estudados não houve o efeito sinérgico esperado devido ao choque de culturas.

Nessa fase, Adizes (1998) enfatiza que há uma perda da elasticidade da demanda. A elevação dos preços reduz a receita total e a participação no mercado não para de diminuir. A empresa buscará os culpados e os primeiros a serem punidos são os mais criativos. Surge a paranóia gerencial com forte concentração de grupos informais e de brigas políticas com demonstração de poder se instalando a burocracia incipiente.

Nesse cenário a empresa não procura mais a criatividade para gerar produtos e estratégias de marketing melhores. O objetivo é a sobrevivência pessoal e não da organização. A empresa caminha para a morte ou para ser subsidiada pelo governo, tornando-se uma completa burocracia.

No estágio burocrático e de morte a empresa não gera recursos próprios em grau suficiente e sua vida é mantida por mecanismos artificiais. Suas características são: sistemas numerosos com baixa funcionalidade, se concentra em si mesma e não em seu ambiente, não possui senso de controle e os clientes precisam criar mecanismos complexos para contornarem os sistemas burocráticos para trabalharem com a organização.

A preocupação da organização burocrática é com os sistemas, estruturas, normas e procedimentos. Entretanto, estes não são funcionais com baixo resultado operacional. A formalização é excessiva e a divisão do trabalho é gigantesca com uma forte especialização. O cliente não é o seu foco e sua atenção é com a organização interna.

Figura 5: Ciclo de vida das organizações de Adizes (1998)



Fonte: Adizes (1998)

Para a identificação do estágio de vida da organização Adizes (1998) expõe que a identificação dos problemas típicos permite dizer em que estágio a empresa se encontra. Entretanto, alguns problemas do estágio anterior ou posterior podem ser identificados no estágio que a empresa se encontra.

Desta forma, a empresa pode estar iniciando uma fase do ciclo de vida, estar no meio ou no final da fase. Os problemas remanescentes podem impedir que uma organização siga adiante no ciclo de vida.

O quadro 10 apresenta as fases do ciclo de vida das organizações de Adizes (1998) e sua análise com bases nas variáveis: processo decisório, formalização, planejamento, estrutura hierárquica, foco de atenção, desempenho financeiro, forma de gestão e controle. Este quadro será utilizado para a elaboração do questionário para o levantamento do estágio de vida da empresa analisada no estudo de caso.

Quadro 10: Características dos estágios no ciclo de vida das organizações.

Estágios de vida	CARACTERÍSTICAS							
	Processo decisório	Formalização	Planejamento	Estrutura Hierárquica	Foco de atenção	Desempenho financeiro	Forma de gestão	Controle
Infância	Centralizado nas mãos do fundador.	Informal	Informal, pois o excesso de trabalho não permite.	Estrutura Linear e informal.	Busca de oportunidades (vendas).	Caixa negativo.	Por crises e focada na eficácia (vendas).	Informal e rígido. Centrado no proprietário.
Toca-toca	Alterna períodos de centralização e descentralização.	Pouca e informal com percepção de suas necessidades.	Informal, com investimentos em vários negócios.	Estrutura linear com poucos cargos.	Busca de diversificação, novos produtos e mercados.	Caixa positivo (vendas em expansão).	Crises são gerenciadas. Focada na eficácia (vendas).	Poucos e informais.
Adolescência	Processo de descentralização, com divisão do poder, entre o fundador e o administrador contratado.	Em processo de elaboração, mas há resistência e às vezes não são seguidas.	Pouco estruturado e focado na transposição de metas (vendas x lucro).	Contrata-se um administrador para organizar a empresa por função.	Do volume de vendas para lucro.	As vendas são boas, mas os lucros caem (preocupação com custos).	Busca da eficiência, preocupação com custos. Crises internas entre administrador e empreendedor	Controle de custos e melhoria da qualidade.

Plenitude	Descentralizado, mas unido pelo planejamento.	Diretrizes, sistemas e procedimentos estabelecidos e formalizados.	Formal, sendo estabelecido o planejamento e perseguição dos planos e objetivos.	Estruturada por funções.	Geração de novas empresas (produtos/mercados).	Manutenção das vendas e da lucratividade. (controle de custos).	Por planejamento. Valoriza vendas, produção e finanças.	Autocontrole com o uso de orçamento rígido.
-----------	---	--	---	--------------------------	--	---	---	---

Estabilidade	Descentralizado e focado nas relações interpessoais. As pessoas são comandadas para redução do conflito.	Sistemas, diretrizes e procedimentos estabelecidos e com poucas mudanças e interligados.	Formal, focado no lucro a curto prazo, valorizando os produtos existentes.	Estrutura por funções, com presença de assessores (órgãos de staff).	Melhora dos produtos existentes.	Visão de lucro no curto prazo.	Desconfiança de mudanças e recompensa à subordinação. Valoriza finanças.	Controles baseados em dados financeiros.
Aristocracia	Descentralizado com formação de grupos informais brigando pelo poder de forma política.	Excessiva, não sendo permitido mudanças, com pouca interligação.	Planejamento baseado nos produtos e mercados existentes.	Rígida e fortemente estabelecida (centros de poder político).	Aquisição de empresas para obter produtos, serviços e mercados novos.	A empresa perde participação de mercado, receitas e lucros em queda.	Gerenciada por grupos de poder e política.	Rígidos, focado em como as coisas são feitas e não em por quê.

Burocracia Incipiente	Centralizado	Formalização e divisão do trabalho em excesso, com mínima interligação.	Perda de foco nos clientes e mercados.	Focada na descrição de cargos.	Organização.	Drástica redução de lucratividade.	Sistemas formais e pouco integrados.	Grande quantidade de controles.
Burocracia e morte	Centralizado	Excesso de formalização e divisão do trabalho especializada, sem interligação.	Sem foco no cliente, preocupado com questões internas.	Rígida com descrição formal de cargos.	Organização interna.	Caixa deficitário sem condições de mantê-la.	Diversos sistemas sem funcionalidade e interligação.	Grande quantidade de controles, sem finalidade .

Fonte: Adaptado de Adizes (1998)

*A formalização refere-se ao grau de diretrizes, sistemas e procedimentos existentes na empresa.

Quadro 11: Comparação entre os estágios nos ciclos de vida das organizações.

AUTORES	CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES								
ADIZES (1998)	Namoro	Infância	Toca- Toca	Adolescência	Plenitude	Estabilidade	Aristocracia	Burocracia incipiente	Burocracia e morte
MARQUES (1994)	Conceptual, Organizacional e Produtivo			Caçador	Participativo, Adaptativo e Inovativo		Administrativo e Normativo		
KAUFMANN (1990)	Infância			Crescimento	Renovação		Maturação		
GREINER (1972)	Fase 1			Fase 2 e 3	Fase 5		Fase 4		

Fonte: Adizes (1998), Marques (1994), Macedo (1993) e Lezana (2000)

Para a abordagem de configuração a empresa é descrita em um modelo estável com determinados aspectos em um dado momento. Para comportar este estado, a empresa dispõe de uma estrutura organizacional e de um conjunto de comportamentos que a conduzirão a determinadas estratégias.

O administrador deve levar a organização de um estágio para outro. Segundo os configuradores a estratégia é o meio que levará a transformação da empresa e sua transição entre os estágios de vida.

A mudança estratégica que levará a transição de um estágio para outro deve ser quântica, ou seja, a empresa deve mudar vários elementos ao mesmo tempo como a sua estrutura e os comportamentos presentes na empresa.

Para a teoria de configuração que comporta as teorias sobre ciclo de vida das organizações, o processo de mudança se dá quando há uma crise e conseqüente renovação dentro da empresa. As estratégias, como provocadoras de mudanças, estão condicionadas aos estágios de vida das empresas permitindo a transição entre os estágios.

Os conceitos abordados neste capítulo permitem dimensionar o problema existente na dissertação. A limitação metodológica para a identificação do como as opções estratégicas são elaboradas pelos administradores ainda carece de solução.

Como retratado na fundamentação teórica não há instrumentos científicos capazes de levantar como as estratégias são elaboradas pela mente do decisor. As estruturas mentais estão no subconsciente humano determinando as escolhas do indivíduo. Tanto o questionário como as entrevistas de aprofundamento não são capazes de levantar as estruturas mentais.

Diante disto, se optou por identificar qual era a estratégica que o proprietário da empresa utilizava diante de diferentes situações que simulavam a realidade da empresa e quais os funcionários utilizava diante destas mesmas situações. Para isto, era possível aplicar o questionário utilizando a classificação do comportamento corporativo dos administradores de Miles e Snow (1978).

Nesta dissertação não foi objeto de estudo o como as estratégias são elaboradas e sim quais as estratégias escolhidas pelo administrador para que fosse possível estudar a relação da opção estratégica com as aptidões dominantes. Para isto, o questionário servia perfeitamente.

As aptidões dominantes são parte integrantes das estruturas mentais, pois representam os conceitos, os mapas cognitivos, os esquemas e as molduras do ser humano. As aptidões dominantes são levantadas com o uso do modelo de Miranda (1997) que reflete a multipolaridade cerebral, ou seja, seu método determina a parte do cérebro mais utilizada pelo respondente na solução dos problemas. Assim, foi possível desenvolver a metodologia e aplica-la na empresa.

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para o estudo da relação entre opção estratégica, aptidões dominantes e o estágio no ciclo de vida das organizações.

3.1 Fundamentos Metodológicos

O objetivo geral da dissertação é analisar a relação entre opção estratégica, aptidões dominantes e estágio no ciclo de vida das organizações em uma média empresa industrial. Para isto, foram elaborados três questionários: o primeiro focado na identificação da opção estratégica do administrador, o segundo na identificação das aptidões dominantes e o terceiro na identificação do estágio no ciclo de vida das organizações.

A metodologia usada para a análise da relação entre opção estratégica, aptidões dominantes e estágio no ciclo de vida da organização, aborda:

- a identificação da opção estratégica do administrador e das pessoas envolvidas no processo decisório da empresa;
- a identificação das aptidões dominantes do administrador e dos demais decisores da empresa; e
- a identificação do estágio no ciclo de vida das organizações em que a empresa analisada se encontra.

Para este propósito, a abordagem utilizada é a pesquisa exploratória e qualitativa, pois permite que o pesquisador tenha maior proximidade com o problema e construa hipóteses. Ao pesquisador cabe a interpretação dos fenômenos com base na fundamentação bibliográfica analisando os dados de forma indutiva.

Solomon (1999) esclarece que os métodos indutivos geram enunciados particulares, que caminham para generalizações e que exigem observações e ou experimentações, que tratam de problemas observáveis que pertencem ao nível da constatação de uniformidades empíricas e seguem para o nível de abstração e de formulações lógicas.

Para o desenvolvimento da pesquisa, a coleta dos dados deve ser feita de forma a seguir procedimentos metodológicos confiáveis, para que as análises e sínteses sejam significativas. Os dados foram coletados em uma empresa de porte médio caracterizando um estudo de caso.

Para Fachin (2001) o estudo de caso permite explicar os fatos que ocorrem no contexto social e se relaciona com uma multiplicidade de variáveis. Os dados devem ser representados sob formas de tabelas, quadros, gráficos estatísticos e por meio de uma análise descritiva que os caracterizam.

A coleta dos dados foi realizada por meio da aplicação de questionários constituídos de perguntas fechadas e de múltipla escolha. Para a aplicação do questionário Longo (1990), Lerner (1991), Oliveira (1997) e Silva e Menezes (2000) apresentam algumas recomendações:

1. Quanto a sua funcionabilidade:

- instrumento de fácil aplicação, menos dispendioso, maior uniformidade na mensuração e menor pressão sob o respondente;
- deve partir de uma reflexão deliberada e consciente por meio de análise, comparação, diferenciação, síntese e julgamento.

2. Quando a sua constituição:

- construídos em blocos temáticos, obedecendo a uma ordem lógica;
- redação simples e compreensível para o entendimento do respondente;
- deve proporcionar uma interação entre informante e pesquisador;
- estar relacionado com o problema e hipótese da pesquisa;

3. Quanto à aplicação:

- deve ser marcado dia, hora e local da aplicação de acordo com a conveniência do respondente e sua confirmação dias antes;
- o entrevistador deve ser pontual;
- o tempo de duração deve ser analisado para não ser desgastante para o entrevistado e que se obtenha respostas consistentes e não superficiais decorrentes de sua brevidade; e
- o entrevistador deve ser simpático com o entrevistado, evitar julgamentos prévios e pode fazer algumas perguntas além do questionário para familiarizar-se com o respondente, estimulando-o a falar.

Para uma melhor visualização dos assuntos abordados nos questionários, os dados foram organizados e tabulados em um relatório composto dos seguintes tópicos:

1. Histórico da Empresa

2. Caracterização da empresa

2.1 Aspectos gerais e quantitativos

- Setor de atuação
- Data de constituição
- Produtos fabricados
- Número de funcionários
- Faturamento

2.2 Aspectos qualitativos

- Organograma da estrutura de decisão estratégica

3. Levantamento e análise dos dados

3.1 Identificação e análise da opção estratégica

3.2 Identificação e análise do estágio de vida da empresa no ciclo de vida das organizações

3.3 Identificação e análise das aptidões dominantes

3.3.1 Funções administrativas e aptidões dominantes

4. Análise comparativa dos dados

4.1 Opção estratégica e aptidões dominantes

4.2 Opção estratégica e estágio no ciclo de vida das organizações

4.3 Estágio no ciclo de vida das organizações e aptidões dominantes

3.2 Levantamento da opção estratégica

A pesquisa visa analisar se há relação entre as aptidões do administrador da média empresa e das pessoas que participam do processo decisório com as suas opções estratégicas.

Como o administrador não toma suas decisões isoladamente, é preciso que outras pessoas que participam no processo decisório também sejam analisadas, para que se saiba se a opção estratégica adotada por eles sofre influência do administrador.

A abordagem deste levantamento baseia-se na visão da escola cognitiva. Para isto é utilizado o modelo de Miles e Snow (1978) que propõem a existência de quatro tipos de posições estratégicas: defensiva, prospectora, analítica e reativa.

A classificação de Miles e Snow (1978) está baseada no paradigma de escolha estratégica e recebeu influência dos conceitos de construção do ambiente e racionalidade restringida na perspectiva cognitiva enfatizada na dissertação. Para um melhor entendimento das questões elaboradas consultar a seção 2.4.

3.2.1 Questionário

QUESTIONÁRIO I: LEVANTAMENTO DA OPÇÃO ESTRATÉGICA
Sr (a) respondente:
<p>O objetivo deste questionário é detectar como você reage diante de algumas situações. Para isto, é preciso que avalie cuidadosamente cada opção e se está de acordo com as decisões geralmente tomadas por você na empresa.</p> <p style="text-align: right;">Obrigado por sua atenção.</p> <p><u>Assinale somente uma alternativa.</u></p>
Em relação ao problema empreendedor:
<ul style="list-style-type: none">• <i>Dimensão: domínio de produtos e mercados</i>
1. Quando a empresa está perdendo posição no mercado qual a sua reação? 1.1()manter um foco estreito de produtos e mercados. 1.2()ampliar os produtos e mercados de forma contínua. 1.3()procurar um segmento de produtos e mercados de forma cuidadosa. 1.4()manter um grupo irregular de produtos e mercados de forma transitória.
<ul style="list-style-type: none">• <i>Dimensão: postura de sucesso</i>
2. Para enfrentar o aumento da competição no mercado é necessário que você implemente mudanças. Nesse caso você costuma se portar de qual forma? 2.1()busca mudanças somente quando a empresa é ameaçada pelos concorrentes e percebe que houve uma perda de clientes. 2.2()procura analisar seus concorrentes e oferecer os mesmos produtos que eles. 2.3()procura manter o mercado em que atua através de mudanças concentradas nos produtos existentes por meio do aumento da qualidade e redução de preços. 2.4()busca ativamente novos produtos em um mercado mais amplo valorizando o pioneirismo.

• **Dimensão: monitoramento ambiental**

3. Constantemente os administradores se queixam da dificuldade em perceber as mudanças econômicas, políticas, tecnológicas e de concorrência, as quais dificultam a gestão empresarial. Qual prática você adota para analisar o meio ambiente?

3.1() procura analisar a concorrência de forma abrangente e tende a oferecer produtos similares aos lançados com sucesso pelos concorrentes.

3.2() busca uma orientação para a descoberta das necessidades do mercado e do ambiente de forma geral adotando uma postura agressiva para o atendimento dessas necessidades.

3.3() busca um domínio de mercado e monitora todas as alterações ocorridas nesse ambiente, controlando todas as decisões na empresa tendendo concentrá-las em suas mãos.

3.4() procura compreender o ambiente de forma esporádica e em assuntos específicos. Esperando pela definição de produtos e ações da concorrência.

• **Dimensão: crescimento**

4. Toda empresa visa o seu desenvolvimento em termos de participação no mercado através da expansão de produtos e mercados. Qual a forma usada por você para levar a empresa ao crescimento?

4.1() procura iniciar-se em mercados de forma cuidadosa por meio do crescimento das vendas para os atuais consumidores, reduzindo preços e/ou aumentando propaganda, qualidade e produtividade.

4.2() procura novos produtos e mercados diferentes dos atuais de forma a diversificar seus negócios.

4.3() procura alterar seus produtos e mercados de atuação de forma rápida para reagir às investidas dos concorrentes e quase sempre isto é feito às pressas.

4.4() procura uma penetração no mercado de forma segura e cuidadosa através do desenvolvimento de novos produtos e mercados usando informações confiáveis.

Em relação ao problema administrativo:

• ***Dimensão: coalizão dominante***

5. As empresas apresentam uma afinidade maior entre suas áreas fazendo com que estas participem mais do processo de solução de problemas. Quais as áreas mais requisitadas por você para solução de problemas?

5.1()de forma geral você busca soluções com pessoas hábeis na solução de problemas independente da área de atuação.

5.2()o pessoal de planejamento (caso sua empresa não disponha desta área analisa-a como os administradores que não estejam envolvidos diretamente com as áreas citadas: marketing ou vendas, finanças, produção e pesquisa e desenvolvimento).

5.3()marketing e pesquisa & desenvolvimento (caso sua empresa não tenha estas áreas de análise como vendas e a área ou pessoa que você dispõe para o desenvolvimento de novos produtos).

5.4()finanças e produção.

• ***Dimensão: planejamento***

6. Na realização do planejamento você costuma optar por?

6.1()uma avaliação externa na busca de problemas e oportunidades usando para isto programas para atuação.

6.2()uma avaliação da empresa de forma abrangente com o planejamento de mudanças incremental, ou seja, de melhoria contínua como a qualidade.

6.3()uma avaliação interna da empresa para determinar seus objetivos usando para isto instrumentos de controle.

6.4()o planejamento é focado na situação geralmente de crise e não é articulado de forma a seguir um método.

• **Dimensão: estrutura**

7. Para alcançar os objetivos da empresa você adotaria uma estrutura semelhante a qual opção?

7.1()uma estrutura dominada por assessores que sejam coordenadores de projetos e que possuam capacidade de liderança, assim como, permitir a existência de uma estrutura por funções.

7.2()uma estrutura com autoridade formal rígida, ao mesmo tempo optando por um desenho operacional solto.

7.3()uma estrutura por funções (compra, venda, produção e finanças) com autoridade concentrada nas mãos desses chefes.

7.4()uma estrutura por produtos e/ou mercados, na qual você dispõe de profissionais com habilidades para compreender cada produto e mercado da empresa.

• **Dimensão: controle**

8. Para saber como a empresa está funcionando e se os objetivos estão sendo alcançados você usa quais controles?

8.1()controle do desempenho dos produtos no mercado em termos de volumes de vendas.

8.3()controles financeiros e de desempenho de produtos no mercado, analisando riscos cuidadosamente por meio de cálculos, assim como, a contribuição sobre vendas.

8.3()controle como uma forma de evitar e resolver problemas remanescentes.

8.4()controle por meio do poder decisório centralizado, usando controles formais por meio de relatórios escritos com aspectos financeiros.

Em relação ao problema de engenharia:

• **Dimensão: Objetivo tecnológico**

9. Quando da aquisição de um novo equipamento, qual critério você leva em consideração?

9.1 () eficiência e custos.

9.2 () flexibilidade e inovação.

9.3 () capacidade de ser usado junto com os equipamentos antigos (sinergia).

9.4 () quando permitem desenvolver e concluir projetos.

• **Dimensão: amplitude tecnológica**

10. Caso tenha que comprar nova tecnologia, qual fator representaria sua escolha?

10.1 () compraria tecnologia com aplicações mutáveis e fluídas.

10.2 () compraria tecnologia com usos múltiplos para o desenvolvimento de novos produtos.

10.3 () compraria tecnologias interrelacionadas.

10.4 () compraria tecnologia com uso único e baseado nos produtos atuais da empresa visando a melhoria destes.

• **Dimensão: anteparos tecnológicos**

11. Em relação ao suporte tecnológico, como eles devem ser gerenciados?

11.1 () incrementando e obtendo sinergia (melhoria com a combinação de fatores)

11.2 () com programas de manutenção e padronização.

11.3 () baseada nas habilidades do pessoal técnico e sua diversidade.

11.4 () com habilidades para experimentar e improvisar soluções .

12. Aspecto geral: Analisando sua empresa como você a caracterizaria?

12.1() Como uma empresa que procura localizar e manter produtos e serviços estáveis, com foco concentrado em poucos produtos e em menor número que os de seus concorrentes. Busca a proteção do seu domínio de mercado através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se aquilo que sabe fazer tão bem, ou melhor, que qualquer um.

12.2() Como uma empresa que procura manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estáveis e ao mesmo tempo tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas.

12.3() Como uma empresa que procura não arriscar em novos produtos/serviços a não ser quando é ameaçada por competidores. Espera para ver e responde só quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter a lucratividade.

12.4() Como uma empresa que procura ampliar sua linha de produtos e serviços, enfatizando a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem lucrativos.

3.3 Levantamento das aptidões dominantes

Para identificar as aptidões dominantes do administrador e de seus colaboradores foi utilizado o questionário para levantamento das aptidões dominantes de Miranda (1997). Para um melhor entendimento das aptidões dominantes consultar a seção 2.5.

Miranda (1997) enfatiza aos respondentes que estes não devem influenciar-se pelo padrão social ao tentar responder as questões, ou seja, é preciso se ausentar de críticas pessoais em relação ao que é socialmente aceito.

3.3.1 Questionário

QUESTIONÁRIO II: LEVANTAMENTO DAS APTIDÕES DOMINANTES.
<p>Sr (a) respondente:</p> <p>O objetivo deste questionário é analisar suas aptidões dominantes, ou seja, suas habilidades. Entretanto, é necessário que você não deixe que valores sociais presentes interfiram em suas respostas.</p> <p>Obrigado por sua atenção.</p>

1. Atividades de minha preferência na infância (assinale quatro):

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| 1.1 () Aeromodelismo | 1.9 () Desmontar coisas |
| 1.2 () Amarelinha | 1.10 () Empinar pipas |
| 1.3 () Jogos de tabuleiro | 1.11 () Futebol de botão |
| 1.4 () Bonecas/bonecos | 1.12 () Joga da Velha |
| 1.5 () Bolas de gude | 1.13 () Jogos de bola |
| 1.6 () Ciranda | 1.14 () Mocinho/bandido |
| 1.7 () Decifrar charadas | 1.15 () Quebra-cabeças |
| 1.8 () Desenhar | 1.16 () Jogo de xadrez |

2. Atividades de minha preferência na escola (assinale quatro):

- | | |
|---------------------------------|------------------------------|
| 2.1 () Aritmética/matemática | 2.9 () História |
| 2.2 () Ciências físicas/física | 2.10 () Leitura |
| 2.3 () Humanas/psicologia | 2.11 () Línguas |
| 2.4 () Desenho Artístico | 2.12 () Música |
| 2.5 () Engenharia | 2.13 () Poesia/declamação |
| 2.6 () Economia | 2.14 () Português/gramática |
| 2.7 () Geografia | 2.15 () Redação/composição |
| 2.8 () Geometria | 2.16 () Trabalhos manuais |

3. Atividades de minha preferência no trabalho (assinale quatro):

- | | |
|---|--------------------------------|
| 3.1 () Administração de processos | 3.9 () Estruturas/organização |
| 3.2 () Análise de problemas | 3.10 () Orçamentos |
| 3.3 () Assuntos administrativos | 3.11 () Planos de ação |
| 3.4 () Assuntos financeiros | 3.12 () Estratégia global |
| 3.5 () Assuntos humanos/sociais | 3.13 () Propaganda |
| 3.6 () Assuntos técnicos | 3.14 () Relações públicas |
| 3.7 () Criação/desenvolvimento de idéias | 3.15 () Testes de mercado |
| 3.8 () Ensinar/treinar | 3.16 () Trabalho em equipe |

4. Atividades de minha preferência no lazer (assinale quatro):

- | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| 4.1 () Artesanato | 4.9 () Desenho/pintura |
| 4.2 () Arrumar coisas | 4.10 () Esportes coletivos |
| 4.3 () Assistir corridas | 4.11 () Fotografia |
| 4.4 () Campismo | 4.12 () Jogar xadrez |
| 4.5 () Coleções | 4.13 () Leituras técnicas |
| 4.6 () Conhecer lugares novos | 4.14 () Pescar |
| 4.7 () Consertar aparelhos | 4.15 () Reuniões sociais |
| 4.8 () Dançar | 4.16 () Trabalhar com o computador |

5. Meus descritivos (assinale quatro):

- | | |
|--------------------|---------------------|
| 5.1 () Afetuoso | 5.9 () Falante |
| 5.2 () Analítico | 5.10 () Fantasiado |
| 5.3 () Brincalhão | 5.11 () Introverso |
| 5.4 () Cauteloso | 5.12 () Intuitivo |
| 5.5 () Detalhista | 5.13 () Organizado |
| 5.6 () Emotivo | 5.14 () Racional |
| 5.7 () Esmerado | 5.15 () Subjetivo |
| 5.8 () Extroverso | 5.16 () Técnico |

6. Minhas motivações (assinale uma em cada grupo).

Eu trabalho melhor quando:

- 6.1 () Tudo está bem organizado
- 6.2 () Disponho de informações concretas
- 6.3 () Tenho oportunidade de usar a imaginação
- 6.4 () Posso compartilhar minhas idéias com outros

Falta-me ânimo para compreender uma atividade quando:

- 6.5 () Não consigo vislumbrar sua utilidade prática
- 6.6 () Ela não apresenta desafio para minha inteligência
- 6.7 () Tenho de trabalhar sozinho
- 6.8 () Tenho de trabalhar com pessoas indisciplinadas

Eu me entusiasmo com uma atividade quando:

- 6.9 () Conheço tudo a respeito
6.10 () Ela apresenta regras bem definidas
6.11 () As pessoas envolvidas trabalham em harmonia
6.12 () Posso testar minha capacidade

Eu me aborreço quando:

- 6.13 () Vejo as coisas bagunçadas
6.14 () Não posso trabalhar com coisas concretas
6.15 () As pessoas discutem e brigam
6.16 () Cerceiam minha criatividade

7. Minhas reações (assinale uma em cada grupo).

Quando pedem minha aprovação para uma idéia:

- 7.1 () Quero examinar sua lógica e racionalidade
7.2 () Preciso ter confiança nas pessoas envolvidas
7.3 () Quero saber como ela será executada na prática
7.4 () Quero descobrir se ela é inovadora

Quando resistem às minhas idéias:

- 7.5 () Explico, passo a passo, sua aplicação
7.6 () Demonstro seu valor com dados e fatos
7.7 () Trato de granjear a simpatia dos envolvidos
7.8 () Procuro estimular a imaginação dos envolvidos

Quando não entendo uma instrução:

- 7.9 () É porque não me mostraram/explicaram em detalhes
7.10 () É porque não entendo seus objetivos e coerência
7.11 () É porque não gosto da instrução ou do instrutor
7.12 () É porque ela é muito “quadrada” ou conservadora

Quando não entendem minhas instruções:

- 7.13 () Reenfatico utilizando exemplos ilustrativos
7.14 () Trato de chegar ao “coração” dos envolvidos
7.15 () Faço uma demonstração organizada de suas etapas
7.16 () Apresento todos os dados e fatos que as reforçam

8. Minhas convicções (assinale as quatro frases que você, com mais entusiasmo, assinaria embaixo).

8.1 () Só a informação traz o poder (Freud)

8.2 () Nunca ande pelo caminho traçado, pois ele conduz somente aonde os outros já foram (Graham Bell)

8.3 () Se você quer civilizar um homem, comece pela avó dele (Victor Hugo)

8.4 () O que precisamos é de alguém que nos obrigue a fazer o que sabemos (Ralph Waldo Emerson)

8.5 () Mais vale um pássaro na mão do que dois voando (Popular)

8.6 () O futuro pertence àqueles que acreditam na beleza de seus sonhos (Eleanor Roosevelt)

8.7 () Quem sabe mais, chora menos (Popular)

8.8 () Um irmão pode não ser um amigo, mas um amigo será sempre um irmão (Benjamin Franklin)

8.9 () O passo mais importante para chegar a concentrar-se é aprender a estar sozinho consigo mesmo (Erick Fromm)

8.10 () A imaginação é mais importante do que o conhecimento (Albert Einstein)

8.11 () Uma andorinha só não faz verão (Popular)

8.12 () Mais difícil do que levar uma vida organizada é impô-la aos outros (Marcel Proust)

8.13 () Uma alegria compartilhada transforma-se em dupla alegria: uma dor compartilhada, em meia dor (Popular)

8.14 () O humor é a quebra da lógica (Henri Bergson)

8.15 () Quem não arrisca não petisca (Popular)

8.16 () O discernimento consiste em saber até onde se pode ir (Jean Cacteau)

Miranda (1997) apresenta a seguinte metodologia para análise do seu questionário para detecção das aptidões dominantes, após a aplicação do questionário, este é analisado através do gabarito para apuração das aptidões cerebrais dominantes.

Quadro 12: Gabarito para apuração das aptidões cerebrais dominantes.

1.1 () NO	2.1 () NO	3.1 () SO	4.1 () NE
1.2 () SO	2.2 () NO	3.2 () NO	4.2 () SO
1.3 () NO	2.3 () SE	3.3 () SO	4.3 () SE
1.4 () SE	2.4 () NE	3.4 () NO	4.4 () NE
1.5 () SO	2.5 () NO	3.5 () SE	4.5 () SO
1.6 () SE	2.6 () NO	3.6 () NO	4.6 () NE
1.7 () NE	2.7 () SO	3.7 () NE	4.7 () NO
1.8 () NE	2.8 () SO	3.8 () SE	4.8 () SE
1.9 () NO	2.9 () SE	3.9 () SO	4.9 () NE
1.10 () NE	2.10 () SO	3.10 () NO	4.10 () SO
1.11 () SO	2.11 () SE	3.11 () SO	4.11 () SO
1.12 () SO	2.12 () NE	3.12 () NE	4.12 () NO
1.13 () SE	2.13 () SE	3.13 () NE	4.13 () NO
1.14 () SE	2.14 () SO	3.14 () SE	4.14 () SE
1.15 () NE	2.15 () NE	3.15 () NE	4.15 () SE
1.16 () NO	2.16 () NE	3.16 () SE	4.16 () NO
5.1 () SE	6.1 () SO	7.1 () NO	8.1 () NO
5.2 () NO	6.2 () NO	7.2 () SE	8.2 () NE
5.3 () NE	6.3 () NE	7.3 () SO	8.3 () SE
5.4 () SO	6.4 () SE	7.4 () NE	8.4 () SO
5.5 () SO	6.5 () NO	7.5 () SO	8.5 () SO
5.6 () SE	6.6 () NE	7.6 () NO	8.6 () NE
5.7 () SO	6.7 () SE	7.7 () SE	8.7 () NO
5.8 () SE	6.8 () SO	7.8 () NE	8.8 () SE
5.9 () SE	6.9 () NO	7.9 () SO	8.9 () NO
5.10 () NE	6.10 () SO	7.10 () NO	8.10 () NE
5.11 () NO	6.11 () SE	7.11 () SE	8.11 () SE
5.12 () NE	6.12 () NE	7.12 () NE	8.12 () SO
5.13 () SO	6.13 () SO	7.13 () NE	8.13 () SE
5.14 () NO	6.14 () NO	7.14 () SE	8.14 () NO
5.15 () NE	6.15 () SE	7.15 () SO	8.15 () NE
5.16 () NO	6.16 () NE	7.16 () NO	8.16 () SO

Fonte: Miranda (1997)

Em seguida as respostas são somadas em cada pólo: NO = () SO = () NE
= () SE = ().

O máximo de pontos em cada pólo são 32 (trinta e dois), nesse caso os demais teriam 0 (zero). A distribuição equilibrada seria 8 (oito) pontos em cada pólo. Os números obtidos em cada pólo devem ser convertidos em percentuais, multiplicando-os por 100 (cem) e dividindo o resultado por 32 (trinta e dois) e anotados para cada pólo:

NO (Raciocínio lógico) = ()

NE (Criatividade) = ()

SO (Organização) = ()

SE (Comunicação) = ()

Novamente, esses percentuais em pares devem ser somados.

NO+NE(Intelectual) = ()

SO + SE (Operacional) = ()

NO+SO(Técnico/organizacional)=() NE+SE(Criativo/interpessoal) =()

Resultados acima de 50% em qualquer pólo, isoladamente, sinalizam aptidões de alta dominância. Resultados abaixo de 20% sinalizam aptidões de baixa dominância.

3.4 Levantamento do estágio no ciclo de vida das organizações

Para a escola da configuração segundo Mintzberg et al (2000), as empresas podem ser descritas em um tipo estável de características em um período de tempo, adotando uma estrutura para o seu contexto, levando a comportamentos que darão origem a suas estratégias.

Decorrente desta idéia contida em Mintzberg et al (2000), a metodologia avaliou a seguinte hipótese: existe relação entre opção estratégica e estágio no ciclo de vida da empresa. Para pesquisar este intento foi utilizada a obra de Adizes (1998), através da qual foi elaborado o questionário.

Como a empresa analisada está formalizada, a primeira fase de namoro não é analisada. Para a montagem do questionário são analisadas algumas características que permitem identificar em qual estágio do ciclo de vida a empresa se encontra. Para isso o quadro 10, da seção 2.7.2, serve de base para a elaboração do questionário.

3.4.1 Questionário

QUESTIONÁRIO III: LEVANTAMENTO DO ESTÁGIO DE VIDA DA ORGANIZAÇÃO

Sr (a) respondente:

O objetivo deste questionário é identificar quais as características de sua empresa. Por isso, você deve analisar cuidadosamente cada opção e assinalar aquela que mais se aproxima da sua empresa.

Obrigado por sua atenção

Assinale somente uma alternativa

Quanto ao processo decisório.

1. O processo decisório na empresa é feito de qual forma?

1.1() o proprietário toma todas as decisões.

1.2() a maioria das vezes é tomada pelo proprietário, pois os funcionários não demonstram eficiência quando tomam decisões.

1.3() a empresa possui um administrador profissional que auxilia na tomada de decisão.

1.4() a empresa tem seu processo de decisão descentralizado, pois os administradores seguem o planejamento.

1.5() o processo de decisão é descentralizado mas as pessoas são forçadas a reduzir o conflito entre os setores.

1.6() o processo de decisão é descentralizado mas as pessoas estão unidas em grupos informais brigando pelo poder de forma política.

1.7() o processo decisório está centralizado na diretoria com pouca participação dos níveis inferiores.

1.8() o processo decisório está centralizado na diretoria sem participação dos níveis inferiores.

Quanto à formalização (diretrizes, sistemas e procedimentos)

2. Quanto à quantidade de diretrizes, sistemas e procedimentos existentes na empresa, você considera que:

2.1() há um excesso de formalização e divisão do trabalho, não havendo interligação entre os sistemas.

2.2() há procedimentos formalizados em excesso, com divisão do trabalho exagerada e com mínima interligação dos sistemas.

2.3() a empresa possui um excesso de formalização de seus procedimentos com pouca interligação entre eles não sendo permitido mudanças.

2.4() os procedimentos estão estabelecidos e interligados mas há um pouco de resistência em mudá-los.

2.5() a empresa dispõe de procedimentos estabelecidos e formalizados.

2.6() a empresa está formulando seus procedimentos, mas está encontrando resistência para a sua adoção.

2.7() a empresa dispõe de poucos procedimentos escritos.

2.8() a empresa não dispõe deles e as atividades são informadas verbalmente pelo proprietário.

Quanto ao planejamento:

3. Qual alternativa representa a forma de planejamento da empresa?

3.1() a empresa dispõe de um planejamento formalizado e focado em objetivos de curto prazo, pois precisa de caixa e valoriza os produtos existentes.

3.2() a empresa tem o planejamento formal baseado em seus produtos e mercados existentes, tentando aumentar suas vendas aos clientes atuais.

3.3() a empresa não possui um planejamento, pois não há tempo para se dedicar a ele devido ao excesso de trabalho. É informal e está na mente do proprietário.

3.4() a empresa, por não dispor de um planejamento, está investindo em vários negócios. Além disso, seu foco está em vender cada vez mais.

3.5() a empresa está iniciando a elaboração do planejamento e orçamentos, mas são desestruturados e visam aumentar o lucro da empresa em relação ao volume de vendas.

3.6() a empresa dispõe de um planejamento formal e persegue seus planos e objetivos.

3.7() o planejamento é extremamente formalizado com preocupação com a organização interna da empresa sem visualizar o mercado.

3.8() o planejamento é formal, mas se percebe que este não foca mais seus clientes e mercados.

Quanto a hierarquia:

4. A hierarquia diz respeito aos departamentos existentes na empresa e sua relação de poder e autoridade. A empresa pode ser descrita de qual forma?

4.1() a empresa possui setores de vendas, produção, finanças e/ou contabilidade e administrativo, mas é rígida e fortemente estabelecida com centros de política disputando o poder na empresa.

4.2() a empresa está organizada de forma muito rígida, sendo a mudança estrutural quase que impossível pois há muito conformismo das pessoas. A preocupação da empresa é só com sua organização interna, mas sua eficiência e eficácia não está aumentando.

4.3() a empresa está estruturada por órgãos de produção, vendas, finanças, administrativo, com poder descentralizado e as pessoas podem se reportar diretamente ao setor responsável pela solução do problema sem passar pelo seu chefe imediato.

4.4() a empresa está passando por um processo de reestruturação com a contratação de um administrador e se assemelha, às vezes, com as alternativas 4.3 e outras com a 4.5.

4.5() o poder está centralizado nas mãos do proprietário dispondo dos setores de vendas, produção, finanças e/ou contabilidade e administrativo.

4.6 () o poder está centralizado nas mãos do proprietário dispondo de um setor de vendas e de produção.

4.7 () a empresa passa a maior parte do seu tempo procurando se organizar, estabelecendo estruturas cada vez mais rígidas e formalizadas.

4.8() a empresa está dividida por áreas de produção, vendas, finanças, administrativo e possui ainda departamentos que prestam assessoria à empresa tais como: departamento de informática, jurídico, recursos humanos ou departamento pessoal e organização, sistemas e métodos.

Quanto ao foco de atenção:

5. A empresa está buscando qual objetivo?

5.1() ampliar suas vendas e para isto busca novas oportunidades.

5.2() está diversificando, buscando desenvolver novos produtos e mercados.

5.3() a empresa tem um volume de vendas grande, mas o lucro não corresponde, por isso está buscando melhorar o retorno sobre as vendas.

5.4() por ter um volume adequado de vendas e boas margens de lucro a empresa está criando ou comprando novas empresas para ampliar seus produtos e mercados.

5.5() a empresa não está buscando novos produtos e mercados e está focando a melhora dos produtos existentes.

5.6() a empresa está utilizando a aquisição de outras empresas para obter produtos e mercados novos.

5.7() pelo caixa apresentar uma redução da lucratividade, a empresa está focando a redução de custos.

5.8() por apresentar caixa deficitário, o foco está na redução de custos mas sofre grande pressão interna e seus custos operacionais são elevadíssimos.

Quanto ao desempenho financeiro:

6. Atualmente a empresa apresenta:

6.1() caixa deficitário devido aos seus altos custos operacionais.

6.2() redução da lucratividade.

6.3() perda de participação no mercado, com receitas e lucros em queda.

6.4() visão de lucro a curto prazo.

6.5() vendas e lucratividade estáveis, com controle de custos .

6.6() vendas boas mas o lucro está caindo.

6.7() caixa positivo com vendas em expansão.

6.8() caixa deficitário.

Quanto à forma de gestão:

7. De modo geral, a empresa é gerenciada de qual forma?

7.1() A visão é que, por não ter um planejamento formal, a empresa está preparada para enfrentar desafios passando por crises, as quais são gerenciadas e o foco é em vender. O poder é centralizado no proprietário ou administrador.

7.2() A empresa não antecipa as mudanças e as coisas são feitas de acordo com seu acontecimento e tudo gira em torno de aumentar as vendas. O poder é centralizado no proprietário.

7.3 () A empresa dispõe de diversos sistemas sem funcionalidade e interligação, por isso a mudança é impossível de se realizar pois também não há disposição das pessoas para a mudança.

7.4() A empresa dispõe de sistemas formais mas pouco interligados, dificultando a ação conjunta e a mudança.

7.5() O gerenciamento está difícil pois há grupos com poderes políticos dentro da empresa havendo divergências no processo decisório.

7.6() A empresa está marcada por desconfianças internas e por isso recompensa comportamentos de subordinação e atualmente está valorizando a área de finanças.

7.7() a empresa dispõe de um planejamento que determina suas ações, valoriza as áreas de vendas, produção e finanças.

7.8() a empresa está buscando uma melhora dos seus procedimentos com a redução de custos operacionais e de produção. Frequentemente há desentendimento entre o proprietário e o administrador e entre este e os funcionários antigos.

Quanto aos controles:

8. A empresa apresenta:

8.1() Nenhum tipo de controle formal, mantendo seus registros em algum tipo de agenda ou caderneta e só o proprietário tem acesso.

8.2() A empresa apresenta alguns poucos controles como o de contas a receber e a pagar, entretanto são todos informais.

8.3() A empresa mantém controle de custos e um programa de melhoria da qualidade.

8.4() A empresa mantém bons instrumentos de controle e usa orçamentos seguindo-os de forma rígida.

8.5() A empresa mantém um ótimo controle financeiro fornecendo dados confiáveis para a tomada de decisão.

8.6() A empresa mantém um conjunto de controles estabelecidos, os quais são rígidos e enfatizam como as coisas são feitas e não por que são feitas.

8.7() A empresa possui um excesso de controle dificultando a implantação de mudanças e estão pouco integrados.

8.8() A empresa possui uma grande quantidade de controle sem qualquer finalidade e não visa proporcionar informações sobre problemas relacionados com as atividades essenciais, tais como melhora dos produtos e do atendimento aos clientes.

As relações entre os assuntos abordados são apresentadas no próximo capítulo e foram realizadas com o uso da estatística descritiva, pois a pesquisa é exploratória e qualitativa, a qual permite que o pesquisador obtenha maior proximidade com o problema e construa hipóteses. Ao pesquisador cabe a interpretação dos fenômenos com base na fundamentação bibliográfica, analisando os dados de forma indutiva.

CAPÍTULO 4. ESTUDO DE CASO

Este capítulo analisa uma empresa de médio porte do setor de confecções na cidade de Maringá, Paraná, abordando a relação entre opção estratégica, aptidões dominantes e o estágio no ciclo de vida das organizações em que a empresa se encontra, por meio da metodologia apresentada no capítulo 3.

4.1 Histórico da empresa

A empresa analisada foi fundada em agosto de 1979 com o objetivo de fabricar roupas íntimas da linha noite, tendo como meta atender todas as exigências de seus clientes.

Naquele ano, a empresa foi instalada em um salão de aproximadamente 80 metros quadrados e contava com seis funcionários. A produção era de pijamas e camisolas com modelagens simples.

Após sete anos, a empresa contava com quatro salões de 80 metros quadrados e 85 funcionários. No ano seguinte, 1987, mudou-se para um prédio próprio com 470 metros quadrados onde hoje se localiza uma de suas lojas. Em 1990, a empresa transferiu suas atividades administrativas, de produção e vendas para uma área de 1150 metros quadrados.

Atualmente a empresa possui cinco lojas próprias que comercializam e distribuem seus produtos, sendo três localizadas no centro de Maringá, uma no Shopping Aspen-Park e outra no Shopping atacadista VestSul.

Nos últimos anos, a empresa vem investindo em novos equipamentos computadorizados que permitam implantar sistemas de corte e bordados próprios, melhorando sua produtividade e qualidade. A fábrica produz 50.000 unidades/mês com 185 funcionários. Seu mercado consumidor é atendido por uma rede de representantes nos estados do sul, sudeste e nos estados de Goiás e Bahia, exportando para os países do Mercosul.

A empresa preza pela qualidade e excelência dos seus produtos, pela pesquisa no mercado nacional e internacional de novos modelos e por uma criatividade esmerada. A sua meta é a qualidade internacional por meio da implantação do programa de qualidade total visando à certificação ISO 9000.

Devido ao crescimento da empresa e a complexidade do mercado de atuação é cada vez mais importante a qualidade de suas decisões estratégicas, levando a direção da empresa a se preocupar com a participação dos funcionários no processo decisório e no entendimento dos desafios estratégicos.

Com a análise espera-se contribuir para um melhor entendimento da opção estratégica e sua relação com as aptidões dos funcionários que participam do processo decisório na empresa e do seu administrador, bem como a relação com o estágio de vida da empresa.

4.2 Caracterização da empresa

Para caracterização da empresa é preciso analisá-la tanto no aspecto quantitativo quanto qualitativo para verificar seu enquadramento no conceito de média empresa apresentado na revisão da literatura.

4.2.1 Aspectos gerais e quantitativos

- Setor de atuação

Indústria de Confecções.

- Data de constituição

Agosto de 1979.

- Produtos fabricados

Roupas íntimas, linha noite, à base de seda, malha e ligante, tendo em média 60 modelos entre pijamas, camisolas, “babydoll” e robes em cores e estampas variadas e exclusivas.

- Número de funcionários

Cento e oitenta e cinco (185)

- Faturamento anual

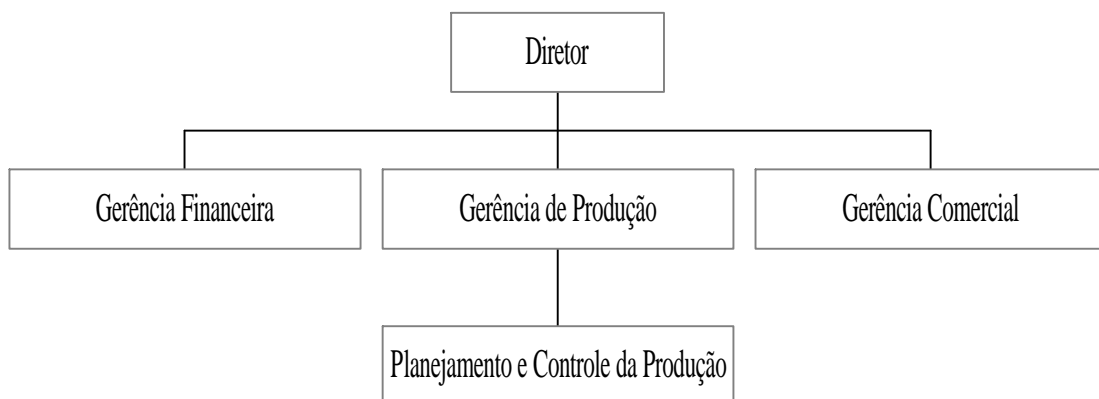
O faturamento da fábrica foi de nove milhões e oitocentos mil reais (R\$9.800.000,00) em 2000. As lojas faturaram cerca de três milhões de reais (R\$3.000.000,00) naquele mesmo ano, porém o valor exato não foi informado.

Através dos dados quantitativos que a empresa apresenta, número de funcionários e faturamento anual pode-se caracterizá-la como uma média empresa, pois atende aos requisitos quantitativos apresentados na seção 2.1.

4.2.2 Aspectos qualitativos

A empresa analisada apresenta o seguinte organograma da sua estrutura de decisão estratégica. Por meio dele, podem ser constatadas algumas características do seu modelo de gestão.

Figura 6: Organograma do processo decisório da empresa analisada.



Fonte: Proprietário da empresa.

Em primeiro lugar pode ser destacado o reduzido número de unidades funcionais, a estrutura organizacional simples e leve, o pequeno número de técnicos e a reduzida divisão do trabalho.

Alguns aspectos qualitativos do modelo de gestão da empresa também foram levantados por meio do questionário para detecção do estágio de vida da organização. Para esta análise foi utilizado o questionário respondido pelo proprietário da empresa.

O processo decisório, segundo o proprietário, é linear e centralizado na diretoria, ou seja, em suas mãos, mas com a participação dos níveis inferiores. Quanto às diretrizes, sistemas e procedimentos, estes são formalizados e estabelecidos, assim como o planejamento é formalizado e focado no alcance dos planos e objetivos da empresa.

A forma de gestão da empresa se dá por meio do planejamento formal, o qual determina as ações e valoriza as áreas de vendas, produção e finanças. A empresa mantém controle de custos e um programa de melhoria contínua, ou seja, de qualidade total.

As características apresentadas pela empresa são semelhantes às aquelas especificadas na fundamentação teórica em relação ao poder centralizado, poucas unidades funcionais, estrutura organizacional simples e leve, pequeno número de técnicos e divisão reduzida do trabalho. Entretanto, não apresenta as características de planejamento e controle pouco formalizados e quantificados.

Pode-se concluir que a empresa é de médio porte tanto no aspecto quantitativo quanto qualitativo, pois apresenta um maior número de características da média empresa apresentadas na fundamentação teórica.

A empresa pode apresentar aspectos de um estágio anterior ou posterior ao que se encontra. Além disso, constata-se que as empresas são diferentes e apresentam características específicas. Assim, pode-se encontrar empresas de médio porte com as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle formalizadas enquanto outras as apresentam com menor grau de formalização.

Pelos dados apresentados a empresa está em processo de desenvolvimento organizacional e apresenta alguns aspectos que diferem dos estabelecidos pelos autores, ou seja, a empresa está em processo de transição de um estágio para outro no ciclo de vida das organizações.

4.3 Levantamento e análise dos dados

Caracterizada a empresa, resta fazer o levantamento e análise dos dados coletados por meio dos questionários apresentados no terceiro capítulo.

4.3.1 Identificação e análise da opção estratégica

O questionário para a identificação da opção estratégica foi aplicado no proprietário da empresa, nos gerentes e no encarregado do planejamento e controle da produção. A tabela 1 traz as respostas dadas pelos entrevistados na doze questões, através das quais podemos perceber quais as diferenças e semelhanças na forma de pensar dos respondentes em relação à empresa.

Tabela 1: Dados tabulados do questionário: levantamento da opção estratégica.

Respondentes	QUESTÕES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1*	1.1	2.3	3.2	4.4	5.2	6.3	7.3	8.1	9.1	10.4	11.3	12.1
2	1.3	2.3	3.3	4.4	5.4	6.1	7.4	8.3	9.1	10.2	11.2	12.4
3	1.2	2.3	3.2	4.1	5.1	6.2	7.4	8.1	9.2	10.2	11.3	12.4
4	1.3	2.3	3.3	4.4	5.4	6.1	7.4	8.1	9.1	10.2	11.2	12.4
5	1.2	2.4	3.2	4.4	5.1	6.2	7.1	8.3	9.2	10.2	11.2	12.4

Fonte: Dados primários, set/2001.

* Dados do proprietário.

A partir desta tabela e do gabarito de identificação da opção estratégica foi possível a construção das demais tabelas.

Tabela 2: Gabarito para detecção da opção estratégica.

QUESTÕES	TIPOS DE ESTRATÉGIAS			
	DEFENSIVA	PROSPECTORA	ANALÍTICA	REATIVA
1	1.1	1.2	1.3	1.4
2	2.3	2.4	2.2	2.1
3	3.3	3.2	3.1	3.4
4	4.1	4.2	4.3	4.4
5	5.4	5.3	5.2	5.1
6	6.3	6.1	6.2	6.4
7	7.3	7.4	7.1	7.2
8	8.4	8.1	8.2	8.3
9	9.1	9.2	9.3	9.4
10	10.4	10.2	10.3	10.1
11	11.2	11.3	11.1	11.4
12	12.1	12.4	12.2	12.3

Fonte: Questionário elaborado para detecção da opção estratégica da empresa, seção 3.2.1.

Após a organização dos dados foi possível identificar a estratégia adotada nas dimensões analisadas: domínio de produtos e mercados, postura de sucesso, monitoração ambiental, crescimento, coalizão dominante, planejamento, estrutura, controle, objetivo tecnológico, amplitude tecnológica e anteparos tecnológicos. Um outro aspecto que as tabelas permitem analisar é a comparação das respostas do proprietário com as dos funcionários.

As quatro questões iniciais do questionário visavam identificar a opção estratégica dos respondentes em relação ao problema empreendedor. Estas questões abordavam a forma utilizada pelos entrevistados para responderem aos desafios da perda de posição no mercado, ao aumento da competitividade, a análise ambiental e ao crescimento empresarial.

Tabela 3: Dados tabulados por tipos de estratégias – problema empreendedor e soluções.

Ciclo	Dimensões	Tipos de estratégias			
		Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Adaptativo Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de Produtos e Mercados	1	2	2	0
	Postura de sucesso	4	1	0	0
	Monitoramento Ambiental	2	3	0	0
	Crescimento	1	0	0	4

Fonte: Dados primários, set/2001.

A primeira questão sobre o domínio de produtos e mercados apresenta uma total diferença na forma de pensar do proprietário e dos funcionários. A questão abordava a forma de reação dos entrevistados quando a empresa perde posição no mercado.

A estratégia escolhida pelo proprietário é a defensiva, enquanto os funcionários optam pela estratégia prospectora e analítica. Para o proprietário a empresa deve manter um foco estreito de produtos e mercados quando perde posição no mercado.

Para os funcionários a melhor opção é a procura de segmentos de produtos e mercados de forma cuidadosa e pela ampliação de produtos e mercados de forma contínua, caracterizando as estratégias analíticas e prospectora respectivamente.

A postura de sucesso, segunda questão, perguntava aos entrevistados como eles reagiriam para enfrentar o aumento da competitividade. Quatro dos cinco respondentes, incluindo o proprietário, concordam que a melhor opção é a estratégia defensiva, ou seja, a empresa deve manter o mercado em que atua através de mudanças concentradas nos produtos existentes por meio do aumento da qualidade e redução de preços.

O outro respondente optou pela estratégia prospectora, na qual a empresa busca ativamente novos produtos em um mercado mais amplo valorizando o pioneirismo.

A terceira questão abordou o monitoramento ambiental, ou seja, perguntava qual a prática usada pelo respondente para analisar o meio ambiente, com o seguinte resultado: três respondentes optaram pela estratégia prospectora incluindo o proprietário e dois pela estratégia defensiva.

Na perspectiva prospectora, o meio ambiente é avaliado buscando orientação para a descoberta das necessidades do mercado e do ambiente de forma geral, mediante uma postura agressiva para o atendimento dessas necessidades.

Na perspectiva defensiva o respondente busca um domínio de mercado para empresa por meio da monitoração das mudanças ocorridas no meio ambiente de domínio da empresa, controlando e centralizando todas as decisões.

A quarta questão analisou como a pessoa levaria a empresa ao crescimento. Nesta questão três funcionários concordam que a melhor forma é a estratégia reativa, assim como o proprietário. O outro funcionário optou pela estratégia defensiva.

A estratégia reativa procura uma penetração no mercado de forma segura e cuidadosa através do desenvolvimento de novos produtos e mercados usando informações confiáveis. Na estratégia defensiva, a empresa procura iniciar-se no mercado de forma cuidadosa por meio do crescimento das vendas para os consumidores atuais, reduzindo preços e aumentando a propaganda e produtividade.

A tabela quatro aborda o problema administrativo nas dimensões: coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle, para a detecção da opção estratégica dos respondentes.

Tabela 4: Dados tabulados por tipos de estratégias – problema administrativo.

Ciclo		Dimensões	Tipos de estratégias			
			Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema Administrativo	Adaptativo					
		Coalizão Dominante	2	0	1	2
		Planejamento	1	2	2	0
		Estrutura	1	3	1	0
		Controle	0	3	0	2

Fonte: Dados primários, set/2001.

A coalizão dominante identifica as áreas da empresa requisitadas para a análise e solução de problemas. Dois respondentes optaram pela estratégia reativa, na qual as soluções são buscadas em pessoas hábeis na solução de problemas independente da área de atuação. Outros dois escolheram a estratégia prospectora, a qual busca no pessoal de finanças e produção informações para a análise e solução de problemas. O proprietário optou pela estratégia analítica por meio da utilização do planejamento para avaliar novas alternativas de ação.

Quanto à forma de realização do planejamento, o proprietário optou pela estratégia defensiva, sendo o planejamento executado por meio de uma avaliação interna da empresa para determinar os objetivos, utilizando para isto instrumentos de controle.

Para dois respondentes, a melhor opção é a estratégia prospectora com o planejamento baseado na avaliação externa, buscando problemas e oportunidades com o uso de programas de atuação. Outros dois optaram por uma estratégia analítica, com o planejamento por meio da avaliação da empresa de forma abrangente com foco em mudanças incrementais como programas de qualidade.

Em relação à estrutura adequada para o alcance dos objetivos, o proprietário optou por uma estratégia defensiva com a estrutura por funções e a autoridade centrada nas mãos dos chefes dos setores.

Três funcionários optaram pela estratégia prospectora com a estrutura por produtos e/ou mercados, com profissionais habilitados para compreender o produto e mercado da empresa e o outro optou pela postura estratégia analítica com a estrutura dominada por assessores coordenadores de projetos com capacidade de liderança e o uso da estrutura por funções.

Quanto à melhor estratégia em relação ao controle, três respondentes, dentre eles o proprietário optaram pela estratégia prospectora, sendo o controle realizado por meio do desempenho de produto e mercado em termos de volume de vendas. Os outros dois respondentes optaram pela estratégia reativa com o uso de controles financeiros e de desempenho de produtos e mercado com a análise cuidadosa de riscos por meio de cálculos e contribuição de desempenho.

Quanto ao problema de engenharia e soluções, as dimensões analisadas foram o objetivo, a amplitude e os anteparos tecnológicos. Nestas dimensões as estratégias escolhidas foram a defensiva e prospectora.

Tabela 5: Dados tabulados por tipos de estratégias – problema de engenharia e soluções.

Ciclo	Dimensões	Tipos de estratégias			
		Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Adaptativo	Objetivo tecnológico	3	2	0	0
	Amplitude tecnológica	1	4	0	0
	Anteparos tecnológicos	3	2	0	0

Fonte: Dados primários, set/2001.

O objetivo tecnológico para três respondentes, dentre eles o proprietário, deve focar a eficiência e a redução de custos quando da aquisição de equipamentos, caracterizando a estratégia defensiva. Para os outros, a estratégia prospectora, com a tecnologia dos equipamentos adquiridos sendo flexível e inovadora.

Quanto à amplitude tecnológica, o proprietário optou por uma estratégia defensiva com a aquisição de equipamentos com tecnologia para uso único e baseado nos produtos atuais da empresa visando a sua melhora. Os funcionários optaram pela estratégia prospectora com a compra de tecnologia com usos múltiplos para o desenvolvimento de novos produtos.

Os anteparos tecnológicos dizem respeito ao suporte dado à tecnologia e ao seu gerenciamento. Para o proprietário e um dos funcionários a melhor opção é o gerenciamento dos anteparos baseado nas habilidades do pessoal técnico e sua diversidade, portanto uma estratégia prospectora. Para os demais respondentes a melhor estratégia é a defensiva com o gerenciamento dos anteparos por meio de programas de manutenção e padronização.

Conforme os resultados nos três problemas de gestão pode-se concluir que estes levam a opções estratégicas diferenciadas. Entretanto, quando as opções são organizadas percebe-se o domínio da estratégia defensiva e prospectora.

Tabela 6: Opção estratégica por respondentes.

Respondentes	Opção estratégica			
	Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
1*	8	2	1	1
2	5	4	1	2
3	2	8	1	1
4	5	5	1	1
5	1	6	2	3

Fonte: Dados primários, set/2001.

*Dados do proprietário

A décima segunda questão solicitava aos respondentes que identificassem como a empresa pode ser caracterizada. Por meio desta questão eles também estavam identificando a postura estratégica vigente na empresa, mostrando novamente a diferença de posição estratégica entre os funcionários e o proprietário.

Tabela 7: Forma de atuação estratégica da empresa visualizada pelos respondentes.

OPÇÃO ESTRATÉGICA	RESPONDENTES				
	1*	2	3	4	5
Defensiva	X				
Prospectora		X	X	X	X
Analítica					
Reativa					

Fonte: Dados primários, set/2001.

* Dados do proprietário

Para o proprietário, a empresa usa a estratégia defensiva, caracterizada como uma empresa que procura localizar e manter produtos e serviços estáveis, com o foco concentrado em poucos produtos em menor número que os de seus concorrentes. Busca a proteção do seu domínio de mercado através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se a aquilo que sabe fazer tão bem, ou melhor, que qualquer um.

Para os funcionários, a empresa foi identificada com a estratégia prospectora, caracterizada como uma empresa que procura ampliar sua linha de produtos e serviços, enfatizando a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.

Como pode ser constatado pela análise individual de cada problema avaliado na identificação da opção estratégica da empresa não há uma estratégia usada em todas as situações, ou seja, as circunstâncias que envolvem os problemas levam os decisores a escolherem opções estratégicas diferentes.

A diferença entre a posição estratégica do proprietário e dos funcionários pode ser explicada pelo fato da empresa estar com problemas remanescentes dos estágios toca-toca e adolescência, o que não permite que ela esteja totalmente no estágio de plenitude pela falta de flexibilidade que não permite o aprendizado.

Nesse caso poderá surgir na empresa o problema denominado por Adizes (1998) como cilada do fundador, havendo conflito entre o fundador e os administradores, dificultando a gestão empresarial. A empresa poderá regredir ao estágio toca-toca, pois não consegue solucionar os problemas remanescentes.

4.3.2 Identificação e análise do estágio de vida da empresa no ciclo de vida das organizações

Com o uso do gabarito de apuração do estágio no ciclo de vida das organizações os dados foram organizados tornando possível a identificação do estágio de vida da empresa.

Tabela 08: Gabarito para detecção do estágio no ciclo de vida das organizações.

Estágio do ciclo de vida	Questões							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Infância	1.1	2.8	3.3	4.6	5.1	6.8	7.2	8.1
Toca-Toca	1.2	2.7	3.4	4.5	5.2	6.7	7.1	8.2
Adolescência	1.3	2.6	3.5	4.4	5.3	6.6	7.8	8.3
Plenitude	1.4	2.5	3.6	4.3	5.4	6.5	7.7	8.4
Estabilidade	1.5	2.4	3.1	4.8	5.5	6.4	7.6	8.5
Aristocracia	1.6	2.3	3.2	4.1	5.6	6.3	7.5	8.6
Burocracia Incipiente	1.7	2.2	3.8	4.7	5.7	6.2	7.4	8.7
Burocracia e morte	1.8	2.1	3.7	4.2	5.8	6.1	7.3	8.8

Fonte: Questionário elaborado para detecção do ciclo de vida das organizações, seção 3.4.

Cada opção das questões do questionário, seção 3.4, representava um estágio no ciclo de vida das organizações, assim a questão um contém oito opções, cada uma representando um estágio.

Tabela 09: Dados tabulados do questionário para a apuração do estágio no ciclo de vida das organizações.

Respondentes	QUESTÕES							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1*	1.7	2.5	3.6	4.5	<u>5.7</u>	6.6	7.7	8.3
2	1.5	2.5	3.6	4.8	5.2	6.4	7.7	<u>8.6</u>
3	1.1	2.5	3.2	4.8	5.2	6.5	7.7	8.3
4	1.3	2.5	3.6	4.8	5.2	6.7	7.7	<u>8.6</u>
5	1.4	2.5	3.6	4.8	<u>5.7</u>	6.6	7.7	8.5

Fonte: Dados primários, set/2001.

* Dados do proprietário

As questões foram elaboradas através do quadro 11 da seção 2.7.2 e as características analisadas foram extraídas da obra de Adizes (1998) uma vez que elas aparecem em todos os estágios do ciclo de vida das organizações e são elementos chaves na identificação do estágio.

A primeira questão focou o processo decisório e não houve concordância entre os respondentes. Para o proprietário o processo decisório é centralizado na diretoria com pouca participação dos níveis inferiores.

Um funcionário respondeu que o processo decisório é descentralizado mas que são forçados a reduzir o conflito entre os setores. Outro respondeu que a maioria das decisões é tomada pelo proprietário, pois os funcionários não são eficientes quando tomam decisões. Outro disse que a empresa tem o processo decisório descentralizado e as pessoas seguem o planejamento e o outro informou que a empresa possui um administrador que auxilia na tomada de decisão.

O processo decisório, sem a percepção da participação ou não dos funcionários nas decisões, pode ser explicado pelo fato da empresa estar em transição ocasionando a centralização e a descentralização constante das decisões, ou seja, o empreendedor descentraliza em determinados momentos e como as pessoas não estão preparadas para tomarem decisões volta a centralizar. Este fenômeno ocorre na fase de adolescência.

Isto se deve ao fato da empresa não dispor de instrumentos de controle e planejamento que permitam ao administrador avaliar as decisões dos subordinados. A falta de políticas e normas também impede que as pessoas tomem decisões de acordo com as exigências do empreendedor.

A segunda questão avaliava as diretrizes, sistemas e procedimentos existentes e todos concordam que a empresa dispõe deles formalizados e estabelecidos. Pode se concluir que a empresa tem diretrizes, sistemas e procedimentos de rotina estabelecidos, porém quando se avalia a oitava questão dois funcionários dizem que os controles são rígidos e enfatizam como as coisas são feitas e não por que são feitas.

Com isso, as decisões de rotina por serem estabelecidas não apresentam problemas, mas em relação às decisões não rotineiras, as pessoas não estão capacitadas para resolvê-las ficando a cargo do proprietário. Conclui-se que há delegação de poderes para as atividades de rotina e que as não rotineiras são centralizadas, havendo pouca descentralização do processo decisório.

Em relação ao planejamento, avaliado na terceira questão, quatro dos cinco entrevistados dentre eles o proprietário, dizem que há um planejamento formal e que a empresa persegue seus planos e objetivos.

Para quatro dos entrevistados, a hierarquia da empresa, levantada na quarta questão, é formada pela divisão da empresa por áreas de produção, venda, finanças, administrativa e ainda possui departamentos que prestam assessoria tais como: departamento de informática, jurídico, recursos humanos e organização, sistemas e métodos. Para o proprietário a hierarquia é tida como o poder centralizado em suas mãos com setores de vendas, produção, finanças/contabilidade e administrativo.

Na quinta questão, sobre o objetivo da empresa, o proprietário e um funcionário dizem que o objetivo da empresa é a redução de custos, pois a empresa apresenta uma redução da lucratividade. Para os demais funcionários o objetivo é a busca de retorno sobre as vendas, pois a empresa tem um volume de vendas grande, mas o lucro não correspondente.

A sexta questão avaliava o desempenho financeiro. Para o proprietário e um funcionário a empresa apresenta redução da lucratividade, os outros três funcionários deram respostas diferentes, como: visão de lucro a curto prazo, vendas e lucros estáveis com controle de custos e caixa positivo com vendas em expansão.

Relacionada com a quinta questão é possível perceber que alguns funcionários não conhecem a realidade da organização, pois há uma negação das respostas dadas na quinta questão. Assim, existem indícios da centralização do poder nas mãos do proprietário e a carência de informações aos funcionários.

A sétima questão abordou a forma de gestão da empresa e todos concordam que ela dispõe de um planejamento que determina suas ações, valorizando as áreas de vendas, produção e finanças.

Os entrevistados foram questionados quanto aos controles exercidos na empresa. Para o proprietário e um funcionário o controle de custos e o programa de melhoria da qualidade são os meios utilizados para o controle. Para dois funcionários os controles estabelecidos são rígidos e enfatizam como as coisas são feitas e não por que são feitas. O último funcionário diz que a empresa mantém um ótimo controle financeiro, fornecendo dados confiáveis para a tomada de decisão.

A partir da tabela anterior e do gabarito para a identificação do estágio no ciclo de vida da empresa foi possível determinar o estágio que a empresa se encontra. A empresa pode apresentar problemas do estágio anterior ou posterior, assim como dos estágios antigos. Isto foi constatado na empresa uma vez que a maioria das respostas se concentra no estágio de plenitude, mas com algumas características de estágios anteriores e posteriores.

Tabela 10: Estágio de vida da empresa de acordo com os respondentes.

ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA	RESPONDENTES				
	1*	2	3	4	5
Infância	0	0	1	0	0
Toca-Toca	1	1	1	2	0
Adolescência	2	0	0	1	1
Plenitude	3	3	3	3	4
Estabilidade	0	3	1	1	2
Aristocracia	0	1	2	1	0
Burocracia Incipiente	2	0	0	0	1
Burocracia e morte	0	0	0	0	0

Fonte: Dados primários, set/2001.

* Dados do proprietário

Para melhor entendimento é preciso avaliar cada estágio do ciclo de vida e as questões que identificam a empresa em determinado estágio.

O estágio de infância foi identificado somente pelo terceiro respondente na questão sobre a forma de planejamento da empresa que para ele é baseado no aumento das vendas aos clientes atuais. Entretanto, todos os outros vêem a empresa no estágio de plenitude, com o planejamento formalizado com persecução dos planos e objetivos.

O estágio toca-toca foi identificado por três respondentes na questão cinco que é sobre o objetivo da empresa que para eles está centrado na busca da diversificação com o desenvolvimento de novos produtos e mercados. Para os outros respondentes desta questão o estágio da empresa é o de burocracia incipiente, no qual a empresa possui baixa lucratividade e está buscando a redução dos custos.

O estágio de adolescência foi identificado por dois respondentes na questão seis sobre o desempenho financeiro, no qual as vendas são boas, mas o lucro está caindo. Os demais respondentes focaram em estágios diferentes como estabilidade, plenitude e toca-toca.

A plenitude foi identificada por todos os respondentes na questão dois que abordava as diretrizes, sistemas e procedimentos, os quais estão estabelecidos e formalizados.

A questão três também apontou para a plenitude com quatro dos cinco entrevistados afirmando que o planejamento é feito de forma formal com persecução de seus planos e objetivos.

Na sétima questão todos concordam que a forma de gestão da empresa é feita por meio do planejamento que determina as ações e com a valorização das áreas de vendas, produção e finanças, apontando novamente ao estágio de plenitude.

A estabilidade foi identificada com maior precisão na quarta questão que abordou a hierarquia utilizada na empresa. Para quatro dos respondentes a empresa está dividida por áreas de produção, vendas, finanças, administrativo e órgãos de assessoria.

O estágio de aristocracia foi identificado por um respondente na questão três e dois na oitava. Nesta última o aspecto foi em relação ao controle que para eles é rígido e enfatiza como as coisas são feitas e não por que são feitas.

A burocracia incipiente é vista pelo proprietário nas questões sobre processo decisório que ele considera centralizado na diretoria com pouca participação dos níveis inferiores e sobre o objetivo da empresa centrado na redução de custos pelo fato da empresa apresentar redução de lucratividade. A resposta do quinto respondente é igual a do empresário. O estágio de burocracia e morte não foi identificado em nenhuma resposta.

A empresa apresenta características centradas no estágio de vida de plenitude, mas com problemas remanescentes dos estágios toca-toca e adolescência. A falta de flexibilidade e aprendizado organizacional aspecto marcante da plenitude tem ocasionado problemas dos estágios de aristocracia e burocracia incipiente impedindo a transição. A empresa está em fase de transição precisando solucionar os problemas remanescentes dos estágios anteriores para alcançar a plenitude e evitar o envelhecimento precoce decorrente da aristocracia e burocracia incipiente.

4.3.3 Identificação e análise das aptidões dominantes

Os questionários para a identificação das aptidões dominantes foram tabulados com o uso do quadro de apuração, seção 3.3.1 e em seguida foram organizados por respondente com sua pontuação em cada pólo de dominância.

Tabela 11: Pontuação dos respondentes por pólo de aptidões dominantes.

RESPONDENTES	PÓLO DOMINANTE			
	NO	S0	NE	SE
1*	09	11	07	05
2	06	08	12	06
3	12	10	05	05
4	09	09	05	09
5	06	05	10	11

Fonte: Dados primários, set/2001.

* Dados do proprietário

A tabela nove apresenta o percentual por pólo dominante dos entrevistados. Para cálculo dos percentuais foi utilizada a fórmula: valor obtido por pólo, multiplicado por 100 (cem) e dividido por 32 (trinta e dois).

Tabela 12: Percentual por pólo dominante dos respondentes.

RESPONDENTES	PERCENTUAIS POR PÓLO DOMINANTE				TOTAL
	NO	SO	NE	SE	
1*	28,125	34,375	21,875	15,625	100%
2	18,75	25,00	37,50	18,75	100%
3	37,50	31,25	15,625	15,625	100%
4	28,125	28,125	15,625	28,125	100%
5	18,75	15,625	31,25	34,375	100%

Fonte: Dados primários, set/2001.

* Dados do proprietário

Os pólos dominantes representam as aptidões presentes nos entrevistados. Como se observa na tabela nove as pessoas entrevistadas possuem aptidões cerebrais nos diferentes pólos, entretanto alguns pólos são preponderantes, com exceção do quarto entrevistado que possui uma distribuição equilibrada entre três pólos.

O primeiro entrevistado possui um grau maior de dominância das aptidões presentes nos pólos NO e SO, o segundo nos pólos NE e SO, o terceiro nos pólos NO e SO, o quarto nos pólos NO, SO e SE e o quinto nos pólos NE e SE.

O pólo NO significa as aptidões dominantes das pessoas analíticas e factuais. As aptidões típicas dessas pessoas são a correlação e interpretação dos dados, a capacidade de avaliar e diagnosticar situações concretas, os raciocínios lógicos e prognósticos. O córtex cerebral usado é o pólo neocortical esquerdo.

O pólo SO significa as aptidões dominantes das pessoas preventivas e organizacionais. São típicas dessa área as aptidões administrativas e burocráticas, disciplinares e controladoras, incluindo a capacidade e o interesse de ordenar coisas em seqüência e planejamento. O córtex cerebral usado é o pólo cortical esquerdo.

O pólo NE significa as aptidões dominantes das pessoas intuitivas e conceituais. As aptidões típicas das pessoas NE são a abstração, a imaginação, a especulação, a criação, a invenção e a elaboração de raciocínios espaciais. O córtex cerebral usado é o pólo neocortical direito.

O pólo SE é típico das pessoas emotivas e relacionais, caracterizadas pela comunicação e envolvimento com as pessoas. Possui habilidades de oratória, ensino e liderança carismática. O córtex cerebral usado é o pólo cortical direito.

Através da somatória dos perfis monodominantes chega-se ao perfil bidominante. Resultados acima de 50% indicam aptidões altamente dominantes e abaixo de 20% de baixa dominância.

Tabela 13: Soma dos percentuais por pares de pólos dominantes.

Respondentes	Percentuais por pares de pólos dominantes			
	NO + NE	SO + SE	NO + SO	NE + SE
1*	50,00%	50,00%	62,5%	37,5%
2	56,25%	43,75%	43,75%	56,75%
3	53,12%	46,87%	68,75%	31,25%
4	43,75%	56,25%	56,25%	43,75%
5	50,00%	50,00%	34,37%	65,62%

Fonte: Dados primários, set/2001.

* Dados do proprietário

O perfil NO/NE é o do intelectual, desenvolvendo raciocínios lógicos e especulativos, são mais pensadores do que fazedores. O perfil NE/SE possui características opostas ao NO/SO, com raciocínios, atitudes e comportamentos conceituais, informais e intuitivos fundamentados em percepção, possibilidade e especulação.

O perfil NO/SO enfatiza o raciocínio, as atitudes e os comportamentos lógicos, formais e analíticos, baseados na razão, seqüência e fatos. O perfil SO/SE é característico de pessoas ligadas à ação do que ao pensamento puro. O pensamento da pessoa SO/SE é operacional, ela pensa nas coisas que podem e precisam ser feitas e as faz, sua inteligência é prática e realizadora.

Através das análises nos pólos monodominante e bidominante pode-se inferir que as pessoas que compõem a cúpula de decisão da empresa possuem aptidões nos diferentes pólos do cérebro humano, o que permite uma visão global dos problemas e de suas possíveis soluções. Entretanto, um número maior de conflitos pode surgir devido às diferentes visões ou levar a um conformismo com uma única visão geralmente do proprietário preponderando sobre os demais.

A avaliação e o reconhecimento das aptidões cerebrais e de seu nível de dominância e intensidade facilita a percepção dos desafios estratégicos, do processo de negociação, a comunicação, o trabalho em equipe, o processo criativo, o processo empreendedor, a liderança e a utilização integral das aptidões no gerenciamento.

As aptidões dos funcionários não estão sendo usadas plenamente devido à visão estratégica defensiva do proprietário que não permite a flexibilidade e o aprendizado organizacional mantendo a empresa com problemas do estágio toca-toca e adolescência, o que poderia ser resolvido com o uso integral das aptidões dos membros da equipe e com uma postura mais prospectora da organização permitindo o alcance do estágio de plenitude.

Para transpor os problemas dos estágios toca-toca e adolescência e alcançar a plenitude, a empresa deverá utilizar o trabalho em equipe e a mudança de postura estratégica do proprietário, com a adoção de uma política de descentralização do processo decisório, permitindo o aprendizado organizacional e o desenvolvimento tanto de suas aptidões quanto dos funcionários.

4.3.3.1 Funções Administrativas e aptidões dominantes

A análise das funções gerenciais com as aptidões dominantes e concluiu que existe uma íntima e óbvia relação entre a multipolaridade cerebral com os subsistemas organizacionais. Isto se deve ao fato de que os subsistemas organizacionais têm origem nas diferenças de dominância cerebral humana. A tabela quatorze mostra as aptidões dominantes e as funções desempenhadas pelos respondentes da empresa analisada.

Tabela 14: Funções desempenhadas pelos respondentes e seus pólos dominantes.

RESPONDENTES	PÓLO DOMINANTE	FUNÇÃO
1*	SO	Diretor (proprietário)
2	NE	Gerente de Produção
3	NO	Gerente Comercial
4	NO/SO/SE	Planejamento e Controle da Produção
5	SE	Gerente Financeira

Fonte: Dados primários, set/2001.

* Dados do proprietário

Em relação ao subsistema informativo/decisório, o autor atribui correspondência com o pólo NE (intuitivo-conceitual), no caso da empresa analisada a pessoa do pólo NE é o gerente de produção.

O subsistema técnico/econômico atribui correspondência com o pólo NO (analítico-fatual), no caso da empresa a pessoa do pólo NO é a gerente comercial.

O subsistema administrativo/estrutural atribui correspondência com o pólo SO (preventivo-organizacional), na empresa a pessoa do pólo SO é o diretor (proprietário).

O subsistema humano/social relaciona-se com as aptidões do pólo SE (emotivo-relacional) e na empresa a pessoa desse pólo é a gerente financeira e o responsável pelo planejamento e controle da produção.

O funcionário encarregado do planejamento e controle da produção possui suas aptidões divididas em três pólos dominantes, NO/SO/SE, o que lhe permite ter um entendimento mais claro dos outros membros da empresa.

O que se pode concluir destas constatações é que a empresa possui pessoas com aptidões em todos os pólos, mas elas precisam aprender a lidar com essas diferenças e procurar se entenderem para que a empresa possa definir claramente seus objetivos estratégicos e que estes possam ser compreendidos por todos.

O trabalho em equipe será fundamental para que a empresa consiga transpor os problemas remanescentes dos estágios toca-toca e adolescência, permitindo o alcance da plenitude barrando, a inflexibilidade que está se instalando na organização.

A falta de flexibilidade e do aprendizado organizacional não permite que a empresa esteja totalmente no estágio de plenitude, o que pode ser explicado pela preponderância da aptidão SO (preventivo-organizacional) do proprietário levando à adoção da estratégia preventiva. A rigidez com que se apegava ao planejamento que é elaborado de forma prescritiva, que não permite o desenvolvimento e o aprendizado dos demais membros da empresa é marcante na personalidade do preventivo-organizacional que também explica a ausência de flexibilidade da organização.

O preventivo organizacional possui as seguintes características: capacidades operacionais inatas e cultivadas de dirigir ações para a melhoria das condições de vida e segurança através da mobilização de recursos e de sua conservação. São típicas dessa área as aptidões administrativas e burocráticas, disciplinares e controladoras, incluindo a capacidade e o interesse de ordenar as coisas em seqüência e planejar.

A visão estratégica da empresa deve ser comunicada de diferentes formas para que faça sentido para as diferentes aptidões dominantes, pois para cada pólo dominante a interpretação dos fatos é feita em uma perspectiva. Assim, para uma maior união entre os membros da equipe na empresa é preciso que as decisões estratégicas sejam melhor explicitadas e analisadas.

Para que o trabalho em equipe seja produtivo as pessoas devem repensar suas convicções e se permitirem a ver o mundo na ótica das outras pessoas, tornando possível o entendimento melhor da realidade. Com esta percepção as pessoas passam a rever o que é certo ou errado e encontrar nas diferenças soluções para os problemas.

4.4 Análise comparativa dos dados

Após a organização e análise dos dados individualmente é necessário que seja feita a análise comparativa com o intuito de observar as relações entre opção estratégica, aptidões dominantes e estágio no ciclo de vida das organizações.

4.4.1 Opção estratégica e aptidões dominantes

Para a análise da relação entre opção estratégica e as aptidões dominantes foi realizado uma comparação das categorias estratégicas de Miles e Snow (1978) com os perfis bidominantes de Miranda (1997).

A estratégia defensiva, na qual a empresa procura ser proeminente em seu mercado, foi relacionada com as pessoas de perfil bidominante NE/SE, as quais possuem habilidades inatas de raciocínio, atitudes e comportamentos conceituais, formais e intuitivos, fundamentados em percepções, possibilidades e especulações.

A estratégia prospectora, na qual a empresa é ativa em mudanças, foi relacionada com as pessoas com perfil bidominante SO/SE ligadas à ação e ao pensamento puro. Pessoas com esse perfil pensam em coisas que podem e precisam ser feitas e as faz. São práticas e realizadoras.

Na estratégia analítica a empresa é uma seguidora de mudança e foi relacionada com as pessoas que possuem o perfil bidominante NO/SO com habilidades de raciocínio, atitudes e comportamentos lógicos, formais e analíticos que se baseiam na razão, seqüência e fatos.

A estratégia reativa está ligada a investidas oportunistas e postura de adaptação da empresa e foi relacionada com as pessoas de perfil bidominante NO/NE, as quais possuem habilidades para desenvolver tanto raciocínios lógicos quanto especulativos, geralmente são mais pensadores do que fazedores.

A partir do levantamento das aptidões dominantes dos respondentes e suas opções estratégicas apresentadas nas seções 4.3.1 e 4.3.2 foi montada a tabela.

Tabela 15: Aptidões dominantes e opção estratégica.

RESPONDENTES	APTIDÕES	OPÇÃO ESTRATÉGICA
1	NO/SO	Defensiva
2	NO/NE e NE/SE	Defensiva
3	NO/NE e NO/SO	Prospectora
4	SO/SE e NO/SO	Defensiva/Prospectora
5	NE/SE	Prospectora

Fonte: Tabelas 6 e 10.

Para a análise das aptidões dominantes e de sua inter-relação com as opções estratégicas foi optado por comparar os pólos de maior dominância presentes nos entrevistados, assim como as opções estratégicas mais utilizadas por eles para solucionarem os problemas organizacionais.

No caso do primeiro respondente sua aptidão bidominante é NO/SO, a qual enfatiza o raciocínio, as atitudes e o comportamento lógico, formal e analítico baseado na razão, seqüência e fatos. O perfil estratégico identificado para o NO/SO é o seguidor cuidadoso de mudança adotando a estratégia analítica. Entretanto, suas opções estratégicas são a defensiva e a prospectora.

As aptidões NO/NE, do segundo respondente, de acordo com a comparação entre os perfis bidominantes e a opção estratégica, levariam à estratégia reativa, enquanto que sua opção foi a estratégia defensiva. Entretanto, quando se analisam as aptidões NE/SE se tem a opção estratégica defensiva havendo inter-relação.

Em relação ao terceiro respondente suas aptidões estão concentradas nos pólos NO/NE e NO/SO não havendo qualquer ligação entre sua opção estratégica prospectora com suas aptidões dominantes.

O pólo NO/NE está relacionado com a opção estratégica reativa, na qual a estratégia é de investidas oportunistas e postura de adaptação e o pólo NO/SO está relacionado com a opção analítica de pessoas seguidoras de mudança.

A postura estratégica prospectora utilizada pelo terceiro respondente é de ativa iniciação à mudança e é característica das aptidões SO/SE que está ligada à ação e ao pensamento puro onde a pessoa pensa em coisas práticas e as realiza, portanto não há inter-relação.

O quarto respondente possui as mesmas aptidões que o primeiro, assim como as estratégias escolhidas. Portanto, as análises são iguais. O quinto respondente possui aptidões concentradas no pólo NE/SE característico de pessoas com atitudes e comportamentos conceituais, informais e intuitivos, identificados com a opção estratégica defensiva com proeminência no mercado de atuação de sua empresa. Entretanto, a estratégia escolhida foi a prospectora, o que não confirma a inter-relação.

Com base nas constatações pode-se inferir que as características cognitivas dos entrevistados não correspondem com suas opções estratégicas. Há várias explicações possíveis para tal fato dentre elas se destacam:

O ambiente em que a empresa está inserida levaria a opções estratégicas que não correspondem às aptidões de seus decisores. O ambiente de atuação da empresa caracterizado pelas inter-relações entre as pessoas, pela estrutura organizacional, pelas políticas, normas e regulamentos internos interferem nas opções estratégicas, ou seja, a cultura organizacional e a estrutura interferem nas opções estratégicas dos entrevistados, neutralizando suas aptidões dominantes.

O ambiente externo caracterizado pelas forças da concorrência, pela tecnologia, pelas políticas governamentais, pela cultura da região em que a empresa está inserida também podem estar influenciando as opções estratégicas dos entrevistados.

A hipótese dos funcionários estarem imitando o proprietário também deve ser levantada. De modo geral, as pessoas tendem a reproduzir o comportamento da pessoa de comando dentro da empresa, pois ela representa o comportamento desejado. Nesse caso, as pessoas não estão utilizando suas aptidões para a solução dos problemas estratégicos da empresa devido à preponderância do proprietário sobre os demais, explicado pela centralização das decisões nas mãos deste e sua posição estratégica defensiva.

O pensamento grupal também pode explicar o porquê da não relação entre opção estratégica e aptidões dominantes. Nesse caso, as pessoas escolheram as estratégias que agradariam os demais membros do grupo e não as que acham melhor.

Com o estudo de caso foi possível identificar que em cada problema há a tendência da opção por um tipo de estratégia, conforme as tabelas 3, 4 e 5. Assim, o indivíduo está analisando as questões, usando outras aptidões que não são preponderantes em seu perfil dominante, pois as pessoas não usam somente as aptidões do seu perfil dominante todo o tempo.

4.4.2 Opção estratégica e estágio no ciclo de vida das organizações

Outro fator analisado é quanto à relação entre opção estratégica e o estágio no ciclo de vida da empresa. Para o objetivo da análise optou-se pelo estágio que os respondentes mais identificaram na empresa.

Tabela 16: Opção estratégica e estágio de vida da empresa.

RESPONDENTES	OPÇÃO ESTRATÉGICA	CICLO DE VIDA
1	Defensiva	Plenitude
2	Defensiva	Plenitude/estabilidade
3	Prospectora	Plenitude
4	Defensiva/Prospectora	Plenitude
5	Prospectora	Plenitude

Fonte: Tabela 6 e 13.

Pelos dados pode-se ver que todos concordam que a empresa possui mais características do estágio de plenitude. Quanto à opção estratégica para fim de análise é também escolhido a que apresenta um número maior de respostas, ou seja, a prospectora e defensiva.

As características de uma empresa no estágio de plenitude são:

1. Sistema e estrutura organizacional funcional.
2. Visão e criatividade institucionalizadas.
3. Orientação para resultados; a organização satisfaz as necessidades dos clientes.
4. A organização planeja e segue seus planos.
5. A organização supera suas expectativas de desempenho, previsivelmente.
6. A organização é capaz simultaneamente de manter o crescimento das vendas e o aumento da lucratividade.
7. A organização passa a gerar novas organizações crianças.

A organização no estágio de plenitude é flexível, pois é capaz de se adequar às mudanças ambientais por meio do aprendizado e de um ambiente participativo.

A organização no estágio de plenitude parece infalível, mas ela também apresenta problemas como a escassez de pessoal treinado que é um problema normal que se transformará em anormal quando a organização se tornar complacente.

As questões sobre as diretrizes, sistemas e procedimentos, sobre o planejamento, sobre a hierarquia e sobre a forma de gestão levantadas no questionário para a identificação do estágio no ciclo de vida da organização mostrou que a empresa apresenta características marcantes do estágio de plenitude. Nestas questões são levantadas as quatro características iniciais da empresa no estágio de plenitude.

As características sobre a expectativa de desempenho e manutenção do crescimento das vendas e lucratividade foram levantadas nas questões sobre foco de atenção (objetivos pretendidos) e sobre o desempenho financeiro. Nestas questões a empresa se encontra no estágio toca-toca e adolescência.

Tendo em vista que as características abordadas no estágio de plenitude não estão todas presentes na empresa pode ser a justificativa do porquê de duas estratégias diferentes, como a defensiva e a prospectora. Não se pode esquecer que a empresa pode estar em um estágio com problemas remanescentes dos estágios anteriores ou posteriores.

A estratégia defensiva enfatiza que a empresa procura localizar e manter produtos e serviços estáveis, com o foco concentrado em poucos produtos em menor número que os de seus concorrentes. Busca a proteção do seu domínio de mercado através da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e menores preços. Não procura estar entre os líderes da indústria, restringindo-se àquilo que sabe fazer tão bem, ou melhor, que qualquer um.

Em relação à estratégia defensiva, pode-se inferir que a empresa está preocupada em manter seus produtos com uma base estável de clientes para que isto lhe garanta uma participação efetiva no mercado. Além disso, a empresa busca firmar-se como uma empresa que oferece produtos de qualidade e baixo custo.

Nesse caso, a empresa está procurando obter uma segurança financeira com um volume de vendas estável com lucratividade, o que não está ocorrendo como mostram as respostas da questão seis do questionário III. O proprietário e um funcionário dizem que as vendas são boas, mas o lucro está caindo e outro funcionário enfatiza que a empresa tem visão de lucro a curto prazo.

Com a estratégia prospectora a empresa procura ampliar sua linha de produtos, enfatizando a importância de oferecer novos produtos em uma área de mercado relativamente mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.

Em relação a esta estratégia pode-se inferir que os problemas do estágio toca-toca e adolescência estejam levando a empresa a buscar alternativas como a ampliação da sua linha de produtos, do número de clientes e um mercado maior. Pelos dados levantados tanto a estratégia defensiva quanto a prospectora buscam resolver os problemas remanescentes dos estágios anteriores.

Com isto, pode-se concluir que a empresa, apesar de ter várias características do estágio de plenitude, mantém suas estratégias focadas nos problemas remanescentes dos estágios anteriores. Nesse sentido, a empresa está em transição do estágio de adolescência para o de plenitude, com problemas do estágio toca-toca e de envelhecimento precoce, causados pela baixa flexibilidade decorrente da falta do aprendizado em equipe e da predominância das aptidões do empreendedor sobre os funcionários.

Por fim, pode-se concluir, em relação à hipótese, que não há inter-relação somente entre a opção estratégica e o estágio que a empresa apresenta um maior número de características, mas também com os problemas que permanecem dos estágios anteriores, os quais impedem que a empresa esteja plenamente no estágio e que evolua para o seguinte.

4.4.3 Estágio no ciclo de vida das organizações e aptidões dominantes

O estudo de caso avaliou a relação entre o estágio de vida da empresa e as aptidões dominantes dos participantes do processo decisório da empresa. Para efeito de análise será feito um exame dos problemas existentes no estágio de vida de plenitude e a capacidade das aptidões dominantes em resolvê-los.

Tabela 17: Estágio de vida da empresa e aptidões dominantes.

RESPONDENTES	CICLO DE VIDA	APTIDÕES BIDOMINANTES
1	Plenitude	NO/SO
2	Plenitude/estabilidade	NO/NE e NE/SE
3	Plenitude	NO/NE e NO/SO
4	Plenitude	SO/SE e NO/SO
5	Plenitude	NE/SE

Fonte: Tabelas 14 e 15.

A empresa no estágio de plenitude ainda não alcançou o seu destino, ela ainda está crescendo, sendo um processo e não o fim. A organização plena que não fomentar seu impulso para solucionar problemas pode entrar em estabilidade, o que pode levar ao declínio.

Embora a organização no estágio de plenitude pareça infalível, ela apresenta problemas como a escassez de pessoal treinado que é um problema normal que se transformará em anormal quando a organização torna-se complacente.

A plenitude exige da empresa um processo de renovação e percepção das mudanças ambientais para a elaboração de estratégias, assim como a qualificação constante de seu quadro funcional para o desenvolvimento de novas habilidades, propiciando a melhora da competência. O que a empresa não alcançou por não utilizar as aptidões do seu quadro funcional.

Pela análise das aptidões percebe-se que as pessoas analíticas e factuais (pólo NO) possuem habilidades de compreensão e domínio do ambiente e suas aptidões permitem correlacionar e interpretar dados, avaliar e diagnosticar situações concretas, desenvolver raciocínios lógicos e prognósticos para o futuro.

As pessoas intuitivas e conceituais (pólo NE) também possuem habilidades capazes de correlacionar idéias e sensações desenvolvidas à margem de fatos ou dados concretos. Suas aptidões são para a abstração, imaginação, especulação, criação, invenção e elaboração de raciocínios espaciais.

Em relação aos perfis monodominantes foi constatado que os pólos NO e NE são capazes de resolver os problemas da plenitude e nos perfis bidominantes constata-se que os pólos NE/SE, NO/NE e SO/SE também são capazes de resolver os problemas da plenitude.

O NE/SE é criativo, interpessoal e suas aptidões são do raciocínio, atitudes e comportamentos conceituais, formais e intuitivos, fundamentados em percepções, possibilidades e especulações.

O NO/NE desenvolve com segurança e conforto tanto os raciocínios lógicos quanto os especulativos. São mais pensadores do que fazedores. O SO/SE é o oposto do intelectual por ser muito mais ligado à ação do que ao pensamento puro. Isso não significa que ele não pensa, pelo contrário, ele pensa muito e operacionalmente, isto é, pensa nas coisas que podem e precisam ser feitas e as faz.

A empresa no estágio de maturidade necessita de conhecimentos e habilidades do empreendedor. Em relação aos conhecimentos destaca o planejamento estratégico, a administração de pessoal e estratégia empresarial. Em relação às habilidades destaca a capacidade de delegar, liderança, comunicação persuasiva e identificação de oportunidades.

Os especialistas em equipes enfatizam que um número maior de integrantes com diferentes aptidões permitem uma análise menos restrita da realidade. A empresa possui, em seu grupo de decisores, pessoas com aptidões nos diferentes pólos cerebrais, podendo otimizá-las com um trabalho eficaz de gestão por equipes o que hoje é realizado com restrições devido à preponderância das aptidões do proprietário sobre as dos funcionários.

A transposição dos problemas remanescentes dos estágios toca-toca e adolescência só será obtida com um ambiente participativo e focado no aprendizado, podendo a empresa chegar à plenitude, o que permitirá que as pessoas utilizem suas aptidões plenamente.

CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A dissertação permite o conhecimento do processo de formulação e opção estratégica e suas inter-relações com as aptidões dominantes dos decisores e o estágio de vida das organizações, tornando possível o estudo da hipótese abordada e a obtenção de conclusões para o entendimento da gestão estratégica em uma média empresa industrial.

A hipótese do trabalho estava fundamentada na existência da relação entre opção estratégica, aptidões dominantes e estágio no ciclo de vida das organizações e que sua compreensão permitiria orientar os gestores da média empresa no processo de definição estratégica, possibilitando a transição entre as fases do ciclo de vida das organizações.

Quanto à hipótese foi possível constatar que a formulação e a opção estratégica são realizadas nas empresas através das abordagens prescritivas ou descritivas da administração estratégica, ou seja, tanto de forma deliberada quanto de forma emergente.

Quando deliberada, a estratégia é definida pela cúpula da empresa por meio da análise dos seus pontos fortes e fracos e dos concorrentes. Nesse caso, a estratégia é fruto das aptidões do empreendedor.

Quando emergente, a estratégia pode surgir de diferentes partes da empresa por meio do processo de aprendizagem. Nesse caso, a estratégia é fruto das diferentes aptidões que constituem a organização.

A estratégia deliberada dificulta a aprendizagem organizacional e a emergente dificulta o controle estratégico da empresa. Por isso, as organizações devem dispor de um processo de controle flexível que permita a mudança estratégica, o alcance dos objetivos, a transição nos estágios de vida das organizações e permita o aprendizado organizacional. A empresa deve ser flexível e controlada sem que o excesso de controle a torne inflexível ou a falta deles a torne sem destino.

O processo de formulação e opção estratégica na empresa analisada precisa ser realizado de forma que haja o aprendizado organizacional. Os controles precisam ser flexibilizados para a ação consciente dos funcionários sobre os problemas estratégicos da organização. O que levará à evolução da empresa no ciclo de vida das organizações e do desenvolvimento de novas aptidões nos seus integrantes.

Quanto ao processo de opção estratégica, foi verificado que este decorre da construção do ambiente pelo estrategista devido à racionalidade restringida que é a incapacidade dos gerentes analisarem diferentes alternativas estratégicas ao mesmo tempo devido às suas capacidades cognitivas serem circunscritas pelas aptidões dominantes.

A existência da relação entre opção estratégica e aptidões dos administradores foi demonstrada na fundamentação teórica, colaborando para a confirmação da hipótese de que as características cognitivas do administrador e sua análise da realidade podem conduzi-lo a uma determinada decisão estratégica. Entretanto, o estudo de caso realizado não permitiu inferir que as características cognitivas dos entrevistados estejam determinando suas opções estratégicas.

O fator principal que pode explicar a não constatação dessa hipótese é provavelmente a ascendência do proprietário sobre os funcionários que participam do processo decisório na empresa. Com isto, a utilização plena das aptidões dos funcionários é tolhida, impedindo o processo de aprendizagem organizacional que ajudaria a definir as opções estratégicas necessárias para flexibilizar a empresa para enfrentar as mudanças ambientais. Com o alcance da flexibilidade e do aprendizado organizacional a empresa poderia alcançar o estágio de plenitude e sua manutenção.

Para essa análise foi identificada a opção estratégica do proprietário da empresa analisada e das pessoas envolvidas no processo decisório, havendo uma divergência entre suas escolhas. Enquanto o proprietário apresenta uma postura estratégica defensiva os seus colaboradores apresentam uma postura defensiva e prospectora com predomínio da segunda.

Além disso, as aptidões dominantes do proprietário e dos funcionários foram levantadas e não correspondem às estratégias associadas a elas. Com isto, se constata que as pessoas não estão utilizando suas aptidões dominantes seja pelo fator imitação do comportamento do proprietário ou pela situação ambiental.

A relação entre o estágio no ciclo de vida das organizações e a opção estratégica dos administradores foi demonstrada na escola da configuração. A empresa, nesta abordagem, é um conjunto estável de características em um período de tempo adotando uma estrutura para o seu contexto levando a comportamentos que darão origem às estratégias. As estratégias permitirão a flexibilização da empresa para que a mudança ocorra levando a transição entre os estágios de vida das organizações.

O estágio de vida da empresa foi identificado através dos questionários aplicados ao administrador e aos demais decisores da empresa, permitindo a inter-relação com as opções estratégicas dos pesquisados. A empresa se encontra no estágio de plenitude, mas com problemas remanescentes dos estágios toca-toca e adolescência, o que tem ocasionado problemas de envelhecimento. Portanto, ela está em fase de transição precisando solucionar os problemas remanescentes e adquirir a flexibilidade e controlabilidade características das empresas plenas.

O estudo de caso permitiu inferir que não há inter-relação somente entre opção estratégica e o estágio em que a empresa apresenta um número maior de características, mas também com os problemas que impedem a evolução da empresa de um estágio para outro.

Este fato pode ser explicado pela existência de pensamentos estratégicos antagônicos entre o empresário e seus colaboradores. A postura estratégica defensiva do proprietário demonstra a necessidade da empresa resolver os problemas dos estágios toca-toca e adolescência. A postura estratégica prospectora dos colaboradores demonstra o desejo da empresa evoluir e alcançar a plenitude. Portanto, a escolha estratégica é determinada tanto pelos problemas existentes na empresa quanto pelos desejos de crescimento.

O trabalho também abordou a relação das aptidões dominantes com o estágio de vida da organização e a conclusão advinda é que um maior número de integrantes com diferentes aptidões permitem uma análise menos restrita da realidade o que geraria estratégias eficazes para a transição entre os estágios de vida das organizações. Para isto, a empresa deve se configurar usando o modelo de organização do aprendizado sendo ao mesmo tempo controlada e flexível.

Quanto à empresa analisada, esta possui em seu grupo decisório pessoas com aptidões nos diferentes pólos cerebrais. As aptidões seriam otimizadas com um trabalho eficaz de gestão por equipes. Trabalho que vem sendo realizado com restrições devido à ascendência do proprietário sobre os funcionários, não permitindo a aprendizagem organizacional e o uso conjunto das aptidões dominantes para a solução dos problemas estratégicos.

Este fato também explica o porquê da empresa não estar conseguindo atingir o estágio de plenitude devido à falta de flexibilidade e aprendizado dos funcionários, pois não há um trabalho eficaz de gestão de equipes, assim como, a falta de controles que permitam a descentralização das decisões.

Por meio das equipes há a redução da análise restringida, pois as pessoas conseguem visualizar os problemas com maior nível de detalhes propiciando melhores alternativas estratégicas e o desenvolvimento de novas aptidões.

As mudanças ambientais são visualizadas, pelas equipes, de forma mais ampla e compreensível podendo transformar estas visões em estratégias mais efetivas. A aprendizagem também ocorrerá e por meio dela é possível o desenvolvimento de novas aptidões que permitirão a formulação de estratégias nos diferentes níveis hierárquicos da organização, aumentando a criatividade dos funcionários e a percepção dos problemas ambientais.

Por fim, é possível compreender, através do trabalho, o processo de transição no ciclo de vida das organizações. Este processo decorre do esforço dos administradores em compreender as dificuldades que sua empresa enfrenta de acordo com seu estágio de vida e a partir disto optar por estratégias que flexibilizem a organização permitindo a mudança estrutural e a resolução dos problemas que impedem a transição. Para que isto ocorra a empresa precisa adquirir novas aptidões, seja pelo desenvolvimento das pessoas existentes na empresa ou na contratação de novos colaboradores.

No transcorrer da dissertação foi possível identificar algumas recomendações como o estudo das opções estratégicas demandar um processo multidisciplinar, pois o homem é um ser complexo que reage de diferentes maneiras de acordo com as situações e que não é um ser atomístico, mas sim um ser que reage como membro de grupo. Portanto, suas decisões tendem a mudar de acordo com o a dinâmica grupal e o ambiente.

O levantamento das opções estratégicas através de um processo grupal permitiria uma comparação das molduras individuais com as do grupo explicando melhor o fenômeno da coesão grupal e a ascendência do líder sobre as opções estratégicas dos subordinados.

O estudo, a partir de outras metodologias sobre as inter-relações entre as aptidões dominantes, as opções estratégicas e o estágio de vida das organizações é necessário uma vez que o método utilizado é de um estudo de caso, o que não permite que as constatações sejam generalizadas.

A necessidade da realização de estudos detalhados sobre a média empresa também se faz necessário, pois as referências bibliográficas encontradas apresentam estudos focados tanto nas pequenas, quanto nas médias empresas, não havendo a separação das características de cada uma delas, levando a generalizações que não representam a realidade da média empresa, tendo em vista a sua heterogeneidade.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ADIZES, Ichak. Os ciclos de vida das organizações: como e porque as em presas crescem e morrem e o que fazer a respeito São Paulo: Pioneira, 1998.
2. ANSOFF, H. Igor., McDonnell, Edward J. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.
3. BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social): www.bndes.gov.br. 2001
4. CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
5. CHRISTENSEN, H. Kurt. Estratégia Corporativa: gerenciando um conjunto de negócios. In: FAHEY, Liam., RANDALL, Robert M. MBA: curso prático de estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
6. DAFT, Richard L. Teoria e projeto das organizações. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

7. DESCHAMPS, Jean-Philippe. A inovação e o pote de ouro. HSM Management. São Paulo: Savana, n.º 14, maio/junho 1999.
8. EISENSTAT, Russel A., BEER, Michael. Mudança Estratégica: realinhando a empresa para a implementação da estratégia. In: FAHEY, Liam., RANDALL, Robert M. MBA: curso prático de estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
9. FACHIN, Odília. Fundamentos de Metodologia. 3ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
10. FAHEY, Liam. Gestão Estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade. In: FAHEY, Liam., RANDALL, Robert M. MBA: curso prático de estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
11. FAHEY, Liam., RANDALL, Robert M., PRAHALAD, C. K. Estratégia para o crescimento: o papel das competências essenciais na corporação. In: FAHEY, Liam., RANDALL, Robert M. MBA: curso prático de estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
12. FREEMAN, Steven. Perspectivas para entender as organizações. Revista da ESPM. São Paulo, março-abril, 2000.
13. GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1991.
14. GIMENEZ, Fernando Antônio Prado. O estrategista na pequena empresa. Maringá: [s.n.], 2000.
15. GIMENEZ, Fernando Antônio Prado. A construção da concorrência por dirigentes de pequenas empresas. Caderno de Administração. Departamento de Administração da UEM. Maringá: v.06, n.º 04, 1998.

16. GHOSHAL, Sumantra. A empresa individualizada. HSM Management. São Paulo: Savana, n.º 14, maio/junho, 1999.
17. GRAVE, Paulo Sérgio. Pensamento estratégico: alguns aspectos dominantes no sistema de crenças dos administradores-chave. Revista de Estudos Organizacionais. Maringá, v. 1, n.º 1, jan./jun., 2000.
18. HANDY, Charles. A era do paradoxo: dando um sentido para o futuro. São Paulo: Makron Books, 1995.
19. JOHNSON, Gerry. Mudança Estratégica: gerenciando os processos culturais. In: FAHEY, Liam., RANDALL, Robert M. MBA: curso prático de estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
20. KARGAR, Javad., PARNELL, John A. Strategic planning emphasis and planning satisfaction in small firms: an empirical investigation. The Journal of Business Strategies: College of Business Administration Sam Houston State University, 1993.
21. KATZENBACH, Jon. A disciplina das equipes. HSM Management. São Paulo: Savana, n.º 17, nov/dez.1999.
22. KOTLER, Philip., ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.
23. LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane Price. Sistemas de Informação. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
24. LAUGENI, Fernando P., MARTINS, Petrônio G. Administração da produção. São Paulo: Saraiva, 1998.

25. LEONE, Nilda. A organização da pequena e média empresa. Os problemas encontrados e as soluções propostas: o que revelam os estudos franceses. Revista de Estudos Avançados em Administração. João Pessoa, v. 2, n.º 1, 1994.
26. LEONE, Nilda. As especificidades das pequenas e médias empresas. Revista de Administração. São Paulo, v. 32, n.º 2, abril/junho, 1999.
27. LERNER, Walter. Organização, Sistemas e Métodos. São Paulo: Atlas, 1991.
28. LEZANA, Álvaro G. Rojas. Empreendedorismo e ciclo de vida das organizações. Florianópolis: UFSC, 2001.
29. LONGEN, Márcia Terezinha. Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 1997.
30. LONGO, Leonardo de Paula. Diagnóstico de empresas: aplicação a pequenas e médias empresas. Dissertação. Programa de Pós-graduação da FGV/EAESP. São Paulo: FGV, 1990.
31. LYLES, Marjorie A. Identificando e desenvolvendo alternativas estratégicas. In: FAHEY, Liam., RANDALL, Robert M. MBA: curso prático de estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
32. MACEDO, José Ferreira. Uma metodologia para verificação do ciclo de vida das organizações com estudo de caso. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção: Florianópolis: UFSC, 1993.
33. MARQUES, Antonio Carlos F. Deterioração organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional. São Paulo Markron Books, 1994.

34. MILES, R., SNOW, C.C. Organisational Strategy. Structure and Process. London: McGraw-Hill, 1978
35. MINISTÉRIO DO TRABALHO. www.ministeriodotrabalho.gov.br. 2001.
36. MINTZBERG, Henry., AHLSTRAND, Bruce., LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
37. MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.
38. MIRANDA, Roberto Lira. Além da inteligência emocional: uso integral das aptidões cerebrais no aprendizado, no trabalho e na vida. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
39. MORGAN, Gareth. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1995.
40. MORGER, Susan. Enhancing the Marketing: entrepreneurship interface in SMEs – the contribution of network activation. Anais do I EGEPE, Maringá: UEM: outubro, 2000.
41. MORRIS, D. S., HAIGH, R. H. Empowerment: o caminho da alta performance. HSM Management. São Paulo: Savana, n.º 05, novembro/dezembro 1997.
42. OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças. Sistemas, Organização & Métodos: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 1997.
43. PORTER, Michael. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1988.
44. PORTER, Michael. A hora da estratégia. HSM Management. São Paulo: Savana, n.º 05, novembro/dezembro, 1997.

45. QUINN, J. Brian. Construindo a empresa inteligente: alavancando os recursos, os serviços e a tecnologia. In: FAHEY, Liam., RANDALL, Robert M. MBA: curso prático de estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
46. RAPOSO, Mário Lino Barata., FERREIRA, João José de Matos. Estudo e desenvolvimento de uma taxonomia de estádios de ciclo de vida das pequenas e médias empresas. Universidade da Beira Interior – Covilhã. Portugal, 1997.
47. RIBEIRO, Osni Moura. Contabilidade básica – fácil. São Paulo: Saraiva, 1997.
48. ROBBINS, Stephen., COULTER, Mary. Administração. Rio de Janeiro: PHB, 1998.
49. ROSSETO, Adriana M., ROSSETO, Carlos Ricardo. Uma nova postura para o planejamento estratégico. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção (XIX ENEGEP), 1999. Rio de Janeiro. Anais [CD-ROM]. Rio de Janeiro: UFRJ, 1999.
50. SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1999.
51. SILVA, Edna Lúcia., MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância: UFSC, 2000.
52. SOLOMON, Délcio Vieira. Como fazer uma monografia. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
53. STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. Administração. Rio de Janeiro. PHB, 1985.

54. VASCONCELOS, Flávio C., CYRINO, Álvaro B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, nº 4, 2000.

55. VARIAN, Hal R. Microeconomia: princípios básicos. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

56. WOOD, Thomas Jr., FILHO, Vicente Picarelli. Remuneração por habilidades e por competência. São Paulo: Atlas, 1999.