

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

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NAS
ORGANIZAÇÕES: O CASO DE UMA EMPRESA
MONOPSÔNICA NO PARANÁ**

CYRUS GHOBAD

**FLORIANÓPOLIS
2003**

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

CYRUS GHOBAD

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NAS
ORGANIZAÇÕES: O CASO DE UMA EMPRESA
MONOPSÔNICA NO PARANÁ**

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

Orientador: Dr. Prof. José Carlos Zanelli.

**FLORIANÓPOLIS
2003**

CYRUS GHOBAD

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DE UMA
EMPRESA MONOPSÔNICA NO PARANÁ.**

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

Florianópolis, 17 de março de 2003.

Prof Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. José Carlos Zanelli, Dr.
Orientador

Prof.^a Sônia Maria Pereira Dra.

Prof. Kleber Prado Filho. Dr.

**Aos meus pais Kouros e Eline, por me
incentivarem ao estudo e aprendizado.**

**A Josimary, minha companheira que
sempre me apoiou.**

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado esta oportunidade;

Ao Professor Doutor Zanelli da UFSC, na pessoa de meu coordenador/orientador;

A COMPAGAS, empresa monopolista que serviu de estudo de caso;

A PUCPR e Fundação de Estudos Sociais-FESP, onde trabalho há mais de dois anos, e que me forneceram pesquisas bibliográficas e condições necessárias à consecução deste trabalho;

A professora Nair da PUCPR e Alex, colaboradores na área de Marketing e Planejamento Estratégico respectivamente da COMPAGÁS que me subsidiaram e muito em meu trabalho;

Ao Sr. Scotti, consultor da FGV sediada no Paraná, que colaborou na elaboração deste estudo.

Ao Professor Doutor da UFPR Sylvio F. Gil que me proporcionou boas idéias e orientações;

Professores e funcionários da UFSC que de alguma forma colaboraram neste trabalho.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste estudo.

“Rir bastante e sempre; ganhar o respeito das pessoas inteligentes e a afeição das crianças; ganhar a apreciação dos críticos honestos e suportar a traição dos falsos amigos; apreciar a beleza, a fim de achar o que há de melhor nos outros; deixar o mundo um pouco melhor, seja através de uma criança com saúde, um canteiro de jardim ou melhoramento da condição social; de saber que, pelo menos alguém viveu melhor porquê você existiu. Isto é ter tido sucesso”.

Ralph Waldo Emerson

SUMÁRIO

RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO.....	1
1.1. INTRODUÇÃO.....	1
1.2. JUSTIFICATIVA.....	2
1.3. PROBLEMA.....	3
1.4. OBJETIVOS.....	3
1.4.1. Objetivo Geral.....	3
1.4.2. Objetivos Específicos.....	4
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	4
CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA.....	6
2.1. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	6
2.2. ETAPAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	16
2.2.1. Etapa 1 - Análise do Ambiente.....	17
2.2.2. Etapa 2 - Estabelecendo a Diretriz Organizacional: Missão e Objetivos..	26
2.2.3. Etapa 3 - Formulação da Estratégia.....	37
2.2.4. Etapa 4 - Implementação da Estratégia.....	47
2.2.5. Etapa 5 - Controle Estratégico.....	58
2.3. VANTAGENS E BENEFÍCIOS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA...	63
2.4. INFORMAÇÃO NO CONTROLE ESTATÉGICO.....	66
2.5. UMA EMPRESA MONOPSÔNICA.....	71

CAPÍTULO III - EMPRESA MONOPSÔNICA NO PARANÁ, A COMPAGAS - ESTUDO DE CASO.....	76
3.1. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	76
3.2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	80
3.2.1. A EMPRESA – COMPAGAS.....	80
3.2.2. Organograma.....	85
3.2.3. Mercados no Paraná.....	87
3.2.4. A COMPAGAS e a Comunidade.....	87
3.2.5. Desempenho Operacional.....	89
3.2.6. Desenvolvimento Tecnológico.....	91
3.2.7. Alternativa de Suprimentos.....	92
3.2.8. Composição Acionária.....	93
3.2.9. Balanço e Responsabilidade Social.....	93
3.2.10. COMPAGAS em números.....	94
3.2.11. Planejamento e Gestão Estratégica.....	95
3.3. COLETA DOS DADOS.....	96
3.4. DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	125
CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES/SUGESTÕES.....	152
REFERÊNCIAS.....	157
GLOSSÁRIO.....	164

RESUMO

Dissertação desenvolvida por Cyrus Ghobad, com o título **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES: O CASO DE UMA EMPRESA MONOPSÔNICA NO PARANÁ**. Na pesquisa foi analisado o processo de administração estratégica na organização com o estudo em uma empresa monopsônica (única compradora) no Paraná. A COMPAGÁS (distribuidora de gás natural) adota um processo de administração estratégica em uma situação atípica de monopsônio. A perspectiva da pesquisa é de corte transversal, já que foi analisado o processo de administração estratégica em dezembro/2002. A empresa monopsônica demonstra que os aspectos políticos são influentes na estratégia, pois viabilizam a regulamentação de incentivos governamentais para novos investimentos, principalmente através de incentivos fiscais. No estudo realizado, o monopsônio, ao depender de um monopolista fornecedor, exige estratégias que mostrem cuidados com custos. Seu poder monopsônio, teoricamente alto por ser um único comprador, passa a ser pequeno quando é tratado com apenas um único vendedor monopolista. Um grande diferencial identificado como competência chave e estratégica para o sucesso da organização tem como base a capacidade de negociação. Ao se tratar de um monopsônio (mas de um vendedor monopolista-Gás Boliviano), ela é fortemente dependente de negociações para redução de custos e preços. Este tipo de empresa possivelmente estará mais voltada para estratégias internas, pelo fato de serem mais fáceis nas suas fases de formulação, implementação e controle. A empresa fica voltada mais para dentro. As estratégias externas são mais difíceis de serem implementadas, apesar de importantes. Está clara a preocupação da empresa, mesmo com suas características monopsônicas e monopolistas, em estruturar-se interna e externamente através da administração estratégica. Todas as cinco etapas foram contempladas, mostrando sua preocupação em preparar-se para o momento atual bem como para uma possível competição futura mais agressiva.

Palavras-chave: Administração Estratégica, Monopsônio, Estrutura Organizacional.

ABSTRACT

Essay developed by Cyrus Ghobad, with the heading “**ESTRATEGICAL MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS: THE CASE OF A MONOPSONIC COMPANY IN PARANA**”. In this research, the management process was analyzed in a organization with a study in a single purchaser company in Parana state. COMPAGAS (a natural gas dealer) adopts a process of strategic administration in a typical situation of single purchaser company. The perspective of the research is transversal, taking in consideration that the strategical management process was analyzed in December 2002. The single purchaser company demonstrates that the political aspects are very influential on the strategy adopt, they make possible the regulation of governmental incentives for new investments, mainly trough the fiscal incentives. In the study realized, the single purchaser company, when depending on a monopolist dealer, demands strategies that shows care with the costs. It's single purchase power is teorically high being a single buyer, but it becomes smaller when dealt with a single dealer. A great differential was identified as the key competence and strategical feature for the success of the organization, having it's foundations on the negotiation capability. On dealing with a single purchaser (but from a single dealer – Bolivian Gas), it is strongly dependent of negotiations for the reduction of costs and prices. This type of formulation, implementation and control. The company is turned more to the inside. The external strategies are more difficult to by applied; however they are as much important as the internal aspects. It is obvious in this study the concerns of the company, even with it's single purchaser characteristics, in restructuring internally and externally trough the strategical management. All the five steps were contemplated, shows it's concerns in preparing for the actual moment as well as for a possible competition, a more aggressive one, in the future.

Key Words: Strategic Management, single purchaser, organizational structure.

CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO

1.1. INTRODUÇÃO

No mundo empresarial constantemente se observa a Administração Estratégica. Ela tem se tornado foco de grandes Corporações e aos poucos está sendo alvo das médias e pequenas empresas.

A importância do processo estratégico nas organizações representa o exercício de uma função contínua de melhorar, onde se busca alcançar um futuro “escolhido”.

ANSOFF (1984) diz que não há nenhum mistério em formular uma estratégia, o problema é fazê-la funcionar. A administração Estratégica não se limita a um papel visionário, mas a de “fazer acontecer”, e a de mostrar “como”, “quando”, “quem” e “por que” será feito; e isto, portanto lhe dá uma conotação de um processo amplo, interativo e em constante evolução.

Com o advento da criação constante de novos mercados, e de novas legislações governamentais, as empresas monopsônicas se destacam como minoria frente às novas organizações competitivas, globalizadas, dinâmicas e agressivas.

1.3. JUSTIFICATIVA

A forma como uma organização se utiliza do processo da Administração Estratégica define o rumo que a empresa pode tomar, levando-a ao sucesso ou ao fracasso.

Segundo MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000) funciona-se melhor quando se pode conceber algumas coisas como certas, ao menos por algum tempo. E este é um papel importante da estratégia nas organizações: ela resolve grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes.

A forma de administrar estrategicamente uma empresa produz escolhas que determinam em muitos casos o sucesso e fracasso na gestão de uma organização, e, portanto influenciam direta e indiretamente em sua qualidade; por isto a importância deste tema dentro do ambiente organizacional.

Uma empresa é dita como monopsônica, a grande contratante, isto é a única compradora no mercado em que atua, diferente de monopólio que é a única vendedora no mercado.

A empresa monopsônica é raramente encontrada neste meio empresarial globalizado e capitalista. E quando encontrada nos deixa com muitas perguntas a respeito de seu comportamento, da sua forma de encarar o processo estratégico, fórum de um contexto competitivo.

Este estudo contribui para a área acadêmica como uma nova visão de análise estratégica, buscando tratar a empresa em um segmento ou tipo

específico, e assim ampliando a riqueza de informações e conhecimento em relação às suas diferenças e peculiaridades.

Portanto, a importância da Administração Estratégica nas organizações, uma forma segmentada de avaliação do processo estratégico, e esta característica atípica de monopólio desperta-nos interesse no assunto que será alvo deste estudo.

1.3. PROBLEMA

Quais as características de uma empresa monopólio no Paraná dentro do processo de Administração Estratégica?

1.4. OBJETIVOS

1.4.3. Objetivo Geral

Descrever as características de uma empresa monopólio no Paraná, a COMPAGAS, em relação a administração estratégica nas organizações, dentro de seus principais componentes: análise do ambiente, definição das diretrizes organizacionais, formulação da estratégia, implementação e controle estratégico.

1.4.4. Objetivos Específicos

- Identificar quais as características da organização monopsônica quanto à análise do ambiente no processo estratégico; ou seja, como é feita a análise do ambiente.
- Identificar a missão e objetivos futuros dentro da estratégia da organização monopsônica, bem como a origem dessa definição;
- Identificar a formação das estratégias em uma organização monopsônica.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho de pesquisa será estruturado em quatro capítulos, a saber:

No primeiro capítulo é apresentada uma introdução ao trabalho desenvolvido, através de uma visão geral de seu conteúdo, contextualizando-o frente à realidade atual, justificando a sua realização e, portanto buscando mostrar o interesse despertado para a pesquisa sobre o tema; e finalmente definindo o problema e objetivos.

No segundo capítulo é apresentada a revisão da literatura adotada para tratar o tema da pesquisa. A análise da literatura referencial que propiciou traçar o quadro teórico e a estruturação conceitual que sustentaram o desenvolvimento da pesquisa, demonstrando a definição e conceitos.

No terceiro capítulo são apresentados o estudo do caso da empresa COMPAGAS, a metodologia adotada, os resultados da pesquisa (uma entrevista junto ao gestor na área estratégica da empresa), e a discussão em torno do tema, buscando estabelecer as relações entre as informações obtidas, o problema da pesquisa e o embasamento teórico apresentado na fundamentação teórica.

No quarto capítulo são apresentadas as conclusões sobre a forma em que a organização se encontra dentro da administração estratégica, buscando apresentar as características peculiares quanto a uma empresa tipicamente monopsônica no Paraná. Finalizando com algumas recomendações/sugestões.

CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA

2.1. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Organização, de acordo com o dicionário, pode ser definida como sendo: "Modo pelo qual as partes que compõem um ser vivo estão dispostas para cumprir certas funções" (LAROUSSE, 1980:606).

Este conceito é incrivelmente aplicado, pois as pessoas, nas organizações, agem de forma estruturada para buscar alcançar o maior objetivo da organização: a sua sobrevivência.

Tal como as pessoas, a organização não se encontra isolada, e tampouco é auto suficiente, não é uma ilha, ela está inserida no ambiente. FISCHMANN (1990:25) nos mostra sua definição "O ambiente é tudo aquilo que influencia a organização nos seus negócios e esta não tem condições para alterá-lo".

Na avaliação do ambiente da organização, devem ser considerados tanto o ambiente externo (as variáveis exógenas), quanto o próprio ambiente organizacional (as variáveis endógenas). Ambas são fundamentais para se possuir uma administração estratégica.

Retornar aos princípios básicos e antigos não é a resposta aos problemas do crescimento lento, lucratividade decrescente e perda de participação no mercado. ANSOFF (2001) argumenta que as organizações precisam desenvolver impulsos empresariais renovados e transformar suas posturas estratégicas para se manter competitiva.

O Planejamento Estratégico vem sendo utilizado por poucas empresas no Brasil. A principal causa seria o receio dos executivos de que ele seja muito sofisticado e exija equipes numerosas com salários elevados.

Para facilitar e criar condições de relacionamentos entre as pessoas e outras organizações, tanto interna como externamente à organização se utiliza do planejamento empresarial, de tal modo que contribua positivamente para o estabelecimento e a implementação dos mecanismos de perpetuação da organização e de seus membros. "O planejamento implica em transformar a realidade existente e construir uma realidade nova. Por isso, planejar é construir a realidade desejada." (GANDIN, 1994:58)

A palavra administrar tem sua origem no latim, e seu significado original implica subordinação e serviço: *ad*, direção para, tendência; *minister*, comparativo de inferioridade; e sufixo *ter*, que serve como termo de comparação, significando subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outro, aquele que presta serviço a outro (CHIAVENATO, 1982:3).

Administração é um sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle de eficiência e produtividade, bem como a organização e direção dos

recursos empresariais para os resultados esperados, com a minimização de conflitos interpessoais (OLIVEIRA, 1997:26).

Planejamento é o “processo pelo qual tentamos aumentar a probabilidade dos resultados futuros desejados, além e acima da probabilidade de que isso aconteça por acaso” (GIEGOLD, 1980:35).

Tanto a organização, como os ambientes são dinâmicos, por isso o administrador tem que estar sempre voltado à análise das ameaças e oportunidades do ambiente externo e interno.

Em seu livro, ANSOFF (1984:43) descreve duas faces da organização: “Qualquer organização é, ao mesmo tempo: uma agência de produção e uma estrutura social concreta.”

O conceito e definições da estratégia são importantes para nosso estudo, pois mostram que são elementos importantes no desenvolvimento organizacional.

As discussões sobre o tema, principalmente em torno de aspectos militares devem estar possivelmente entre as mais antigas literaturas do mundo.

Ao se recorrer, novamente, ao dicionário para averiguar o significado dado à “estratégia”, é encontrado:... é a arte de planejar ações de guerra; arte de combinar a ação de forças militares, políticas, morais, econômicas, implicadas na condução de uma guerra ou na preparação da defesa de um Estado (LAROUSSE, 1980:349).

A origem da palavra “estratégia” vem do grego “*strategía*”, e sempre foi utilizada como arma em guerras e batalhas. Porém, somente depois da Segunda

Guerra Mundial começou-se a usar esta expressão para empresas privadas através de tentativas de planejamento a longo prazo.

Organização estratégica é prática de alocar os recursos da organização, interagindo ativamente com as realidades e cenários ambientais, de modo que todos possam alcançar seus objetivos, enquanto que direção estratégica é a liderança, influência e motivação que os superiores exercem sobre seus subordinados de forma interativa com os fatores ambientais, para a realização de suas atividades. "...é a capacidade de transmitir aos outros a imagem do futuro que pretendemos criar." (SENGE,1990:18).

Com efeito, as origens da palavra "estratégia" remontam aos gregos,os quais Alexandre e seu pai derrotaram. Como QUINN (2001) observa e Roger Evered comenta:

Strategos referia-se, inicialmente, a um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente, passou a significar "a arte do general", ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a.C.), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder). E, à época de Alexandre (330 a.C.), referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global (EVERED, 1980:3).

Portanto, empiricamente este tema já era discutido a centenas de anos atrás, tanto no âmbito militar, político como administrativo e governamental.

A definição de estratégia parece se apresentar em diversas formas, conforme a visão dos autores. OLIVEIRA (1995) cita algumas maneiras e autores para conceituar o termo estratégia:

- É um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente;
- É a diretriz e regra formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa em seu ambiente;
- É a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas (CHANDLER, 1962:13);
- É o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los (TILLES, 1963:113);
- É o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo;
- É o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir estes objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser (ANDREWS, 1971:28);
- É um movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa;
- É um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas.

Sendo assim, o processo de planejamento estratégico deve evoluir para um processo de administração estratégica, na qual o pensamento estratégico passa a ser fundamental:

A administração estratégica representa, atualmente, o estado mais avançado e coerente de pensamento estratégico, reconhecendo o papel fundamental dos clientes, usuários, as comunidades e suas cultura (COELHO NETO, 1996:720).

QUINN (2001) diz que a estratégia é como um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente.

Portanto, uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Ao dar enfoque à competitividade, BRUCE D. HENDERSON, citado por MONTGOMERY e PORTER (1998), afirma que a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.

Quando os focos são os padrões, ANDREWS (1987) afirma que é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

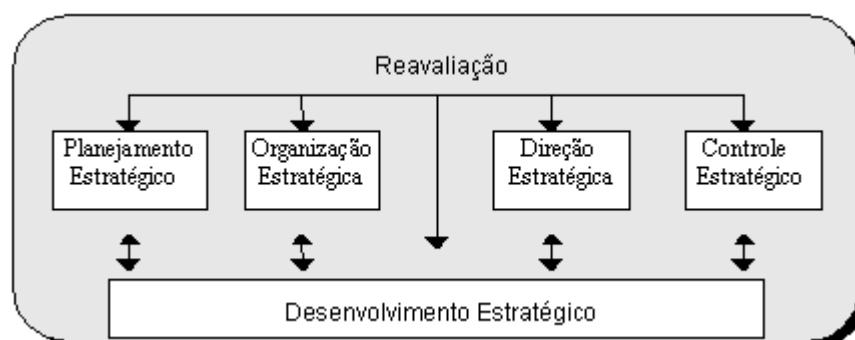
A Administração Estratégica é, em um contexto geral, a forma como é visto o processo como um todo da estratégia, e como diz WRIGHT (2000), em

sentido mais amplo, ela consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente.

“Administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais” (OLIVEIRA, 1997:28).

OLIVEIRA (1997) acrescenta o Desenvolvimento Estratégico como fazendo parte de todos os quatro itens, como pode ser verificada na Figura 1 abaixo:

FIGURA 1 - DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO



Fonte: OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimentos de executivos. 3^a. ed. São Paulo: Atlas, 1997:68

O contínuo processo de melhoria na organização é uma característica marcante, e conforme GINTER e WHITE (1982) o conceito da Administração Estratégica não é estático, tem evoluído através do tempo e continuará a evoluir. Como resultado, diz ANSOFF (1984) é perceptível a falta de consenso sobre o que precisamente o termo significa.

Esse estudo mostra que o termo “administração estratégica” foi apenas utilizado recentemente. Segundo CERTO e PETER (1993), o estudo da administração estratégica propriamente dita teve sua forma definida pela primeira vez após a FUNDAÇÃO FORD e a Carnegie Corporation patrocinarem, nos anos 50, a pesquisa no currículo das escolas de negócios. Posteriormente um resumo desta pesquisa (chamada de relatório Gordon-Howell) recomendou que o ensino de negócios tivesse uma natureza mais ampla e incluísse um curso de capacitação em uma área chamada “política de negócios”.

O curso deveria ter características muito distintas. Ao invés de apresentar aos estudantes problemas de negócios para análise em áreas específicas, tais como marketing ou finanças, ele enfatizaria o desenvolvimento de conhecimentos na identificação, análise e solução de problemas do mundo real em amplas e importantes áreas de negócios. Portanto, haveria a oportunidade de exercitar qualidade de julgamento que não são explicitamente exigidos em qualquer outro curso. O relatório também recomendou que o novo curso de política se concentrasse em integrar o conhecimento já adquirido em outros cursos e promovesse o desenvolvimento das habilidades dos participantes usando aquele conhecimento. Por volta dos anos 70, o curso de política de negócios fazia parte do currículo de muitas escolas de negócios. Ele incluiu a consideração da organização global e seu ambiente, como por exemplo, a responsabilidade social e ética, o impacto de fatores políticos, legislativos e econômicos sobre o êxito na operação de uma organização.

LEONTIADES (1982) afirma que esta ênfase mais recente e mais ampla induziu os líderes da área a mudarem o nome do curso de política de Negócios para “Administração Estratégica”.

A evolução da gestão estratégica obedece a princípios diferentes, porque é motivada por idéias e práticas com origem em fontes qualitativamente diferentes. Encontra-se quatro princípios:

- Novos tipos de estratégias emergem de contatos de colaboração entre organizações. As empresas não podem evitar a aprendizagem e as trocas quando realizam transações e trabalham juntas;
- A evolução da estratégia é também incentivada pela concorrência e confronto. Em estratégia, como noutras áreas, a necessidade é a mãe da invenção e, como em todo o lado, surgem novas idéias e práticas quando os gestores procuram ultrapassar ou derrotar rivais poderosos;
- As novas estratégias são freqüentemente reformulações das antigas. Numa certa medida, as idéias de estratégias antigas nunca desaparecem completamente. Passam para segundo plano e infiltra-se nas novas práticas de forma encapotada.
- Finalmente, a estratégia é incentivada pela simples criatividade dos gestores, porque exploram novas formas de fazer as coisas.

MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000) criaram um roteiro detalhado pela administração Estratégica, e apresentam 10 escolas de pensamento sobre a formulação da estratégia a citar:

- 1) Design: formulação de estratégia como um processo de concepção;
- 2) Planejamento: formulação de estratégia como um processo formal;
- 3) Posicionamento: formulação da estratégia como um processo analítico;

- 4) Empreendedora: formulação da estratégia como um processo visionário;
- 5) Cognitiva: formulação da estratégia como um processo mental;
- 6) Aprendizado: formulação da estratégia como um processo emergente;
- 7) Poder: formulação da estratégia como um processo de negociação;
- 8) Cultural: formulação da estratégia como um processo coletivo;
- 9) Ambiental: formulação da estratégia como um processo reativo;
- 10) Configuração: formulação da estratégia como um processo de transformação;

Segundo MINTZBERG e QUINN (2001), o campo da administração Estratégica percorreu um longo caminho desde o início dos anos 60. Uma literatura e prática que inicialmente cresceu devagar, depois mais depressa, mas de forma unilateral nos anos 70 e 80 e decolou em várias frentes nos anos 90. Hoje ela constitui um campo dinâmico, embora desigual.

As primeiras escolas, que eram fáceis de identificar, deram origem a outras que são mais complexas e cheias de nuances entre si. Segundo os autores, ocorreu o domínio sucessivo de três escolas prescritivas-design nos primeiros anos, planejamento nos anos 70, seguidos pela de posicionamento nos anos 80, a qual perdeu parte de sua popularidade, mas permanece altamente influente. Nos anos 90, o campo tornou-se muito mais eclético, com todas as outras escolas ganhando em importância.

Como cita FILHO e PAGNONCELLI (2001), em 10 de dezembro de 1996 a Gazeta Mercantil destacou que o Planejamento Estratégico é a nova velha onda. As principais empresas norte americanas estão retornando ao planejamento de mais longo prazo, com visão ampliada de mercado.

A revista Exame, de 23 de setembro de 1998, publicou o resultado da pesquisa feita pela Bain & Company, empresa de consultoria com atuação mundial, sediada em Boston. A pesquisa, realizada com 4.137 executivos em 15 países, revelou que, entre quatorze técnicas administrativas/gerenciais, o Planejamento estratégico é a favorita, pois 90% dos entrevistados a utilizam.

CHILD (1972:14) resume que "...incorporar a escolha estratégica na teoria das organizações, é reconhecer a operação de um processo político essencial em que as restrições e oportunidades são função do poder exercido pelos tomadores de decisão na luz de seus valores ideológicos."

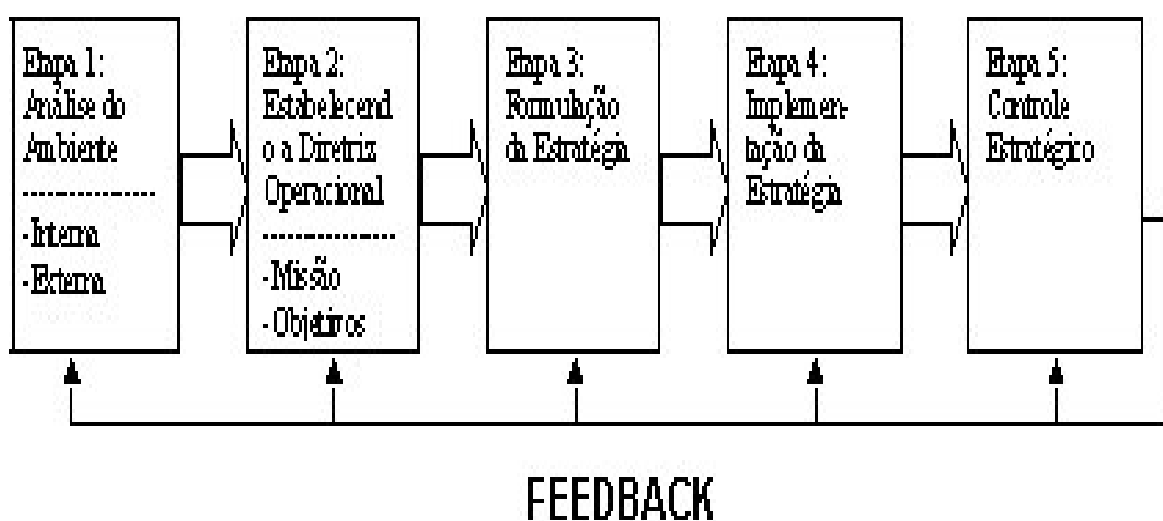
2.3. ETAPAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo CERTO e PETER (1993), a administração estratégica pode ser definida como um processo ou uma série de etapas, cito as básicas:

- 1) Execução de uma análise do ambiente;
- 2) Estabelecimento de uma diretriz organizacional;
- 3) Formulação de uma estratégia organizacional;

- 4) Implementação da estratégia organizacional;
- 5) Exercício do controle estratégico.

FIGURA 2 - ETAPAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA



FONTE: CERTO, Samuel C.; PETER, J..Paul. Administração estratégica. São Paulo: Makron Books. 1993:63

2.2.1. Etapa 1 - Análise do Ambiente

Como cita FILHO e PAGNONCELLI (2001), a análise do ambiente é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa.

CERTO e PETER (1993) afirmam que a análise do ambiente é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas.

Os autores fazem uma alusão ao ambiente organizacional como o conjunto de todos os fatores, tantos internos quanto externos à organização, que possam afetar o seu progresso para atingir essas metas.

Já TAYLOR (1985), afirma que ter ciência do ambiente organizacional é vital para o sucesso da organização. O argumento deste fator é o de que as mudanças ambientais forçam a organização a ajustar-se continuamente ao contexto externo em que está baseada.

KHANDWALLA, citado por HALL (1984) concluiu que organizações em ambiente amistoso são estruturalmente diferenciadas, havendo comitês e grupos de coordenação específicos; quando o ambiente se torna hostil, à organização se contrai centralizando e padronizando suas operações.

Tanto a organização, como os ambientes são dinâmicos. O administrador deve estar continuamente analisando as ameaças e oportunidades do ambiente externo e trazendo para dentro da organização, ressaltando sempre seus pontos fortes e aperfeiçoando seus pontos fracos

PFEFFER e LEBLEBICI citado por HALL (1984) analisaram os efeitos da competição sobre a estrutura, verificando que nas situações mais competitivas há uma demanda maior de controle e coordenação. HALL conclui que, em relação à estrutura e ao ambiente: "nenhum dos dois pode ser encarado como determinante do outro num vínculo causal unidirecional. Além disto, a natureza

do ambiente é percebida pelos responsáveis pelas decisões organizacionais e por aqueles que pretendem ampliar suas fronteiras”.(HALL, 1984:51).

ENGLEDOW (1985), comenta que as regras ou papéis organizacionais que o sistema de análise do ambiente assume para garantir esse sucesso podem variar drasticamente de organização para organização. Três desses papéis são:

- 1) A função orientada para a política: onde o principal propósito é melhorar o desempenho organizacional simplesmente mantendo a alta administração informada sobre as principais tendências emergentes no ambiente. Normalmente não é estruturada e o relacionamento entre o processo de análise do ambiente e o planejamento organizacional formal é indireto e informal.
- 2) O papel do planejamento estratégico integrado: o principal propósito deste tipo de análise é melhorar o desempenho organizacional, tornando os altos administradores e os gerentes de divisões cientes das questões que surgem no ambiente da empresa, tendo um impacto direto sobre o planejamento e ligando o planejamento corporativo e divisional.
- 3) O papel orientado para a função: o principal propósito é melhorar o desempenho organizacional fornecendo informações ambientais concernentes ao desempenho efetivo de funções organizacionais específicas. Esse tipo de análise é normalmente feito para aumentar o desempenho de uma função em especial ou de uma atividade organizacional principal tanto em termos de corporação como divisional.

Na medida em que se revê estas três funções, observa-se que a função orientada para a política parece ser mais ampla em relação ao escopo e a menos relacionada ao planejamento organizacional formal. O papel orientado para a função parece ser mais especificamente dirigido para questões organizacionais em particular. O papel do planejamento estratégico integrado parece enfatizar um relacionamento próximo entre a análise do ambiente e o planejamento organizacional formal.

A influência do ambiente na estrutura é relativizada pelos críticos desta posição, em razão: do conceito de ambiente ser relativo, ou seja, onde estão as fronteiras da organização é uma questão de referencial; a organização busca manipular o ambiente para atingir seus objetivos; existe um certo grau de escolha do ambiente por parte da organização ao definir produto, mercado e onde produzir; e finalmente "... o ambiente não é algo fixo para além das fronteiras da organização. Ao contrário o ambiente é interpretado por indivíduos cujas percepções, são influenciadas por sua posição na estrutura organizacional. Isso por sua vez, se reflete novamente na organização e contribui para constituição da estrutura organizacional". (HALL, 1984:51).

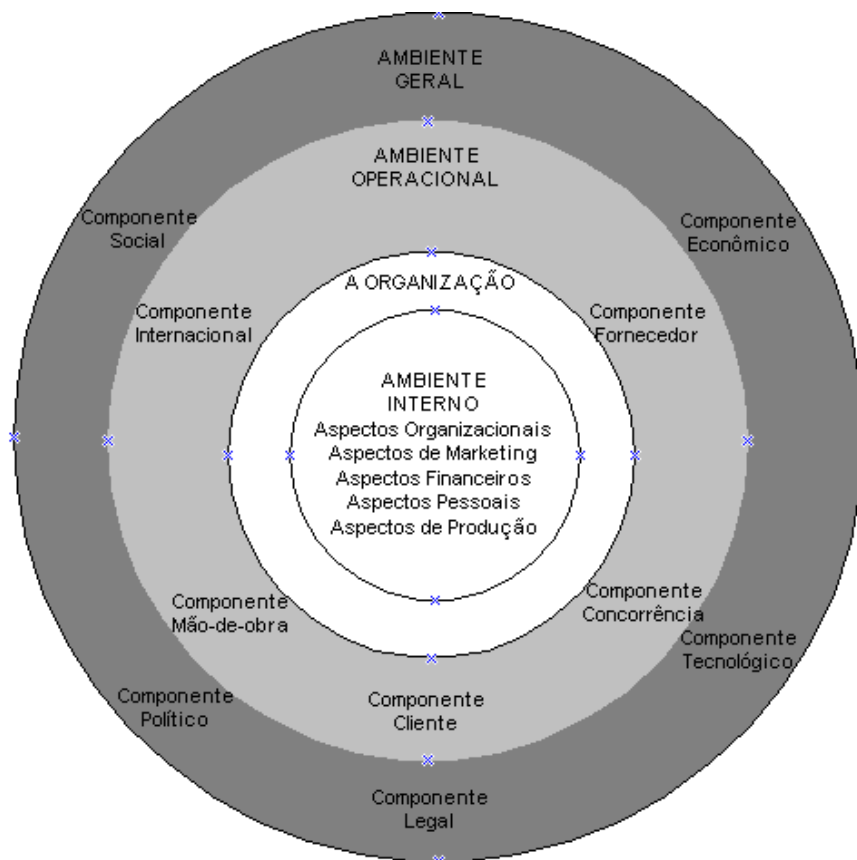
CERTO e PETER (1993) afirmam que para executar uma análise ambiental de forma eficiente e efetiva, um administrador deve entender bem a forma como ambientes organizacionais estão estruturados. O ambiente que envolve uma organização está mostrado na figura 3. O ambiente de uma organização é geralmente dividido em três níveis distintos:

- 1) AMBIENTE GERAL - é o nível de um ambiente externo à organização, composto de componentes que normalmente tem amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização. Segundo

BETHLEM (1998) o ambiente externo da empresa é constituído por todos os fatores do meio ambiente que possam ter influência na atuação da empresa.

- 2) AMBIENTE OPERACIONAL - é o nível do ambiente externo à organização composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração da organização.
- 3) AMBIENTE INTERNO - é o nível de ambiente da dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na administração.

FIGURA 3 – AMBIENTE ORGANIZACIONAL



Fonte : Samuel C. Certo e J.Paul Peter, " Administração Estratégica" , Makron Books, , 1993:43.

Segundo THOMAS (1974), embora os procedimentos usados para realizar uma análise do ambiente difiram muito de organização para organização, muitas empresas têm a mesma razão principal para executar tal análise: o sucesso organizacional.

CERTO e PETER (1993) sugerem que seguindo as diretrizes a seguir propostas, os administradores podem aumentar a qualidade de sua análise de ambiente:

- a) DETERMINANDO A RELEVÂNCIA DOS NÍVEIS AMBIENTAIS - Um método freqüentemente usado para determinar a relevância dos níveis

ambientais para as organizações é considerar o tamanho da organização e seu grau de envolvimento em negócios internacionais.

- b) DETERMINANDO A RELEVÂNCIA DAS QUESTÕES ESTRATÉGICAS - ANSOFF (1980), afirma que uma questão estratégica é um fator ambiental, tanto interno como externo à organização, que pode ter um impacto sobre a habilidade da empresa em atingir seus objetivos.

CERTO e PETER (1993), afirmam que são muitas as técnicas para implementar análise de ambiente. Os autores citam algumas importantes entre elas o exame do ambiente: que é o processo em que reúne informações sobre eventos e suas relações dentro do ambiente interno e externo à organização. Cita AGUILAR (1967) que o propósito de reunir toda essa informação é ajudar a administração a estabelecer a futura diretriz da organização. Os exames envolvem a revisão e avaliação de todas as informações sobre os ambientes interno e externo que possam ser obtidas de fontes distintas. Fontes tais como relatórios, livros conferências, periódicos entre outros. No quadro 1 apresenta-se, segundo FAHEY E KING (1977), modelos de exame de ambiente.

QUADRO 1 - MODELOS DE EXAME DE AMBIENTE

Modelos de exame			
	Irregular	Regular	Contínuo
Meio para atividade de exame	Estudos dirigidos	Estudos atualizados periodicamente	Sistemas estruturados de coleta e processamento de dados
Escopo do exame	Eventos específicos	Eventos selecionados	Ampla abrangência dos sistemas ambientais
Motivação para a atividade	Iniciada por crises	Orientada para decisão e questões	Orientada para processamento de planejamento
Natureza temporal da atividade	Reativa	Proativa	Proativa
Época de dados	Retrospectiva	Primariamente atual e retrospectiva	Prospectiva
Época do impacto da decisão	Atual e futuro de curto prazo	Curto prazo	Longo prazo
Formação organizacional	Equipes de várias Agências	Equipe de várias Agências	Unidade de exame ambiental

Fonte: Liam Fahey e William R. King, "Environmental Scanning for Corporate Planning", Business Horizons, agosto, 1977, p. 63.

Segundo CERTO e PETER (1993), a finalidade básica da análise do ambiente é identificar a existência de oportunidades e riscos que possam afetar o sucesso de uma organização em atingir as suas metas.

Usufruir as oportunidades e evitar as ameaças, fortalecer pontos fortes e minimizar pontos fracos, a fim de garantir a sobrevivência da organização a longo prazo, o administrador deve estar apto a agir com rapidez e eficácia para se adaptar às contínuas mudanças do ambiente e suas interações com sua empresa.

Conforme WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000), o propósito de uma empresa pode ser conceitualizado no contexto da análise S.W.O.T. (os pontos fortes-Strenghts-e fracos-Weakenesses-da empresa em relação a seus concorrentes, bem como as oportunidades-Opportunities-e ameaças-Threats-do ambiente externo).

PIERRE WACK, citado por MONTGOMERY e PORTER (1998), afirma que a melhor abordagem em uma previsão é aceitar a incerteza, tentar compreendê-la e integrá-la ao nosso raciocínio. A incerteza não é hoje apenas um desvio ocasional e temporário de algo razoavelmente previsível, é uma característica estrutural básica do ambiente de negócios.

Normalmente, a previsão ambiental feita por organizações inclui previsões econômicas, políticas e tecnológicas. Segundo os autores, alguns métodos são usados na previsão ambiental, citam: opinião de especialista, extrapolação de tendências, correlação de tendências, modelagem dinâmica, cenários múltiplos, previsão de demanda, entre outros.

CERTO e PETER (1993) afirmam que a previsão ambiental é o processo para determinar que condições existirão em um ambiente organizacional em certo tempo no futuro.

2.4.2. Etapa 2 - Estabelecendo a Diretriz Organizacional: Missão e Objetivos

FILHO e PAGNONCELLI (2001) fazem referência a PHILIP KOTLER, ao afirmarem que uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização.

Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa.

Segundo CERTO e PETER (1993), duas importantes considerações normalmente usadas pela administração para estabelecer e documentar a diretriz que uma organização deve seguir são: a missão e os objetivos organizacionais. Eles afirmam que essencialmente, a missão organizacional estabelece a meta geral da empresa; os objetivos organizacionais reduzem o enfoque para alvos mais específicos.

Somente após a ponderação dos resultados de uma análise ambiental completa, os administradores são capazes de formular uma missão

organizacional apropriada e objetivos consistentes com ela e compatíveis uns com os outros.

A missão bem definida pela alta administração em conformidade com a organização traça uma linha de conduta e orientação a ser seguida por todos que compõem a empresa.

WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000) definem estratégia como planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da Organização.

Como a Missão é a expressão da razão da existência da empresa, em um ambiente em crescente mutação, é fundamental dota-la de flexibilidade para que possa acompanhar as mudanças ambientais.

Já OLIVEIRA (1995) define missão como a determinação do motivo central do planejamento estratégico. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

Com foco no social, TACHIZAWA e REZENDE (2000) afirmam que a missão define a razão de ser da organização, para que ela serve, qual a justificativa de sua existência para a sociedade, ou seja, qual a função social exercida por ela.

THOMPSON e STRICKLAND (2000) afirmam que o desenvolvimento de missão estratégica, estabelecimento de objetivos são básicas para o estabelecimento de um rumo da empresa.

CERTO e PETER (1993) afirmam que Missão Organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe. Em geral, a missão organizacional de uma empresa contém informações tais como os tipos de

produtos ou serviços que a organização produz, quem são os seus clientes e que valores importantes possui.

Segundo WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000) a missão da organização, muitas vezes é definida de um modo formal, por escrito, em uma declaração de missão, de propósito genérica, mas duradoura, que identifica o alcance das operações de uma organização e o que ela pode oferecer aos seus clientes.

Esta declaração, segundo CERTO e PETER (1993), deve conter tópicos importantes que incluem:

- Produto ou serviço da companhia
- Mercado
- Tecnologia
- Objetivos da Companhia
- Filosofia da Companhia
- Autoconceito da Companhia
- Imagem Pública

Segundo PETER WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000), enquanto a missão é a razão de existir da empresa, os objetivos gerais representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa.

Como cita FILHO e PAGNONCELLI (2001) objetivos são resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão sendo competitiva no ambiente atual e no futuro.

CHIAVENATO e MATOS (2002) afirmam que os objetivos estabelecidos influenciam o comportamento das pessoas, dando-lhes direção e consistência.

Segundo CERTO e PETER (1993) um objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços.

Já TACHIZAWA e REZENDE (2000) afirmam que objetivos são condições qualitativas e quantitativas que devem ser atendidas ao longo de determinado período.

Na realidade, existe certo desacordo acerca de exatamente qual termo deve ser usado para referir-se a metas organizacionais. Alguns teóricos de administração indicam o termo “objetivo” ou “metas”. Outros, ainda, afirmam que esses dois termos significam coisas diferentes e não podem ser usados como sinônimos. Neste contexto, o termo objetivo é usado para se referir a metas que a organização esta tentando atingir.

CERTO e PETER (1993) afirmam que a importância de se estabelecer objetivos apropriados para uma organização não pode ser superenfaticada. Os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, organização, motivação e controle. Sem objetivos e sua comunicação efetiva, o comportamento nas organizações pode tomar qualquer direção.

Segundo PETER WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000) idealmente, as metas da alta administração devem ser tentativas de aumentar o retorno sobre o investimento de acionistas, ao mesmo tempo satisfazendo os interesses de seus clientes.

Durante muitos anos, afirmava-se em administração que: os administradores devem usar os objetivos como diretrizes na tomada de decisões. Uma parte significativa do trabalho de qualquer administrador envolve a tomada de decisão. O administrador que sabe quais os objetivos estabelecidos para a

organização descobre que é mais fácil tomar decisões que garantam atingir os objetivos organizacionais.

Os administradores devem usar os objetivos organizacionais como guia para aumentar a eficiência organizacional. Uma organização eficiente é aquela que desperdiça poucos recursos organizacionais para conseguir os seus objetivos. Por essa razão, para desenvolver e manter uma organização eficiente, os administradores devem ter claro em mente os objetivos organizacionais.

Os administradores devem usar os objetivos organizacionais como guia para avaliação do desempenho. O esforço ou o trabalho é de importância crítica para se atingir os objetivos organizacionais. Os administradores devem avaliar e recompensar o desempenho dos trabalhadores por sua contribuição para que a organização atinja seus objetivos. Pelo mesmo motivo, o trabalhador cujo desempenho não esteja contribuindo para a organização alcançar seus objetivos é desencorajado, pois não está recebendo recompensas, e talvez até mesmo seja punido.

As organizações têm dois tipos diferentes de objetivos. Os objetivos de curto prazo que são metas que a organização tenta alcançar dentro de um a dois anos, e objetivos de longo prazo, que são metas que a organização tenta alcançar nos próximos três a cinco anos.

Esses dois tipos de objetivos organizacionais diferem significativamente. Com certeza, a diferença mais aparente é o período de tempo que a organização leva para alcançar o objetivo. Outra importante diferença entre esses objetivos diz respeito ao grau de especificidade com que são escritos. Geralmente, os objetivos de curto prazo tendem a ser mais específicos acerca de questões tais

como quem irá executá-los, o que exatamente deve ser executado, quando deve ser executado e em que área organizacional residirá.

Segundo ANSOFF (1991) se o comportamento da empresa fosse guiado tão somente pelo objetivo próximo, as despesas para tais fins não seriam justificadas e receberiam prioridade muito baixa.

Portanto, é essencial estabelecer também objetivos de longo prazo orientados para a manutenção e o aumento da rentabilidade além do período próximo.

DRUCKER (1954), talvez um dos mais influentes escritores de assuntos de negócios dos tempos modernos, indicou que é um erro administrar organizações enfocando primariamente somente um único objetivo. De acordo com ele, as organizações devem planejar a realização de diversos objetivos em vez de um único. Devem ser especificados objetivos suficientes para que todas as áreas importantes ao funcionamento da empresa sejam envolvidas. Oito áreas-chave que devem ser normalmente abordadas pelos objetivos organizacionais são:

1. *Posição no Mercado*: a posição de uma organização – onde ela se encontra – em relação a seus concorrentes.
2. *Inovação*: qualquer mudança feita para melhorar métodos de condução dos negócios organizacionais.
3. *Produtividade*: a quantidade de bens ou serviços produzidos por uma organização em relação aos recursos usados no processo de produção.

4. *Níveis de recursos*: as quantidades relativas dos diversos recursos mantidos pela organização , tais como estoques, equipamentos e caixa.
5. *Lucratividade*: a capacidade de uma organização obter receitas em dinheiro a mais que as despesas necessárias para gerar a receita.
6. *Desempenho e desenvolvimento do administrador*: a qualidade do desempenho administrativo e a taxa de desenvolvimento dos administradores em termos pessoais.
7. *Desempenho e atitude do empregado*: a qualidade do desempenho do pessoal não-administrativo e os seus sentimentos em relação ao trabalho.
8. *Responsabilidade social*: a obrigação que o negócio tem de ajudar a melhorar o bem-estar da sociedade ao mesmo tempo em que se esforça para alcançar os objetivos organizacionais.

Na realidade, os objetivos organizacionais existem sob alguma forma em todas as organizações modernas. Com certeza, a qualidade dos objetivos determina em grande parte o quão úteis eles realmente são.

Diversas diretrizes têm sido desenvolvidas ao longo do tempo para ajudar os administradores a desenvolver objetivos organizacionais de alta qualidade, incluindo os seguintes (CERTO e PETER, 1993):

- Os administradores devem desenvolver objetivos organizacionais específicos. Objetivos específicos indicam exatamente o que é para ser realizado, quem deve realizá-lo e dentro de que intervalo de tempo.

- Os administradores devem especificar objetivos organizacionais que exijam um nível desejável de esforço. Os objetivos devem ser difíceis o suficiente para que os empregados tenham de se esforçar para alcançá-lo.
- Os administradores devem estabelecer objetivos organizacionais atingíveis. Todos os membros da organização devem considerar os objetivos organizacionais atingíveis.
- Os administradores devem estabelecer objetivos organizacionais flexíveis.
- Os administradores devem estabelecer objetivos organizacionais mensuráveis. Um objetivo mensurável, algumas vezes chamado de objetivo operacional, é um objetivo declarado de tal forma que uma tentativa para alcançá-lo pode ser comparada com o próprio objetivo para determinar se ele realmente foi atingido.
- Os administradores devem desenvolver objetivos organizacionais que sejam consistentes ao longo e a curto prazos. Os administradores devem estabelecer objetivos organizacionais que reflitam diversos cronogramas desejáveis e que apoiem uns aos outros.

Segundo CERTO e PETER (1993) este processo de estabelecimento da diretriz organizacional consiste de três etapas principais:

- 1) Reflexão sobre os resultados de uma análise do ambiente - A análise do ambiente deve fornecer aos administradores informações adequadas para reflexão. Os dados devem ser obtidos de todos os níveis do ambiente organizacional – os ambientes geral

operacional e interno. A análise dessas informações deve estabelecer a relevância desses níveis ambientais e das várias questões estratégicas para a organização.

- 2) Estabelecimento de uma missão organizacional adequada - As informações derivadas de uma análise ambiental servem como sólido fundamento sobre o qual a missão organizacional pode ser construída. Assim que os administradores entendam os ambientes organizacionais interno e externo, eles estão melhor equipados para esboçar uma proposta ou missão adequada a organização. Uma missão organizacional adequada é aquela que reflita o ambiente organizacional e, através disso, aumente a probabilidade de sobrevivência da organização a longo prazo.
- 3) Estabelecimento de objetivos organizacionais adequados - Após a missão organizacional ter sido desenvolvida, objetivos organizacionais adequados, devem ser formulados – objetivos que sejam consistentes com uma missão organizacional adequada.

Com o passar do tempo, o processo que os administradores usam sistematicamente no desenvolvimento de objetivos organizacionais evoluiu em três etapas sugeridas:

- Analisar Tendências Ambientais - Segundo CERTO e PETER (1993) como a missão organizacional, os objetivos organizacionais devem refletir o ambiente no qual a organização opera. Conforme indicado anteriormente, os objetivos organizacionais devem mudar

na medida que o ambiente organizacional muda. Além disso, aqueles que estabelecem objetivos devem reconhecer aquelas tendências ambientais que estão tomando forma, e que afetarão a futura relevância dos objetivos e impedirão que eles sejam realizados. Um exemplo de tais tendências seguidas por muitos administradores é indicado pelo índice de produção industrial. Esse índice representa o resultado dos negócios industriais da nação e é um indicador geral da saúde da economia da nação. Incluído neste índice estão os resultados de uma extensa variedade de companhias envolvidas em diversas atividades e negócios, como mineração, manufatura, concessionárias, equipamentos comerciais, produtos metalúrgicos, produtos domésticos (moveis e utensílios), defesa, equipamento espacial e material de construção. O estudo de tendências relevantes ao longo de diversos anos pode resultar num entendimento melhor de fatores que influenciam o sucesso organizacional. Entretanto, em alguns casos, os administradores enfrentam fatores que são relativamente novos e não podem ser avaliados substancialmente com base na experiência passada. Os administradores devem controlar tais inovações para estarem seguros e reagirem apropriadamente a qualquer tendência ambiental importante que possa surgir.

- Desenvolver objetivos para a organização como um todo - CERTO e PETER (1993) afirmam que, após identificar as tendências ambientais significativas, é possível desenvolver objetivos para a organização como um todo. Um exemplo, os objetivos de

lucratividade. Estes objetivos são metas organizacionais que analisam a capacidade de uma organização em obter receitas que excedam as despesas necessárias para gera-las. São objetivos de lucratividade: o retorno sobre o investimento (ROI, também conhecido como retorno sobre ativos), margem de lucro líquido e retorno sobre participação dos acionistas. Embora o conceito básico do uso de tais objetivos para administrar organizações não seja novo, seu uso como ferramenta da administração estratégica tem recebido mais atenção ultimamente.

- Desenvolvendo uma hierarquia de objetivos - GRANGER (1970) definiu a hierarquia de objetivos como um conjunto de objetivos organizacionais que incluem objetivos para a organização como um todo e os correspondentes sub-objetivos para segmentos significativos da organização. A finalidade de se estabelecer uma hierarquia de objetivos é garantir que cada segmento significativo da organização saiba que papel executar, tanto em termos de curto como de longo prazo, a fim de que a organização atinja seus objetivos globais.

Segundo CERTO e PETER (1993), uma quarta etapa que deve ser adicionada a esta lista é o desenvolvimento de objetivos individuais. Os objetivos individuais são metas que pessoas específicas dentro de uma organização estão tentando atingir. Os objetivos individuais são projetados de modo que a realização de cada um deles contribua para a realização dos objetivos mais amplos do departamento. Por sua vez, a realização dos objetivos departamentais

contribui para a realização de objetivos da organização como um todo. A principal vantagem de se estabelecer objetivos individuais é que eles ajudam os trabalhadores individuais a entender exatamente o que se espera deles.

2.4.3. Etapa 3 - Formulação da Estratégia

PORTER (1999) afirma que a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição.

Segundo ANDREW (1987), as principais sub-atividades da formulação de estratégia como atividade lógica incluem a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, adicionando-se alguma estimativa ou risco às alternativas discerníveis.

Já HENRY MINTZBERG (2001) enfoca as várias definições de estratégia como “emergentes”, ou seja, a idéia de que elas podem ser “formadas” em uma organização sem serem conscientemente intencionais, isto é, sem serem formuladas.

Formular estratégias envolve determinar cursos de ação apropriados para alcançar os objetivos. Isso inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de que os objetivos de uma organização possam ser alcançados.

CERTO e PETER (1993) afirma que os administradores confiam na análise do ambiente para fornecer as informações que eles precisam para iniciar o processo de formulação da estratégia.

A análise de questões críticas fornece uma estrutura geral para estudar uma situação atual da organização e formular estratégias adequadas. Isso envolve responder a quatro questões básicas:

- 1) Quais são os propósitos e os objetivos da organização?
- 2) Para onde a organização está indo no momento?
- 3) Que fatores ambientais críticos a organização esta enfrentando atualmente?
- 4) O que pode ser feito para alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva no futuro?

Segundo CERTO e PETER (1993) a análise dos fatores internos e externos é uma ferramenta útil para entender a situação global da organização.

Esta abordagem tenta equilibrar os pontos fortes e fracos internos de uma organização com as oportunidades e riscos que o ambiente externo apresenta. Ela sugere que a principal questão enfrentada pela organização pode ser isolada através de uma cuidadosa análise de cada um desses quatro elementos.

ANSOFF (1990) afirma que esta análise tem duas finalidades: levar à identificação de deficiências, nas competências e nos recursos da empresa, que podem ser corrigidas sem que haja diversificação, e poder permitir a identificação de pontos fortes que a empresa pode explorar através de diversificação e/ou deficiências que talvez queira corrigir com a diversificação.

TIFFANY e PETERSON (1999) consideram os pontos fortes de uma empresa como as capacidades, recursos e habilidades que servem de base para desenvolver estratégias, implementar planos e alcançar as metas que você estabeleceu para sua empresa.

Os pontos fracos correspondem à falta de habilidade ou a uma deficiência de capacidades e recursos que pode impedi-lo de desenvolver suas estratégias e planos ou alcançar as suas metas.

As estratégias organizacionais são formuladas pela alta administração e projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa. Esse processo inclui duas tarefas relacionadas. Em primeiro lugar, as estratégias gerais devem ser selecionadas e desenvolvidas. Depois, devem ser tomadas decisões específicas a respeito do papel das diversas linhas de negócios da organização e quantos recursos serão alocados entre eles.

Conforme CERTO e PETER (1993) uma organização pode escolher uma ampla variedade de estratégias gerais. A seguir, algumas delas e em que condições é mais provável que elas sejam usadas.

- **Estratégia de Concentração** - Uma estratégia de concentração é aquela em que uma organização se concentra numa única linha de negócios.
- **Estratégia de Estabilidade** - Segundo WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000) há dois motivos para adotar esta estratégia: porque a empresa quer concentrar-se na melhoria da produtividade e na inovação do que já é existente ou porque os altos administradores podem perceber que o custo de acrescentar novos processos, negócios podem ser

superiores aos benefícios potenciais. A organização que adota uma estratégia de estabilidade se concentra em sua linha ou linhas de negócios existentes e tenta mantê-las.

- **Estratégia de Crescimento** - Segundo WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000) idealmente, uma empresa deve selecionar uma estratégia de crescimento que resulte em aumento das vendas ou da participação de mercado, se espera que esse crescimento possibilite um aumento do valor da empresa. Já TACHIZAWA e REZENDE (2000) afirmam que a estratégia de crescimento tem por objetivo definir o posicionamento futuro da organização em termos de produto e unidade estratégica de negócios. O objetivo central é definir para onde ela vai, em que áreas irá atuar, com quais produtos e serviços irá se posicionar, ou seja, definir um padrão de crescimento futuro, verificar quais são suas melhores alternativas e indicar onde ela estará no futuro. Normalmente, as organizações procuram crescimento nas vendas, lucros, participação no mercado ou mesmo outras medidas como um objetivo principal. As estratégias de crescimento podem ser perseguidas através de recursos como a integração vertical, integração horizontal, diversificação e fusões e “joint ventures”.
Integração vertical. Esta estratégia envolve o crescimento através da aquisição de outras organizações num canal de distribuição.
Integração horizontal. Esta estratégia envolve o crescimento através da aquisição de empresas concorrentes numa mesma linha de negócios.
Diversificação. Esta estratégia envolve o crescimento através da aquisição de empresas em outras indústrias ou linhas de negócios.

Fusões e “joint ventures”. Na fusão, uma companhia se une a outra para formar uma nova organização. Na “joint venture”, uma organização trabalha com outra num projeto muito grande para ser controlado somente por ela, tal como alguns elementos do programa espacial.

- **Estratégia de Redução de Despesas** - Segundo WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000) quando o desempenho das unidades de negócios de uma empresa é abaixo do esperado ou, na pior das hipóteses, quando coloca a sobrevivência da empresa em jogo, as estratégias de redução podem ser adequadas. CERTO e PETER (1993) afirmam que quando a sobrevivência de uma organização é ameaçada e ela não está competindo com eficiência, freqüentemente é necessária este tipo de estratégia.
- **Estratégias Combinadas** - Organizações grandes, diversificadas, normalmente usam diversas dessas estratégias combinadas.

Modelos de carteira de negócios são ferramentas para analisar (1) a posição relativa de cada um dos negócios da organização em sua indústria e (2) a relação entre todos os negócios da organização. Duas abordagens para desenvolver carteiras de negócios são a matriz de crescimento da participação do BOSTON CONSULTING GROUP (BCG) e a matriz da carteira multifator da GENERAL ELECTRIC (GE).

O Boston Consulting Group, empresa líder em consultoria de administração, desenvolveu e popularizou uma abordagem de formulação de estratégia chamada de matriz de crescimento da participação. A idéia básica

essencial desta abordagem é que a empresa deve ter uma carteira equilibrada de negócios, de modo que alguns gerem mais caixa do que usam e possam suportar outros negócios que precisam de caixa para se desenvolver e tornarem-se lucrativos. O papel de cada negócio é determinado com base em dois fatores: a taxa de crescimento de seu mercado e sua participação nesse mercado.

A matriz de crescimento da participação tem quatro células, que refletem as quatro possíveis combinações de alto e baixo crescimento com a alta e baixa participação no mercado. Essas células representam tipos particulares de negócios, cada um dos quais tem uma regra especial para representar na carteira completa de negócios. Segundo CERTO e PETER (1993), as células são identificadas:

1. Ponto de interrogação (algumas vezes chama de criança problema): negócios da companhia que operam num mercado de altas taxas de crescimento, mas com baixa participação relativa.
2. Estrelas: negócios de ponto de interrogação que se tornaram bem-sucedidos. Uma estrela é a líder em um mercado em rápido crescimento, mas que não gera necessariamente muito caixa.
3. Alimentadoras de caixa: negócios em mercados cuja taxa anual de crescimento é menor que 10%, mas que ainda assim tem a maior participação relativa do mercado. Uma alimentadora de caixa é assim chamada porque produz muito caixa para a organização.
4. Pesos: Negócios que tem uma participação fraca em mercados de baixo crescimento. Tipicamente, elas geram baixos lucros ou perdas, apesar de poderem gerar um pouco de caixa.

Segundo WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000), utilizando-se da estrutura do BCG a administração pode classificar cada uma das suas diferentes unidades de negócios, oferecendo boas estruturas analíticas que podem ser utilizadas na administração empresarial.

Segundo CERTO e PETER (1993), dependendo da posição de cada negócio, quatro estratégias básicas podem ser formuladas:

1. Construir a participação no mercado. Esta estratégia é apropriada para pontos de interrogação que devem aumentar suas participações para tornarem-se estrelas.
2. Manter a participação no mercado. Esta estratégia é apropriada para alimentação de caixa com forte posição no mercado.
3. Colheita. A colheita envolve a exploração de tantas caixas a curto prazo de um negócio quanto for possível, mesmo tendo de reduzir sua participação no mercado, se necessário.
4. Desinvestir. Desinvestir envolve vender ou liquidar um negócio porque os recursos devotados a ele podem ser investidos de forma mais lucrativa em outros negócios. Segundo TACHIZAWA e REZENDE (2000) este reposicionamento normalmente implica que a empresa descarte algumas áreas ou divisões com a finalidade de focar sua atuação mais próxima às suas áreas de especialização ou nas que estejam mais ligadas aos seus novos objetivos. Já FAHEY e RANDALL (1999) afirmam que as empresas dispõem de diferentes métodos para efetuar um desinvestimento. Como a meta das empresas é sair do negócio de forma tão oportuna quanto possível, o

objetivo se expressa de maneira muito simples; usando o método que proporcione o retorno mais elevado.

Formular estratégias e negócios envolve a tomada de decisões em nível de divisão ou de unidade de negócios. Naturalmente, essas estratégias devem ser consistentes com a estratégia global da organização para aquela linha específica de negócios. Uma abordagem útil para formular estratégia de negócios se baseia na análise competitiva citada por PORTER (1999). Ele relaciona as três alternativas gerais de estratégias de negócios que derivam dela:

- **Análise Estrutural de Forças Competitivas** - A abordagem do autor se baseia na análise de cinco forças competitivas. Essas forças incluem o risco de novos concorrentes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores, o risco de produtos substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes.
 1. Risco de Novos Concorrentes - Empresas entrando num ramo industrial trazem nova capacidade e um desejo de obter participação no mercado e lucros, mas essa entrada depende das barreiras à entrada.
 2. Poder de Barganha dos Fornecedores - Os fornecedores às vezes são um risco competitivo numa indústria por poderem aumentar o preço das matérias-primas ou reduzir sua qualidade.
 3. Poder de Barganha dos Compradores - Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo,

barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo as custas da lucratividade da indústria.

4. Risco de Produtos Substitutos - Em um senso mais amplo todas as empresas numa indústria estão competindo com indústrias que produzem produtos substitutos. Os substitutos limitam o retorno potencial em uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem cobrar com lucros.
 5. Rivalidade entre Concorrentes Existentes - Este é o tipo convencional de concorrência em que as empresas tentam tirar clientes umas das outras. Estratégias como competição de preços, batalhas de propagandas, introdução de novos produtos e melhores serviços aos consumidores são freqüentemente usadas para atrair clientes de concorrentes.
- **ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS** - No esquema de PORTER (1999), a análise desses cinco fatores deve moldar o desenvolvimento das três estratégias de negócios. Entretanto, tipicamente, a análise competitiva analisa a rivalidade existente entre concorrentes e a formulação de estratégias para ultrapassar o desempenho de outras empresas na indústria. PORTER sugere portanto, as três estratégias gerais que devem ser consideradas: a liderança global de custos, diferenciação e enfoque. **A liderança global de custos** permite a uma empresa retornos acima da média de sua indústria apesar da presença de fortes forças competitivas. Entretanto, freqüentemente, esta estratégia exige grande participação relativa no mercado ou outras vantagens, como

acesso favorecido a matérias-primas ou rápida disponibilidade de caixa para financiar a aquisição de mais equipamentos eficientes. TIFFANY E PETERSON (1999) afirmam que para tornar-se para tornar-se líder do baixo custo de seu setor, é preciso comprometer-se e coordenar todos os aspectos de sua empresa, do desenvolvimento de produtos ao marketing, da fabricação à distribuição, da matéria prima aos salários e benefícios. A **diferenciação** envolve a criação e comercialização de produtos exclusivos para o mercado de massa. Em outras palavras, o ponto-chave para a diferenciação e a obtenção de uma vantagem que seja rapidamente percebida pelo consumidor. THOMPSON e STRICKLAND (2001) afirmam que esta estratégia procura diferenciar o produto oferecido por rivais de maneira a atrair uma grande faixa de compradores. **Enfoque** é, essencialmente, uma estratégia de segmentar mercados e apelar somente para um ou alguns grupos de consumidores ou compradores industriais. A lógica dessa abordagem reside no fato de que uma empresa que imite a sua atenção a apenas alguns segmentos de mercado pode servi-los melhor que aquelas empresas que procuram influenciar todo o mercado. THOMPSON e STRICKLAND (2001) afirmam que esta estratégia busca concentrar em um segmento mais estreito de compradores e superar a concorrência dos rivais.

- **Formulando Estratégias Funcionais** - THOMPSON e STRICKLAND (2000), a estratégia funcional diz respeito ao plano do jogo gerencial de um departamento ou atividade funcional chave dentro do negócio. Segundo WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000), na formulação das

estratégias funcionais, os administradores devem estar cientes de que estas funções são inter-relacionadas, e que cada área funcional, para realizar o seu propósito, é obrigada a mesclar as atividades com as de outros departamentos funcionais. As estratégias funcionais são delineadas por especialistas em cada área funcional de uma empresa. Coletivamente, as estratégias funcionais descrevem tarefas específicas que devem ser executadas para se implementar a estratégia da empresa. Os administradores de negócios e de área funcional devem coordenar suas atividades para garantir que todas as estratégias sejam consistentes. A organização e responsabilidades das áreas funcionais variam de empresa para empresa, mas as principais áreas funcionais são pesquisa e desenvolvimento, operações, finanças, marketing e recursos humanos.

2.4.4. Etapa 4 - Implementação da Estratégia

Segundo THOMPSON e STRICKLAND (2000), a função de implementação da estratégia consiste em ver o que é necessário para fazer uma estratégia funcionar e atingir o desempenho programado dentro do prazo estipulado. A implementação das estratégias consiste em colocar as estratégias em ação.

Para atingir seus objetivos, uma organização deve não somente formular, mas também implementar efetivamente suas estratégias. Se uma dessas tarefas for malfeita, é provável que o resultado seja uma falha na estratégia global.

Segundo ANDREWS (1987), é tão importante avaliar as vantagens de implementação da estratégia quanto avaliar as vantagens de algumas estratégias disponíveis.

Durante a primeira etapa de implementação de uma estratégia, é útil ter uma idéia clara do quanto a organização terá de mudar para que a estratégia seja implementada com sucesso. Algumas estratégias exigem somente alterações mínimas na forma como uma empresa conduz o negócio atualmente; outras exigem mudanças marcantes.

CRAIG e GRANT (1999) afirmam que o gerenciamento estratégico refere-se não só à elaboração de estratégias vencedoras, mas também está intimamente envolvido com sua implementação.

A mudança estratégica pode ser vista como uma corrida contínua e que não há nenhuma variação na estratégia até haver uma alteração completa da missão da organização.

A vantagem de se determinar o nível das mudanças estratégicas é que, sabê-lo, dá a administradores uma melhor idéia dos problemas que provavelmente surgirão durante a implementação de uma estratégia em particular. Para fins analíticos, CERTO e PETER (1993) dividiram as mudanças estratégicas nos cinco estágios discretos mostrados a seguir.

1. **Estratégia de Continuação** - Uma estratégia de continuação é aquela na qual se repete a mesma estratégia no período de planejamento anterior.
2. **Estratégia de Mudança de Rotina** - Uma estratégia de mudança de rotina envolve mudanças normais nos apelos usados para atrair consumidores. As empresas alteram seus apelos publicitários, atualizam as embalagens, usam diferentes táticas de preços e podem mudar os distribuidores e métodos de distribuição no curso normal das operações.
3. **Estratégia de Mudança Limitada** - Uma estratégia de mudança limitada envolve a oferta de novos produtos em novos mercados dentro da mesma classe geral de produtos. Existem muitas variações neste nível de mudança estratégica, porque os produtos podem ser novos de muitas maneiras.
4. **Estratégia de Mudança Radical** - Uma estratégia de mudança radical envolve uma reorganização maior dentro da empresa. Este tipo de mudança é comum quando ocorrem fusões e aquisições entre empresas da mesma indústria básica.
5. **Redirecionamento Organizacional** - Uma forma de redirecionamento organizacional envolve fusões e aquisições de empresas de indústrias diferentes. O grau de mudança estratégica depende da quão diferentes sejam as indústrias e do quão centralizada seria a administração da nova empresa.

A análise da estrutura organizacional é uma etapa útil implementação estratégica, porque ela força os administradores a considerar efeitos da estrutura nas tarefas que devem ser executadas.

Existem dois tipos básicos de estrutura organizacional. Há uma estrutura organizacional formal, que representa o relacionamento entre os recursos na forma projetada pela administração. Essa estrutura formal de organização é a mostrada no organograma da organização. Existe também a estrutura organizacional informal, que representa o relacionamento social baseado nas amizades ou interesses compartilhados entre os diversos membros de uma organização. Quando implementam uma estratégia, os administradores devem levar em consideração tanto a estrutura formal como a informal, por três razões:

- Em primeiro lugar, há o problema de se saber se a estrutura organizacional existente promoverá ou impedirá o sucesso da implementação. Se a estrutura organizacional tiver muitos níveis hierárquicos e a estratégia não puder ser implementada efetivamente ou alterada rapidamente para acomodar as condições que estão mudando, então, a implementação com sucesso pode se tornar difícil.
- Segundo, é preciso saber que níveis de administradores e que pessoa dentro da organização serão responsáveis pelas diversas tarefas de implementação. Mudanças radicais de estratégia ou redirecionamento organizacional são tarefas típicas do presidente, enquanto que mudanças de estratégia de rotina podem ficar sob controle dos escalões médios da administração.

- Terceiro, pode ser usada a organização informal para facilitar o sucesso da implementação. Por exemplo, se diversos gerentes regionais consultam-se normalmente acerca de questões de implementação, essa rede informal pode ser usada para encorajar uma rápida execução de estratégias.

THOMPSON e STRICKLAND (2001) afirmam que a execução proficiente da estratégia depende grandemente de pessoal competente, habilidades mais que adequadas, e capacidades competitivas, além de uma organização interna eficiente. Portanto, a construção de uma organização capaz sempre tem prioridade máxima na implementação da estratégia.

Os cinco tipos de estruturas organizacionais normalmente encontrados são a simples, a funcional, a divisional, a de unidades estratégicas de negócios (UEN) e as estruturas-matriz.

1. Estruturas Organizacionais Simples - Uma estrutura organizacional simples tem somente dois níveis, o do proprietário-administrador e o dos empregados. Pequenas empresas com um único ou somente alguns produtos tem este tipo de estrutura.
2. Estrutura Organizacional Funcional - Uma estrutura organizacional cresce e desenvolve diversos produtos e mercados relacionados; freqüentemente suas estruturas mudam para refletir a maior especialização nas áreas funcionais de negócios. Funções de linha como operações, marketing e pesquisa e desenvolvimento (P&D) podem ser organizadas em departamentos.

3. Estrutura Organizacional Divisional - À medida que a empresa adquire ou desenvolve novos produtos em diferentes indústrias ou mercados, ela pode evoluir para uma estrutura organizacional divisional. Cada divisão pode operar de forma autônoma sob a direção de um gerente de divisão, que se reporta diretamente ao presidente.
4. Estrutura de Unidade Estratégica de Negócio - Quando uma estrutura divisional se torna inviável porque o presidente tem divisões em excesso para administrar de forma efetiva, as organizações podem se reorganizar na forma de unidades estratégicas de negócios (UEN) ou grupos estratégicos.
5. Estrutura Organizacional de Matriz - Uma estrutura organizacional de matriz é usada para facilitar o desenvolvimento e a execução de diversos programas ou projetos.

Alterar a estrutura de uma organização é normalmente uma mudança radical de estratégia que tem como impacto a longo prazo na forma como as estratégias são formuladas e implementadas.

THOMPSON e STRICKLAND (2000) afirmam que as políticas, práticas tradições e crenças filosóficas da organização são combinadas para lhe dar uma cultura distinta. As ações estratégicas de uma empresa refletem esta cultura e seus valores gerenciais. Em alguns casos as crenças básicas e cultura da empresa chegam a dominar a escolha das mudanças estratégicas.

Uma cultura forte e um forte ajuste da estratégia com a cultura são alavancas poderosas para influenciar as pessoas para fazerem melhor o seu trabalho.

Cultura organizacional significa um conjunto de valores e crenças compartilhados que influencia a efetividade da formulação e implementação da estratégia. A importância da cultura organizacional para a implementação de estratégias é tal que influencia o comportamento dos empregados e, espera-se, motiva-os a conseguir ou ultrapassar os objetivos organizacionais. Tipicamente, o presidente e outros líderes anteriores e atuais de uma organização são os agentes-chave para influenciar a cultura. Além disso, frequentemente, as organizações exibem diversas sub-culturas em divisões ou departamento em particular que são influenciadas por líderes desses níveis.

CERTO e PETER (1993) afirmam que as culturas organizacionais são desenvolvidas e reforçadas de diversas formas. Uma autoridade sugere que há cinco mecanismos de desenvolvimento cultural primários e cinco secundários. Os cinco mecanismos primários são:

1. No que os líderes prestam atenção e o que medem e controlam;
2. Reações dos líderes a incidentes críticos e crises organizacionais;
3. Papel deliberado na modelagem, ensino e condução;
4. Critérios para a alocação de recompensa e posição;
5. Critérios para recrutamento, seleção; promoção e aposentadoria de empregados.

Além dos cinco mecanismos primários, há cinco mecanismos secundários que contribuem para o desenvolvimento da cultura organizacional. São eles:

1. Desenho e estrutura da organização;
2. Sistemas e procedimentos organizacionais;

3. Projeto do espaço físico, fachadas e edifícios;
4. Histórias, lendas, mitos e parábolas acerca de eventos e pessoas;
5. Declarações formais da filosofia, credos e privilégios organizacionais.

Existe, portanto, diversos modos de desenvolver, manter ou alterar culturas organizacionais. Entretanto mudar uma cultura organizacional é uma tarefa difícil que, se puder ser feita, pode exigir muitos anos para se completar. Normalmente, a continuação, a rotina ou mudanças estratégicas limitadas podem ser implementadas na cultura organizacional já existente. Nessas situações, as estratégias formuladas devem ser implementadas sem muito abalo na cultura da corporação. Para mudanças radicais na estratégia e o redirecionamento organizacional, pode ser necessária uma mudança a longo prazo na cultura da organização. Entretanto, freqüentemente pode ser mais eficiente manter as empresas adquiridas com culturas radicalmente diferentes separadas para evitar maiores choques culturais e os problemas potencialmente sérios resultantes.

BRODWIN e BOURGEOIS (1984) sugerem cinco abordagens fundamentais para a implementação de estratégias. Essas abordagens variam de simplesmente dizer aos empregados para implementar uma estratégia que tenha sido formulada ao desenvolvimento de funcionários que possam formular e implementar estratégias sólidas de suas próprias autorias. Em cada abordagem, o gerente tem um papel um tanto particular e usa métodos diferentes de administração estratégica. Os autores chamam essas cinco abordagens de:

- A abordagem do Comandante - Sob esta abordagem o gerente concentra-se na formulação de estratégias, aplicando análise e lógica rigorosas. O administrador pode desenvolver a estratégia sozinho ou supervisionar uma equipe de estrategistas encarregados de determinar o curso ótimo de ação para a organização.
- A abordagem da Mudança Organizacional - Segundo WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000), as mudanças no ambiente externo e a complexidade organizacional interna aumentam a importância da liderança competente. Este líder transformacional deve institucionalizar as mudanças que foram concebidas. Cita o autor que o feed back nas situações de mudanças através de múltiplos canais é essencial. Enquanto o administrador que adota a Abordagem do Comandante evita lidar diretamente com a implementação, a Abordagem da Mudança Organizacional (ou simplesmente Abordagem de Mudança) analisa como levar a organização a implementar uma estratégia. Os administradores que aplicam a Abordagem da Mudança assumem que foi formulada uma boa estratégia e se sentem responsáveis por fazer com que a companhia avance para novos objetivos.
- A abordagem Colaborativa - THOMPSON e STRICKLAND (2000) afirmam que esta abordagem estabelece um meio termo em que os gerentes recebem ajuda de subordinados chave para chegar a uma estratégia de consenso em que os participantes principais sustentam e dão o melhor de si para que a implementação tenha sucesso. Na abordagem Colaborativa, o administrador responsável pela estratégia chama o restante da equipe de administradores para uma reunião de

exploração de idéias e formulação e implementação da estratégia. Os administradores com perspectivas diferentes são encorajados a colocar seus pontos de vista a fim de se extrair quaisquer contribuições que possam surgir de perspectivas múltiplas.

- A abordagem Cultural - WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000) citam JENNINGS e LONGENECKER (1988) , que afirmam que a cultura organizacional refere-se aos valores e padrões de crenças e comportamento que são aceitos e praticados pelos membros de uma determinada organização. Como cada organização desenvolve sua própria cultura singular, até mesmo organizações que pertencem ao mesmo setor e cidade podem exibir modos muito diferentes de operar. OLIVEIRA (1995) define a Cultura organizacional como um conjunto de crenças, valores e expectativas dos funcionários da empresa. O tratamento de focos de resistência a mudanças passa por uma interação para com a cultura organizacional. BETHLEM (1998) afirma que a cultura organizacional interfere no clima organizacional, que mede quão atendidas estão as crenças e expectativas dos membros de uma organização. Segundo MINTZBERG e QUINN (2001), a cultura em algumas organizações pode se tornar tão forte que cabe melhor referir-se a ela como uma “ideologia” que domina todo o resto. A abordagem Cultural inclui na Abordagem Colaborativa os níveis inferiores da organização. Nesta abordagem, o administrador guia a organização comunicando e propondo seus pontos de vista sobre a missão global da organização e, então, permitindo que os empregados projetem suas próprias atividades de trabalho de acordo com a missão.

Assim que a estratégia é formulada, o administrador executa o papel de condutor, dando diretrizes gerais, mas encorajando a tomada de decisão individual acerca de detalhes operacionais da execução da estratégia.

- A Abordagem Crescente - O administrador que adota a Abordagem Crescente trata, ao mesmo tempo, da formulação e da implementação da estratégia. (Crescente significa “aumentar” ou “crescer”). Entretanto, ele não se concentra na execução de tarefas, mas em encorajar os subordinados a desenvolver, defender e implementar estratégias sólidas de sua própria criação. Esta abordagem difere das outras de diversas formas. Em primeiro lugar, em vez de a estratégia ir da alta administração ou de um grupo de estratégia para baixo, ela sobe a partir de seus executores (vendedores, engenheiros, trabalhadores da produção), gerências de nível médio e supervisores. Segunda, a “estratégia” torna-se uma soma de todas as propostas individuais que vem a tona ao longo do ano. Terceiro, a equipe da alta administração molda as premissas dos empregados – isto é, as noções que os empregados tem do que se constituiriam projetos estratégicos suportáveis. Quarto, o executivo-chefe, ou administrador responsável pela estratégia, funciona mais como um juiz, avaliando as propostas, do que como o estrategista-chefe.

BONOMA (1985) sugere que a implementação bem-sucedida de estratégias exige quatro tipos básicos de experiência de habilidade de execução.

- A habilidade em interação é expressa pelo gerenciamento de seu próprio comportamento e de terceiros para atingir um objetivo.

- A habilidade de alocação decorre da capacidade dos administradores em planejar tarefas e cronogramas, valores e outros recursos de orçamento de forma eficiente.
- A habilidade de monitoração envolve o uso eficiente de informações para corrigir quaisquer problemas que surjam no processo de implementação.
- A habilidade de organização é a capacidade de criar novas organizações informais ou redes para detectar cada problema quando ele ocorrer.

2.4.5. Etapa 5 - Controle Estratégico

OLIVEIRA (1995) afirma que o controle estratégico é o acompanhamento e a avaliação em tempo real dos resultados do Planejamento Estratégico.

O planejamento estratégico é parte desse processo de gestão e permite a do futuro que se deseja, a partir de objetivos viáveis e realistas. Na verdade, para elaborar um bom plano estratégico, deve-se caminhar com a cabeça nas nuvens e os pés bem fincados no chão.

Segundo WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000), as atividades de formulação, implementação e controle estão intimamente ligadas. O controle estratégico consiste em determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes para atingir os seus objetivos.

O exercício do controle estratégico consiste em fazer com que certas estratégias se desenvolvam da forma planejada. Em organizações, controlar significa monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades que ocorrem dentro de uma organização.

Segundo CERTO e PETER (1993) exercer controle é a principal parte do trabalho de cada administrador. Controle é fazer com que algo aconteça na forma como foi planejado.

Controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que está funcionando apropriadamente. Talvez a finalidade mais fundamental do controle estratégico seja ajudar a alta administração a atingir as metas organizacionais através da monitoração e avaliação do processo de administração estratégica.

Segundo CERTO e PETER (1993) três etapas distintas, porém relacionadas, devem ser seguidas para se executar o processo de controle estratégico dentro de uma organização.

- **Medir o Desempenho Organizacional** - Antes de determinar o processo de forma mais efetiva, os administradores devem tomar medidas que reflitam o desempenho organizacional atual. Para entender as medidas de controle estratégico de desempenho e como os administradores podem tomar tais medidas, precisa-se dois tópicos importantes:

1. A Auditoria Estratégica - Uma auditoria estratégica é um exame e avaliação de áreas afetadas pelo funcionamento de um processo

de administração estratégica dentro de uma organização. Tal tipo de auditoria pode ser muito ampla, enfatizando todas as facetas do processo de administração estratégica, ou muito concentrada, enfatizando somente uma única parte do processo. Além disso, a auditoria estratégica pode ser um tanto formal, atendo-se estritamente as regras e procedimentos organizacionais estabelecidos, ou um tanto informal, permitindo que os administradores tenham total liberdade para decidir que medidas organizacionais devem ser tomadas e quando.

2. Métodos para medir a Auditoria Estratégica - Existem diversos métodos geralmente aceitos para medir o desempenho organizacional. Esses métodos são divididos em 2 tipos distintos: qualitativo e quantitativo. Medições organizacionais qualitativas. Essas medições são avaliações organizacionais que resultam em dados que são resumidos de forma subjetiva e organizados antes que quaisquer conclusões sejam traçadas. É neles que se baseia a ação de controle estratégico. TILLES (1963) escreveu um artigo clássico sobre avaliação qualitativa do desempenho organizacional. Esse artigo discute diversas questões importantes envolvendo uma pequena faceta do desempenho organizacional: rotinas organizacionais que resultam na estratégia organizacional. O artigo de TILLES pode servir como base para se gerar diversas questões importantes a serem formuladas durante uma medição qualitativa organizacional que se concentre em procedimentos organizacionais usados para desenvolver a estratégia. Essas questões são:

1. A estratégia organizacional é consistente internamente?
2. A estratégia organizacional é consistente com seu ambiente?
3. A estratégia organizacional é apropriada em vista dos recursos organizacionais?
4. A estratégia organizacional é muito arriscada?
5. A duração da estratégia é apropriada?

Na prática, cada organização usa seus próprios métodos para medir quantitativamente o desempenho organizacional. Para uma abordagem sucinta CERTO e PETER (1993) exemplificam 3 medições:

1. Retorno sobre o investimento (ROI): A medição normalmente usada de desempenho organizacional divide a receita líquida pelo total de ativos.
 2. Classificação Z: Esta medição quantitativa comum resulta de uma análise que pondera e soma numericamente cinco medidas que surgem de uma classificação global.
 3. Auditorias de depositários: depositários são pessoas interessadas nas atividades da corporação porque são significativamente afetadas pela realização dos seus objetivos.
- **Comparar o Desempenho Organizacional com os Objetivos e Padrões** - Segundo WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000), muitas vezes , o padrões do controle estratégico baseiam-se na prática de

realizar um “benchmarking” competitivo- o processo de mensurar o desempenho de uma empresa pelo desempenho das melhores empresas do setor. OLIVEIRA (1995) afirma que o estabelecimento dos padrões são decorrentes dos objetivos, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos, bem como da estrutura organizacional e das normas e procedimentos, não se esquecendo da cultura organizacional. Portanto, os padrões são a base para a composição dos resultados apresentados. Após ter sido tomadas, as medições de desempenho organizacional devem ser comparadas com duas marcas de desempenho estabelecidas: objetivos e padrões organizacionais. Os objetivos organizacionais são simplesmente a saída de uma etapa anterior do processo de administração estratégica. Os padrões são desenvolvidos para refletir os objetivos organizacionais; eles são “marcos” que indicam níveis aceitáveis de desempenho organizacional.

- **Tomar a Atitude Corretiva Necessária** - Segundo OLIVEIRA (1995) a ação corretiva corresponde às medidas ou providências que são adotadas para eliminar os desvios significativos que o executivo detectou, ou mesmo para reforçar os aspectos positivos que a situação apresenta.

Assim que os administradores tiverem coletado as medidas organizacionais e comparado-as com os objetivos estabelecidos, eles devem tomar qualquer atitude corretiva que seja garantida. Atitude corretiva é definida como uma mudança que o administrador faz no modo como uma organização funciona para garantir que ela possa alcançar os objetivos organizacionais de

forma mais efetiva e eficiente e trabalhar de acordo com os padrões estabelecidos.

2.5. VANTAGENS E BENEFÍCIOS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Uma organização pode obter diversos benefícios praticando apropriadamente a administração estratégica, e possivelmente o benefício mais importante seja a tendência de tais organizações aumentarem seus níveis de lucro, embora estudos anteriores (FULMER e RUE, 1974) tenham concluído que o aumento da lucratividade normalmente não acompanha a aplicação da administração estratégica, um significativo número de pesquisas recentes sugere que um eficiente e efetivo sistema de administração estratégica pode aumentar a lucratividade (ROBINSON JR., 1982).

Segundo CERTO e PETER (1993), além de beneficiar financeiramente, as organizações podem gozar de outras vantagens na implementação de um sistema de administração estratégica. Ela pode, por exemplo, levar os membros da organização a se comprometerem com a realização das metas organizacionais de longo prazo.

Outros benefícios suplementares são citados, segundo GORDAN (1986:106):

- Indica os problemas que podem surgir antes que ocorram;

- Ajuda os administradores a serem genuinamente mais interessados na organização;
- Alerta a organização para as mudanças e permite ações em resposta a mudanças;
- Identifica qualquer necessidade de redefinição na natureza do negócio;
- Melhora a canalização dos esforços para a realização de objetivos predeterminados;
- Permite que os administradores tenham uma clara visão do negócio;
- Facilita a identificação e exploração de futuras oportunidades de mercado;
- Oferece uma visão objetiva dos problemas de administração;
- Fornece uma estrutura para revisar a execução do plano e controlar as atividades;
- Minimiza os efeitos indesejáveis de condições e mudanças adversas;
- Ajuda os administradores a relatar as principais decisões de forma mais efetiva e a estabelecer objetivos;
- Torna mais efetiva a alocação de tempo e recursos para a identificação de oportunidades;
- Coordena a execução das táticas que compõem o plano;
- Permite a integração de todas as funções de marketing em um esforço combinado;

- Minimiza os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros de decisão;
- Cria uma estrutura para a comunicação interna entre as pessoas;
- Permite ordenar as prioridades dentro do cronograma de plano;
- Dá à empresa uma vantagem sobre os concorrentes;
- Ajuda a ordenar as ações individuais em uma organização dirigida para o esforço global;
- Fornece uma base para o esclarecimento de responsabilidades individuais e contribui para a motivação.
- Encoraja o “pensamento positivo” por parte do pessoal
- Estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica para enfrentar problemas e oportunidades

Segundo MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000) qualquer discussão sobre estratégia termina inevitavelmente sobre a lâmina de uma faca.

Para cada vantagem associada à estratégia, há uma desvantagem associada:

- 1) Afirmer que a estratégia fixa direção tem a vantagem de que o principal papel da estratégia será de mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa através de seu ambiente. Por outro lado, a desvantagem de que a direção estratégica pode construir um conjunto de antolhos para ocultar perigos em potencial.
- 2) Afirmer que a estratégia focaliza o esforço tem a vantagem de que a estratégia promove a coordenação das atividades. Sem estratégia para focalizar os esforços, as pessoas puxam em direções diferentes e

sobrevêm o caos. Por outro lado, a desvantagem de que o pensamento grupal surge quando o esforço é excessivamente focalizado, e pode não haver visão periférica para abrir outras possibilidades.

- 3) Afirmar que a estratégia define a organização tem a vantagem de que ela propicia às pessoas uma forma taquigráfica para entender sua organização e distingui-la das outras. A estratégia provê significado, além de uma forma conveniente para se entender o que faz a organização. Por outro lado, a desvantagem de definir a organização com excesso de exatidão também pode significar defini-la com excesso de simplicidade, perdendo a rica complexidade do sistema.
- 4) Afirmar que a estratégia provê consistência tem a vantagem de que ela é necessária para reduzir a ambigüidade e prover ordem. Por outro lado tem a desvantagem de que a criatividade floresce na inconsistência. Isto significa que cada estratégia pode ter um efeito de informação falsa ou distorção.

2.6. INFORMAÇÃO NO CONTROLE ESTATÉGICO

Na evolução das sociedades humanas, há períodos de rápida transformação, intercalados com períodos de lenta evolução e maturação de um modelo estabelecido. Estas transformações produzem modificações rápidas nas estruturas sociais e alteram completamente velhos hábitos e costumes. Devido a

esta característica são denominadas revoluções tecnológicas (OLIVEIRA, 1994:38).

A tecnologia da informação pode ser considerada como dispositivos que transmitem, manipulam, analisam e exploram a informação, nos quais os computadores processam o total da informação para a comunicação do usuário ou tarefa de decisão, e que surgiram depois de 1970 de forma a ajudar na comunicação ou tarefa de decisão (MALHOTA, 1993).

O termo Tecnologia da Informação (TI) designa, atualmente, um conjunto de recursos tecnológicos usados para produzir e disseminar informações. São eles: equipamentos (*hardware*), aplicativos (*software*) – para gerar e manipular informações; e recursos de telecomunicações – para disseminar informações.

A utilização da tecnologia de informação (TI) como vetor estratégico é bastante recente no âmbito empresarial. Os avanços tecnológicos alcançados limitavam-se à automação de processos de trabalho preexistentes, para reduzir o tempo de execução das tarefas. A cada dia que passa, no entanto, a tecnologia proporciona modos novos e avançados de pensar o trabalho, organizá-lo e obter melhores resultados.

A TI, cada vez mais, deixa de ser instrumento de apoio e passa a ser usada como ferramenta estratégica das organizações. Pode-se dizer hoje, com segurança, que a TI, sozinha, é insuficiente para garantir o bom desempenho, mas não se tem um bom desempenho sem a TI.

O que interessa é chegar à combinação perfeita, em que a TI é tratada como fator estratégico para o sucesso das organizações, alinhada e integrada em um eficiente planejamento de alto nível. A grande vantagem de incorporar

corretamente a dimensão tecnológica, está em dispor de informação bem construída, acessível, integrada, útil e nos momentos necessários, para elaborar as políticas empresariais, desenhar e executar os processos, acompanhar as ações, interagir com usuários e parceiros e prestar contas. A TI é imprescindível como elemento, que estimula a qualidade, a quantidade e a produtividade da gestão.

Para OLIVEIRA (1994:41), as novas bases competitivas necessitam de outro paradigma, sustentado numa interação apropriada, com novo sistema de tecnologias flexíveis, baseado no custo baixo da eletrônica.

As bases conceituais e materiais do capitalismo atual se encontram em franca transformação. O sistema de produção em massa de produtos padronizados não é mais hegemônico. As condições técnicas e estruturais transferem a hegemonia para sistemas flexíveis de produção, vendas e marketing, ligados, em sua maioria, à fabricação de produtos de precisão, produtos feitos sob medida e produtos de alta densidade tecnológica, e que satisfaçam plenamente os seus clientes. (BUIAR, 1994:24).

Para DRUCKER (1975:43-57), o mundo estaria passando por uma transformação aguda, como as que têm ocorrido a cada poucos séculos, quando, “numa questão de décadas, toda a sociedade se rearranja: a visão de mundo, os valores básicos, as estruturas sociais e políticas, as artes, e instituições básicas...” e “...cada organização precisa embutir o gerenciamento das mudanças em sua própria estrutura”.

PORTER e MILLAR (1999), afirmam a tecnologia da informação está permeando todos os pontos da cadeia de valores, transformando a maneira

como as atividades de valor são desempenhadas e as naturezas dos elos entre elas.

Também está afetando o escopo competitivo e reformulando a maneira como os produtos satisfazem às necessidades dos compradores. Esses efeitos básicos explicam por que a tecnologia da informação adquiriu significado estratégico e é diferente das muitas outras tecnologias utilizadas.

Para obter sucesso no controle estratégico, a administração deve ter informações validas e confiáveis que reflitam as diversas medidas de desempenho organizacional. Sem tais informações, as atitudes tomadas para exercer o controle estratégico serão altamente subjetivas e terão pouca chance de melhorar consistentemente o desempenho organizacional. As informações são vitais ao controle estratégico bem-sucedido.

Segundo CERTO e PETER (1993) como as informações válidas e confiáveis sobre o desempenho organizacional são críticas para o controle estratégico, virtualmente todas as organizações desenvolvem e implementam algum tipo de sistema para gerar essas informações. Dois desses sistemas: sistemas de informações administrativas e sistemas de apoio a decisões de administração.

É importante ressaltar que a informação tem a capacidade de tornar a empresa mais flexível, à medida que a melhoria da coordenação, comunicação e colaboração entre os indivíduos, leva à captação do conhecimento para o benefício da organização. "... a informação é importante, talvez ainda mais importante do que a terra, o trabalho, o capital e a matéria-prima." (TOFFLER,1985:128)

Em outras palavras, a informação está se tornando a mercadoria mais importante da economia contemporânea. Os Sistemas de Informação podem auxiliar as empresas a aperfeiçoar os seus serviços e operações, a aumentar os seus lucros e crescimento e a melhorar a sua atuação no mercado. Para ajudar a aumentar a rentabilidade melhorar ou garantir a sua imagem no mercado, as empresas necessitam planejar com mais eficácia a utilização dos recursos de Sistemas de Informação. (FURLAN, 1991:4)

Um sistema de informações administrativas é uma rede de organização formal normalmente assistida por computadores, estabelecida dentro de uma organização para fornecer aos administradores as informações necessárias às tomadas de decisões. Apesar de existir muitos usos diferentes para tais informações, uma porção significativa dela apóia o controle estratégico.

Um sistema de apoio a decisões administrativas é um conjunto interdependente de ferramentas de auxílio que ajuda os administradores a tomar decisões relativamente não-estruturadas, talvez relativamente não-recorrentes. Entretanto, este sistema não pretende ditar a decisão aos administradores ou impor soluções para problemas. Muitos administradores usam este sistema para ajudá-los a tomar decisões de controle estratégico e outros tipos de decisões de administração estratégica. Por exemplo, um administrador ao escolher a estratégia a ser implementada dentro de uma organização determinando todos os custos diferentes que as várias alternativas de implementação trarão.

Segundo WRIGHT, KROLL E PARNELL (2000), a alta administração precisa decidir que elementos do ambiente e da organização devem ser monitorados, avaliados e controlados.

Como a administração estratégica é primariamente responsabilidade da alta administração e como o controle estratégico é um ingrediente crítico para a

administração estratégica bem-sucedida, a alta administração deve ser capaz de entender o controle estratégico e saber como tomar as atitudes ligadas ao processo de controle estratégico. A alta administração deve ter um comportamento firme e duradouro em relação ao estabelecimento e uso do sistema de controle estratégico dentro da organização. E, certamente, recursos organizacionais devem ser comprometidos para apoiar tais atividades.

2.5. UMA EMPRESA MONOPSÔNICA

Segundo FRANK (1998) este tipo de empresa é a única compradora no mercado em que atua, e que se enquadra neste estudo de caso.

VARIAN (2000) afirma que a monopólio há apenas um único vendedor de uma mercadoria. Já no monopsônio, o comprador é que é um só. A análise do monopsonista é semelhante à do monopolista. Segundo o autor, uma empresa que opera num mercado de fatores competitivos é uma tomadora de preços, enquanto que num mercado monopsonista é um fixador de preços.

BILAS (1979) afirma que como o monopsônio é o único comprador do recurso, ele enfrenta uma situação de compra não competitiva.

PINDYCK e RUBINFELD (1994) concluem que o poder de monopsônio está na capacidade do comprador influenciar no preço de uma mercadoria. O poder do monopsônio possibilita ao comprador adquirir a mercadoria por valor inferior ao preço que prevaleceria em um mercado competitivo. Segundo os autores, bem mais comuns do que o monopsônio puro são os mercados com

apenas algumas empresas competindo entre si e atuando como compradoras, de tal modo que cada uma delas possua algum poder de monopólio.

Segundo os autores o poder do monopólio depende de três condições: da elasticidade da oferta (como ela pode variar), do número de compradores atuando no mercado e da forma de interação entre estes compradores. Se houver apenas um comprador atuando no mercado (monopólio) puro, seu poder de monopólio é completamente determinado pela elasticidade da oferta de mercado. Se a oferta for altamente elástica seu poder de monopólio será pequeno, e haverá pouco benefício em ser o único comprador. O potencial para poder de monopólio surge quando o número de compradores é limitado.

Mas se os poucos competidores competirem entre si agressivamente, eles elevarão o preço e, portanto pouco poder de monopólio.

Portanto, da mesma forma que no caso do poder do monopólio, não existe forma simples de prever qual será o poder de monopólio que os compradores poderão ter em um mercado. Pode-se contar o número de compradores e freqüentemente fazer estimativas para a elasticidade da oferta, todavia isto não é suficiente. O poder do monopólio depende da interação entre os compradores, o que pode ser muito difícil de ser verificado.

Estudo realizado nos EUA, envolvendo 327 setores manufatureiros (por Steven H. Lustgarten-"The impact of buyer Concentration in Manufacturing Industries-maio, 1975) mostrou que o poder do monopólio dos compradores tinha um importante efeito sobre as margens de preço-custo dos vendedores e poderia reduzir significativamente qualquer poder do monopólio que de outra forma os vendedores teriam. Um bom exemplo de poder monopólio são os setores manufatureiros nos EUA do mercado de autopeças e componentes

automotivos, tais como freios e radiadores. O poder do monopólio se torna evidente ao se observar as condições sob as quais os fornecedores devem operar. Para conseguir obter um contrato de vendas, um fornecedor deverá apresentar antecedentes de confiabilidade, tanto em termos de qualidade de seus produtos como da de sua capacidade de satisfazer prazos apertados de entrega. Com frequência os fornecedores também precisam reagir a variações de volume, à medida que flutuam as vendas de automóveis, e, por conseguinte seus níveis de produção. Finalmente, as negociações de preços são notoriamente difíceis; um fornecedor potencial às vezes perde um contrato de fornecimento porque o preço de cada item de sua proposta é um centavo mais elevado do que seus concorrentes. Não é surpreendente que os fornecedores de autopeças e componentes automotivos geralmente tenham pouco ou nenhum poder de monopólio.

FRANK (1998) considera o monopólio como uma estrutura de mercado na qual um único vendedor de um produto sem substitutos próximos serve todo o mercado. Segundo o autor a empresa monopolista, contrariamente à empresa de concorrência perfeita, a qual consegue vender a quantidade que quer a preço de mercado, tem de reduzir o preço para vender mais.

VARIAN (2000) afirma que a indústria monopolista opera num ponto onde o preço será em geral mais alto e a produção menor se comportar de modo monopolístico em vez de competitivo. Por isso, os consumidores estarão tipicamente em situação pior em uma indústria organizada como monopólio do que em uma indústria organizada de maneira competitiva. O autor alega que a competitividade ou a monopolização de um setor depende, em parte, da natureza da tecnologia. Se a escala mínima de eficiência for grande em relação

à demanda, o mercado, provavelmente, será um monopólio. Mas se a escala mínima de eficiência é pequena em relação à demanda, haverá espaço para várias empresas na indústria e, portanto, a expectativa de uma estrutura competitiva de mercado.

PINDYCK e RUBINFELD (1994) afirmam que um mercado monopolisticamente competitivo tem duas características importantes: em primeiro lugar, trata-se de um ambiente comercial no qual as empresas competem vendendo produtos diferenciados, altamente substituíveis uns pelos outros, não sendo, entretanto produtos perfeitos. Em segundo lugar, trata-se de um mercado de livre entrada e livre saída, isto é, relativamente fácil à entrada de novas empresas com suas próprias marcas de produto e também é relativamente fácil para as empresas que nele já atuam sair, caso seus produtos deixem de ser lucrativos. Segundo o autor na maioria dos mercados monopolísticos, o poder de monopólio é pequeno. Geralmente há um número satisfatoriamente grande de empresas concorrendo, cada uma possuidora de marcas satisfatoriamente substituíveis entre si, de tal forma que nenhuma das empresas poderá chegar a ter um substancial poder de monopólio. Sendo assim, qualquer perda bruta decorrente de seu poder de monopólio deveria também ser pequena.

Já MANKIW (1998) afirma que uma empresa é monopólio se for à única vendedora de seu produto e este produto não tem substitutos próximos. A causa principal do monopólio está nas barreiras à entrada: um monopólio permanece como único vendedor em um mercado porque outras empresas não conseguem entrar no mercado e concorrer com eles. As barreiras de entrada por sua vez, têm três origens:

- Um recurso-chave é propriedade de uma única empresa.
- O governo concede a uma única empresa o direito de produzir com exclusividade algum bem.
- Os custos de produção tornam um único produtor mais eficientemente do que um grande número de produtores.

CUNHA (2000) cita que o mercado denominado monopólio é considerado, em economia, como mercado em que existe apenas um produtor para uma certa mercadoria (ou serviço) e não existe um substituto próximo. Assim como todos os mercados teóricos, o monopólio dificilmente será encontrado na prática. Nosso sistema econômico possui uma alta interdependência setorial, e isso torna muito difícil a possibilidade de se ter um produto ou serviço que possa ser vendido sem que exista um substituto próximo. Segundo o autor, quando um produto é feito por um só produtor, sem substituto próximo, o mercado é denominado monopólio puro, e quando existe um outro fabricante com um substituto, é definido como monopólio diferenciado, que é onde se encaixa a COMPAGAS. Também segundo o autor em economia considera-se que existem quatro fatores que conduzem à monopolização: patentes, controle de recursos primordiais, economia em escala de produção e licenças governamentais; este último se enquadra neste estudo de caso.

CAPÍTULO III - EMPRESA MONOPSÔNICA NO PARANÁ, A COMPAGAS - ESTUDO DE CASO

3.1. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados no trabalho, o *design* da pesquisa, que compreende a adoção da perspectiva contextualista, a configuração da pesquisa como estudo de caso simples e, por fim, a identificação dos procedimentos de coleta e análise dos dados, com foco na *direct research* (MINTZBERG e MCHUGH, 1985).

Para YIN (1990), o *design* da pesquisa é a seqüência lógica que conecta os dados empíricos com as questões de pesquisa iniciais, e finalmente, com suas conclusões.

Esta pesquisa visa estudar o processo de formulação de estratégias de uma empresa monopsônica no Paraná, a COMPAGAS. Para isso, foi realizada revisão bibliográfica, onde se buscou identificar os elementos e características importantes para formulação de estratégias; foram utilizadas atas da empresa, documentos, folders, relatório de Planejamento Estratégico elaborado em 2000 com a FGV; bem como observação assistêmica em função do livre trânsito que foi permitido junto à empresa.

DEMO (1992:11) define que metodologia "significa, na origem do termo, estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência". Não se restringe apenas aos métodos e técnicas utilizados na pesquisa, uma vez que, além da face empírica à quais estes estão relacionados, a metodologia envolve também a intenção da discussão problematizante.

Pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos (CERVO e BERVIAN).

"Para se realizar uma pesquisa é preciso promover o confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele" afirmam Ludke e André (1986:1).

Neste trabalho optou-se por uma pesquisa exploratória e qualitativa no estudo do caso da empresa monopsônica no Paraná, a COMPAGAS. Uma pesquisa é dita qualitativa quando se torna difícil dissociar aspectos objetivos, coletados no meio ambiente e subjetivos, a partir da interpretação do investigador. Tende a ser descritiva e a análise dos dados é feita de forma indutiva (SILVA e MENEZES, 2000).

Pesquisa exploratória é aquela que visa promover um maior contato entre o investigador e o problema estudado, com vistas a melhorar a compreensão de detalhes específicos. Envolve, além da pesquisa bibliográfica, entrevistas com pessoas relacionadas ao problema, análise de exemplos, etc. (SILVA e MENEZES, 2000).

Como técnica de pesquisa utilizou-se o estudo de caso na tentativa de delimitar o objeto de estudo e estudá-lo em profundidade. O estudo de caso é um processo que procura descrever e analisar uma entidade em termos

qualitativos, complexos e compreensivos com o objetivo de se chegar ao conhecimento do objeto de estudo.

O estudo de caso, para YIN (1984), constitui-se em uma maneira adequada a ser utilizada quando questões do tipo “*como*” e “*por que*” são colocadas, tendo o pesquisador pouco controle sobre os eventos.

Para MERRIAM (1998) o estudo de caso pode ser caracterizado como sendo *particularista, descritivo e heurístico*. Tem característica *particularista* pois seu foco concentra-se numa particular situação, evento, programa ou fenômeno, sendo importante pelo que revela sobre o fenômeno e pelo que pode representar.

Para LUDKE e ANDRÉ (1996:18) as principais características do estudo de caso são:

- Os estudos de caso visam à descoberta, assim, o quadro teórico inicial serve de estrutura básica a fim de que novos elementos ou dimensões sejam acrescentados;
- Os estudos de caso enfatizam a “interpretação em contexto”;
- Os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda;
- Os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação;
- Estudos de caso procuram representar os diferentes e, às vezes, conflitantes, pontos de vista presentes numa situação social;
- Os relatos de um estudo de caso utilizam linguagem e forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa.

STRAUSS e CORBIN (1990) concordam que o termo pesquisa qualitativa dá margem a muita confusão, porque podem significar coisas diferentes para diferentes pessoas. Contudo, entendem que as pesquisas qualitativas são pautadas por fazerem referências à vida das pessoas, às histórias, aos comportamentos, como também sobre o funcionamento das organizações, movimentos sociais ou relacionamentos de interação. Ao discorrerem sobre os tipos de habilidades requeridas para o pesquisador fazer pesquisa qualitativa, apontam a exigência de sensibilidade teórica e social, a habilidade de manter distância analítica enquanto redige sobre experiências passadas e conhecimento teórico para interpretar o que está vendo.

A pesquisa qualitativa, classificação em que se enquadra o presente trabalho, segue um processo de pesquisa que não admite visões isoladas, parceladas.

Para a coleta de dados deste trabalho, optou-se por uma entrevista. CERVO e BERVIAN (1983) afirmam que há diversas formas de coleta de dados, todas com suas vantagens e desvantagens. Na decisão do uso de uma forma ou de outra o pesquisador levará em conta a que mais vantagens oferecer, respeitados os objetivos da pesquisa.

Como técnica de coleta de dados utilizou-se a entrevista. A entrevista, segundo SELTIZ et al (1987:272)

“é bastante adequada para obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre as suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”.

No estudo de caso a pesquisa através de entrevista é utilizada para se ter a opinião das pessoas envolvidas no problema ou na organização. O método, muitas vezes, é colocado como sendo mais adequado para pesquisas exploratórias.

De modo específico, este método é adequado para responder às questões "como" e "porque" que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo.

3.2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

3.2.1. A EMPRESA – COMPAGAS

Fundada em 28 de dezembro de 1994, a COMPAGAS – Companhia Paranaense de Gás - nasceu com a missão de distribuir o gás natural no Paraná. Desde que iniciou as suas atividades, em 09/05/1995, a COMPAGAS vem investindo na construção de redes de distribuição para implementação e ampliação do uso do gás natural, em suas mais diversas aplicações.

Sua concessão estadual foi outorgada pelo prazo de 30 anos, a partir de 06/07/94. É uma empresa de economia mista, tendo como acionista a COPEL, a PETROBRAS Distribuidora e a Dutopar, empresa controlada pela Enron América do Sul.

A COMPAGAS assinou com a Petrobrás, um contrato de compra de gás, oriundo da Bolívia (GASBOL), cujo fornecimento foi iniciado no ano 2000 com o volume contratado de 1.000.000 m³/dia. Este contrato prevê um aumento gradativo dos volumes, até atingir 1.900.000 m³/dia no ano 2007. Este contrato prevê pagamento de ship-or-pay (SOP -obrigatoriedade de pagar o custo de transporte do gás contratado e não consumido). Estes contratos têm passado, por renegociações para adequação de volumes, e níveis das multas previstas pelas cláusulas.

A COMPAGAS firmou contrato de suprimento de gás da Usina Termelétrica - UEG Araucária (2.200.000 m³/dia), cujo início de operação foi previsto para 2002.

Para consolidar sua participação no mercado energético e com o objetivo de comercializar parte dos volumes contratados ao GASBOL, a Companhia fez investimentos no valor de R\$ 60,6 milhões, na construção de uma rede de distribuição de gás, suprindo vários municípios no Paraná.

Esta rede tem potencialidade de captar 1.200.000 m³/dia, razão pela qual deve-se intensificar a busca de novos consumidores para garantir a captação de volumes compatíveis com o total contratado a partir do ano 2002, com ações dirigidas para: novos investimentos, novas aplicações, serviços, marketing, opções de financiamento e política comercial.

A empresa está finalizando estudos para servir, também, o público residencial, comercial e automotivo. Além disso, realiza estudos para expandir a rede nas regiões de Londrina, Maringá.

Desta forma, a empresa vem se consolidando como uma organização moderna, trabalhando com tecnologia adequada, desenvolvendo capital intelectual na sua área de atuação, preocupada com o meio ambiente e ativa na alteração da matriz energética do Paraná e do Brasil.

A COMPAGAS iniciou o fornecimento de gás canalizado ao primeiro cliente, a Peróxidos do Brasil, indústria localizada na Cidade Industrial de Curitiba, em 1º de outubro de 1998. Nessa época, a empresa distribuía o gás de refinaria vindo da Repar (Refinaria Presidente Vargas), em Araucária. Em março de 2000, quando foi finalizado o ramal sul do gasoduto Bolívia-Brasil, a COMPAGAS foi a primeira empresa da região sul a distribuir o gás natural importado a seus clientes.

Em dezembro de 2001, a COMPAGAS atendia 56 clientes nas cidades de Curitiba, Araucária, São José dos Pinhais, Campo Largo, Balsa Nova, Palmeira e Ponta Grossa. Desses, 47 são indústrias, uma célula de combustível (geração de energia), dois do setor comercial e seis são postos de combustível.

Em face da construção do gasoduto Bolívia-Brasil, das novas descobertas de jazidas de gás no Brasil, dos projetos de importação de gás da Argentina, da crescente utilização em indústrias, comércio, veículos e principalmente pela implementação do Programa Prioritário de Termelétricas, o gás natural deverá ter crescente participação na matriz Energética Brasileira devendo atingir cerca de 12% no ano de 2010.

O gás natural foi disponibilizado pela COMPAGAS aos paranaenses em março de 2000, tendo atingido, naquele ano, uma participação de 0,9% da matriz energética paranaense (em BTU).

QUADRO 2 - EVOLUÇÃO DO CONSUMO DE ENERGIA NO PARANÁ

(TRILHÃO - 10¹² DE BTU - BRITISH THERMAL UNIT)

FONTE	1990	1998	1999	2000
Petróleo	171,9	270,3	270,6	271,2
Gás Natural	0,0	0,0	0,0	4,5
Carvão Mineral	14,2	2,1	2,3	2,3
Xisto	2,1	9,4	10,0	9,7
Hidrelétrica	37,1	58,8	61,8	68,4
Biomassa	137,0	167,3	167,6	153,6
Total	362,3	507,9	512,3	509,7

Em seu Plano de Negócios, a COMPAGAS estipulou como meta para 2005, dependendo das condições de oferta, uma participação do Gás Natural em 6% da Matriz Energética Paranaense.

As vantagens do gás natural podem ser apresentadas divididas em três classes, a seguir demonstradas:

- **Macroeconômicas**
 - Diversificação da matriz energética;
 - Disponibilidade ampla, crescente e dispersa;
 - Redução do uso do transporte rodo-ferro-hidroviária;
 - Atração de capitais de risco externos;
 - Melhoria do rendimento energético;
 - Maior competitividade das indústrias;
 - Geração de energia elétrica junto aos centros de consumo.

- **Ambientais e de segurança**

- Baixíssima presença de contaminantes;
- Combustão mais limpa;
- Não emissão de particulados;
- Não exige tratamento dos gases de combustão;
- Rápida dispersão de vazamentos (mais leve que o ar);
- Diminuição da poluição urbana (uso em veículos, etc.).

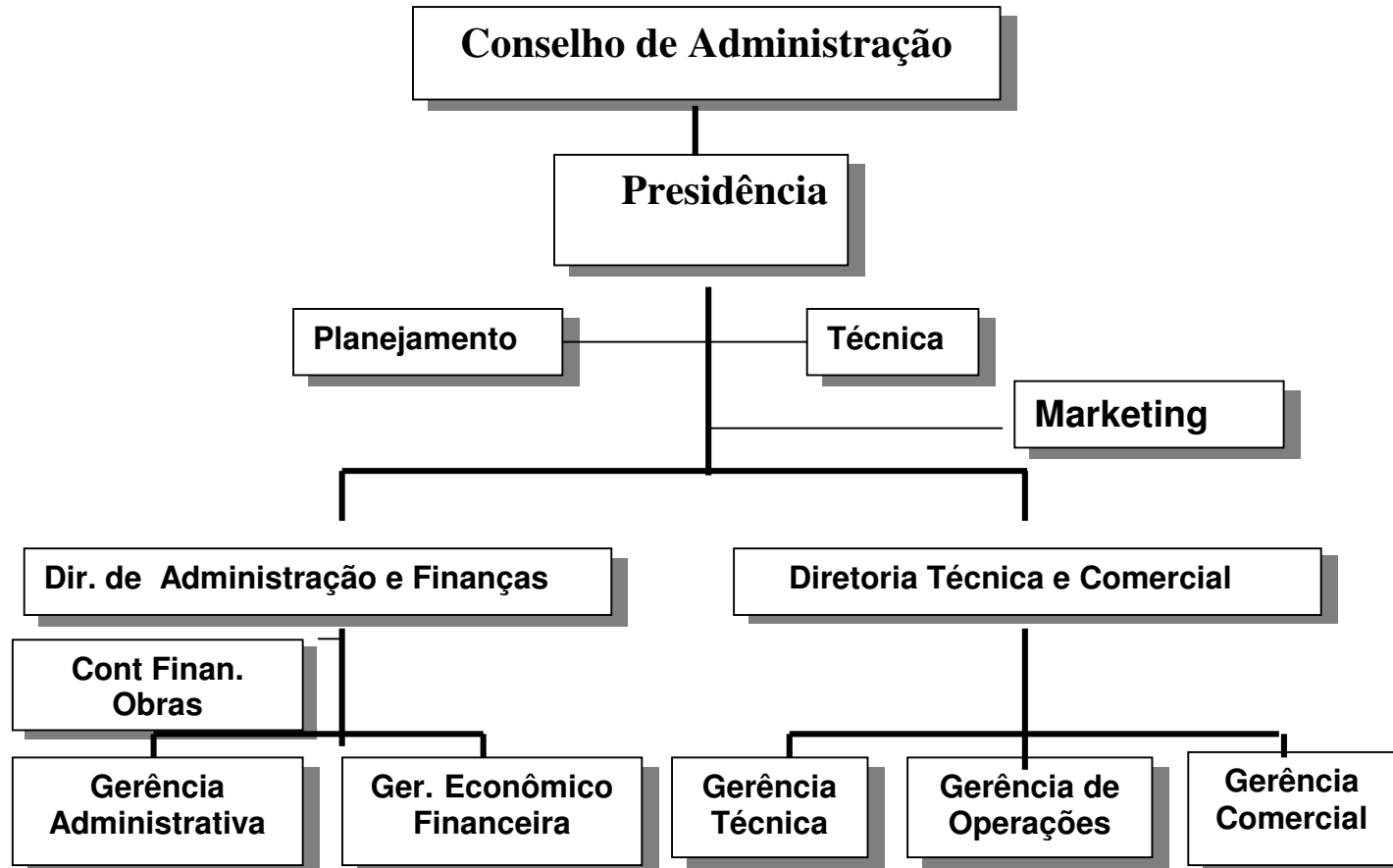
- **Usuário**

- Fácil adaptação das instalações existentes;
- Menor investimento em armazenamento/uso de espaço;
- Menor corrosão dos equipamentos e menor custo de manutenção;
- Menor custo de manuseio de combustível;
- Menor custo das instalações;
- Combustão facilmente regulável;
- Elevado rendimento energético;
- Admite grande variação do fluxo;
- Pagamento após o consumo;
- Menores prêmios de seguro;
- Custo bastante competitivo com outras alternativas.

Durante o ano de 2001, as vendas totais da COMPAGAS foram de 134.228.296 m³. O principal segmento consumidor foi o industrial, com 130.473.250 m³, o que representa 97% do total.

3.2.2. Organograma

As inter-relações dos colaboradores que administram e desempenham as atividades que influem na qualidade dos processos/serviços são representadas pelo organograma a seguir:



3.2.3. Mercados no Paraná

Em 1999, o mercado industrial potencial para o gás natural no Paraná foi da ordem de 2.200.000 m³/dia (500.000 m³/dia relativo ao consumo de lenha, 1.250.000 m³/dia ao óleo combustível e 450.000 m³/dia ao GLP), sendo que, aproximadamente, 50% desse volume concentra-se na área de influência dos 239,3 km de rede concluídos pela COMPAGAS nos municípios de Araucária, Curitiba, Campo Largo, Balsa Nova, Palmeira, Ponta Grossa e São José dos Pinhais.

3.2.4. A COMPAGAS e a Comunidade

Em 2001, a COMPAGAS inovou em seu processo de comunicação com a comunidade realizando diversas ações de orientação sobre o gás natural.

Escolas:

A COMPAGAS iniciou em abril o Programa 2001 de Ação Educacional nas Escolas. Até o final do ano, foram realizadas diversas ações que atingiram mais de 70 mil pessoas, entre alunos, professores e comunidade, nas cidades de Curitiba, Araucária, Campo Largo, Balsa Nova, Palmeira e Ponta Grossa.

A Ação Educacional da COMPAGAS em 2001 promoveu as seguintes atividades:

- Teatro para as crianças de 1^a a 4^a series das escolas de Curitiba (região do residencial e parte do industrial);
- Palestra para crianças da 5^a a 8^a series e adolescentes do 2^o grau;
- Participação em feiras de ciências das escolas das sete cidades por onde passa a rede de distribuição, levando, além do material, maquete do gás natural;
- Concurso de redação sobre o gás natural, com passeio ate uma industria consumidora para a turma da criança vencedora de cada escola. Nessa ação, a COMPAGAS também estreitou a relação com seus clientes, levando as crianças para passear nas empresas Corn Products Brasil e Porcela Schmidt.

Educação Ambiental:

- Ações educativo ambientais promovidas pelo IAP - Regional Ponta Grossa, com Fórum Estudantil, Festival de Teatro e Concurso Eco-Garota nas cidades dos Campos Gerais. Os eventos aconteceram em novembro e dezembro e tiveram a participação de cerca de 3 mil estudantes. A COMPAGAS colaborou, pelo segundo ano consecutivo, com essas ações ambientais realizadas pela IAP.
- Palestra sobre Responsabilidade Ambiental no I Forum Sócio Cultural promovido pela FACET. O evento aconteceu em Curitiba, e teve como tema a Solidariedade na Ação Empresarial.

- Participação, com stand, do Seminário de Instrumentos Estratégicos de Gestão Ambiental, promovido pelo CITPAR e realizado em Curitiba.
- Participação do IV Prêmio Empresarial BPW Curitiba 2001.
- Palestra no encontro sobre Energia e Meio Ambiente realizado pela PUC-PR.
- Parceria com a BPW (Business Professional Women) em eventos para a educação ambiental.

3.2.5. Desempenho Operacional

O desempenho operacional da COMPAGAS no ano de 2001 começou a ser aferido com base em indicadores de qualidade. Todos os indicadores controlados tiveram resultados melhores do que as metas estabelecidas, destacando-se a não ocorrência de acidentes com os empregados.

INDICADORES		
FAE	Frequência de Acidentes com Empregados	Nº de acidentes/ 1 milhão de horas
GAE	Gravidade de Acidentes com Empregados	Nº de dias perdidos/1 milhão de horas
DEG	Duração Equivalente de Interrupção de Gás	Intervalo de tempo que cada consumidor sofreu/descontinuidade no suprimento de gás
FEG	Frequência Equivalente de Interrupção de Gás	Numero médio de interrupções em cada consumidor
TAI	Tempo de Atendimento de Interrupção de Gás	Intervalo médio de tempo entre o horário da solicitação de atendimento da ocorrência e o horário de chegada ao local
PERDA	Controle de Perdas	% do volume faturado no mês

RESULTADOS		
Indicador	Meta	Resultado
FAE	0	0
GAE	0	0
DEG	40 minutos	8 minutos
FEG	0,80 interrupções	0,19 interrupções
TAI	40 minutos	31 minutos
PERDA	0,80%	0,65%

3.2.6. Desenvolvimento Tecnológico

A Rede Gás Energia - Rede de Excelência do Gás Natural - é uma rede de abrangência nacional e tem como finalidade atuar como meio de suporte ao desenvolvimento do mercado de gás natural do País, contribuindo também para a minimização de escassez de energia no Brasil. Participam da Rede Gás Energia: a Petrobras, TBBG (Transportadora Brasileira Gasoduto Bolívia-Brasil), TSB (Transportadora Sulbrasileira de Gás), Distribuidoras Estaduais de Gás Canalizado, CTGÁS (Centro de Tecnologia em Gás Natural), CENPES (centro de Pesquisa da Petrobrás), Universidades, Institutos de Pesquisas e Federação das Industrial. A COMPAGAS faz parte da Rede Gás Energia desde a sua criação e, em conjunto com a FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná) e LACTEC (Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento) e a Universidade Federal do Paraná, está concluindo o projeto "Levantamento do estado da arte da tecnologia e da calibração e medidores de gás residencial" cujo executor líder é o LACTEC.

Paralelamente ao projeto em execução, a COMPAGAS elaborou um levantamento de propostas para desenvolvimento de pesquisas tecnologias na área do gás natural, e submeteu-os, através da Rede Gás Energia, à apreciação da FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) para a aprovação de financiamentos.

3.2.7. Alternativa de Suprimentos

Tendo em vista que o traçado do Gasoduto Bolívia-Brasil não favoreceu o suprimento de gás natural ao interior paranaense, a COMPAGAS tem incentivado as iniciativas de empreendedores que buscam viabilizar outras fontes de suprimento ao Estado. Nesse sentido vale ressaltar duas alternativas que podem vir a se materializar no médio prazo.

A primeira delas é a produção de gás na Região Central do Paraná, onde as empresas El Paso e Petrobrás estão consorciadas para a execução de um programa exploratório. Os trabalhos estão em pleno desenvolvimento, com a realização de estudos mais aprofundados de sísmicas bem como a perfuração de alguns poços. As empresas consorciadas já possuem o licenciamento ambiental para trabalharem na área como um todo.

A Segunda é a execução de um gasoduto Penápolis-Londrina, a partir de uma derivação do GASBOL, em Penápolis. Este gasoduto teria uma Extensão de 261, 4 Km, com um diâmetro nominal de 14 polegadas. Outra alternativa, de mais longo prazo, é a execução de um novo gasoduto de grande projeto oriundo da Bolívia e Argentina, cujo traçado contemple regiões não atingidas pelo Gasoduto Bolívia-Brasil.

3.3.8. Composição Acionária

Acionistas	Participação %
COPEL Participações S. A.	51,0%
PETROBRAS Distribuidora S.A.	24,5%
DUTOPAR Participações Ltda.	24,5%
Total	100%

3.3.9. Balanço e Responsabilidade Social

No ano de 2001, a COMPAGAS continuou dando ênfase ao seu intuito de exercer a responsabilidade social, tanto no que concerne ao público interno como ao externo.

Os investimentos relacionados com sociedade e cidadania em 2001 foram de R\$ 587 mil, mais do triplo do total aplicado no ano 2000.

Em todas as operações da Companhia, sempre se procurou adotar posturas condizentes com o estabelecido como seus princípios e valores no relacionamento com clientes, empregados, acionistas, fornecedores e comunidade em geral.

3.2.10. COMPAGAS em números

Anos	2001	2000	1999	1998
MERCADO				
Número de Clientes	56	36	7	1
Volume consumido de gás (m3 mil no ano)	134,228	59,021	11,683	794
Volume consumido de gás (m3/dia em Dez)	349,5	225,1	43,9	9,8
Consumo médio por cliente (m3/dia em Dez)	6,2	6,3	6,3	9,8
Número de cidades atendidas	7	7	3	1
IMPLANTAÇÃO DA REDE				
Investimento total até a data (R\$ mil)	74,607	61,555	26,110	12,779
Extensão total da rede (Km)	280	239	65	47
Investimento por rede implantada (R\$ mil/km)	266,5	257,2	401,7	271,9
INDICADORES OPERACIONAIS				
Freqüência de acidentes com empregados*	Zero	Zero		
DEG – Duração de Interrupções de gás por clientes * (min)	8,0	13,6		
FEG – Freqüência de Interrupção de gás por clientes *	0,2	1,8		
(*) Observações à partir de Jul/00				
CORPO FUNCIONAL				
Número de empregados em Dezembro	55	51	42	26
Admissões no período	21	24	30	9
Mulheres que trabalham na	27,3%	29,4%	28,6%	30,8%

empresa				
Volume consumido de gás por empregado (m3 mil/emp.)	2.440,5	1.157,3	278,2	30,5
Valor adicionado por empregado (R\$ mil/emp.)	229,1	73,888	4,5	10,9
DADOS ECONOMICOS				
Receita Operacional Líquida (R\$ mil)	49.628	16.931	2.486	124
Lucro Bruto (R\$ mil)	4.008	240	(392)	(15)
Depreciação (R\$ mil)	(1.995)	(2.826)	(994)	(76)
Lucro/Prejuízo do período (R\$ mil)	(1.272)	(3.430)	(860)	131
Valor adicionado (R\$ mil)	12.598	3.763	190	282
Ebitda (R\$ mil)	1.604	(501)	(817)	(182)
Patrimônio Líquido (R\$ mil)	34.147	35.371	37.301	18.100
INDICADORES FINANCEIROS				
Liquidez Seca	1,24	1,51	7,33	4,78
Endividamento Total	0,68	0,54	0,05	0,07
Margem Operacional	-1,22%	-19,7%	-72,8%	-208,3%
Margem Líquida	-2,6%	-20,3%	-34,6%	105,7%
Ebtida/Rec. Operac. Líquida	3,2%	-3,0%	-32,9%	-147,2%

3.2.11. Planejamento e Gestão Estratégica

O Plano de Ação envolve ações de curto, médio e longo prazos, consubstanciadas em diversos projetos.

Mensalmente foram realizadas reuniões de monitoramento onde os responsáveis pelos projetos informaram seu andamento, recebendo

contribuições dos demais, objetivando o melhor encaminhamento para sua consecução.

Ao final do ano 2001, foi realizadas uma avaliação geral dos planos de ação e dos respectivos projetos, e estabelecidos novos planos, projetos e metas para o ano 2002.

3.4. COLETA DOS DADOS

A coleta de dados foi efetuada através de entrevista semi-estruturada; foi entrevistado o gestor da área de estratégia da empresa, COMPAGAS. Ao entrevistado foi feito o convite indicando o assunto a ser abordado durante a entrevista mediante a apresentação da listagem com o conteúdo das perguntas. A partir daí, foi marcada a entrevista e durante a mesma os assuntos foram abordados livremente pelo entrevistado a partir de suas reflexões sobre a história e características da empresa.

A entrevista seguiu o roteiro das cinco Fases da Administração Estratégica apresentado do Capítulo II, que são: execução de uma análise do ambiente, estabelecimento de uma diretriz organizacional, formulação de uma estratégia organizacional, implementação da estratégia organizacional e exercício do controle estratégico, buscando estabelecer as relações entre as informações obtidas, o problema da pesquisa e o embasamento teórico apresentado.

Entrevista - COMPAGAS

ANÁLISE DO AMBIENTE

Questão 1: Quais dos três papéis a organização assume na sua análise de ambiente ?

- a) Função orientada para a política;
- b) O papel do planejamento estratégico integrado ou
- c) O papel orientado para a função.

Como foi feita esta escolha e por quê?

RESPOSTA - Papel do Planejamento estratégico integrado. A escolha foi feita através da diretoria, buscando uma modernidade no processo de integração de todas as áreas da empresa.

Questão 2: Quais são os itens (tecnologia, legislação, cliente, etc) que mais impactam nos ambientes, por que e como foram identificados?

RESPOSTA:

- a) GERAL: Tecnológico-pouco, Legal-muito (não existência de legislação rígida em relação ao ambiente, tributação, etc). Político-muito (subsídio transporte gás da Bolívia, etc), Social-muito (imagem negativa do perigo do gás, cobrança de ISO 14000 em outros países, desconhecimento do produto pela população em geral). Econômico-muito grande (só um vendedor, preço caro, principalmente em relação à lenha).

- b) OPERACIONAL: Internacional- muito (produto importado), Fornecedor-muito grande (único fornecedor), Concorrência: nenhum direto, Produtos Substitutos - muito grande (GLP, óleo combustível, lenha, gasolina, álcool).
- c) INTERNO: Mão de obra: muito (falta especialização do fornecedor terceirizado de serviços), Financeiro -muito grande (FMI proíbe empréstimo para empresa estatal-exceção para COMPAGAS).MKT-muito grande (desconhecimento do produto).

Questão 3: Qual a relevância dos níveis ambientais na organização ? (tamanho da organização versus seu grau de envolvimento em negócios internacionais).

RESPOSTA: GERAL: peculiar (é uma commodity, um produto globalizado e "monopsômico"? - só comprado na Bolívia.Qual é o ambiente mais importante para a organização (vide questão 2) ? Por quê. Como foi a escolha ? Igual em todos os níveis.

Questão 4: Qual a relevância das questões estratégicas ?

- 1) Que cinco fatores externos você vê como as principais ameaças para o seu negócio?
- 2) Que cinco fatores você gostaria de conhecer com relação aos planos futuros de nossos concorrentes?

Política da Petrobrás (oferta de óleo combustível), distribuição de GLP (Redução de margens?), Copel concordaria em comprar excedente de energia COMPAGÁS, Legislação (ambiental e de tributação).

3) Quais as cinco áreas externas mais provavelmente mostrariam as melhores mudanças para o futuro da organização?

Legal (ambiental/tributação).

Econômico (variação US\$, produção interna).

Fornecedor (novos participantes).

Concorrência (programa álcool).

Questão 5: Como é feito o exame do ambiente da organização?

RESPOSTA: Comparação com concorrentes através de revistas especializadas (Gazeta mercantil, Exame, Jornal Valor Econômico). Contratação de consultoria e elaboração de relatórios. Avaliação anual com participação das equipes internas e diretorias. Reuniões anuais com objetivo de definir metas de curto, médio e longo prazos, com análise do ambiente. Reuniões mensais para acompanhamento das metas e novidades do mercado, etc.

Questão 6: - Quais são os tipos de exame de ambiente na organização ?

RESPOSTA: Regular. Por quê? Pois existem estudos atualizados periodicamente, com eventos selecionados, é orientada para questões e decisões, pró-ativa e de curto prazo.

Questão 7: Quais são os pontos forte e fracos, as oportunidades e riscos da organização ? Como foram identificadas? Qual foi o processo?

RESPOSTA: Análise SWOT. Esta análise trabalha com as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da COMPAGAS, gerando o registro de ações-chave para que sejam potencializadas as forças propulsoras (forças e oportunidades) e neutralizadas as forças restritivas (fraquezas e ameaças).

As Oportunidades para a COMPAGAS - Aliadas ao crescimento natural da demanda e com a atuação da empresa em novos segmentos de mercado, existem valiosas oportunidades.

- Demanda do mercado por soluções relacionadas à proteção do meio ambiente;
- Fornecedora de serviços beneficiados pela legislação ambiental;
- Atuação com serviços agregados à rede existente, devido à sua capacidade técnica/comercial;
- O aparecimento de novas fontes de suprimento;
- Possibilidade de alianças estratégicas com empresas de energia;
- Aumento da base de qualificação da empresa através da capacitação constante de seu quadro de colaboradores e do recrutamento de novos talentos.

Foram Identificadas as seguintes ameaças à atuação da COMPAGAS:

- Abertura de mercado;
- Maior exigência do órgão regulador;
- Alto grau de dependência da fonte de suprimento - fornecedor único;

- Concentração dos negócios em poucos clientes (segmento industrial);
- Aumento do preço internacional do petróleo;
- Preço da “commodity” atrelada ao dólar;
- Falta de mão-de-obra especializada para atividades de distribuição de Gás Canalizado;
- Legislação rígida para empresas públicas.

Como pontos fortes de atuação da COMPAGAS, destacam-se:

- Concessão exclusiva;
- Fortes acionistas com experiência, inovação e tecnologia;
- Boa imagem da empresa na relação com a comunidade, disponibilizando um energético limpo para a sociedade;
- Qualificação técnica especializada e experiente;
- Estrutura interna com poucos níveis hierárquicos;
- Rede de distribuição de gás de 280,0 Km.

Foram identificados os seguintes pontos fracos na atuação da COMPAGAS:

- Falta de flexibilidade para contratação de pessoal;
- Difícil relacionamento com os órgãos ambientais/públicos (demora na obtenção de licenciamento);
- Limitação de suprimento;

- Aspectos legais relacionados com empresa de economia mista;
- Insuficiente controle sobre a rede de distribuição;
- Receita concentrada em poucos clientes;
- Falta de integração entre as áreas.

Identificados através de consultoria FGV, com participação pessoal COMPAGAS.

Questão 8: Existe previsão ambiental na empresa ?

RESPOSTA: Sim. Como ela é feita ? Anualmente, com participação de quase toda totalidade do quadro da COMPAGAS. Qual método é utilizado? Basicamente análise de Cenários. A análise das principais tendências nos cenários, macro e microeconômico, e dos recursos e competências estratégicas disponíveis; analisados sob a perspectiva das oportunidades de mercado, facilitaram a compreensão da estratégia empresarial da COMPAGAS.

Entre o cenário atual, conhecido e um futuro, no qual estariam presentes o controle privado e a total desregulamentação do setor, parece coerente apreciar a seguinte mudança no cenário:

Cenário Limite Inicial - (i) Desregulamentação à montante com ampliação de fornecedores. Permanecendo o restante como está, ou seja: (ii) sob regime estatal, (iii) e mantidas as exclusividades de comercialização e distribuição do gás canalizado. Chama-se desregulamentação à montante a todas as ações que venham flexibilizar os preços de aquisição do gás.

Cenário intermediário A - (i) Desregulamentação à montante com ampliação de fornecedores pelo canal existente. (ii) A empresa passa ao controle privado. (iii) Manutenção da exclusividade para comercialização e distribuição do produto.

Cenário intermediário B - (i) Desregulamentação à montante com ampliação de fornecedores. (ii) A empresa passa ao controle privado. (iii) Manutenção de exclusividade para distribuição de gás canalizado na área de concessão, sendo a comercialização aberta a outros concorrentes.

Cenário intermediário C - (i) Desregulamentação à montante com ampliação do número de fornecedores. (ii) A empresa passa ao controle privado. (iii) Fracionamento da área de concessão com entrada de novos distribuidores e, livre comercialização.

Cenário intermediário D - (i) desregulamentação à montante com ampliação de fornecedores de produto pelo canal existente. (ii) A empresa passa ao controle privado. (iii) Manutenção de exclusividade para distribuição de gás canalizado e livre comercialização, e (iv) entrada de novos fornecedores, de novas fontes, por novos canais de transporte.

Cenário Limite Futuro - (i) desregulamentação à montante com ampliação de fornecedores de produto pelo canal existente. (ii) A empresa passa ao controle privado. (iii) fracionamento da área de concessão com a entrada de novos distribuidores, e livre comercialização, e (iv) entrada de novos fornecedores, de novas fontes, por novos canais de transporte.

Considerando as tendências do cenário e a leitura momentânea das alterações propostas pela portaria 169 da ANP, e do andamento do processo de privatização do acionista majoritário; parece possível prever a ocorrência da

mudança dentro do horizonte estratégico de 2005, na seqüência de cenários: *Limite Inicial, Intermediário A, Intermediário B e Intermediário C*. Assim, orientar a preparação da empresa para atingir seus objetivos neste cenário de mudanças e tendências é o papel das análises subseqüentes.

RETIRADO ...

Questão 9: Como é avaliada a implementação da análise do ambiente?

RESPOSTA: Pelo desempenho, realização das metas.

A análise ambiental está conceitual e praticamente ligada às operações atuais do planejamento? Sim.

A análise do ambiente corresponde às necessidades de informações da alta administração dentro da organização? 70%.

A análise do ambiente está continuamente apoiada pela alta administração? Sim.

A análise de ambiente é executada por analistas de ambiente que atendam que habilidades são necessárias a um estrategista? Parcialmente.

ESTABELECENDO A DIRETRIZ OPERACIONAL

MISSÃO

Questão 10: Qual a missão organizacional da empresa?

RESPOSTA: Declaração de Missão: “Atender às expectativas dos clientes prestando serviços de distribuição de gás e atividades correlatas de forma segura e rentável, melhorando o meio ambiente e a qualidade de vida das pessoas.” Como ela foi definida? Através da Diretoria e colaboradores.

Questão 11: Existe uma declaração da missão, onde constam o produto/serviço, mercado, tecnologia, objetivos, filosofia, autoconceito e imagem pública?

RESPOSTA: Sim. Quais itens constam e como foram escolhidos?

Os "VALORES COMPAGAS" proporcionam aos nossos colaboradores os conceitos básicos para pensar e agir proativamente. Eles formam a base da nossa cultura, e indicam o esforço esperado de cada um em direção à melhoria contínua. Os Valores da COMPAGAS são: Nossa prioridade é a satisfação dos clientes (externos e internos) - o que conseguiremos atendendo suas necessidades com a excelência dos nossos serviços: rapidez, segurança e qualidade. Agimos sempre com ética, honestidade e responsabilidade na condução de nossas vidas e na gestão dos negócios da empresa. Asseguramos a preservação da COMPAGAS no desenvolvimento contínuo dos nossos negócios na busca da justa remuneração e retorno aos acionistas. Buscamos sempre e de forma conjunta à satisfação dos nossos colaboradores, através do seu desenvolvimento profissional e crescimento pessoal. Toda nossa atividade é desenvolvida aplicando tecnologia adequada, segurança e respeito ao meio ambiente. Nosso trabalho é eficaz porque o fazemos em equipe, buscando soluções inovadoras, e que, na percepção do cliente, agreguem valor. Foram formulados com base na Diretoria e Colaboradores.

Questão 12: A empresa apresenta objetivos organizacionais?

RESPOSTA: Sim. Como foram formulados? Com base no quê? **Objetivos**

Gerais: Concebeu como modelo, um tripé de apoio estratégico: Primeiramente

baseado na sustentação de valor para o cliente; Em segundo lugar, baseado na criação e comunicação continuada de valor ao cliente; em terceiro lugar, baseado na segmentação de mercado como nova fonte de vantagem competitiva. **Objetivos de Curto Prazo (jan/02 – dez/02)** São medidas que devem ser tomadas o mais rápido possível, visando a reestruturação imediata, com orientação voltada para resultados práticos, e foco em velocidade. São ações de alta prioridade que podem ser ou não conduzidas por parceiros ou consultoria externa, se não houver colaboradores disponíveis e capacitados para sua execução.

- Adotar um modelo de gestão horizontalizado para o Projeto Residencial,
- Definição um modelo de gestão horizontalizado baseado no conceito de gerenciamento estratégico e de processos de negócios.
- Migrar para uma estrutura que sustente o crescimento da empresa;
- Efetuar permanentemente análises de preços e tarifas;
- Aperfeiçoar e aplicar o Planejamento de Marketing;
- Implantar e aperfeiçoar treinamentos técnicos e gerenciais;
- Criar ações imediatas para melhorar a comunicação interna (Implantar mural, estudar viabilidade de implantação de intranet, aprimorar difusão de informações);
- Definir um coordenador para iniciar o processo de uma Política de Qualidade;
- Aperfeiçoar o plano de metas e indicadores, segmentado por produto e cliente e disponibilizar o relatório a todos os colaboradores;

- Implantar um sistema de gestão integrado;
- Trabalhar de forma sistemática a pesquisa de satisfação de clientes;
- Estabelecer Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente;
- Realizar Pesquisa de Clima Organizacional;
- Rever o Plano de Cargos e Salários;
- Elaborar um plano de Benchmarking nos processos críticos do negócio da Compagas;
- Fazer o Balanço Social/2001 e estabelecer e implementar um projeto social;
- Promover reuniões mensais e divulgar de forma sistemática o andamento das ações.

Objetivos de Médio Prazo (jan03 – jun04) - São ações que afetam de alguma forma os negócios e estratégia da COMPAGAS ou que visam consolidar o novo modelo de gestão. Além de procurar atender aos pontos mais críticos, tem a intenção de provocar um efeito psicológico positivo entre os colaboradores.

- Estabelecer um modelo de gestão horizontalizado que suporte a realização da Estratégia definida para a COMPAGAS;
- Rever o organograma em função do Plano de Negócios;
- Preparar um Programa de Desenvolvimento para o corpo Gerencial da COMPAGAS focado nas habilidades e competências definidas como diferenciais para consecução dos objetivos definidos para a empresa;
- Iniciar o processo de obtenção do Certificado ISO 9002;

- Fazer a revisão e acompanhamento da implementação das ações/projetos aprovados;
- Elaborar a política para atuação na área social (trabalhar a responsabilidade social da empresa);
- Redefinir site Internet e colocar sistemas de informações na Intranet;
- Elaborar Política de Segurança da Informação da COMPAGAS com diretrizes, normas e modelos de procedimentos e instruções;

Objetivos de Longo Prazo (a partir de junho/2004) - São ações de continuidade visando: corrigir distorções, padronizar o ambiente de trabalho e promover melhorias no modelo de gestão. Têm como ponto mais importante a criação de normas e procedimentos que darão continuidade às diretrizes do Plano de Negócio, e a definição de ferramentas e processos que garantirão sua execução.

- Realizar o segundo Plano de Negócios para a COMPAGAS;
- Implantar Balanced Scorecard para monitoramento e acompanhamento dos indicadores estratégicos de performance a serem definidos para a empresa;
- Desenvolver e implementar um Sistema de Gestão de Conhecimento incluindo um Mapa de Competências contendo as competências essenciais da empresa bem como o inventário das habilidades e conhecimentos em termos curriculares, técnicos e de perfil profissional;
- Implementação de um sistema automatizado "Knowledge Base" para gerenciamento da Base de Conhecimento COMPAGAS com acesso via

Intranet, facilidades de inclusão de novos conhecimentos e estatística de uso;

- Obter a certificação ISO 9002;
- Desenvolver um Conselho de Clientes (ouvidores) para a COMPAGAS;
- Realizar estudos para a abertura de capital da COMPAGAS.

Questão 13: Em que áreas os objetivos organizacionais são estabelecidos? E como isto é feito?

RESPOSTA: Inicialmente foram estabelecidos através da definição do modelo de Planejamento estratégico. Hoje é mensalmente feito acompanhamento e pequenos ajustes com reformulação das estratégias anualmente, gerando novos objetivos. São abordados estes itens dentro dos objetivos organizacionais:

Posição de mercado? Inovação? Produtividade? Níveis de recursos? Lucratividade? Desempenho e desenvolvimento do administrador? Desempenho e atitude do empregado? Responsabilidade social? Sim.

Questão 14: Existem objetivos específicos e quem irá realizá-los dentro de determinado tempo?

RESPOSTA: Sim. Com base nos 5W e 1H (what-o que? Who-quem? where-onde? why-por que?, when -quando? e How-como?).

Os objetivos são todos atingíveis? Sim, mas detecta-se casos de superestimação de metas. Como isto é definido? Através de apoio a diretoria ou consultorias, ou assessoria de planejamento e/ou colaboradores.

Os objetivos são flexíveis? Sim, enquanto discutidos. Após a definição final do objetivo, mudanças apenas com justificativas concretas.

Eles são mensuráveis? Sim. Como? Através de orçamentos e metas numéricas de vendas, etc. São consistentes os de longo com os de curto prazo? Sim, mas tem como princípio a Urgência x Oportunidade.

Questão 15: São estabelecidas relevâncias para os dados resultantes de uma análise do ambiente?

RESPOSTA: Formalmente não. Como é feito este processo? Através da diretoria e principais colaboradores.

Questão 16: As informações da análise ambiental servem como fundamento da missão? Como?

RESPOSTA: Parcialmente através da definição de valores da missão.

Questão 17: Os objetivos mudam conforme a mudança do ambiente?

RESPOSTA: Sim. Como e com que frequência? Em princípio é feito apenas anualmente.

Questão 18: São analisadas as tendências ambientais na definição dos objetivos?

RESPOSTA: Sim. Quem faz e como é feito? Através das diretorias, área comercial, planejamento e eventualmente consultorias.

Questão 19: É desenvolvida alguma hierarquia de objetivos?

RESPOSTA: Sim. Como é feito? De maneira informal. São definidos sub-objetivos para segmentos/departamentos significativos da organização? Sim.

Questão 20: São desenvolvidos objetivos individuais?

RESPOSTA: Não. Apenas por segmento de negócio.

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Questão 21: Como é feita a análise das questões críticas: Quais são os propósitos e os objetivos da organização? Para onde a organização está indo no momento? Que fatores ambientais críticos a organização está enfrentando atualmente? O que pode ser feito para alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva no futuro?

RESPOSTA: Anualmente são respondidas estas questões e reavaliadas as estratégias.

Questão 22: Qual das estratégias gerais foi adotada pela empresa? Concentração, estabilidade, crescimento, redução de despesas ou combinada? Como e por quê foi definida esta estratégia?

RESPOSTA: Crescimento, pois o mercado é novo e incipiente.

Questão 23: A empresa adotou algum modelo de carteira de negócios (BCG ou GE)?

RESPOSTA: Não. Adota mais algum modelo? Não. Por que foi adotado este modelo (caso exista), e por que não foi adotado (no caso de não existir)? Não foi adotado por desconhecimento.

Questão 25: Qual foi a alternativa estratégica adotada, de acordo com a avaliação da carteira de negócios? Não foi feita esta avaliação.

RESPOSTA: Construir, manter participação no mercado, colheita ou desinvestir? Não foi feita esta avaliação.

Questão 26: É feita a análise estrutural de forças competitivas (PORTER)?

RESPOSTA: Sim. Foram consideradas as forças: risco de novos concorrentes, poder de barganha dos fornecedores, dos compradores, risco de produtos substitutos, rivalidade entre concorrentes existentes.

Questão 27: Com base na análise anterior, quais as alternativas estratégicas adotadas pela empresa? Liderança de custos? Diferenciação? ou Enfoque ? Por que?

RESPOSTA: O reconhecimento dessas fontes de vantagem competitiva permite a construção da estratégia da *Compagas* sobre o seguinte tripé: Primeiramente, baseada na sustentação de valor para o cliente através de uma estratégia de

custos baixos, sustentada, e continuamente revitalizada, pelo desenvolvimento de competências de gestão, fortemente negociais, estreitamente ligadas aos baixos custos de aquisição, operação e implantação da infra-estrutura (rede); e assim, alavancando altas taxas de penetração no mercado. Em segundo lugar, baseada na criação e comunicação continuada de valor ao cliente, sustentada por uma estratégia de serviços, suportada pela contínua aquisição e desenvolvimento de conhecimento e competências tecnológicas, particularmente ligadas a processos industriais. Em terceiro lugar, baseada na segmentação de mercado como nova fonte de vantagem competitiva, para cuja exploração a empresa apoiar-se-ia na aquisição de competências na gestão de uma rede de alianças estratégicas firmadas com a finalidade de adquirir o conhecimento tecnológico necessário à exploração daqueles nichos de mercado.

Com base neste modelo estratégico, é apresentado um tecido de recomendações para a modelagem da empresa, através de diretrizes, políticas e ações capazes de levá-la, através do cenário mutante, à sua Visão do Futuro. São, portanto, competências essenciais ao negócio: (i) a gestão negocial dos custos de aquisição do gás; (ii) a gestão da penetração no mercado e (iii) gestão negocial e tecnológica dos custos decorrentes da implantação da infraestrutura de distribuição.

Os Fornecedores - A concentração da compra de gás natural em um único fornecedor associa o negócio à dependência de negociações diante de forte poder de barganha. Embora a tendência seja de redução desse poder pela eminente entrada de novos fornecedores, - seja por novos gasodutos ou pela desregulamentação do setor no que concerne à utilização do gasoduto atual.

Relevante e comparável ao acima considerado, por seu peso e concentração, é a questão logística ligada ao transporte do gás comprado. A exclusividade de transporte confere àquele prestador de serviço forte poder de negociação. Esta situação será mudada pela desregulamentação do uso do gasoduto, ou pela entrada de gás a partir de novas reservas, e de ser o transportador diferente do atual.

Os Consumidores - O potencial de expansão dos negócios da empresa até 2005, está associado aos mercados de Geração de energia elétrica (75%), Industrial (20%), Comercial, Veicular e Residencial (5%). Essa concentração em clientes cuja relação volume/cliente é elevada, conduz a empresa a negociações diante de grande poder de barganha.

Análise dos clientes - Os clientes da COMPAGAS são contratados pela viabilidade técnico-econômica de atendimento, assim, se um cliente, ou grupo de clientes, apresentarem um consumo que remunere adequadamente os investimentos necessários para seu atendimento e não houver impossibilidade técnica para a construção da rede ou utilização do gás, a COMPAGAS procurará firmar contratos de fornecimento de gás.

O processo de identificação dos potenciais consumidores será baseado na análise ampla das indústrias e comércio do estado, buscando identificar aqueles cuja migração é mais fácil (consumidores de óleo tipo 1A e GLP) até chegar àqueles mais resistentes (consumidores de óleo tipo 8A e lenha).

Análise dos fornecedores - Tendo em vista que a indústria de gás natural canalizado ainda é incipiente no país, apesar de haver fornecedores de materiais e serviços para todos os itens, não existe uma grande gama de fornecedores de diversos itens que compõem uma rede de distribuição.

No momento o poder de barganha dos fornecedores é muito grande, porém, apesar disso, é de se esperar que repassem aos preços seus ganhos de escala de produção.

A Concorrência - Para os segmentos de geração e comercial/residencial, os preços de venda do gás natural são influenciados pela composição da matriz energética nacional: - fortemente estabelecida na energia elétrica com base nos recursos hídricos, que os pressiona para baixo no primeiro e dá alguma flexibilidade ao segundo.

No segmento industrial os preços de venda são limitados pelos energéticos substitutos, fortemente concentrados nos óleos combustíveis e GLP - cujo produtor é também fornecedor - que, ao contrário do gás natural, não são cotados em moeda estrangeira aos seus distribuidores. Além destes, outros como carvão, lenha, biomassa e coque dominam alguns setores industriais pelo seu baixo custo.

Questão 28: A empresa tem estratégias funcionais? Quais são as principais e em que áreas se localizam? P&D, Operações, Financeira, Marketing, RH. Como elas foram formuladas?

RESPOSTA: Comercialização. A atividade de comercialização de commodities está tradicionalmente associada a estreitas margens e, flutuações dessas margens baseadas no desequilíbrio entre demanda e oferta, aí inclusos seus substitutos. O que remete a empresa invariavelmente a adotar uma estratégia baseada na gestão dos seus custos. Ou seja: obter sua vantagem competitiva,

através da gestão sistemática de custos e assim ofertar, como valor maior para conquistar e manter o consumidor, baixos preços.

Pessoas – O forte caráter negocial envolvido nas relações comerciais da empresa, tanto à sua montante quanto à janela, demanda, como partes das Diretrizes de Recursos Humanos, uma coerente política de aquisição, desenvolvimento e retenção de talentos e conhecimento na área.

É particularmente desejável o mapeamento das competências e habilidades necessárias ao desenvolvimento dos processos da COMPAGAS, para os programas de contratação e treinamento, e para que as pessoas saibam exatamente o que se espera delas.

Processos – Ao reconhecermos a juventude da Empresa, podemos reconhecer também a facilidade de introduzir mudanças em processos sem para isso se tenha que enfrentar grandes resistências. É recomendável a criação de um ou mais comitês de análise de processos, que trabalhando em conjunto com os envolvidos, possam questionar, principalmente, se o mesmo (ou suas partes) está criando valor, e para quem está criando valor. A percepção da empresa como uma cadeia de criação de valor auxilia muito a tarefa de melhoria contínua em processos.

Ações de socialização e codificação de conhecimento tecnológico, existente no núcleo técnico da empresa, devem ser urgenciadas, sob pena de perdas relativas decorrentes de mudanças na composição acionária.

A relação volume/cliente pode orientar a adoção de modelos de Marketing diferenciados para os diversos segmentos. Sendo recomendável para as maiores relações, o modelo de criação de valor *One-to-one*.

Planejamento de Marketing. A introdução de um novo produto no mercado, como é o caso do gás natural no Paraná, requer um trabalho de Marketing, buscando posicionar este produto em um lugar claro, distinto e desejável na mente dos consumidores-alvo em relação aos concorrentes.

No momento, as prioridades da COMPAGAS são: atingir as metas de vendas num volume compatível com o contratado do gás boliviano; buscar alternativas de financiamento; e viabilizar a construção de novas redes de distribuição. Em um segundo momento, deverão ser desenvolvidos novos produtos/serviços.

Numa primeira análise surgem alguns produtos/serviços, que podem ser desenvolvidos e comercializados pela COMPAGAS como:

- Assistência técnica aos consumidores.
- Gestão da conversão de equipamentos.
- Participação acionária em empreendimentos termelétricos.
- Exploração de serviços de fibras óticas.
- Exploração de postos de abastecimento de gás veicular com bandeira “COMPAGAS”
- Programas de cogeração.
- Mercado de fornecimento de gás interruptível.
- Gestão energética para os clientes.
- Oferecer soluções para que o cliente possa se concentrar em seu “core business”.
- Oferecer alternativas de segurança de abastecimento;

- Participação na distribuição de outros gases;
- Comercialização de gás em áreas fora da área de concessão.

As demonstrações financeiras são regularmente auditadas pela Arthur Andersen Auditores.

A situação econômica e financeira da Empresa é boa, não havendo dívidas vencidas, bancárias ou com outros credores.

O porte e a situação econômico-financeira da COMPAGAS, espelhada pelo balanço de 31.12.00, adiante resumido, são bastante compatíveis com o seu nível presente de atuação:

OBS.: dados preliminares, sujeitos a alterações.

Ativo	R\$ mil	Passivo	R\$ mil
Circulante	12.111	Circulante	8.000
Realizável a Longo Prazo	2.874	Exigível a Longo Prazo	30.322
Permanente	58.708	Patrimônio Líquido	35.371
Total do Ativo	73.693	Total	73.693
Demonstração do Resultado do Exercício			R\$ mil
Receita Operacional Bruta			20.070
Deduções			(3.139)
Receita Operacional Líquida			16.391
Custo dos Produtos Vendidos e Serviços Prestados			16.691
Lucro Operacional Bruto			240
Despesas Operacionais			(3.670)
Lucro Operacional			(3.430)
Resultado Não Operacional			0
Lucro Antes da Contribuição Social, IR e Participações			(3.430)
Lucro Líquido do Exercício			(3.430)

Seus principais indicadores econômico-financeiros e de performance, à data-base de 31.12.00, foram:

Indicadores	
Faturamento por Funcionário	R\$ 379 mil
Liquidez Corrente	1,51
Liquidez Geral	0,38
Liquidez Seca	1,51
Liquidez Imediata	1,19
Endividamento Geral	0,54
Solvência Geral	1,85
Imobilizado/Patrimônio Líquido	1,65

Questão 29: A aceitação das alternativas estratégicas atenderam aos critérios abaixo relacionados: Correspondem ao ambiente externo? Envolvem uma vantagem competitiva sustentável? São consistentes com outras estratégias da organização? Fornecem flexibilidade adequada para a empresa e para a organização? Conciliam-se com a missão da organização e com os objetivos de longo prazo? São factíveis para a organização?

RESPOSTA: Sim para todas as questões.

IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Questão 30: Antes de implementar uma estratégia é feita uma análise das mudanças estratégicas necessárias?

RESPOSTA: Sim. Como é feita? Inicialmente foi feita através de um trabalho de consultoria e diretoria.

Atualmente de maneira informal. O Impacto do Futuro sobre o Negócio. Analisados os fatores que condicionam o atual ambiente de negócios da empresa e sua atratividade futura, cumpre relacioná-las com as transformações provocadas pelas tendências caracterizadas no cenário da mudança, e assim vislumbrar seus impactos sobre o negócio desenvolvido pela COMPAGAS.

Questão 31: Algumas das estratégias abaixo é adotada pela empresa? Com que base foi a escolha? Continuação, Mudança de rotina, Mudança limitada, Mudança radical, Redirecionamento organizacional.

RESPOSTA: Mudança de rotina, pois o mercado é incipiente e bastante dinâmico, exigindo constantes mudanças.

Questão 32: É feita alguma análise da estrutura organizacional antes ou no momento da implementação?

RESPOSTA: Sim. Em qual estrutura organizacional a empresa se encontra?

Simple, Funcional, divisional, de unidades estratégicas de negócios ou estruturas matriz? Como foi a escolha da estrutura? Funcional e eventualmente matriz.

A estrutura organizacional hierárquico-burocrática departamentalizada por funções, caracterizada pelo modelo piramidal, consagra a especialização como critério de distribuição de poder pela organização. Ao fragmentar excessivamente as atividades em execução, entre executores que disputam prestígio e poder em espaços diferentes da estrutura, dificultam a coordenação e a integração dos esforços coletivos. Muito apropriada à manutenção de um

determinado estado de coisas, ou a repetibilidade dos processos, este tipo de estruturação do trabalho tem se mostrado limitado na condução de mudanças, situações novas, novos projetos. Para um ambiente em transformação social, complexo como o que vivemos atualmente e caracterizado no cenário da mudança – a estrutura matricial, ou trabalho por projetos, tem se mostrado particularmente efetivo. Ele tem a característica de não mudar radicalmente a atuação das pessoas, mas redistribui o poder entre especialistas (os gerentes de área) e generalistas (os gerentes de projeto). Ao romper a tradicional e militar unidade de comando, todas as pessoas são convidadas ao confronto e à negociação, à discussão de idéias e necessidades, alocação de recursos e troca de informações. Essa contínua troca de informações, motiva, gera conhecimento, agiliza e flexibiliza os processos de tomada de decisão na empresa.

O sucesso obtido por empresas que optaram pela implantação de células de atendimento, para clientes cuja relação volume/cliente é grande, a recomenda como solução útil para a *COMPAGAS*. Essas células também se utilizam da estrutura matricial, porém para a atividade rotineira de atendimento de pós-venda aos clientes.

Decisões de *make or buy*, na reestruturação da área de comercialização da empresa, podem ser facilitadas pela percepção dos impactos organizacionais, através da relação volume/cliente em cada segmento (Geração, Industrial, ..). Ou seja, existem fortes indicações para terceirização das ações junto ao mercado residencial e comercial de pequeno porte.

Questão 33: Na implementação é feita uma análise da cultura organizacional?

RESPOSTA: Sim. Como foi feita? Através inicialmente de consultoria - FGV. Em tempos de incerteza, e mudanças contínuas no cenário, é desejável uma cultura organizacional comprometida e proativa, capaz de flexibilizar e alterar processos, criar e adaptar modelos no sentido de melhorar a performance da empresa.

A cultura da empresa está assentada sobre sua Declaração de Valores. Existe ampla literatura a respeito de como a cultura organizacional é naturalmente resistente às mudanças. *Ela é, portanto, o principal fator a ser considerado quando se trata de obter velocidade na implantação do modelo estratégico.* Esta velocidade depende do alinhamento conseguido entre políticas de RH, sistema de recompensas, sistema de informações e estrutura organizacional.

Uma possível mudança acionária poderá trazer consigo choques culturais. A coletiva e formal tomada de consciência dessa possibilidade, aliada a ações que reduzam a ansiedade natural causada pela incerteza, podem minimizá-los.

Questão 34 - Existe alguma abordagem de implementação? Como é definida?

RESPOSTA: Abordagem Comandante, de mudança organizacional, colaborativa, cultural ou crescente. Definida pela direção. Prevalece a cultural, com participação menor das outras abordagens.

Questão 35: Como é avaliada se a implementação foi bem sucedida?

RESPOSTA: Pelo acompanhamento mensal dos resultados e metas. Como são avaliadas as habilidades de execução? Não são avaliadas formalmente. Informalmente apenas pelo atingimento de algumas metas.

CONTROLE ESTRATÉGICO

Questão 36: Como é medido o desempenho organizacional da empresa?

RESPOSTA: Os acionistas avaliam, através de alguns indicadores de performance (Operacional-perdas, tempo de atendimento, falhas no atendimento, etc; na área de Segurança; na área de Saúde, meio ambiente, etc), através de pesquisa de satisfação do cliente, através de relatórios com comparativos da concorrência coletados através de revistas especializadas).

Existe auditoria estratégica? Como funciona? Não. A empresa é pequena e acredita não necessitar inicialmente da auditoria estratégica.

Quais os métodos para medir a auditoria estratégica? Existe avaliação quantitativa e qualitativa? Não.

Questão 37: Quanto às medições qualitativas e quantitativas, como são definidas?

RESPOSTA: Através de reuniões mensais e anuais, da diretoria com colaboradores.

Questão 38: É feita comparação entre desempenho organizacionais e objetivos e padrões? Como?

RESPOSTA: Sim, através do orçamento e comparações com o mercado.

Questão 39: São tomadas atitudes corretivas necessárias?

RESPOSTA: Sim. Como? Área que identifica a necessidade repassa informalmente as ações corretivas à diretoria, que decide.

Questão 40: Quais são os sistemas de informações para o controle estratégico? Como foram definidas?

RESPOSTA: Foram definidos inicialmente pela consultoria junto aos colaboradores.

A evolução da microeletrônica que provocou a revolução no campo da informação e das comunicações, trouxe consigo a formação de redes de informações, comunicações, negócios, organizações, blocos econômicos. Enfim uma tendência de agrupamento e cooperação, através da interação.

Esta predisposição de organização está nas pessoas e nas organizações, e traz consigo uma componente de aceleração dos movimentos da empresa que não é compatível com os sistemas de informação burocráticos baseados na centralização e movimentação vertical das informações.

É desejável neste novo ambiente, um sistema de informações horizontal, democrático e integrado, que proporcione aos tomadores de decisão,

informações em tempo real de custos, volumes, preços e ações alternativas possibilitando continuamente a simulações de resultados, que agilize e flexibilize a tomada de decisões.

Questão 41: Como a alta administração participa no controle estratégico?

RESPOSTA: Diretamente participam, inclusive das reuniões mensais e anuais de avaliação e planejamento.

3.4. DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O papel que a COMPAGAS assume é o de Planejamento estratégico integrado, conforme ENGLENDOW (1985), o principal propósito do planejamento estratégico é melhorar o desempenho organizacional. Escolha feita através da diretoria, buscando uma modernidade no processo de integração de todas as áreas da empresa. Os itens (tecnologia, legislação, cliente, etc) que mais impactam nos ambientes são:

1. GERAL: Tecnológico-pouco, Legal-muito (não existência de legislação rígida em relação ao ambiente, tributação, etc). Político-muito (subsídio transporte gás da Bolívia, etc), Social-muito (imagem negativa do perigo do gás, cobrança de ISO 14000 em outros países,

desconhecimento do produto pela população em geral). Econômico-muito grande (só um vendedor, preço caro, principalmente em relação à lenha).

2. OPERACIONAL: Internacional-muito (produto importado), Fornecedor-muito grande (único fornecedor), Concorrência: nenhum direto, Produtos Substitutos - muito grande (GLP, óleo combustível, lenha, gasolina, álcool).
3. INTERNO: Mão de obra: muito (falta especialização do fornecedor terceirizado de serviços), Financeiro -muito grande (FMI proíbe empréstimo para empresa estatal-exceção para COMPAGÁS), Marketing -muito grande (desconhecimento do produto).

Segundo CERTO e PETER (1993) é necessário, que o administrador, execute uma análise ambiental de forma eficiente e efetiva, na COMPAGAS, esta análise mostra que a relevância dos níveis ambientais na organização está focada no ambiente GERAL: o que é peculiar (é uma commodity, um produto globalizado e "monopsônico" - só comprado na Bolívia).

Os cinco fatores que a empresa gostaria de conhecer com relação aos planos futuros de nossos concorrentes são a Política da Petrobrás (oferta de óleo combustível), futura política de distribuição de GLP (Redução de margens), se COPEL concordaria em comprar excedente de energia Compagás, e as tendências da Legislação (ambiental e de tributação).

As áreas externas que mais provavelmente mostrariam as melhores mudanças para o futuro da organização são: Legal (ambiental/tributação),

Econômico (variação US\$, produção interna), Fornecedor (novos participantes), Concorrência (programa álcool).

O exame do ambiente da organização é feito através da comparação com concorrentes através de revistas especializadas (Gazeta mercantil, Exame, Jornal Valor Econômico), da contratação de consultoria e elaboração de relatórios, da avaliação anual com participação das equipes internas e diretorias, de reuniões anuais com objetivo de definir metas de curto, médio e longo prazos e de reuniões mensais para acompanhamento das metas e novidades do mercado.

Segundo THOMAS (1974), as organizações podem diferenciar os procedimentos para uma análise do ambiente mas todas têm a mesma razão principal para executar tal análise, a sobrevivência e o sucesso organizacional. Na COMPAGAS o tipo de exame de ambiente na organização é regular, pois existem estudos atualizados periodicamente, com eventos selecionados, e é orientada para questões e decisões, pró-ativa e de curto prazo. Os pontos fortes e fracos, as oportunidades e riscos da organização são:

- **Análise SWOT** - Esta análise trabalha com as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da COMPAGAS, gerando o registro de ações-chave para que sejam potencializadas as forças propulsoras (forças e oportunidades) e neutralizadas as forças restritivas (fraquezas e ameaças).
- **Oportunidades** - Aliadas ao crescimento natural da demanda e com a atuação da empresa em novos segmentos de mercado, existem valiosas oportunidades, como:

- Demanda do mercado por soluções relacionadas à proteção do meio ambiente;
 - Fornecedora de serviços beneficiados pela legislação ambiental;
 - Atuação com serviços agregados à rede existente, devido à sua capacidade técnica/comercial;
 - O aparecimento de novas fontes de suprimento;
 - Possibilidade de alianças estratégicas com empresas de energia;
 - Aumento da base de qualificação da empresa através da capacitação constante de seu quadro de colaboradores e do recrutamento de novos talentos.
- **Ameaças**

Foram Identificadas as seguintes ameaças à atuação da Compagas:

- Abertura de mercado;
- Maior exigência do órgão regulador;
- Alto grau de dependência da fonte de suprimento - fornecedor único;
- Concentração dos negócios em poucos clientes (segmento industrial);
- Aumento do preço internacional do petróleo;
- Preço da “commodity” atrelada ao dólar;
- Falta de mão-de-obra especializada para atividades de distribuição de Gás Canalizado;
- Legislação rígida para empresas públicas.

- **Pontos Fortes**

Como pontos fortes de atuação da COMPAGAS, destacam-se:

- Concessão exclusiva;
- Fortes acionistas com experiência, inovação e tecnologia;
- Boa imagem da empresa na relação com a comunidade, disponibilizando um energético limpo para a sociedade;
- Qualificação técnica especializada e experiente;
- Estrutura interna com poucos níveis hierárquicos;
- Rede de distribuição de gás de 280,0 Km.

- **Pontos Fracos**

Foram identificados os seguintes pontos fracos na atuação da COMPAGAS:

- Falta de flexibilidade para contratação de pessoal;
- Difícil relacionamento com os órgãos ambientais/públicos (demora na obtenção de licenciamento);
- Limitação de suprimento;
- Aspectos legais relacionados com empresa de economia mista;
- Insuficiente controle sobre a rede de distribuição;
- Receita concentrada em poucos clientes;
- Falta de integração entre as áreas.

Identificados pontos fortes e fracos, riscos e oportunidades através de consultoria FGV, com participação do pessoal da COMPAGAS.

Existe previsão ambiental na empresa e é feita anualmente, com participação de quase toda totalidade do quadro da empresa. O método utilizado basicamente é análise de Cenários. A análise das principais tendências nos cenários, macro e microeconômico, e dos recursos e competências estratégicas disponíveis; analisados sob a perspectiva das oportunidades de mercado facilitaram a compreensão da estratégia empresarial da COMPAGAS.

Considerando as tendências do cenário e a leitura momentânea das alterações propostas pela portaria 169 da ANP, e do andamento do processo de privatização do acionista majoritário; parece possível prever a ocorrência da mudança dentro do horizonte estratégico de 2005.

A implementação da análise do ambiente é feita pelo desempenho e realização das metas e:

- Está conceitual e praticamente ligada às operações atuais do planejamento.
- Corresponde a aproximadamente 70% das necessidades de informações da alta administração dentro da organização.
- Está continuamente apoiada pela alta administração.
- É executada parcialmente por analistas de ambiente que entendam que habilidades são necessárias a um estrategista .

FILHO e PAGNONCELLI (2001) ensinam que quando se tem uma missão bem difundida se têm funcionários voltados para direção, significância e realização da missão da empresa, pois quando se conhece a missão da empresa é como se tivesse uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa. A missão da COMPAGAS foi definida através da Diretoria e colaboradores. Em paralelo com a missão foram definidos: os "VALORES COMPAGAS", que proporcionam aos seus colaboradores os conceitos básicos para pensar e agir proativamente. Eles formam a base da cultura, e indicam o esforço esperado de cada um em direção à melhoria contínua. Os valores da COMPAGAS são:

1. Prioridade é a satisfação dos clientes (externos e internos) - o que se conseguir atendendo suas necessidades com a excelência dos nossos serviços: rapidez, segurança e qualidade.
2. Sempre com ética, honestidade e responsabilidade na condução de nossas vidas e na gestão dos negócios da empresa.
3. A preservação da COMPAGAS no desenvolvimento contínuo dos nossos negócios na busca da justa remuneração e retorno aos acionistas.
4. A satisfação dos nossos colaboradores, através do seu desenvolvimento profissional e crescimento pessoal.
5. Toda atividade é desenvolvida aplicando tecnologia adequada, segurança e respeito ao meio ambiente.

6. Trabalho é eficaz porque é feito em equipe, buscando soluções inovadoras, e que, na percepção do cliente, agreguem valor.

Os valores foram formulados com base na Diretoria e Colaboradores.

Recomenda-se um questionamento periódico da Missão, avaliando sua validade no ambiente da empresa. Se for preciso mudar parte ou toda a Missão, é melhor fazê-lo do que enfrentar as rejeições naturais a uma empresa que não consegue justificar sua existência.

A empresa apresenta objetivos organizacionais, os quais são de curto, médio e longo prazos, os objetivos organizacionais reduzem o enfoque para alvos mais específicos conforme ensinam CERTO e PETER (1993), Relaciona-se a seguir:

Objetivos Gerais - Conceberam como modelo, um tripé de apoio estratégico: Primeiramente baseado na sustentação de valor para o cliente, em segundo lugar, baseado na criação e comunicação continuada de valor ao cliente e em terceiro lugar, baseado na segmentação de mercado como nova fonte de vantagem competitiva.

Objetivos de curto prazo - São medidas que devem ser tomadas o mais rápido possível, visando a reestruturação imediata, com orientação voltada para resultados práticos, e foco em velocidade. São ações de alta prioridade que podem ser ou não conduzidas por parceiros ou consultoria externa, se não houver colaboradores disponíveis e capacitados para sua execução.

- Adotar um modelo de gestão horizontalizado para o Projeto Residencial;

- Definição um modelo de gestão horizontalizado baseado no conceito de gerenciamento estratégico e de processos de negócios;
- Migrar para uma estrutura que sustente o crescimento da empresa;
- Efetuar permanentemente análises de preços e tarifas;
- Aperfeiçoar e aplicar o Planejamento de Marketing;
- Implantar e aperfeiçoar treinamentos técnicos e gerenciais;
- Criar ações imediatas para melhorar a comunicação interna (Implantar mural, estudar viabilidade de implantação de intranet, aprimorar difusão de informações);
- Definir um coordenador para iniciar o processo de uma Política de Qualidade;
- Aperfeiçoar o plano de metas e indicadores, segmentado por produto e cliente e disponibilizar o relatório a todos os colaboradores;
- Implantar um sistema de gestão integrado;
- Trabalhar de forma sistemática a pesquisa de satisfação de clientes;
- Estabelecer Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente;
- Realizar Pesquisa de Clima Organizacional;
- Rever o Plano de Cargos e Salários;
- Elaborar um plano de Benchmarking nos processos críticos do negócio da Compagas;
- Fazer o Balanço Social e estabelecer e implementar um projeto social;

- Promover reuniões mensais e divulgar de forma sistemática o andamento das ações.

Objetivos de médio prazo - São ações que afetam de alguma forma os negócios e estratégia da COMPAGAS ou que visam consolidar o novo modelo de gestão. Além de procurar atender aos pontos mais críticos, tem a intenção de provocar um efeito psicológico positivo entre os colaboradores.

- Estabelecer um modelo de gestão horizontalizado que suporte a realização da Estratégia definida para a COMPAGAS;
- Rever o organograma em função do Plano de Negócios;
- Preparar um Programa de Desenvolvimento para o corpo Gerencial da COMPAGAS focado nas habilidades e competências definidas como diferenciais para consecução dos objetivos definidos para a empresa;
- Iniciar o processo de obtenção do Certificado ISO 9002;
- Fazer a revisão e acompanhamento da implementação das ações/projetos aprovados;
- Elaborar a política para atuação na área social (trabalhar a responsabilidade social da empresa);
- Redefinir site Internet e colocar sistemas de informações na Intranet;
- Elaborar Política de Segurança da Informação da COMPAGAS com diretrizes, normas e modelos de procedimentos e instruções;

Objetivos de longo prazo - São ações de continuidade visando: corrigir distorções, padronizar o ambiente de trabalho e promover melhorias no modelo

de gestão. Têm como ponto mais importante à criação de normas e procedimentos que darão continuidade às diretrizes do Plano de Negócio, e a definição de ferramentas e processos que garantirão sua execução.

- Realizar o segundo Plano de Negócios para a COMPAGAS;
- Implantar Balanced Scorecard para monitoramento e acompanhamento dos indicadores estratégicos de performance a serem definidos para a empresa;
- Desenvolver e implementar um Sistema de Gestão de Conhecimento incluindo um Mapa de Competências contendo as competências essenciais da empresa bem como o inventário das habilidades e conhecimentos em termos curriculares, técnicos e de perfil profissional;
- Implementação de um sistema automatizado “Knowledge Base” para gerenciamento da Base de Conhecimento COMPAGAS com acesso via Intranet, facilidades de inclusão de novos conhecimentos e estatística de uso;
- Obter a certificação ISO 9002;
- Desenvolver um Conselho de Clientes (ouvidores) para a COMPAGAS;
- Realizar estudos para a abertura de capital da COMPAGAS.

Segundo CERTO e PETER (1993), os objetivos organizacionais tanto como a missão estabelecem meta para a empresa, os objetivos organizacionais reduzem estas metas operacionalmente, os objetivos organizacionais foram estabelecidos através da definição do modelo de Planejamento estratégico. Hoje

é mensalmente feitos acompanhamento e pequenos ajustes com reformulação das estratégias anualmente, gerando novos objetivos. Existem objetivos específicos e são definidos com base nos 5W e 1H. Os objetivos são todos atingíveis, flexíveis, mas detecta-se casos de superestimação de metas.

Após sua definição final, mudanças nos objetivos são feitas apenas com justificativas concretas. Eles são mensuráveis através de orçamentos e metas numéricas de vendas, entre outros. São consistentes os de longo com os de curto prazo e tem como princípio à urgência versus oportunidade. A relevância para os dados resultantes de uma análise do ambiente não é estabelecida formalmente.

As informações da análise ambiental servem parcialmente como fundamento da missão através da definição de valores da missão (vide valores anteriormente citados na entrevista)

São analisadas as tendências ambientais na definição dos objetivos através das diretorias, área comercial, planejamento e eventualmente consultorias, e é desenvolvida alguma hierarquia de objetivos de maneira informal, quando são definidos sub-objetivos para segmentos/departamentos significativos da organização.

A análise de questões críticas, a redefinição de propósitos e objetivos da organização, a redefinição se necessária para onde à organização está indo e o que pode ser feito para alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva no futuro anualmente são realizadas pela direção e colaboradores.

Para PORTER (1999) formular estratégias e negócios envolve a tomada de decisões em nível de divisão ou de unidade de negócios, as estratégias e

negócios devem ser consistentes com a estratégia global da organização, uma abordagem útil para formular estratégia de negócios se baseia na análise competitiva. A estratégia geral adotada pela empresa é de crescimento, pois o mercado é novo e incipiente. A empresa não adotou modelo de carteira de negócios (BCG ou GE) , e não foi adotado por desconhecimento.

É feita a análise estrutural de forças competitivas de PORTER. O reconhecimento dessas fontes de vantagem competitiva permite a construção da estratégia da *Compagas* sobre o seguinte tripé:

- **Primeiramente**, baseada na sustentação de valor para o cliente através de uma estratégia de custos baixos, sustentada, e continuamente revitalizada, pelo desenvolvimento de competências de gestão, fortemente negociais, estreitamente ligadas aos baixos custos de aquisição, operação e implantação da infra-estrutura (rede); e assim, alavancando altas taxas de penetração no mercado.
- **Em segundo lugar**, baseada na criação e comunicação continuada de valor ao cliente, sustentada por uma estratégia de serviços, suportada pela contínua aquisição e desenvolvimento de conhecimento e competências tecnológicas, particularmente ligadas a processos industriais.
- **Em terceiro lugar**, baseada na segmentação de mercado como nova fonte de vantagem competitiva, para cuja exploração a empresa apoiar-se-ia na aquisição de competências na gestão de uma rede de alianças estratégicas firmadas com a finalidade de adquirir o

conhecimento tecnológico necessário à exploração daqueles nichos de mercado.

Com base neste modelo estratégico, é apresentado um tecido de recomendações para a modelagem da empresa, através de diretrizes, políticas e ações capazes de levá-la, através do cenário mutante, à sua Visão do Futuro.

São portanto, competências essenciais ao negócio: (i) *a gestão negocial dos custos de aquisição do gás*; (ii) *a gestão da penetração no mercado* e (iii) *gestão negocial e tecnológica dos custos decorrentes da implantação da infraestrutura de distribuição*.

A concentração da compra de gás natural em um único fornecedor associa o negócio à dependência de negociações diante de forte poder de barganha, conforme nos ensina CERTO e PETER (1993) uma estratégia de concentração é aquela em que uma organização se concentra numa única linha de negócios.

Embora a tendência seja de redução desse poder pela eminente entrada de novos fornecedores, seja por novos gasodutos ou pela desregulamentação do setor no que concerne à utilização do gasoduto atual.

Os preços de compra do gás natural são fortemente influenciados pelo fator acima, e mais ainda pela particular posição do principal fornecedor ser também o principal concorrente. Isto leva os preços desse energético a serem dependentes das oscilações de seus substitutos - os óleos combustíveis, num manifestado uso da privilegiada e protegida posição relativa que ocupa o fornecedor. A adoção de preços atrelados à moeda americana faz parte do

mesmo contexto e introduz sérios riscos à estabilidade econômica das relações comerciais à jusante do negócio.

Relevante e comparável ao acima considerado, por seu peso e concentração, é a questão logística ligada ao transporte do gás comprado. A exclusividade de transporte confere àquele prestador de serviço forte poder de negociação. Esta situação será mudada pela desregulamentação do uso do gasoduto, ou pela entrada de gás a partir de novas reservas, e de ser o transportador diferente do atual.

Tendo em vista que a indústria de gás natural canalizado ainda é incipiente no país, apesar de haver fornecedores de materiais e serviços para todos os itens, não existe uma grande gama de fornecedores de diversos itens que compõem uma rede de distribuição.

Por outro lado, a expansão dos serviços de gás canalizado no país proporcionará a estes fornecedores uma sensível ampliação de produção, bem como incentivará outras empresas entrarem nesse ramo de negócios, além de motivar empresas de outros países a se estabelecerem no Brasil.

Desta forma, a COMPAGAS passa a ter uma oportunidade e a responsabilidade de desenvolver uma gama de fornecedores, criando uma indústria local, no mínimo para conversão de motores e de equipamentos domésticos.

No momento o poder de barganha dos fornecedores é muito grande, porém, apesar disso, é de se esperar que repassem aos preços seus ganhos de escala de produção.

O potencial de expansão dos negócios da empresa até 2005, está associado aos mercados de geração de energia elétrica (75%), industrial (20%), comercial, veicular e residencial (5%). Essa concentração em clientes cuja relação volume/cliente é elevada, conduz a empresa a negociações diante de grande poder de barganha.

Este desequilíbrio de forças é agravado por duas constatações. Primeiro, pela semelhança do gás com commodity, é de se esperar que a percepção do cliente seja extremamente focalizada, não no valor total da compra, mas somente na componente preço. Segundo, pela percepção do cliente relacionada à perenidade da relação comercial, conferida pela materialidade dessa relação - a rede física de transporte do gás.

Os clientes da COMPAGAS são contratados pela viabilidade técnico-econômica de atendimento, assim, se um cliente, ou grupo de clientes, apresentarem um consumo que remunere adequadamente os investimentos necessários para seu atendimento e não houver impossibilidade técnica para a construção da rede ou utilização do gás, a COMPAGAS procurará firmar contratos de fornecimento de gás.

O poder de barganha dos clientes é grande, tendo em vista a disponibilidade de combustíveis concorrentes, razão pela qual é importante a COMPAGAS ter uma política de preços competitivos.

Assim, é conveniente que a Companhia desenvolva uma pesquisa qualitativa dos anseios e necessidades do mercado a fim de tomar decisões pautadas nas expectativas dos clientes, além de desenvolver produtos que agreguem valor na comercialização. A Empresa deverá avaliar a possibilidade de “pular a cerca”, literalmente entrando nos processos do cliente para ofertar

soluções energéticas mais amplas (“vender” calor, vapor, energia,...), além da viabilização de financiamentos.

O processo de identificação dos potenciais consumidores será baseado na análise ampla das indústrias e comércio do estado, buscando identificar aqueles cuja migração é mais fácil (consumidores de óleo tipo 1A e GLP) até chegar àqueles mais resistentes (consumidores de óleo tipo 8A e lenha).

Para os segmentos de geração e comercial/residencial, os preços de venda do gás natural são influenciados pela composição da matriz energética nacional: fortemente estabelecida na energia elétrica com base nos recursos hídricos, que os pressiona para baixo no primeiro e dá alguma flexibilidade ao segundo.

No segmento industrial os preços de venda são limitados pelos energéticos substitutos, fortemente concentrados nos óleos combustíveis e GLP - cujo produtor é também fornecedor - que, ao contrário do gás natural, não são cotados em moeda estrangeira aos seus distribuidores. Além destes, outros como carvão, lenha, biomassa e coque dominam alguns setores industriais pelo seu baixo custo.

A empresa tem estratégias funcionais. A atividade de comercialização de commodities está tradicionalmente associada a estreitas margens e, flutuações dessas margens baseadas no desequilíbrio entre demanda e oferta, aí inclusos seus substitutos. O que remete a empresa invariavelmente a adotar uma estratégia baseada na gestão dos seus custos. Ou seja: obter sua vantagem competitiva, através da gestão sistemática de custos e assim ofertar, como valor maior para conquistar e manter o consumidor, baixos preços.

As diretrizes e políticas de Recursos Humanos da Compagas estão alinhadas com os objetivos e com o modelo estratégico adotado. Orientam-se para o trabalho multifuncional, cooperativo e em equipe para a melhoria contínua e para obtenção de resultados a curto e médio prazos.

Em tempos de incerteza, e mudanças contínuas no cenário, é desejável uma cultura organizacional comprometida e proativa, capaz de flexibilizar e alterar processos, criar e adaptar modelos no sentido de melhorar a performance da empresa.

Uma empresa com suas ações estratégicas refletem a cultura e seus valores gerenciais, em alguns casos as crenças básicas e cultura da empresa chegam a dominar a escolha das mudanças estratégicas é o que ensina THOMPSON e STRICKLAND (2000), a cultura da empresa está assentada sobre sua Declaração de Valores. Existe ampla literatura a respeito de como a cultura organizacional é naturalmente resistente às mudanças. Ela é, portanto, o principal fator a ser considerado quando se trata de obter velocidade na implantação do modelo estratégico. Esta velocidade depende do alinhamento conseguido entre políticas de RH, sistema de recompensas, sistema de informações e estrutura organizacional.

É particularmente desejável o mapeamento das competências e habilidades necessárias ao desenvolvimento dos processos da COMPAGAS, para os programas de contratação e treinamento, e para que as pessoas saibam exatamente o que se espera delas.

O forte caráter comercial envolvido nas relações comerciais da empresa, tanto à sua montante quanto à sua jusante, demanda, como parte das Diretrizes

de Recursos Humanos, uma coerente política de aquisição, desenvolvimento e retenção de talentos e conhecimento na área.

Ao reconhecer a juventude da Empresa, pode-se reconhecer também a facilidade de introduzir mudanças em processos sem para isso se tenha que enfrentar grandes resistências. É recomendável a criação de um ou mais comitês de análise de processos, que trabalhando em conjunto com os envolvidos, possam questionar, principalmente, se o mesmo (ou suas partes) está criando valor, e para quem está criando valor. A percepção da empresa como uma cadeia de criação de valor auxilia muito a tarefa de melhoria contínua em processos.

Esta mesma juventude recomenda especial atenção para com a gestão do conhecimento na Empresa. Entender a organização como resultado de sua trajetória de acumulação de competências é a chave para esta gestão. A clara identificação das competências futuras necessárias ao desenvolvimento estratégico orienta os processos de aquisição interna e externa de conhecimentos. A compreensão da natureza cumulativa do conhecimento determina a adoção de processos de socialização e codificação dos conhecimentos que formam e consolidam as competências que habilitam as transformações que, por sua vez, geram diferenciais na empresa.

Ações de socialização e codificação de conhecimento tecnológico, existente no núcleo técnico da empresa, devem ser urgenciadas, sob pena de perdas relativas decorrentes de mudanças na composição acionária.

A relação volume/cliente pode orientar a adoção de modelos de Marketing diferenciados para os diversos segmentos. Sendo recomendável para as maiores relações, o modelo de criação de valor *One-to-one*.

A introdução de um novo produto no mercado, como é o caso do gás natural no Paraná, requer um trabalho de Marketing, buscando posicionar este produto em um lugar claro, distinto e desejável na mente dos consumidores-alvo em relação aos concorrentes.

No momento, as prioridades da COMPAGAS são: atingir as metas de vendas num volume compatível com o contratado do gás boliviano; buscar alternativas de financiamento; e viabilizar a construção de novas redes de distribuição. Em um segundo momento, deverá ser desenvolvido novos produtos/serviços.

O Plano de Marketing terá como objetivo principal à identificação de negócios para a Companhia. Pode ser definido sucintamente como sendo o esforço para buscar e manter posições nos mercados em que a empresa atua e pretende atuar. Define, também, objetivos, princípios, procedimentos e métodos que visam determinar o futuro da Companhia, através de ações voltadas para a satisfação das necessidades de seus clientes.

Numa primeira análise surgem alguns produtos/serviços, que podem ser desenvolvidos e comercializados pela COMPAGAS como:

- Assistência técnica aos consumidores.
- Gestão da conversão de equipamentos.
- Participação acionária em empreendimentos termelétricos.
- Exploração de serviços de fibras óticas.
- Exploração de postos de abastecimento de gás veicular com bandeira “COMPAGAS”.

- Programas de cogeração.
- Mercado de fornecimento de gás interruptível.
- Gestão energética para os clientes.
- Oferecer soluções para que o cliente possa se concentrar em seu “core business”.
- Oferecer alternativas de segurança de abastecimento.
- Participação na distribuição de outros gases.
- Comercialização de gás em áreas fora da área de concessão.

As demonstrações financeiras são regularmente auditadas pela Arthur Andersen Auditores.

A situação econômica e financeira da Empresa é boa, não havendo dívidas vencidas, bancárias ou com outros credores.

O porte e a situação econômico-financeira da COMPAGAS, espelhada pelo balanço de 31.12.00, adiante resumido, são bastante compatíveis com o seu nível presente de atuação.

A aceitação das alternativas estratégica atendem aos seguintes critérios correspondem ao ambiente externo, envolvem uma vantagem competitiva sustentável, são consistentes com outras estratégias da organização, fornecem flexibilidade adequada para a empresa e para a organização, conciliam-se com a missão da organização e com os objetivos de longo prazo e são factíveis para a organização.

A vantagem de se determinar o nível das mudanças estratégicas é que, sabê-lo, dá aos administradores uma melhor idéia dos problemas que provavelmente surgirão durante a implementação de uma estratégia em particular é o que aponta, CERTO e PETER (1993), na COMPAGAS é feita anualmente uma análise das mudanças estratégicas necessárias, através de um trabalho de consultoria e diretoria. No dia a dia de maneira informal. A seguir uma observação feita pela empresa em seu último encontro anual: "O Impacto do Futuro sobre o Negócio - Analisados os fatores que condicionam o atual ambiente de negócios da empresa e sua atratividade futura, cumpre relacioná-las com as transformações provocadas pelas tendências caracterizadas no cenário da mudança, e assim vislumbrar seus impactos sobre o negócio desenvolvido pela Compagas."

Uma estratégia de mudança de rotina envolve mudanças normais nos apelos usados para atrair consumidores, CERTO e PETER (1993) dividiram as mudanças estratégicas nos cinco estágios discretos, Estratégia de Continuação, Estratégia de Mudança de Rotina, Estratégia de Mudança Limitada, Estratégia de Mudança Radical e Redirecionamento Organizacional destes estágios a COMPAGAS escolheu a Mudança de Rotina é a estratégia de implementação adotada pela empresa no momento, pois o mercado é incipiente e bastante dinâmico, exigindo constantes mudanças. É feita análise da estrutura organizacional antes e no momento da implementação. A estrutura organizacional em que a empresa se encontra é a funcional e, em algumas áreas, a matriz.

A estrutura organizacional hierárquico-burocrática departamentalizada por funções, caracterizada pelo modelo piramidal, consagra a especialização como

critério de distribuição de poder pela organização. Ao fragmentar excessivamente as atividades em execução, entre executores que disputam prestígio e poder em espaços diferentes da estrutura, dificultam a coordenação e a integração dos esforços coletivos. Muito apropriada à manutenção de um determinado estado de coisas, ou a repetibilidade dos processos, este tipo de estruturação do trabalho tem se mostrado limitado na condução de mudanças, situações novas, novos projetos.

Para um ambiente em transformação social, complexo como o que se vive atualmente e caracterizado no cenário da mudança – a estrutura matricial, ou trabalho por projetos, tem se mostrado particularmente efetivo. Ele tem a característica de não mudar radicalmente a atuação das pessoas, mas redistribui o poder entre especialistas (os gerentes de área) e generalistas (os gerentes de projeto). Ao romper a tradicional e militar unidade de comando, todas as pessoas são convidadas ao confronto e à negociação, à discussão de idéias e necessidades, alocação de recursos e troca de informações. Essa contínua troca de informações, motiva, gera conhecimento, agiliza e flexibiliza os processos de tomada de decisão na empresa.

A aplicação deste conceito na COMPAGAS é particularmente interessante nesta fase de expansão, para novos segmentos de mercado, onde um projeto e sua implantação, é diferente do outro – Geração, Residencial, Norte do Estado; e seu desenvolvimento depende de toda a organização e ainda de competências externas.

O sucesso obtido por empresas que optaram pela implantação de células de atendimento, para clientes cuja relação volume/cliente é grande, a recomenda como solução útil para a COMPAGAS. Essas células também se utilizam da

estrutura matricial, porém para a atividade rotineira de atendimento de pós-venda aos clientes.

A expansão da empresa no atendimento a um maior número de empresas industriais, sua expansão aos mercados de geração, residencial e comercial de pequeno porte, a necessária busca de oportunidades de verticalização à jusante, a estratégia de criação e comunicação de valor no trabalho de pós-venda – se constitui num desafio de marketing de considerável porte.

Por sua vez a Diretoria Técnico-Comercial, à qual estaria encarregada daquele desafio, tem também enormes desafios a serem ultrapassados. Está envolvida com a implantação de infra-estrutura, com a atividade crescente de operações, segurança, qualidade, com a nova gestão estratégica dos custos, e a necessária gestão tecnológica capaz de suportar os novos mercados, e a criação de valor para o serviço de pós-venda.

Estas duas últimas percepções, recomendam a separação das funções de comercialização, marketing e vendas. Aliado a isso, tantos e tão diferentes segmentos de mercado, como o são o Industrial e o residencial, exigem especificidades de tratamento em marketing que justificam a criação de mais uma especialização.

Pode ser considerada, comercial e tecnicamente, radical a alternativa de abertura de fornecimento a pequenos distribuidores locais, que possam viabilizar redes de distribuição a pequenos consumidores. Antecipando assim aquisição de conhecimento e experiência de um plano de contingência para um cenário de quebra de concessão, ou até mesmo refletindo o seu término contratual.

Na implementação, uma análise da cultura organizacional inicialmente foi feita através de consultoria - FGV. Conforme texto do Planejamento Estratégico, em tempos de incerteza, e mudanças contínuas no cenário, é desejável uma cultura organizacional comprometida e proativa, capaz de flexibilizar e alterar processos, criar e adaptar modelos no sentido de melhorar a performance da empresa.

A cultura da empresa está assentada sobre sua Declaração de Valores. Existe ampla literatura a respeito de como a cultura organizacional é naturalmente resistente às mudanças. Ela é, portanto, o principal fator a ser considerado quando se trata de obter velocidade na implantação do modelo estratégico. Esta velocidade depende do alinhamento conseguido entre políticas de RH, sistema de recompensas, sistema de informações e estrutura organizacional.

A possível mudança acionária poderá trazer consigo choques culturais. A coletiva e formal tomada de consciência dessa possibilidade, aliada a ações que reduzam a ansiedade natural causada pela incerteza, podem minimizá-los.

Portanto, a abordagem de implementação que prevalece é a cultural, com participação menor das outras abordagens. Não são avaliadas formalmente se a implementação da estratégia foi bem sucedida, mas informalmente apenas pelo atingimento de algumas metas.

ENGLEDOW (1985) ensina que o desempenho organizacional da empresa é medido através de alguns indicadores de performance (Operacional-perdas, tempo de atendimento, falhas no atendimento, etc; na área de Segurança; na área de Saúde, meio ambiente, etc), através de pesquisa de satisfação do cliente e através de relatórios com comparativos da concorrência

coletados através de revistas especializadas. Não existe auditoria estratégica. A empresa é pequena e acredita não necessitar inicialmente.

As medições qualitativas e quantitativas são definidas através de reuniões mensais e anuais, da diretoria com colaboradores. É feita comparação entre desempenho organizacional e objetivos e padrões através do orçamento e comparações com o mercado.

Normalmente são tomadas atitudes corretivas necessárias. A Área que identifica a necessidade repassa informalmente as ações corretivas à diretoria, que decide.

A Compagas busca definir um Sistema de Informações, pois conforme coloca WRIGHT, KROLL E PARNELL (2000), a alta administração precisa decidir que elementos do ambiente e da organização devem ser monitorados, avaliados e controlados, em um tempo mínimo. Segundo ela, evolução da microeletrônica que provocou a revolução no campo da informação e das comunicações, trouxe consigo a formação de redes de informações, comunicações, negócios, organizações, blocos econômicos. Enfim uma tendência de agrupamento e cooperação, através da interação.

Esta predisposição de organização está nas pessoas e nas organizações, e traz consigo uma componente de aceleração dos movimentos da empresa que não é compatível com os sistemas de informação burocráticos baseados na centralização e movimentação vertical das informações.

É desejável neste novo ambiente, um sistema de informações horizontal, democrático e integrado, que proporcione aos tomadores de decisão, informações em tempo real de custos, volumes, preços e ações alternativas

possibilitando continuamente a simulações de resultados, que agilize e flexibilize a tomada de decisões.

Atenção deve ser dada não só ao sistema formal, mas também ao informal. No processo de horizontalização da informação, também chamado de democratização da informação, tem sido incentivada a comunicação informal: no ambiente de trabalho e fora dele. A facilitação do encontro das pessoas gera confiança, respeito e troca de informações, auxiliando na criação de massa crítica para a melhoria contínua dos processos internos.

A sistematização das ações de acompanhamento, divulgação e socialização interna das informações que diariamente mudam o cenário de atuação da empresa é chamado por alguns autores de 'antenagem estratégica'. Algumas empresas elegem um comitê multidisciplinar para a tarefa de 'antenagem'. Este tem a responsabilidade de colher, sintetizar, divulgar e discutir com a empresa, novas tendências nas áreas de gestão, tecnologia, econômica, social, do trabalho, de regulação, específicas do setor, enfim que possam orientar a discussão das oportunidades e melhorias na performance da empresa.

Embora o cenário principal, em seu fator Ambiental ao nível genérico, seja fortemente positivo ao negócio, sua componente operacional tem trazido complexidade à empresa. Parece recomendável uma ação conjunta, em nível nacional (ou alinhada por interesses), com o objetivo de mobilizar a consciência pública – e tecnocrática decisória – a respeito dos benefícios relativos e urgência envolvida, no uso do gás natural. Esta ação reduziria também as barreiras oferecidas pelas organizações ambientalistas.

A alta administração participa diretamente no controle estratégico, inclusive das reuniões mensais e anuais de avaliação e planejamento.

CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES/SUGESTÕES

As conclusões aqui apresentadas se prestam a generalizações sobre uma empresa monopsonica no Paraná, a COMPAGAS, em função dos resultados apresentados de sua participação nos cinco estágios da Administração estratégica, apresentados por CERTO e PETER (1993).

Verifica-se inicialmente neste estudo que o roteiro formulado para pesquisa e avaliação no estudo de caso é bastante abrangente e eficaz, pois ocorreu uma grande quantidade de informações de qualidade coletadas e sua conseqüente riqueza no fornecimento do estágio em que a empresa sob análise se apresenta, cito: análise do ambiente, definição das diretrizes organizacionais, formulação da estratégia, implementação e controle estratégico.

O roteiro também inclui os principais conceitos e aplicações práticas de mercado da Administração Estratégica, comparado e comprovado pela análise dos documentos e estudos feitos pela Fundação Getúlio Vargas, através de sua consultoria realizada junto à empresa em questão.

A COMPAGAS demonstra que os aspectos políticos são influentes na estratégia, pois viabilizam a regulamentação de incentivos governamentais para investimentos, principalmente através de incentivos fiscais.

As associações neste caso também são representativas, pois tem poder de representar vários monopsonios em seus mercados regionais, frente aos seus fornecedores.

Neste caso específico, a COMPAGAS, ao depender de um monopolista fornecedor, exige estratégias que mostrem cuidados com custos. Seu poder monopsônio, teoricamente alto por ser um único comprador, passa a ser pequeno quando é tratado com apenas um único vendedor monopolista.

Um grande diferencial identificado como competência chave e estratégica para o sucesso da organização tem como base a capacidade de negociação. Ao se tratar de um monopsônio (mas de um vendedor monopolista-Gás Boliviano), ela é fortemente dependente de negociações para redução de custos e preços.

Estudos de novas opções para outros fornecedores são importantes para definir alternativas estratégicas e aumentar o poder de barganha.

A COMPAGAS possivelmente estará mais voltada para estratégias internas, pelo fato de serem mais fáceis nas suas fases de formulação, implementação e continuidade na gestão. A empresa fica voltada mais para dentro. As estratégias externas são mais difíceis de serem implementadas, apesar de importantes.

Questões contratuais com o fornecedor passam a ser muito importantes, pois “amarram” o comprador, neste caso a empresa em questão. O problema de demanda fixa, que paga mesmo que não consuma o produto, é um restritivo para sua estratégia de comercialização.

A legislação neste caso dificulta, limitando, pois se trata de uma economia mista. A atrelação dos preços ao US\$ (dólar americano) é uma estratégia arriscada, principalmente para a COMPAGAS, o comprador. Em países como o Brasil a flutuação é alta e traz grandes riscos.

A COMPAGAS também é reconhecida no mercado como Monopólio, porém conforme citado em neste estudo, o monopólio puro ocorre quando não existem produtos substitutos próximos, o que não é o caso, pois a empresa possui muitos.

Na COMPAGAS, a questão social e ambiental é crítica, pois de trata de produtos combustíveis e que, segundo o consumidor, podem agredir a natureza. Por este fato, são importantes as questões de marketing, pois tanto a imagem de agressão ambiental como monopólio são negativas junto ao cliente.

A estratégia de preço deve ser cautelosa, nos casos onde quase não há concorrência (gás natural industrial), pois pode estimular a entrada de concorrentes, atraídos pelos altos lucros. Apesar da maior dificuldade, a empresa em teoria deve buscar alianças estratégicas em busca de objetivos comuns.

Ao se referir às escolas anteriormente citadas, este estudo tem forte influência da escola de “Planejamento”, pois aborda a formulação estratégica como um processo formal, separado e sistemático. Também traz muitos atributos da escola da estratégica de “Posicionamento”, pois busca analisar posições genéricas planejadas (econômicas e competitivas).

A definição do modelo de administração estratégia dos autores SAMUEL CERTO e PETER, foi adotada neste trabalho. Ela tem como base à acentuação para que os administradores se dediquem a uma série de etapas, (já citadas anteriormente neste capítulo).

O processo de administração estratégica é contínuo, e, portanto, embora diferentes atividades estratégicas possam receber mais ou menos ênfase e

possam ser abordadas com diferentes intensidades em diferentes épocas, ela virtualmente sempre deverá abordar ou refletir sobre algum aspecto da administração estratégica.

A escolha deste modelo de análise formal e por etapas dentro da administração estratégica favoreceu um entendimento melhor e mais claro, do processo estratégico deste estudo de caso.

Conclui-se, ainda, que além dos fatos peculiares relacionados, esta empresa monopsônica (mas que trata com um apenas fornecedor monopolista, e que é um monopolista não puro, pois tem muitos produtos substitutos próximos) possui todas as etapas da administração estratégica claramente percebidas.

Está clara a preocupação da empresa, mesmo com suas características monopsônicas e monopolistas, em estruturar-se interna e externamente através da administração estratégica. Todas as cinco etapas foram contempladas, mostrando sua preocupação em preparar-se para o momento atual bem como para uma possível competição futura mais agressiva.

RECOMENDAÇÕES/SUGESTÕES

- a) Aplicar este estudo para empresas com outro perfil, para identificar e dar maior consistência às principais diferenças.
- b) Aplicar este mesmo estudo para avaliar estágio em que se encontram empresas com o mesmo perfil (monopsônicas, com fornecedor monopolista, e monopolista com produtos substitutos próximos) e ramo no Brasil e em outros países; e verificar as diferenças e semelhanças

de comportamento, considerando as condições de ambiente político econômico, etc;

- c) Promover um detalhamento das ações estratégicas necessárias para suprir as deficiências de empresas com este perfil (o que e como fazer).
- d) Aplicar esta análise para empresas atípicas no mercado (segmentação), como por exemplo oligopolistas, monopolistas, do setor público, etc., criando quadros comparativos para efeito de estudos acadêmicos.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, Francis Joseph. **Scanning the business environment** ,1967.

ANDREWS, Kenneth R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, 11: Richard D.Irwin, 1987.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Makron Books, 2001.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas.1991

ANSOFF, H. Igor. **Implanting Strategic Management**. United Kingdom: John Wiley & Sons, Inc., 1984.

BETHLEM, Agrícola Bethlem. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas 1998.

BILAS, Richard A. **Teoria Microeconômica: uma análise gráfica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1979.

BONOMA, Thomas V., **The marketing edge: making strategies work**. Mcmillan, INC, 1985.

BRODWIN, David R. BOURGEOIS III, L.J. **Five steps to strategic action**. Califórnia: Management Review, 1984.

BUIAR José Antonio. **NI - Negócios Integrados**. Atlas. São Paulo: 1994.

CERTO, Samuel C.; PETER, J..Paul. **Administração estratégica**. São Paulo: Makron Books. 1993.

CERVO A. L. & BERVIAN, P. A . **Metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: McGraw- Hill, 1983.

CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHANDLER, A. D., Jr. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**. Cambridge, MA:MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Prentice Hall. 2002

CHILD, J. **Organizational structure, environment and performance**: The Role of Estrategic Choice. **Sociology**, v.6. 1972.

COELHO NETO, Antero. **Planejamento estratégico para a melhoria da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

CRAIG, James; GRANT, Robert. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

CUNHA, Fleury Cardoso da. **Microeconomia. Teoria, questões e exercícios**. São Paulo: Makron Books. 2000.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.

DRUCKER, P. F. **Administração**. São Paulo: Pioneira, 1975.

DRUCKER, Peter F. **The practice of management**. New York: Harper & Row, 1954.

ENGLEDOW, Jeckl; LENZ, ER.T. **Whatever happened to environmental analysis**, 1985.

FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA. Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus. 1999.

FISHMANN, Adalberto. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1990.

FRANK, Robert H. **Microeconomia e comportamento**. Robert H. Lisboa: McGraw-Hill. 1998.

FULMER, R.; RUE, L.. **The practice and profitability of long range planning**, 1974.

FURLAN, J. D. **Como elaborar e implementar o planejamento estratégico de sistemas de informação**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. Petrópolis: Vozes, 1994.

GIEGOLD, W. **Planejamento estratégico e o processo APO**. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

GINTER Peter M.; WHITE, Donald D. **A social learning approach to strategy management: toward a theoretical foundation**. Academy of management review, 1982

GORDAN E. G. **Does Strategic Planning Improve Company Performance?** Long Range Planning, 19 no. 2 1986.

GRANGER, Charle H. **How to set company objectives**. Management Review, 1970.

HALL, Richard H. **Organizações Estrutura e Processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984. 260 p.

KHANDWALLA, P. N. **Effect of competition on the structure of top management control**. Academy of management Journal, 1973.

LAROUSSE, Koogan. **Pequeno dicionário enciclopédico**. Rio de Janeiro: Ed. Larousse do Brasil, 1980.

LEONTIADES, M. **The confusing words of business policy**. Academy of Management review, 1982.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Ed. EPU, 1986

MALHOTA, YOGESH. **Role of information technology in managing organizational change and organizational interdependence**. University of Pittsburgh. Katz School of Business Ph.D. Program 1993.

MANKIW, N.Gregory, **Introdução à economia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael E. **Estratégia. A busca da vantagem competitiva**. Harvard Business Review, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimentos de executivos.** 3a. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho rebouças. **Excelência na administração Estratégica.** São Paulo: Atlas. 1995.

OLIVEIRA, José Palazzo M. de. **Informação, Informática e Sociedade.** Revista São Paulo em Perspectiva, Fundação Estadual de Análise de Dados – SEADE, São Paulo, v.8, n.4, Nov. 1994.

PINDYCK, Robert S., RUBINFELD, Daniel L.. **Microeconomia.** São Paulo: Makron Books, 1994.

PORTER, Michael E. Competição. **Estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus.1999.

PORTER, Michael E.; e MILLAR, Victor E. **ARTIGO: Como a informação proporciona vantagem competitiva,** 1999.

PRINGLE, C.D., JENNINGS, D.F., LONGENECKER, J.G. **Managing organizations: functions and behaviors.** Columbus, Ohio: Merrill, 1988

QUINN, J. B. **Managing strategic change.** Sloan Manegement Review, Summer, 2001.

ROBINSON, Richard Jr., **The importance of outsiders in small firm strategic planning,** 1982.

SENGE, P. et al. **A dança das mudanças:** o desafio de manter o crescimento e o sucesso em WACK, P. Cenários : águas desconhecidas à frente. In PORTER and MONTGOMERY Estratégia: a busca da vantagem competitiva. São Paulo : Campus, 1998.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** Best Seller, 1990.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo.** Rio de Janeiro: FGV, 1979.

STRAUSS, A .; CORBIN, J. **Basics of qualitative research - grounded theory, procedures and techniques.** London: Sage Publications, 1990.

TACHIZAWA, Takeshy; RESENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial.** São Paulo: Makron Books. 2000.

TAYLOR, Michael E.. **Regainin your competitive edge,** 1985

THOMAS, Philip S. **Enviromental Analysis for Corporation Planning.** Business Horizons, 1974.

THOMPSON, JR; STRICKLAND III, A .J; **Planejamento estratégico.** São Paulo: Pioneira. 2000.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico.** Rio de Janeiro: Campus. 1999.

TILLES, Seymour. **How to evaluate Corporate Strategy.** Harvard Business school, 1963.

TOFFLER, Alvin. **A empresa flexível.** Tradução por A. B. Pinheiro de Lemos. 3^a. ed. Rio de Janeiro: Record, 1985.

VARIAN Hal R. **Microeconomia.Princípios Básicos.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

VASCONCELOS Filho, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WRITE, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica-
Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Case study research**. Newbury Park, California: Sage
Publications, 1984.

GLOSSÁRIO

ANP	Agência Nacional de Petróleo
BCG	Boston Consulting Grout
BPW	Business Professional Women
BTU	British Thermal Units
CENPES	Centro de Pesquisa da Petrobrás)
CITPAR	Centro de Integração de Tecnologia do Paraná
CTGÁS	Centro de Tecnologia em Gás Natural)
Ebitda	Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization
FACET	Faculdade de Artes, Ciências e Tecnologias
FAE	Faculdade de Administração e Econômica
FGV	Fundação Getulio Vargas
FIEP	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
FIEP	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GE	General Eletric
GLP	Gás Liquefeito de Petróleo
IAP	Instituto Ambiental do Paraná
LACTEC	Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PUC-PR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
RH	Recursos Humanos
ROI	Retorno sobre o Investimento
SWOT	Definição e análise dos pontos fortes e fracos com relação aos seus concorrentes
TBBG	Transportadora Brasileira Gasoduto Bolívia-Brasil
TI	Tecnologia da Informação
TSB	Transportadora Sulbrasileira de Gás
UEN	Unidades Estratégicas de Negócios