



Errata



Página	Onde se lê	Leia-se
viii	vêm	vem
1	a mesma uma orientação	à mesma, uma orientação
11	três	cinco
12	caracterizadas-se	caracterizadas
12	especialistas à	especialistas na
14	compões	compõem
23	conceitualizam	conceituam
44	trasformações	transformações
50 (Figura 6)	concorrênica	concorrência
52	esta necessidade desta	a necessidade desta
56	em como as 'forças'	bem como as 'forças'
57	principal o executivo	o principal executivo
71	desregulação	desregulamentação
75	uma série implicações	uma série de implicações
86	Tavares (1191:72)	Tavares (1991:72)
93	contratos de Pesquisa	contratos de pesquisa
97	aprendendo-se	aprender
104	neste ou aquele	neste ou naquele
109	hierárquicos(<i>downsizing</i>)	hierárquicos (<i>downsizing</i>)
119	intra interorganizacionais	intra e interorganizacionais
121	Política da empresa,, tal	Política da empresa,
142	significativos da empresas,	significativos da empresa
163	estrangeiros	brasileiros
166	como uma ponto negativo	como um ponto negativo
205	temos sido em sucedidos	temos sido bem sucedidos
207	o produto de produtos	a quantidade de produtos
211	a mais de 18 anos	há mais de 18 anos

**CULTURA ORGANIZACIONAL E
FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.**
Estudo de caso em uma empresa de telecomunicações

Banca Examinadora

Prof. Orientador Moisés Sznifer

Prof.

Prof.

**‘Espera no Senhor e sê forte !
Fortifique-se o teu coração e espera no Senhor !’
(Sl, 26:14)**

Este trabalho é dedicado ao Sr. Jesus Cristo, que nos deu uma incrível capacidade de ‘querer viver’, não importando quão grandes possam se mostrar os obstáculos à vida.

Fundação Getúlio Vargas

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Sérgio da Silva Barros

**CULTURA ORGANIZACIONAL E
FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.**

Estudo de caso em uma empresa de telecomunicações

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP, Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento, como requisito para a obtenção de título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Moisés Sznifer

São Paulo

1997



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



652/97



1199700652

0014-75860

5

04.7	658.012.2
	9277c
	Dis.
652/97	e.1

SP-00009781-4

BARROS, Sérgio da Silva. Cultura organizacional e formação de estratégias. Estudo de caso em uma empresa de telecomunicações. São Paulo, EAESP/FGV, 1997. 216 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento).

Resumo: O trabalho trata da questão da formação de estratégias empresariais, a partir do estudo da cultura organizacional de uma empresa de telecomunicações. O trabalho aborda os dois grandes paradigmas de formação de estratégias (planejamento e arquitetura estratégica), verificando o grau de pertinência dos padrões de formação de estratégia observados na empresa em estudo, aos referidos paradigmas.

Palavras-chaves: Estratégias empresariais, Paradigmas de formação de estratégias, Análise Organizacional, Cultura organizacional, Indústria das telecomunicações, etc.

Sumário

Prólogo	01
A. Relevância do tema	01
B. Formulação do problema de pesquisa	03
B1. Objetivo	03
B2. Justificativa	04
C. Estrutura de apresentação do trabalho	07
I. Referencial Teórico	10
A. Cultura organizacional	10
A1. Conceitos e elementos constituintes	10
A2. Tipologias culturais	17
B. Formação de estratégias	22
B1. Conceitos	22
B2. Padrões para a formação de estratégias	28
B3. Estilos comportamentais para a formação de estratégias	32
C. Planejamento estratégico: o antigo paradigma	43
C1. Conceitos e premissas	43
C2. Abordagem evolutiva	48
C3. Modelo clássico de planejamento estratégico	53
C4. Modelo básico de planejamento estratégico (<i>'design school'</i>)	56
C5. Etapas básicas do planejamento estratégico	58
C5.1 Definição da missão e dos objetivos da organização	59
C5.2 Análise do ambiente externo	60
C5.3 Análise do ambiente interno	62
C5.4 Avaliação e seleção de estratégias	63
C5.5 Implementação de estratégias e controle	64
C6. Críticas ao planejamento estratégico	65

I. Referencial Teórico (cont.)

D. Arquitetura estratégica: um novo paradigma	70
D1. Necessidade de reavaliação do antigo paradigma	70
D2. Bases para um novo paradigma	78
D3. Arquitetura estratégica	80
D4. Elementos constituintes da arquitetura estratégica	83
D4.1 Gerenciamento da cultura organizacional	84
D4.2 Visão	87
D4.3 Missão	88
D4.4 Competências essenciais	92
D4.5 Recursos	96
D4.6 Intelecto	99
D4.7 Capacidade de previsão	102
D4.8 Configuração organizacional	106
D4.9 Eficácia operacional	109
D4.10 Alianças	110
D5. Paralelo entre o antigo e o novo paradigma de estratégia	112
II. Metodologia de Pesquisa	114
A. Tipo de pesquisa	114
B. Empresa-objeto	116
C. Instrumental de pesquisa	117
D. Material de base	119
III. Análise dos Resultados	121
A. Modelo de integração da cultura, estratégia, padrões de formação e paradigmas	122

III. Análise dos Resultados (cont.)

B. Identificação da cultura organizacional da Splice	130
B1. Caracterização da indústria de telecomunicações no Brasil	130
B2. A Cultura Splice	133
B2.1 Fundador	133
B2.2 Histórico da empresa	137
B2.3 Perfil da empresa na década de 90	139
B2.4 Valores	142
B2.5 Mitos	153
B2.6 Símbolos	157
B2.7 Estrutura de poder e liderança	159
B2.8 Tipologia	160
C. O processo de formação de estratégias na Splice	162
C1. Cultura e padrões de formação de estratégia	162
C2. Formação de estratégias e estilos comportamentais	167
C3. Adequação ao paradigma do planejamento estratégico	169
C4. Adequação ao paradigma da arquitetura estratégica	173
 IV. Comentários Finais	 185
 V. Referências Bibliográficas	 187
 Anexos	 194

Agradecimentos

A Deus Pai, pela sua infinita misericórdia; a um homem chamado Jesus Cristo, que está sempre me indicando os ‘caminhos a seguir’, obrigando a uma constante reavaliação das minhas estratégias; e ao Espírito Santo, que vêm me concedendo infinitas graças e iluminando o meu caminho junto ao Pai.

Aos meus pais Sérgio e Zita, que absolutamente já provaram o quão infinito é o seu amor por mim. Alias, é através deles que tenho conseguido experimentar o que é o ‘amor’.

Aos meus irmãos Raquel, Cristina e José, pessoas incrivelmente legais, que sempre foram compreensivos com as minhas ‘chatices’ e grandes incentivadores do meu trabalho. Rá, Cris e Zé, vocês são demais !

À minha família, vovôs e vovós, titios e titias, priminhos e priminhas, em especial ao vovô Augusto, vovó Rosa e vovó Dolores, tia Taís, Sueli e Toninho, João Paulo, André e Thaís, que sempre aguentaram minhas brincadeiras e me receberam de braços abertos.

Aos meus queridíssimos ‘*tobaphw*’ (‘camaradas’) do Consulado Geral Americano, Mr. Hoff, Irene e Lynn, verdadeiros amigos que realmente me mostraram *how to work as a team*.

À Splice Telecomunicações do Brasil, em especial ao Sr. Alexandre Beldi Netto e ao Toninho, que abriram ‘as portas da empresa’, possibilitando a realização deste trabalho.

Aos professores da FGV e da New York University, que me apresentaram uma visão de mundo não apenas quantitativa, mas também qualitativa, indicando a necessidade de integração das partes. Em especial, ao Prof. Moisés Sznifer, meu orientador, e ao Prof. Sigmar Malvezzi, que me incentivou em um momento de grande dificuldade.

Aos meus professores da ESALQ/USP, a Gloriosa, em especial ao Vavá, ao Caixeta, e ao Marcos Jank, que sempre confiaram nas minhas capacidades e me abriram as portas para inúmeras oportunidades. A professora Leda Maria Paulani da FEA/USP que pacientemente resolveu minhas dúvidas metodológicas.

Aos meus amigos, Cecília (Xirra), Samuel (Pralá), Cibele (Buba), Isabel (Xu), Delane, Sandra, Denise, Riglea, Creuza, e Guilherme (Junk), pessoas super legais que sempre souberam compartilhar meus momentos de ‘crise’ e de alegria.

À CAPES e ao CNPQ, pelo auxílio financeiro que viabilizou meu curso de mestrado e a realização do presente trabalho.

À todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Lista de Figuras

Figura 1. Características dos três estilos de tomada de decisão.	19
Figura 2. Tipologia das empresas francesas.	20
Figura 3. Padrões para a formação de estratégia.	29
Figura 4. Mitos e fatos sobre o trabalho do executivo.	35
Figura 5. Uma estrutura para a atividade de planejamento, planos e planejadores.	39
Figura 6. Estágios da evolução do planejamento estratégico.	50
Figura 7. Quadro comparativo: planejamento e administração estratégica.	53
Figura 8. Estruturas e processos para planejamento de negócios.	54
Figura 9. Modelo básico de formação de estratégias (<i>'design school'</i>).	58
Figura 10. O novo paradigma da estratégia.	80
Figura 11. Elementos da arquitetura estratégica.	84
Figura 12. As raízes da competitividade.	94
Figura 13. Foco das oportunidades inexploradas de uma organização.	105
Figura 14. Arquétipos organizacionais.	106
Figura 15. Comparação entre os paradigmas de formação de estratégias.	113
Figura 16. Faturamento anual da empresa Splice.	117
Figura 17. Modelo de integração da cultura, estratégias, padrões de formação e paradigmas.	122

Prólogo

A. Relevância do Tema

Partindo-se da analogia de que ‘homem algum é uma ilha’¹, uma organização insere-se em um contexto mais amplo, um arquipélago, sendo apenas uma de suas ilhas formadoras, sujeita a contínuas interações com outras ilhas, turistas, a lua e suas marés, entre outros. Dentro de um contexto organizacional, as empresas fazem parte de um sistema complexo, competindo com outras empresas, interagindo com seus fornecedores e clientes, sofrendo os impactos de mudanças políticas e tecnológicas, enfim, procurando adaptar-se e sobreviver neste sistema. O objetivo fim de uma organização é a maximização de sua riqueza, seja ela caracterizada por seus recursos financeiros, humanos, tecnológicos, intelectuais, entre outros.

A fim de maximizar sua riqueza, adaptar-se e sobreviver em um sistema complexo, as organizações precisam identificar elementos que forneçam a mesma uma orientação quanto a sua natureza e direção a seguir. Estes elementos são as estratégias da organização, obtidas através da elaboração de planos estruturados ou não, incorporados ao desenvolvimento de percepções (*insights*), ou seja, a cosmovisão da organização; e a partir dos padrões estabelecidos ao longo das ações e decisões tomadas pela mesma.

¹ Thomas Merton.

A literatura no campo de formação de estratégias empresariais, disponível a partir da década de 50, e principalmente a partir da década de 60, tem fornecido inúmeros modelos de formação de estratégias, fundamentados no paradigma do planejamento estratégico. No entanto, diversos colaboradores deste campo de estudo, detectando a necessidade de reavaliação deste paradigma e de reformulação dos conceitos e modelos aplicados à formação de estratégia, vêm buscando os fundamentos de um novo paradigma, aqui apresentado como arquitetura estratégica.

Um importante fator que tem propulsionado esta reavaliação de antigos conceitos e premissas está nas profundas, complexas e descontínuas transformações que vêm caracterizando o ambiente global, a partir da década de 80. A sobrevivência de uma organização está diretamente relacionada à capacidade de adequação de seus processos de formação de estratégias, aos moldes do novo paradigma.

B. Formulação do problema de pesquisa

B1. Objetivo

Este trabalho propõe-se a identificar os padrões de formação de estratégias organizacionais de uma empresa na indústria das telecomunicações, a partir do estudo de sua cultura organizacional. Em uma etapa posterior, o trabalho propõe-se a verificar o grau de pertinência dos padrões identificados, no contexto dos dois grandes paradigmas de formação de estratégia (planejamento e arquitetura estratégica).

Toda a análise da empresa em questão será realizada, a partir da apresentação de um modelo de integração entre a cultura organizacional, as estratégias, seus padrões de formação e os paradigmas de estratégia apresentados na literatura. As seguintes premissas foram consideradas:

1. o estudo da cultura organizacional permite conhecer a lógica do funcionamento de uma organização, identificando o seu processo evolutivo de desenvolvimento, o qual promove a aprendizagem de padrões adequados para agir e resolver problemas;
2. o conceito de estratégia aplicado às organizações inclui a compilação de toda e qualquer estrutura que oriente a natureza e a direção que a mesma deve seguir,

seja através de planos, percepções (*insights*) ou padrões estabelecidos ao longo das ações e decisões tomadas pela organização;

3. a formação das estratégias de uma organização, ou seja, o processo (formalizado ou não) a partir do qual as estratégias são concebidas, incorpora estilos comportamentais distintos (binômio ação-reflexão), e pode ser estudada a partir da identificação de sua cultura;
4. as interações no ambiente global, ou seja, a somatória do ambiente interno (organizacional) e externo (tecnológico, político, social, entre outros), estão cada vez mais complexas, descontínuas e imprevisíveis; levando diversos especialistas a repensarem e reavaliarem os conceitos de estratégia, sintetizados durante seu período de maior crescimento (1965-1985), sob a perspectiva de um novo paradigma (arquitetura estratégica), em contraposição ao tradicional paradigma do planejamento estratégico.

B2. Justificativa

A literatura no campo de análise organizacional aponta que o conhecimento da cultura de uma empresa é um elemento bastante elucidativo da sua maneira de agir e resolver problemas, identificando seu processo de desenvolvimento e a lógica de seu funcionamento; e permitindo em uma análise mais profunda, a identificação das formas e padrões pelos quais as estratégias são concebidas.

A cultura representa o *input* que orienta todo o processo de formação de estratégias organizacionais. A identificação dos valores de uma cultura, por exemplo, leva-nos à base dos comportamentos de cada indivíduo da organização. Estes comportamentos são expressos nas diversas ações promovidas, refletindo as crenças e padrões introjetados nos indivíduos, e que orientam a organização. Estas ações concretas são, na verdade, as manifestações das estratégias organizacionais.

O estudo da formação de estratégias aplicado às organizações, iniciou-se no final da década de 40 com a teoria dos jogos de Von Neumann e Morgenstern² (Ansoff, 1965:118), embora seu maior florescimento tenha ocorrido a partir da década de 60. Durante pelo menos duas décadas, diversos estudiosos “venderam” a idéia do planejamento estratégico como paradigma básico e essencial à sobrevivência e ao sucesso das organizações. As estratégias eram predominantemente concebidas a partir de uma perspectiva racional, analítico-dedutiva, sendo o processo do planejamento estratégico caracterizado por um elevado grau de reflexão e formalismo na análise dos problemas, em oposição a operacionalização das soluções propostas.

Apesar do planejamento estratégico considerar a possibilidade de transformações no ambiente global, estas sempre foram tomadas como contínuas e previsíveis, ou seja, uma evolução das ações passadas. No entanto, as transformações que têm caracterizado o ambiente global a partir da década de 80, são cada vez mais complexas, rápidas e descontínuas; podendo ser sinalizadas pelo advento de novas

² Von Neumann, J.; Morgenstern, O. **Theory of Games and Economic Behavior**. Princetown, N.J., Princetown University Press. 1953.

tecnologias e mercados, competição globalizada a partir da abertura de mercados e eliminação de diversas barreiras protecionistas, formação de blocos econômicos, mudanças nas expectativas e aspirações dos consumidores, preocupações ecológicas, entre outras. O “para onde caminha a humanidade” é cada vez mais uma incógnita.

A literatura vêm enfatizando a importância da incorporação de estilos comportamentais mais intuitivos ao processo de formação de estratégias. Diversos estudos têm enfatizado o trabalho voltado à ação como um complemento ao planejamento reflexivo, através da inclusão de elementos mais empreendedores e ativos ao processo de tomada de decisão. Estes elementos incluem a análise de situações não estruturadas, fluidas e espontâneas, resolvendo-se os problemas a partir do todo (ao invés de decompô-lo) e com o auxílio da criatividade e percepções intuitivas.

As transformações descontínuas do ambiente e a necessidade de incorporar estilos comportamentais distintos ao processo de formação de estratégias vêm obrigando os estudiosos a reavaliarem as velhas premissas, e a reformularem os conceitos aplicados a formação de estratégia, em busca de um novo paradigma (arquitetura estratégica).

O presente trabalho pretende trazer algumas contribuições à área de formação de estratégias, a partir de um estudo de caso, compilando as idéias mais significativas relacionadas ao contexto do tradicional e do novo paradigma. O “pano de fundo” para o estudo da empresa em questão é a sua cultura organizacional.

C. Estrutura de apresentação do trabalho

O trabalho apresenta a seguinte estrutura:

O **capítulo I** (Referencial Teórico) apresenta um abrangente referencial teórico, a partir da literatura disponível e significativa no campo de estudo da cultura organizacional e da formação de estratégias empresariais, servindo como base para o estudo de caso em questão. O capítulo é subdividido em quatro seções teóricas, a saber:

1. Cultura organizacional, abordando os principais elementos constituintes, tais como os valores, os mitos, os símbolos e a estrutura de poder, bem como a caracterização de algumas tipologias culturais de estudiosos neste campo;
2. Formação de estratégias, compilando os principais conceitos e padrões à formação de estratégias organizacionais, e apresentando pesquisas de campo que ilustram a necessidade de integração de estilos comportamentais para uma formação de estratégias mais eficiente;
3. Planejamento estratégico, abordando os principais conceitos e premissas deste paradigma de formação de estratégias e sua evolução, sob uma perspectiva histórica. Esta seção ainda descreve dois modelos derivados deste paradigma, bem como as etapas associadas ao processo de planejamento. Finalmente, são

abordadas as principais críticas a este paradigma, em função da não adequação do mesmo às mudanças no ambiente global;

4. Arquitetura estratégica, abordando as bases de um novo paradigma, em função da necessidade de reavaliação das antigas premissas e reformulação dos conceitos relacionados à formação de estratégias empresariais. Esta seção descreve também, os principais elementos a serem considerados neste novo paradigma, traçando um paralelo entre o antigo e o novo paradigma de estratégia.

O **capítulo II** (Metodologia de Pesquisa) apresenta a metodologia de pesquisa, mostrando o instrumental utilizado, bem como o material de base coletado em trabalho de campo, para análise da empresa em estudo.

O **capítulo III** (Análise dos Resultados) apresenta uma análise dos resultados obtidos no trabalho de campo, a partir das bases teóricas detalhadas no capítulo I. Este capítulo é dividido em três seções, a saber:

1. Modelo de integração da cultura, estratégia, padrões de formação e paradigmas de estratégia, identificando, inter-relacionando e agregando em um modelo, os diversos elementos citados anteriormente e descritos no referencial teórico. Este modelo funcionará como um importante instrumento para a análise da empresa estudada;

2. Cultura organizacional da Splice, caracterizando sumariamente o ambiente da indústria das telecomunicações no Brasil; e identificando e caracterizando a cultura organizacional da empresa em estudo, a partir de sua história, desde sua fundação até o momento atual. Esta seção identifica os valores, mitos, símbolos, estrutura de poder e classifica a empresa em relação as tipologias apresentadas no referencial teórico;
3. Processo de formação de estratégias na Splice, identificando os padrões de formação de estratégias da empresa, relacionando-os aos estilos comportamentais; e verificando a pertinência dos padrões observados aos dois grandes paradigmas apresentados no referencial teórico. Esta análise será estruturada a partir do modelo de integração citado anteriormente.

O **capítulo IV** (Comentários Finais) apresenta as principais conclusões da pesquisa e algumas sugestões para trabalhos futuros. O **capítulo V** (Referências Bibliográficas) apresenta a bibliografia utilizada para a pesquisa. O trabalho apresenta ainda os tópicos abordados nas entrevistas, a transcrição de algumas entrevistas realizadas na empresa, as estratégias e a política da empresa conforme declaradas por sua diretoria. Estes itens estão na seção **Anexos**.

I. Referencial Teórico

A. Cultura organizacional

A1. Conceitos e elementos constituintes

A literatura não aponta uma teoria sobre cultura organizacional, indicando apenas fragmentos e justaposições da mesma. Thévenet (1989:16) argumenta que a identificação da cultura de uma organização permite compreender o funcionamento das organizações e resolver os seus problemas. A cultura pode ser considerada um paradigma da representação da lógica de desenvolvimento e funcionamento de uma organização, ou seja, suas formas de gestão e participação, suas relações intra e interserviços, suas formas de decisão e controle dos resultados. O estudo da cultura organizacional permite ainda, a identificação do seu processo evolutivo de desenvolvimento, o qual promove a aprendizagem de padrões adequados para agir e resolver problemas.

Van Maanen & Barley (1985:31-38) desenvolvem a idéia de cultura como um conjunto de soluções que um grupo delineia para fazer face aos problemas da vida comum, sendo estas soluções transmitidas a todos os seus membros novos. Schein (1985:9) conceitua a cultura organizacional como “um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e, que funcionaram bem

o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a estes problemas”.

Segundo Tavares (1991:67), a cultura organizacional é “um conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis, relativas a sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado, que denominamos empresa. Este conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais”

As definições dos três autores anteriormente citados transmitem a ideia de soluções e pressupostos para a resolução de problemas e garantia da sobrevivência de um grupo. A cultura representa então, um mecanismo de adaptação, ou seja, a força primária pela qual as organizações se adaptam ao ambiente global (tecnológico, político, social, entre outros).

Em uma concepção mais ampla, qualquer organização é um conjunto delimitado de interações sociais, apresentando portanto, as características de uma cultura. Mesmo no início de sua existência, uma organização *tem* uma cultura, pois ela é parte de um contexto social (que já possui uma cultura) e, também é parte da experiência de seus indivíduos, que constituem por si, um repertório cultural.

No entanto, de acordo com Van Maanen & Barley (1985:31-38), para uma organização *ser* uma cultura, ela deve possuir uma identidade reconhecível e conter a

idéia de diferenciação. A identidade reconhecível é alcançada através da exteriorização de uma visão de mundo, de um modo próprio de fazer as coisas e de interagir. A consciência da diferenciação é fruto do próprio ambiente de trabalho que é variado, gerando assim diferentes culturas.

Ainda de acordo com Van Maanen & Barley (1985:36-47), uma cultura pode fragmentar-se em sub-culturas, caracterizadas-se pelo compartilhamento de uma ideologia comum a toda a organização, mas também pelo desenvolvimento de ideologias próprias. As sub-culturas desenvolvem uma linguagem própria, normas próprias incorporadas na relação social, podem ter um horizonte de tempo (por exemplo, equipes formadas para realizar projetos com prazo de finalização), e podem desenvolver perspectivas distintas quanto a missão da organização.

São tomados como exemplos de situações que levam a formação de sub-culturas nas organizações o processo de burocratização (divisão do trabalho e criação de interesses diversificados); a importação de culturas no caso de aquisições de empresas ou fusões; a presença de tecnologia variada e flexível (por exemplo, os professores de uma unidade de ensino tem diferentes didáticas para ensinar seus alunos); as situações de inovação tecnológica com a introdução de profissionais diversos e especialistas à organização; e a diferenciação ideológica, ou seja, as diferentes idéias desenvolvidas pelos setores de uma organização, por exemplo, os interesses diversos nos departamentos de produção, marketing e recursos humanos.

A literatura aponta diversos elementos identificadores e caracterizadores da cultura de uma organização, entre os quais, seus valores, mitos, símbolos, ritos e sua estrutura de poder. Os “valores são elementos definidores e identificadores por excelência, dos grupos sociais humanos, fundamentos básicos das distinções culturais pois estabelecem comportamentos, sentimentos e expressões muito típicos, e próprios para cada grupo” (Tavares, 1991:52).

Os valores são fins socialmente sancionados, ou seja, selecionados, escolhidos e introjetados pelos indivíduos atuantes no sistema, constituindo a coração da cultura, definindo o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecendo os padrões que devem ser alcançados na organização. Estes valores devem ser entendidos como a base dos comportamentos e devem ser visíveis nas ações da organização. Muitas vezes os valores declarados não se constituem em ações práticas, havendo uma diferença entre o discurso teórico e a prática.

Alguns exemplos de valores organizacionais podem incluir o foco no cliente, a criatividade, a qualidade, a tecnologia, a proatividade, a autonomia, a flexibilidade, o compromisso, a prudência, a colaboração, o respeito pessoal, a preocupação social, a produtividade, a transparência, o risco, a informalidade, a confiabilidade, a competitividade, a liderança, entre outros.

Segundo Tavares (1991:76-77), a filosofia de uma organização, modela a estruturação interna bem como a sua interação com o ambiente de negócios externo.

A partir de uma perspectiva antropológica, “a filosofia da empresa é uma expressão de um corpo ideológico, correspondente a cosmovisão que os grupos humanos constroem para interpretar o universo, a si mesmos, e a sua posição nele; sendo a mitologia de um povo parte desta cosmovisão”. O mito deve ser entendido como uma “expressão verbal (escrita ou oral) que expõe a visão de mundo, normas de ação socialmente aceitas, fins socialmente selecionados (valores) estabelecendo modelos de pensar/agir/sentir pertinentes (próprios) a um grupo social delimitado”.

Dentro do contexto organizacional, a mitologia e os mitos de uma organização representam o conjunto de suas histórias, que compõem os fatos da empresa, bem como as interpretações dadas aos fatos que conformam a realidade de seu ambiente interno, e suas interações com o ambiente externo. As histórias e narrativas correntes na organização estabelecem os modos de pensar, sentir, e agir para o grupo de pessoas que participam do seu processo de criação, estabelecendo significados e dando sentido as atividades e comportamentos vividos dentro da organização.

Dentre os diversos mitos que podem estar presentes na mitologia de um povo estão seu ‘mito de origem’, seu ‘herói civilizador’, seu ‘anti-herói’ e seu ‘panteão de heróis’. As histórias de criação do mundo feitas por algum ser ou entidade, habitante ou não da esfera do sobrenatural, constituem-se no ‘mito de origem’ daquele povo. Quando este mito é ascendente do povo (sendo humano ou não), ele é designado ‘herói civilizador’. Antropologicamente este pode ser o criador do universo, o ordenador de um mundo preexistente, confuso e caótico, que adquire significado

através de sua ação transformadora, resultando no mundo tal qual se verifica no presente. Sob uma perspectiva organizacional, o ‘mito de origem’ e o ‘herói civilizador’ podem ser encontrados na figura do fundador da empresa.

Antropologicamente, a gestão do mundo muitas vezes é conseguida a partir do auxílio de um ‘panteão de heróis’, sempre prontos e dispostos a lutarem e defenderem a soberania do seu ‘herói civilizador’. Muitas vezes, a mitologia apresenta também o ‘anti-herói’, ou seja, o agente da desordem, misturando as coisas, confundindo o mundo, trazendo sofrimento e destruição. Sob uma perspectiva organizacional, o ‘panteão de heróis’ pode ser identificado pelos líderes da organização, enquanto que o ‘anti-herói’ é tido como um elemento contrário ao fluxo de ações da empresa, um ativista, não significando porém, que suas contestações estejam erradas ou equivocadas.

Os símbolos, elementos formadores e identificadores de uma cultura, estão frequentemente presentes nas histórias e narrativas de uma organização, compreendendo um conjunto de significados extremamente comunicativos, sejam estes verbais ou materiais. No contexto organizacional, além das representações verbais, os símbolos podem ser representados por vagas na garagem, objetos de premiação, cartões de ponto, uniformes, *bottons* e crachás, definições espaciais das salas dos diretores e gerentes, entre outros.

Os produtos de uma empresa também podem representar um símbolo da cultura organizacional, pois nele está “contida toda a estruturação interna que define os materiais, processos de fabricação, estruturas organizacionais para produção e distribuição, bem como a interpretação do ambiente externo, que levou a empresa a criar e produzir *aquela*³ objeto ou serviço e nenhum outro” (Tavares, 1991:80).

Antropologicamente, os ritos também constituem-se em elemento identificador de uma cultura, representando “expressões da cosmologia de um povo, ou da filosofia da empresa e... são cadeias condensadas de significados transmitidos através de seqüências de comportamento, fazendo uma ligação profunda entre as dimensões racionais e não racionais, presentes no cotidiano do grupo que o encena” (Tavares, 1991:81). Os ritos de uma organização expressam os valores básicos e essenciais, que dão o sentido e significado de identidade e integração a qualquer grupo, que tem condições de o criar. As confraternizações de fim de ano e as celebrações para entrega de prêmios aos funcionários de destaque são exemplos de ritos organizacionais.

A estrutura de poder e a comunicação também são elementos que permitem uma melhor caracterização da cultura de uma empresa. A correta interpretação da estrutura de poder das organizações, possibilita a identificação do ‘quem é quem’ nas relações internas e externas, desnudando a verdadeira natureza das organizações, corporificando sua cosmovisão, seus valores relativos ao ambiente interno, entre

³ Itálico ausente no texto original.

outros (Tavares, 1991:61). A autora identifica alguns padrões comportamentais que expressam a estrutura de poder de uma organização: a tecnonímia (regras de nominação); a expressão verbal e corporal diferenciada por categorias de pessoas reconhecidas internamente; os orçamentos de tempo (quanto tempo uma pessoa dispensa a outra); a territorialidade (delimitação de posse do espaço); e os padrões de movimentação (quem vai aonde, quem chama quem).

A2. Tipologias culturais

A literatura aponta diversas tipologias culturais categorizando as organizações, e propondo modos de funcionamento e perspectivas quanto as formas de abordagem de suas atividades, e formas de gerenciamento da organização. Independente dos modelos tipológicos propostos pelos diversos autores, estes argumentam que as organizações devem, em geral, integrá-los de forma a obter uma maior eficácia na gestão empresarial. Charles Handy⁴ citado por Thévenet (1989: 140-142) propõe uma tipologia para as diversas culturas organizacionais, associando-as aos nomes de deuses gregos, a saber:

1. Zeus ou a cultura do clube: Zeus intervém na sua qualidade de pai dos deuses, representando o patriarcado, a autoridade carismática que se insinua através da organização graças a uma rede de homens de confiança colocados em postos que não necessariamente correspondem ao seu poder efetivo. Esta cultura é adequada à

⁴ HANDY, C. **The Gods of management**. London. Pan Books. 1985.

necessidade de tomadas de decisões rápidas, apresentando porém, o problema da sucessão. A empresa funciona graças a empatia e as boas relações entre as pessoas e, a pergunta fundamental da ação é: ‘O que Zeus faria em meu lugar ?’. Estas características descrevem em geral, organizações em início de atividade, organizações familiares, quando os membros da família têm intervenção apreciável e, sobretudo quando o fundador está vivo e atuante;

2. Apolo ou a cultura da função: Apolo é considerado o rei da ordem e da regra e esta cultura está associada à idéia de estabilidade, previsibilidade e aversão à mudança. Nesta cultura, a organização trabalha a base de regras, procedimentos e estruturas que supostamente garantirão a sua eficácia. Ela corresponde a definição de burocracia fornecida pela sociologia das organizações, sendo que a função representa o trabalho que a organização espera de cada um de seus membros;
3. Atenas ou cultura de projeto: Atenas, a deusa da guerra, sabe mobilizar sendo esta cultura orientada à resolução de problemas. A organização caracteriza-se por uma malha de comandos, pequenas unidades autônomas que intervêm quando surgem necessidades concretas, e seus membros possuem competências bem definidas. Representa em geral, uma cultura provisória;
4. Dionisos ou a cultura existencial: Dionisos representa uma cultura incomum em ambientes organizacionais, ao revelar situações em que o talento individual é o recurso essencial à organização. Seus membros em geral, não estão subordinados à

organização, no entanto, a organização está a serviço dos indivíduos. Consultórios médicos, empresas de engenharia, empresas de arquitetura são em geral, classificados nesta tipologia.

Mintzberg (1973:49) compila as características e condições de existência de três modos de tomada de decisão a três tipos de organização distintos, a saber: a organização empreendedora, a organização adaptativa (adhocracia⁵) e a organização planejadora (Figura 1).

Figura 1. Características dos três estilos de tomada de decisão.

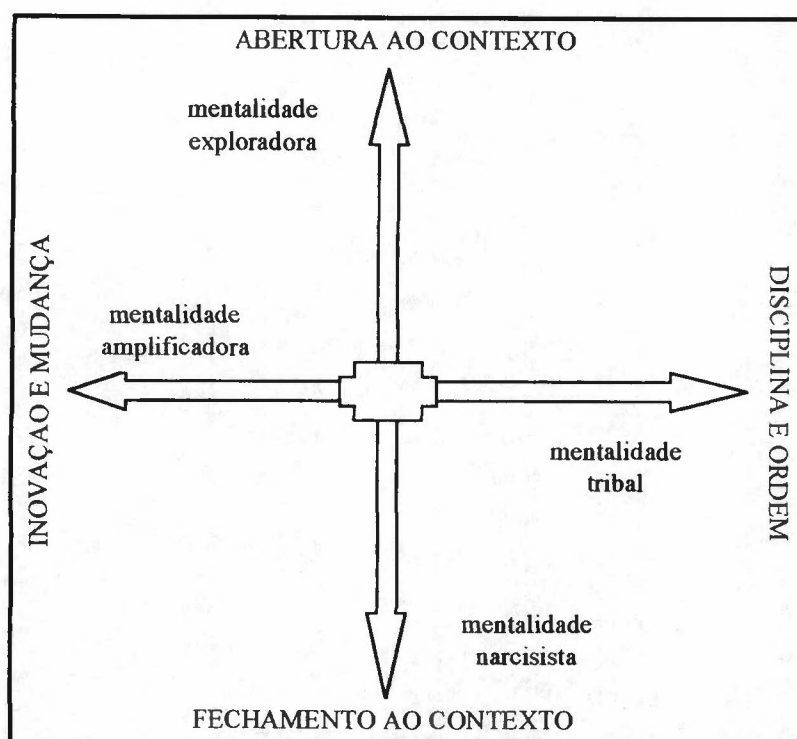
Características e condições	Organização empreendedora	Organização adaptativa	Organização planejadora
Características			
Tomada de decisão	pró-ativa	reativa	pró-ativa/reativa
Metas da organização	crescimento	indeterminada	eficiência/crescim
Avaliação da oportunidade	julgamental	julgamental	analítica
Responsável pela escolha	empreendedor	barganha	gerência
Horizonte de decisão	longo prazo	curto prazo	longo prazo
Ambiente preferido	incerteza	certeza	risco
Nível articulação decisões	articulação frágil	desconectadas	integradas
Flexibilidade do estilo	flexível	adaptativo	restrito
Amplitude de movimento	audacioso	incremental	estratégia global
Visão de direção	geral	ausente	específica
Condições para existência			
Fonte de poder	empreendedor	dividida	gerência
Objetivo da organização	operacional	não operacional	operacional
Ambiente organizacional	flexível	complex/dinâmico	previsível/estável
Perfil da organização	jovem/pequena/ forte liderança	estabelecida	grande

Fonte: Mintzberg, 1973:49.

⁵ Mintzberg define adhocracia como empresas organizadas na forma de projetos, estruturas nas quais vários especialistas combinam seus talentos em equipes ou forças-tarefas visando a inovação (por exemplo, empresas de arquitetura, empresas cinematográficas, etc).

Mike Burke⁶ citado por Thévenet (1990:142-143) propõe ainda, uma terceira tipologia cultural, a partir de uma pesquisa realizada junto a empresas francesas no ano de 1984. As quatro categorias propostas, chamadas de mentalidades da organização e ilustradas na Figura 2, estruturam-se a partir de dois eixos, o primeiro representando um maior ou menor grau de abertura ao contexto (enfocando a atitude da organização diante do ambiente na qual se insere), e o segundo representando o grau de abertura à mudança e inovação ou o grau de estabelecimento de ordem e disciplina (focalizando a capacidade para mudar e fazer progredir a organização). Os resultados da pesquisa mostraram que:

Figura 2. Tipologia das empresas francesas.



Fonte: Thévenet, 1989:143.

⁶ BURKE, M. *Les styles de vie des entreprises et les cadres*. Paris, Interéditions, 1984.

1. mentalidade 'narcisista' constituiu 30% das empresas pesquisadas, caracterizando-se por virar as costas ao contexto e a todas as informações que possam pôr em questão o *status quo*; encorajando a estagnação, o imobilismo e o centralismo;
2. a mentalidade 'tribal' constituiu 34% das empresas pesquisadas, caracterizando-se pela formação de uma 'tribo', com hierarquia definida e culto ao conformismo, apresentando porém, um maior grau de abertura ao ambiente a medida que a organização encontra oportunidades para desenvolver suas perspectivas;
3. a mentalidade 'exploradora' constituiu 27% das empresas pesquisadas, caracterizando-se pelo arrojo, competição, vontade pessoal, inter-relacionamento e desejo de realização pessoal, elevado grau de abertura ao ambiente e pronta disponibilidade para aproveitar as oportunidades emergentes;
4. a mentalidade 'amplificadora' constituiu 10% das empresas pesquisadas caracterizada por um sentimento profundo de orientação própria, objetivos e lógicas de evolução próprios, condicionados a falta de projeto das empresas.

B. Formação de estratégias

B1. Conceitos

Bethlem (1981:8-9) cita as origens da palavra estratégia na Grécia antiga, mais especificamente nos campos militares. O conceito de estratégia deriva da palavra *strategos*, que significa estritamente general. Estratégia implica em tudo aquilo que o general fez, uma explicação para ações passadas e comportamentos pretendidos. A vinculação da palavra estratégia como a “arte do general” ocorreu durante toda a Antiguidade, e provavelmente até o século XVIII.

Von Bulow⁷ afirma que “a estratégia seria uma ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general; e tática, como a ciência dos movimentos guerreiros dentro do referido campo”. Von Clausewitz⁸ definiu estratégia como “arte do emprego das batalhas como um meio de se chegar ao objeto da guerra” (Bethlem, 1981:8-9). A estratégia constrói planos de guerra, direciona as ações e coordena as batalhas travadas nas diversas campanhas.

Dentro do contexto organizacional, apesar de estratégia ser um conceito fugaz e relativamente abstrato (Ansoff, 1990:96-97), diversos autores tem procurado esboçá-lo. Segundo o próprio Ansoff, a “estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização”. Tais regras podem ser:

⁷ ARON, Raymond. *Penser la guerre, clausewitz*. Paris, Gallimard, 1976.

⁸ LEONARD, R.A.; HOWARD, M. *A short guide to clausewitz on war*. London, Weinfield & Nicolson, 1967. 237 p.

1. “padrões segundo os quais o desempenho presente e futuro da empresa pode ser medido” (objetivos e metas);
2. “regras para o desenvolvimento da relação da empresa com o ambiente *externo*⁹” ou estratégias de negócios (quais produtos e tecnologias, onde e para quem vender, como obter vantagem sobre os concorrentes);
3. regras que estabelecem as relações internas e os processos da organização ou estratégias administrativas;
4. regras para a condução diária das atividades da empresa ou políticas operacionais.

Tregoe & Zimmerman (1982:15) conceitualizam estratégia como “a estrutura que guia as escolhas que determinam a natureza e direção de uma organização”. Robert (1988:20) associa estratégia a identificação “...(d)os *fatores-chave* que ditam a... *direção* de uma organização junto com o *processo* que o CEO... usa para ajustar a direção¹⁰”.

Weiss (1990:6) sintetiza o conceito de estratégia como “um processo pelo qual as decisões significativas que estabelecem a natureza e direção da organização são tomadas, estabelecendo também, as políticas e crenças que auxiliarão a organização a alcançar estes fins”.

Diversos autores vinculam a palavra estratégia aos resultados financeiros da organização. Buzzell & Gale (1987:18), por exemplo, argumentam que a estratégia

⁹ Itálico no texto original.

¹⁰ Itálico no texto original.

inclui “aquelas políticas e decisões-chave adotadas pela gerência que têm *grandes* impactos no desempenho financeiro. Estas políticas e decisões geralmente envolvem comprometimento significativo de recursos e não são facilmente reversíveis¹¹”.

A relevância do ambiente externo é destacada por Mintzberg (1976:56), segundo o qual “a estratégia representa a força mediadora entre o ambiente dinâmico e um sistema operacional estável. A estratégia é a ‘concepção’ da organização de como lidar com seu ambiente por um período de tempo”.

Dentre os diversos fatores do ambiente externo que interagem para a formação de estratégias, a questão da competitividade e posicionamento da organização dentro de sua indústria de atuação foi introduzida por Porter no início da década de 80 (Porter, 1986:49-60). O autor trabalha o conceito de estratégia em termos de competitividade, definindo as estratégias competitivas genéricas (liderança em custo, diferenciação e enfoque), necessárias para o estabelecimento de uma posição competitiva na indústria.

Segundo Porter, a estratégia da liderança do custo total implica na aplicação de políticas funcionais orientadas à redução dos custos da organização tais como, construção de instalações eficientes, minimização dos custos gerais, de pesquisa e desenvolvimento, de assistência técnica, de distribuição, etc. A estratégia de diferenciação implica na criação de um produto ou serviço que seja considerado único na indústria, através de suas peculiaridades, qualidade, rede de fornecedores, entre

¹¹ Itálico no texto original.

outros. A estratégia de enfoque implica na seleção de um segmento de consumidores, produtos, mercado geográfico, etc. visando atingir da melhor forma o alvo escolhido. Tais estratégias são obtidas a partir da combinação dos fins (metas, missões, objetivos) e dos meios (políticas operacionais ou funcionais, táticas) que a empresa utiliza para alcançá-los.

Henderson (1989:139-143) também enfoca a questão da competitividade, a partir de uma analogia com o ser vivo. A competição leva ao desenvolvimento de alguns em detrimento a outros e, neste processo, a evolução determina quem sobrevive ou não. Esta sobrevivência está condicionada a existência de um elemento diferencial suficiente para criar uma vantagem única ao indivíduo.

Segundo o autor, a evolução planejada dos negócios é o propósito da estratégia. Para Henderson (1989:141), “estratégia é uma procura deliberada por um plano de ação que resultará na vantagem competitiva do negócio”. A estratégia é entendida como o gerenciamento da competição natural. Este processo é iterativo e começa com o reconhecimento do onde estou e o que tenho em mãos no momento. Os competidores mais importantes são aqueles mais parecidos com a organização em questão. A base da vantagem reside nas diferenças entre a organização e seus competidores.

Ohmae (1988:149-156) também considera importante a questão da competitividade, reforçando, no entanto, a atenção especial que deve ser dada às necessidades do cliente, ou seja, o foco no cliente. A estratégia posiciona-se justamente na criação de

valor para os clientes e, na tentativa de se evitar a competição entre empresas concorrentes sempre que, e onde isto for possível. Para tanto, a organização deve repensar quais são seus produtos e suas funções, como melhor organizar o sistema de desenvolvimento, produção e marketing, entre outros. Parafraseando Sun Tzu, comandante geral do rei chinês Ho-lu, aproximadamente 500 anos a.C. Cristo, “a mais sábia estratégia em uma guerra é aquela que lhe permite alcançar seus objetivos sem ter de lutar”.

Diante das inúmeras transformações ambientais que vêm influenciando as organizações desde meados da década de 80, Porter (1996:64-68) aprofunda o seu conceito de estratégias competitivas genéricas, vinculando-as ao estabelecimento de uma vantagem competitiva e sustentável, a partir da “criação de um posicionamento único e valioso (na indústria), envolvendo um conjunto diferenciado de ações”. O posicionamento estratégico nem sempre é função das diferenças dos consumidores, mas sempre será função das *atividades diferenciadas* da organização para atingi-los, garantindo assim uma estratégia única, competitiva e sustentável para a organização. De acordo com o autor, o posicionamento estratégico de uma organização pode basear-se em:

1. necessidades dos consumidores, ou seja, servir todas ou grande parte das demandas de um determinado grupo de consumidores (segmentação do mercado);
2. variedade de produtos e serviços, no qual a empresa produz apenas uma parte dos produtos ou serviços de uma determinada indústria, enfocando mais na escolha

entre a diversidade de produtos ou serviços existentes do que nos segmentos de consumidores;

3. forma de se aproximar do consumidor, ou seja, apesar das necessidades dos consumidores serem similares, a forma de atingi-los é diferente, pois existem diferenças geográficas, demográficas, etc.

Contrastando os enfoques dados a questão da competitividade nas décadas de 80 e 90, Porter (1996:74) aponta algumas visões alternativas que devem ser incorporadas aos conceitos mais recentes de estratégia. A estratégia deve representar o estabelecimento de uma posição única e diferenciada para a organização na indústria em que atua, e não um modelo geral e ideal, perseguido por todas as empresas atuantes, através de *benchmarking* de todas as atividades. Além disto, a vantagem competitiva advém da visão sistêmica da organização, e não de alguns poucos fatores críticos de sucesso, recursos e competências. Ainda segundo o autor, a eficácia operacional não substitui o posicionamento estratégico da empresa¹².

Mintzberg (1994:23-29) compilou os vários conceitos de estratégia desde seus períodos iniciais enquanto campo de estudo para a organização, identificando quatro perspectivas expostas, a seguir:

1. estratégia é um *plano*, um guia, um curso de ação, um conjunto de diretrizes perseguidas para influenciar o comportamento futuro;

¹² A eficácia operacional é o melhor desempenho de atividades similares em relação aos concorrentes, enquanto que o posicionamento estratégico é o desempenho de diferentes atividades em relação aos concorrentes ou o desempenho de atividades similares de modo diferenciado.

2. estratégia é uma *posição*, por exemplo, um nicho em um dado mercado, um meio para identificar uma organização em um ambiente;
3. estratégia é uma *percepção*, uma perspectiva, o modo pelo qual seus membros vêem o mundo, o modo como a organização age, o seu conceito de negócio;
4. estratégia é o estabelecimento de um *padrão* ao longo das ações e decisões de uma empresa, sendo sinônimo de consistência, coesão, uniformidade, relatando não uma intenção, mas sim uma realização, ou seja, aquilo que realmente ocorre na organização.

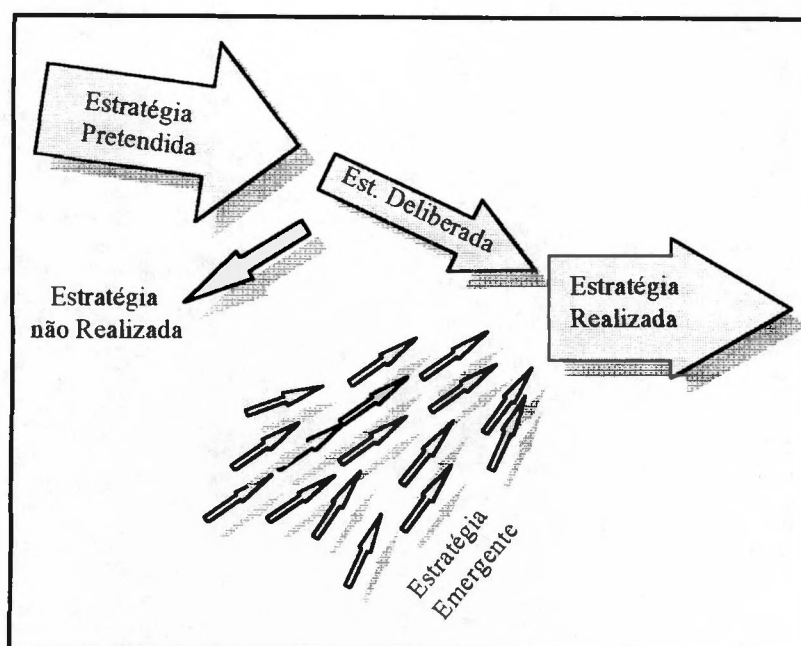
B2. Padrões para a formação de estratégias

Mintzberg (1978:935, 945) considera que a maior parte dos conceitos tratam a estratégia como algo explícito, desenvolvido conscientemente e com um propósito definido, elaborado em fase anterior a sua aplicação. O autor acrescenta que a estratégia também pode originar-se a partir do estabelecimento de um padrão ao longo das ações e decisões organizacionais, ou seja, a consistência e coesão de uma sequência de decisões em determinada área da empresa também pode levar a formação de uma estratégia. O autor argumenta que o processo de formação de estratégias pode se desenvolver das seguintes formas (Figura 3):

1. “estratégias pretendidas que se realizam; também chamadas de estratégias *deliberadas*”;

2. “estratégias pretendidas que não se realizam, talvez devido a expectativas não realísticas, julgamentos errôneos sobre o ambiente, ou mudanças em ambos durante a implementação; também chamadas de estratégias *não realizadas*”;
3. “estratégias realizadas que nunca foram pretendidas...também chamadas de estratégias *emergentes*”¹³.

Figura 3. Padrões para a formação de estratégia.



Fonte: Mintzberg, 1978:945

Segundo Mintzberg (1987:66-75; 1994:23-27), as organizações desenvolvem planos para o futuro, assim como também desenvolvem padrões a partir de sua experiência passada. No processo de formação de estratégias, não se pode pressupor que as estratégias realizadas pela organização sejam necessariamente representadas pelos seus planos formais. Um plano não necessariamente deve produzir um padrão de

¹³ *Itálico no texto original.*

ação, que evolui para uma estratégia realizada. Nem um padrão de ação deve ser necessariamente resultante de um plano. Os padrões podem ser formados na mente daquele que vive a ação, ou seja, as atividades da organização.

Explicitando melhor suas idéias, o autor afirma que as estratégias não precisam ser necessariamente deliberadas pelos altos níveis hierárquicos da organização, mas também podem emergir da visão de alguém. Neste processo, formar estratégia consiste em compilar todo o aprendizado dos executivos e gerentes, ou seja, os *insights* de sua experiência pessoal, bem como de outras pessoas envolvidas na organização, mais os dados produzidos por pesquisas de mercado, entre outros; para então sintetizar todo este aprendizado em uma visão da direção que a organização deve seguir. Mintzberg quebra a concepção tradicional de estratégia como um processo apenas deliberativo onde o executivo pensa e depois age, formula e depois implementa.

A concepção do autor é a de que uma idéia (e ação) leva a outra até que um padrão seja formado. A ação dirige o pensamento e o resultado é a emergência de uma estratégia. A convergência das ações resulta em um padrão, que pode se tornar deliberado se reconhecido e legitimado pela alta gerência.

Esta concepção de Mintzberg é alicerçada por Weick (1983:221-242), segundo o qual os executivos pensam o tempo todo, sendo este pensamento inseparável e simultâneo à ação. Weick (1983:238) sumariza seu estudo afirmando que as características do trabalho gerencial são compatíveis com as seguintes sugestões:

1. “o pensamento gerencial é raramente separado da ação...”;
2. “a ação é contínua, o que significa dizer que o pensamento está atrelado a ela...”;
3. “as pessoas começam a agir porque presumem que caminham para algo que fará sentido...”;
4. “embora a reflexão permita o reordenamento, não é óbvio que os resultados serão melhorados substancialmente pela simples adição de mais pensamento.”.

Mintzberg (1987:66-75; 1994:23-27), conclui então, que o processo de formação de estratégias está alicerçado na deliberação (estratégias deliberadas) e na emergência (estratégias emergentes). Ambas são necessárias à organização, garantido aprendizagem e controle de suas atividades. Segundo o autor, as estratégias deliberadas favorecem o controle, sendo provenientes de planos formais. Já as estratégias emergentes favorecem o aprendizado, sendo provenientes de um padrão adquirido, a partir de um conjunto de ações. Estas estratégias são sempre realizadas uma vez que resultam da ação. Mintzberg aponta três características das estratégias emergentes:

1. não há separação entre formulação (planejamento) e implementação, falando-se então, em formação estratégica;
2. as estratégias emergentes não precisam provir da alta gerência, qualquer membro da organização pode ser um estrategista;
3. não se pode saber previamente quais ações são estratégicas e quais são táticas (operacionais).

Mintzberg ainda identifica as causas das estratégias não realizadas na má concepção da estratégia em si, falhas na implementação (falta de controle, falta de comprometimento, entre outros); mas principalmente no pensamento científico, também criticado por Weick (1983:221-242), segundo o qual o pensamento independente e precedente a ação, aparta a formulação da implementação de estratégias.

B3. Estilos comportamentais para a formação de estratégias

O processo de formação de estratégias e de tomada de decisões em uma organização, deve necessariamente estar vinculado à integração em maior ou menor grau de diferentes comportamentos ou estilos gerenciais.

Mintzberg & Waters (1983:61-83) sugerem que a mente do estrategista ocupa ‘diferentes posições’ em função do tipo de organização considerada. No caso de uma organização empreendedora, centrada na figura de um líder, o empreendedor é o estrategista. Nas organizações burocráticas, não existem estrategistas ativos. Os indivíduos intitulados estrategistas tendem a ser planejadores programando, implementando e modificando marginalmente as estratégias que a organização já possui. Na organização adaptativa (adhocracia) subordinada ao ambiente, todo homem é um estrategista, falando-se então, em mente dos estrategistas e intuição organizacional.

Diversos outros estudos têm identificado e relacionado características básicas de estilos comportamentais às funções exercidas pelos hemisférios do cérebro humano. A literatura médica especializada identificou que o hemisfério esquerdo do cérebro está associado a processos lógicos de pensamento, de forma sequencial, linear e ordenada (por exemplo, a comunicação verbal), uma exceção feita aos canhotos. Por outro lado, o hemisfério direito do cérebro está vinculado ao processamento simultâneo de informações, de forma mais holística e relacional (por exemplo, a compreensão de imagens virtuais, os gestos).

Muitos autores têm enfatizado o trabalho executivo voltado à ação em oposição à ênfase dada ao planejamento reflexivo, através da inclusão de elementos empreendedores e mais ativos aos processos de tomada de decisão, privilegiando assim, o maior desenvolvimento do hemisfério direito do cérebro. Segundo Agor (1984:2), este comportamento é indutivo, permitindo o trabalho de situações não estruturadas, fluídas e espontâneas, resolvendo problemas a partir do todo e através de sentimentos e percepções (*insights*) intuitivas.

Baseado em uma série de estudos sobre processos de tomada de decisão, Mintzberg (1976:53-57) sugere que os executivos utilizam-se de informações vagas e de processos mentais pouco articulados. Estes processos tendem a ser mais relacionais e holísticos do que ordenados e sequenciais e, mais intuitivos do que intelectuais; apontando um maior uso do hemisfério direito do cérebro. Os dados de um estudo realizado com executivos de empresas americanas, sobre o processo de seleção de

alternativas para 25 diferentes decisões estratégicas, mostraram que apenas 18 entre um total de 83 escolhas dos executivos, mencionaram o uso de análise (avaliação sistemática das diversas alternativas). O modo de seleção preferencialmente utilizado pelos executivos foi o julgamental (processo intrínseco a mente do executivo tomador de decisão), seguido da barganha (negociação entre diferentes tomadores de decisão).

A ênfase no uso do hemisfério direito do cérebro privilegia também uma melhor adaptação às mudanças, uma vez que o ambiente global das organizações é complexo, caótico e descontínuo. Mintzberg e Waters (1983:76-82) argumentam que nas situações em que o ambiente toma a liderança do sistema (nas adhocracias), as estratégias são basicamente emergentes. A organização é incapaz de confiar em estratégias deliberadas, derivadas de racionalismo e formalização, uma vez que as mesmas não conseguem predeterminar padrões.

A partir de diversas pesquisas de campo, Mintzberg (1990a:163-168) analisou alguns mitos que cercam a natureza do trabalho do executivo, apresentando uma nova versão àquilo que realmente caracteriza o seu trabalho. A Figura 4 ilustra os paralelos entre os mitos e os fatos resultantes desta pesquisa. Os resultados apresentados ilustram claramente que os executivos fazem uso do lado direito do cérebro nas suas atividades diárias.

Figura 4. Mitos e fatos sobre o trabalho do executivo.

Os Mitos

1. O executivo é um planejador reflexivo e sistemático.
2. O executivo não desempenha obrigações regulares, preenchendo o seu tempo com planejamento e delegação de funções.
3. O sistema formal de informações é o melhor meio de obtenção de dados agregados.
4. O gerenciamento de empresas é ou está se tornando uma ciência ou profissão.

Os Fatos

1. O trabalho do executivo é caracterizado por brevidade, variedade e descontinuidade, sendo fortemente voltado à ação em oposição às atividades reflexivas.
2. O trabalho executivo envolve uma série de obrigações regulares, rituais, cerimônias, e negociações, não lhe sobrando muito tempo para o planejamento em si.
3. Executivos têm maior preferência por informações provenientes dos veículos de comunicação, de chamadas telefônicas e encontros de negócio, em relação a documentos formais.
4. Muitos executivos têm se orientado por julgamentos e intuições.

Fonte: Mintzberg, 1990a:163-168

Marlow (1994:58, 67) também argumenta que o ambiente global na década atual exige o uso das habilidades de identificar e prever as oportunidades de negócios, bem como as mudanças tecnológicas, sociais, políticas e econômicas, como fator crítico de sucesso para a organização. Tais habilidades estão associados a um processo holístico de previsão (uso do hemisfério direito do cérebro), a partir de habilidades intuitivas, padrões de reconhecimento e analogias. O processo de tomada de decisões é exploratório, experimental e baseado na intuição. O autor lista uma série de características, em geral, associadas ao perfil de executivos que possuem ou desenvolvem esta habilidades para previsão (Marlow, 1994:67):

1. Estes executivos, em geral, provêm de famílias com forte influência maternal. Em muitos casos, isto significa uma mãe ou avó possuindo um “sexto sentido”;
2. Contato com diferentes assuntos e questões inter-relacionadas de uma forma holística; já nas primeiras fases de sua educação;
3. Processo de aprendizagem enfocando a percepção do todo mais do que uma seqüência lógica de passos;
4. Bom desempenho em testes de reconhecimento de percepções e padrões espaciais;
5. Tendência à percepção do todo, levando ao estabelecimento de pontos de vista reflexivos e práticos;
6. Maior tolerância ao *stress*, principalmente em situações de ambigüidade e incerteza;
7. Construção de sistemas de crenças, valores e ações baseados mais em experiências pessoais do que sistemas já estabelecidos;
8. Maior facilidade para mover-se entre o passado, presente e futuro;
9. Maior percepção e compreensão de processos históricos, em função da maior flexibilidade de movimento entre passado, presente e futuro;
10. Maior capacidade para utilização das habilidades indutivas e dedutivas, conforme a necessidade.

Através de pesquisas realizadas no início da década de 90 com centenas de empreendedores de companhias americanas, Bhidé (1994: 151) sugere que novas empresas são fundadas, em geral, para resolver problemas enfrentados pessoalmente por seus fundadores, enquanto consumidores ou empregados de outras empresas. Os

resultados ilustram que apenas 4% dos empreendedores descobriram suas idéias para uma nova empresa a partir de pesquisa sistemática das oportunidades de mercado.

Em geral, as idéias são replicadas ou modificadas a partir de percepções tidas em empregos anteriores (71%), são descobertas ao acaso (20%) ou mesmo são consequência das “ondas” do mercado (5% dos entrevistados seguiram a revolução dos computadores pessoais). Estes resultados mostram que mais de 90% das idéias originaram-se de processos de intuição, analogia e padrões de reconhecimento, ou seja, a partir do uso do hemisfério direito do cérebro.

Bhide ainda mensurou as idéias originadas ao acaso em: negócios construídos a partir de empregos temporários ou casuais (35%); idéias originadas das necessidades do empreendedor enquanto consumidor individual (30%); idéias originadas a partir de leituras sobre a indústria (20%); idéias desenvolvidas a partir de idéias da família (10%), outras (5%).

Dentro do seu conceito de posicionamento estratégico, Porter (1996:65) argumenta que este nem sempre é claro e aparente, exigindo uma boa dose de criatividade e percepção (*insight*) para ser descoberto. Segundo o autor, os novos concorrentes de uma indústria tem uma vantagem relativa, descobrindo posições únicas desconsideradas pelos atuais participantes do mercado ou ocupando posições não sustentadas por outras empresas. Porém, a maior vantagem dos novos concorrentes reside no fato destes possuírem maior flexibilidade de ação (não estão vinculados às

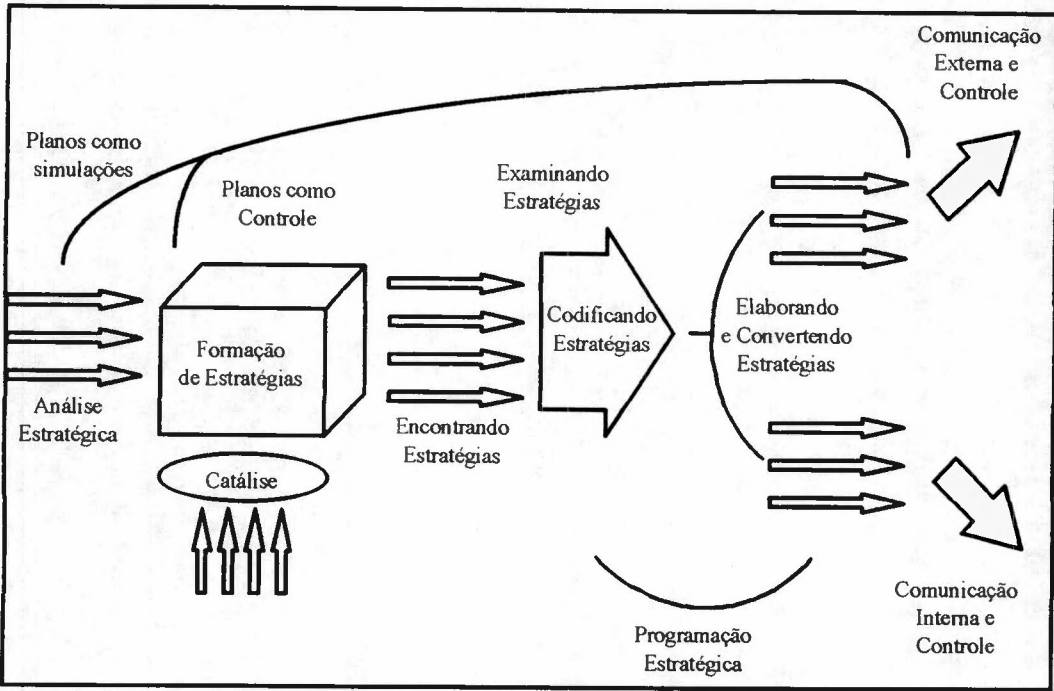
atividades arraigadas de uma empresa que já atua na indústria), percebendo mais facilmente o potencial para um novo modo de competir, assimilando mais rapidamente as mudanças do ambiente global (novos grupos de consumidores, novas necessidades dos consumidores, novos canais de distribuição, novas tecnologias, maquinários e sistemas de informação, entre outros).

Apesar da ênfase dada ao trabalho executivo voltada ao desenvolvimento de comportamentos indutivos, com ações associadas a intuição e percepção; a função de planejamento, relacionada às atividades do hemisfério esquerdo do cérebro (processos lógicos, sequenciais, lineares e ordenados de pensamento), tem um papel fundamental a desempenhar no processo de formação de estratégias. O próprio Mintzberg (1994:330-396, 1994b:22-29), grande crítico da utilização do planejamento estratégico em seus moldes mais tradicionais, reconhece várias funções do mesmo no processo de gerenciamento de estratégias (Figura 5).

Segundo o autor, a atividade de planejamento propriamente dita não cria estratégias podendo, no entanto, programá-las e operacionalizá-las. A programação de estratégias, representada através de planos mais ou menos formais, envolve basicamente três etapas: (1) a codificação, ou seja, a interpretação de estratégias de modo a torná-las operacionalizáveis; (2) a elaboração, ou seja, o detalhamento das estratégias em sub-estratégias, programas “ad hoc” e programas de ação e; (3) a conversão, ou seja, o acompanhamento dos efeitos das mudanças nas atividades da organização através de orçamentos, avaliações de desempenho, entre outros. O grau

de flexibilidade requerido pelas estratégias associado a evolução do ambiente é quem determina o nível de formalização das estratégias.

Figura 5. Uma estrutura para a atividade de planejamento, planos e planejadores.



Fonte: Mintzberg, 1994:392.

Dentro deste contexto, os planos estratégicos têm a função de comunicar (internamente e externamente) as estratégias pretendidas, ou seja, a direção comum a ser seguida pela organização, além de fornecer um instrumental para o controle do curso de ação através de agendas, orçamentos, entre outros. A equipe de planejamento pode observar se as etapas estão sendo implementadas na ordem adequada, assegurar qualidade, precisão e abrangência no planejamento feito por outros funcionários da organização.

Mintzberg ainda afirma que apesar de boas estratégias surgirem sem uma intenção prévia da alta gerência, ou seja, estratégias que advêm ao longo das atividades diárias da organização (estratégias emergentes), os planejadores podem auxiliar na sua detecção e detalhamento. Além disto, os planejadores devem exercer uma dupla função de análise e catálise. A análise envolve uma ação racional e decompositora a partir do uso de teorias, técnicas de análise estratégica e simulações. Como catalizadores do processo de ação estratégica, os planejadores devem estimular os gerentes a pensarem sobre o futuro do ambiente global (organização e ambiente externo) de forma criativa, encorajando qualquer forma de comportamento estratégico que melhor se adapte a conjuntura experimentada pela organização.

Sob um ponto de vista de oferta e demanda, Alexander (1995:101-103) enfoca a questão do papel dos planejadores de empresas, bem como suas habilidades e experiências necessárias. No lado da demanda, têm-se as necessidades estratégicas da organização (enquanto corporação e unidades de negócios) medidas a partir de suas opções de escolha (entre as diversas alternativas estratégicas possíveis); de seu conteúdo (por exemplo., uma análise detalhada de um competidor, uma relação de empresas com potencial para aquisição, evidências para uma segmentação de mercado, etc.); de seu processo (como a estratégia é formulada e desenvolvida); das formas de implementação da mesma e; do seu controle (monitoramento do desempenho).

No lado da oferta, têm-se os diversos tipos de candidatos à atividade do planejamento. Alguns executivos são planejadores de longo prazo, podendo desenvolver modelos distantes da realidade atual (curto prazo). Alguns executivos reforçam suas próprias idéias (por exemplo, jovens executivos com um diploma de MBA¹⁴ nos braços) em oposição a pressupostos aceitos pela organização. Outros, alicerçados na experiência organizacional, conseguem distinguir opções práticas entre alternativas teóricas e pouco práticas.

Os indivíduos podem provir de dentro e fora da organização; os *insiders* carregam um melhor conhecimento da cultura da organização e seus canais de informação; os *outsiders* trazem perspectivas novas, não têm vínculos históricos e políticos, além de possuírem um ceticismo sadio. Alguns indivíduos são desafiadores e mais criativos, enquanto outros preferem focalizar mais o processo e a articulação das idéias do que propriamente criá-las. Alguns indivíduos provêm de cargos gerenciais, com maior vivência das atividades e rotinas diárias, outros provêm de cargos mais analíticos. O *background* funcional do indivíduo, sua experiência anterior em finanças, marketing, recursos humanos, etc., também é outro fator a ser considerado.

Alexander argumenta que o papel dos planejadores de empresas (a oferta dos diversos tipos de indivíduos) deve se ajustar as necessidades específicas da organização (a demanda ou suas necessidades estratégicas). Considerando-se a grande dificuldade em se ajustar perfeitamente um candidato ao papel a ser desempenhado, o autor aborda a

¹⁴ *Master of Business Administration.*

necessidade de se desenvolver habilidades extras e complementares para gerenciar a organização, através de programas de treinamento, desenvolvimento e supervisão. O autor ainda sugere que a formação de equipes é um modo de se alcançar a complementaridade das habilidades necessárias.

C. Planejamento estratégico: o antigo paradigma

C1. Conceitos e premissas

O planejamento como componente do processo administrativo foi introduzido por Henri Fayol¹⁵, aprimorando a abordagem de Frederick Taylor¹⁶ sobre a produção em massa e o processo de administração do trabalho. Segundo Ackoff (1970:2-4) as principais atividades do planejamento são:

1. “planejamento é algo que fazemos com antecedência à ação; *uma tomada de decisão antecipatória...*”;
2. “planejamento é requerido quando o estado futuro do que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes, um *sistema de decisões...*”;
3. planejamento é um processo “direcionado para a produção de um ou mais estados futuros desejados e que não ocorrerão a menos que algo seja feito¹⁷”.

De acordo com Mintzberg (1994:12-14) o planejamento é um procedimento que enfatiza a formalização e sistematização do fenômeno ao qual está sendo aplicado, para a produção de um resultado articulado, na forma de um sistema de decisões integrado. O planejamento implica em uma análise racional formal, sendo pois um processo reducionista, decompondo o processo de se fazer estratégias em uma série de passos articulados. A articulação do processo implica no estabelecimento de

¹⁵ FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9a ed. São Paulo, Atlas, 1976. 138 p.

¹⁶ TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. 7a ed. S.P., Atlas, 1987. 138 p.

¹⁷ Itálico no texto original.

estratégias, sub-estratégias, programas, orçamentos e objetivos claramente identificados e, preferencialmente associados a números.

A formação de estratégias de uma organização sempre esteve tradicionalmente associada a atividade de planejamento. Em meados do século XX, a questão da competitividade, que anteriormente enfocava principalmente o ambiente interno da empresa (a fábrica em si e a melhoria de seus processos), passou a levar em consideração o ambiente externo, através de discussões sobre o direito dos consumidores, o desenvolvimento tecnológico, o posição competitiva da organização em relação aos seus concorrentes, o papel social da empresa, o meio ambiente, etc. A saturação da produção em massa de um único modelo de produto, associada à percepção da necessidade da diversificação, ilustra um exemplo claro dessas novas transformações.

O planejamento estratégico adveio como resposta das organizações a estas transformações, já que as técnicas de orçamento e planejamento financeiro a longo prazo, que vinham sendo usadas como instrumento para estabelecimento de metas e controle das diversas atividades da empresa, não incluíam, em geral, o ambiente externo (consumidores, fornecedores, concorrentes, governo, meio ambiente, etc) e; portanto, não satisfaziam as novas necessidades exigidas por estas mudanças.

Dentre os diversos autores estudiosos do processo de planejamento estratégico, Ansoff e Steiner sintetizaram os conceitos tradicionalmente associados a esta prática.

Ansoff (1965:103-121) desenvolveu os conceitos básicos da atividade de planejamento estratégico de uma organização, apresentando uma teoria que categoriza a tomada de decisões na organização em decisões estratégicas, administrativas e operacionais. Segundo o autor, o processo de planejamento estratégico envolve a fixação de objetivos, a avaliação interna e externa da empresa, a avaliação das competências e deficiências da firma e, a formulação de uma estratégia de ação. As decisões estratégicas correlacionam empresa e ambiente através das diversas combinações entre produtos e mercados, sendo a estratégia a alavanca para transformar a organização da sua atual posição àquela pretendida por seus objetivos, restrições e potenciais.

Steiner (1979:13-15) trabalha o conceito de planejamento estratégico a partir de quatro enfoques, mostrados a seguir:

1. planejamento como o futuro das decisões atuais, “planejamento estratégico é uma identificação sistemática das oportunidades e ameaças futuras, que em combinação com outros dados relevantes, provêm uma base para melhor tomada de decisões da empresa no sentido de explorar as oportunidades e evitar as ameaças. Planejamento significa desenhar um futuro desejado e identificar meios para produzi-lo.”;
2. planejamento estratégico como um processo, “a partir da definição de objetivos organizacionais, estratégias e políticas para alcançá-los, desenvolvendo então,

planos detalhados para assegurar que as estratégias serão implementadas e que os fins procurados serão alcançados”;

3. sob um ponto de vista filosófico, o autor considera “o planejamento estratégico muito mais como um processo de pensamento, reflexão, um exercício intelectual do que um conjunto prescrito de processos, procedimentos, estruturas e técnicas”;
4. sob o ponto de vista estrutural, “planejamento estratégico é o esforço sistemático e mais ou menos formalizado de uma organização, para estabelecer propósitos organizacionais básicos, objetivos, políticas e estratégias; desenvolver planos detalhados para implementar as políticas e estratégias, e alcançar os objetivos e os propósitos organizacionais básicos.”.

Segundo Steiner a importância do planejamento estratégico está no fato do mesmo simular o futuro, aplicando os conceitos de sistema, permitindo assim, uma estrutura comum de tomada de decisões para toda a organização e evitando a fragmentação das mesmas.

Jelinek (1979:136-141) destacou algumas premissas centrais que fundamentam a prática do planejamento estratégico. Segundo a autora, o processo de formação de estratégias pode ser institucionalizado, programado através do uso de sistemas formais, possibilitando assim, a separação da formação de estratégias e das operações rotineiras da organização. Para a autora, planejamento estratégico e formação de estratégias são sinônimos.

A autora aponta que a contribuição de Taylor em seus famosos experimentos no estudo e rotinização do trabalho manual não está apenas na grande melhoria dos procedimentos e operações nas fábricas, mas também por inicializar uma verdadeira revolução no modo como o trabalho era realizado, através da “codificação de tarefas rotineiras”. De acordo com a autora, os estudos de Taylor possibilitaram a coordenação de detalhes sob uma perspectiva mais ampla, resultando em uma divisão fundamental do trabalho: a execução da tarefa em si e sua coordenação. Esta divisão possibilitou que a atividade de gerenciamento fosse removida das operações rotineiras.

Para Jelinek a mesma revolução iniciada por Taylor no chão de fábrica estava também, sendo estendida as funções administrativas e gerenciais em níveis hierárquicos mais altos da organização. O estabelecimento de um conjunto de sistemas formais de planejamento estratégico e controle foi o impulsionador desta revolução.

Segundo a autora, “planejamento e normas se tornam possíveis em sistemas de gerenciamento, pois tais sistemas adquirem conhecimento *sobre* a tarefa...”. Tais sistemas “criam um padrão comum de pensamento, com o foco claramente voltado ao *modelo* em relação ao conteúdo específico”; eles “ampliam o conhecimento muito além da sua situação original de estudo ou descoberta”; e “ao generalizar estes conhecimentos adquiridos (*insights*) eles (os sistemas) os codificam e os tornam

passíveis de mudanças e ajustes” . Deste modo, o estabelecimento das direções a seguir é possível, pois o gerenciamento não mais está totalmente imerso nos detalhes da tarefa em si¹⁸.

C2. Abordagem evolutiva

A literatura tem fornecido diversos materiais que ilustram a evolução da atividade de planejamento estratégico nas organizações. Esta seção traz duas abordagens evolutivas: a primeira sob um enfoque histórico-temporal e a segunda, sob um enfoque de desenvolvimento da capacidade de gerenciamento estratégico da organização.

Webster *et alii*. (1989:5-6), procederam uma análise histórico-temporal do planejamento estratégico durante as décadas de 1950 a 1980. Segundo os autores, a prática do planejamento estratégico nasceu em meados da década de 50, visando incrementar o uso dos sistemas de planejamento, programação e orçamentação introduzidos na década anterior. A preocupação inicial deste processo administrativo foi a de se estabelecer os conceitos, os benefícios e formas de desenvolvimento e implantação de planos estratégicos.

Durante as décadas de 60 e 70, ocorreu o crescimento e desenvolvimento do planejamento estratégico, enfatizando-se o *processo* de planejamento em si. As

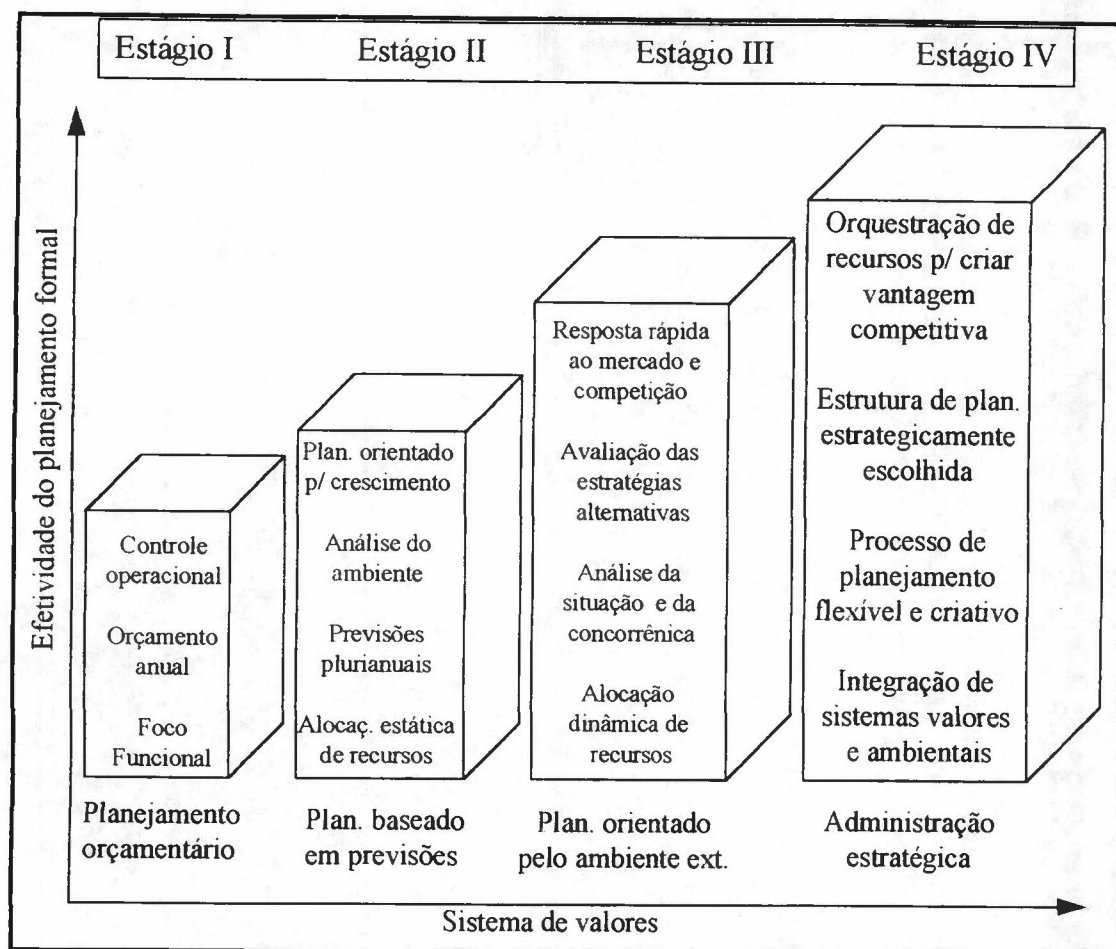
¹⁸ Itálico no texto original.

organizações tornaram-se mais complexas, havendo necessidade da sistematização de uma metodologia para a administração das unidades de negócio no longo prazo, levando-se em conta aspectos estratégicos. Tais necessidades não podiam ser cobertas pelo instrumental orçamentário e pelas técnicas financeiras utilizadas.

Na década de 80, o planejamento estratégico alcançou sua maturidade e, as constantes críticas e questionamentos a partir de casos mal sucedidos, obrigaram acadêmicos e organizações a repensarem a questão. A partir do final da década de 80, houve mudança de foco do processo para as *técnicas* de planejamento estratégico, ou seja, as ferramentas e o instrumental necessários para aumentar a capacidade analítica e de diagnóstico dos executivos.

Gluck *et alii*. (1980:154-161) também fornecem uma abordagem do desenvolvimento do planejamento estratégico sob uma perspectiva evolutiva, a partir dos estágios de desenvolvimento da capacidade de gerenciamento estratégico da organização. De acordo com os autores, uma organização passa por quatro estágios de desenvolvimento: planejamento baseado em orçamentos (estágio I); planejamento baseado em previsões (estágio II); planejamento orientado pelo ambiente externo (estágio III) e; administração estratégica (estágio IV). As organizações passam, de uma forma geral, por estes estágios evolutivos, apresentando porém, velocidades de progressão diferentes (Figura 6).

Figura 6. Estágios da evolução do planejamento estratégico.



Fonte: Gluck et al., 1980:157.

No estágio I (Planejamento Orçamentário), o processo é dominado por orçamentos e objetivos financeiros, a organização não percebe as transformações que podem estar acontecendo na indústria, no seu setor de atividades. Os conceitos estratégicos existem apenas nos níveis hierárquicos mais altos, enfocando-se, no entanto, apenas os problemas internos da empresa.

O estágio II (Planejamento baseado em previsões) implica no desenvolvimento de uma capacidade gerencial maior, havendo pois uma ampliação do horizonte de planejamento, anteriormente restrito ao período de um ano. A organização passa a considerar o mercado em que atua e o seu posicionamento neste mercado. A idéia de longo prazo obriga a uma alocação de recursos mais eficiente, desenvolvendo-se a técnica da análise de portfólio. Esta análise, no entanto, tende a ser mais estática, priorizando as oportunidades já existentes em relação a uma busca por novas opções. Apesar da organização utilizar técnicas de previsão (modelos de regressão e simulação), estas baseiam-se em dados passados para a projeção do futuro. O planejamento continua restrito aos níveis hierárquicos superiores.

No estágio III (Planejamento orientado pelo ambiente externo) o ambiente externo (consumidores, fornecedores, concorrentes, governo, tecnologia, meio ambiente, etc) passa a orientar as tomadas de decisão da organização. Os executivos passam a se preocupar com as novas oportunidades, desenvolvendo novos negócios ou redefinindo mercados de forma a se ajustarem as potencialidades da organização. A alocação de recursos é mais dinâmica e criativa em função das várias alternativas possíveis. Modelos e metodologias de planejamento estratégico são desenvolvidos e, o agrupamento de negócios relacionados em unidades estratégicas de negócio é introduzido nas organizações. Para os autores, os estágios II e III compreendem a visão mais tradicional (clássica) de planejamento estratégico.

O estágio IV (Administração Estratégica) é caracterizado pela integração do processo de planejamento estratégico ao gerenciamento operacional da organização. Gerentes e níveis hierárquicos mais baixos passam a tomar decisões que afetam o futuro da organização. Segundo os autores, isto é conseguido a partir de uma estrutura organizacional que considere não apenas estratégias corporativas, de negócios e funcionais, mas também o planejamento dos produtos e mercados, e o compartilhamento de recursos para se alcançar economias de escala e as necessidades exigidas por particularidades de certas indústrias (por exemplo, grupo de consumidores, tecnologia), além da fronteira das unidades de negócios. Neste estágio, o processo do planejamento é menos formal e estimula o pensamento empreendedor e a criatividade, reforçado por um sistema de valores baseado em crenças comuns, comunicação aberta, comprometimento, trabalho em equipes e maior flexibilidade.

Diversos autores apontaram a necessidade de transição do planejamento estratégico tradicional para a administração estratégica, estabelecendo as diferenças básicas entre os mesmos. De acordo com Gray (1986:89), o planejamento estratégico tradicional (clássico) é uma ferramenta que deve ser acoplada à administração estratégica, integrando os sistemas de controle da organização (orçamentos, informação, compensação, etc). O próprio Ansoff, reconhecendo as pressões do ambiente global detecta esta necessidade desta transição. A Figura 7, a seguir, ilustra, respectivamente, as visões de Fischmann (1987:47) e Ansoff (1990: 243) quanto ao tema.

Figura 7. Quadro comparativo: planejamento e administração estratégica.

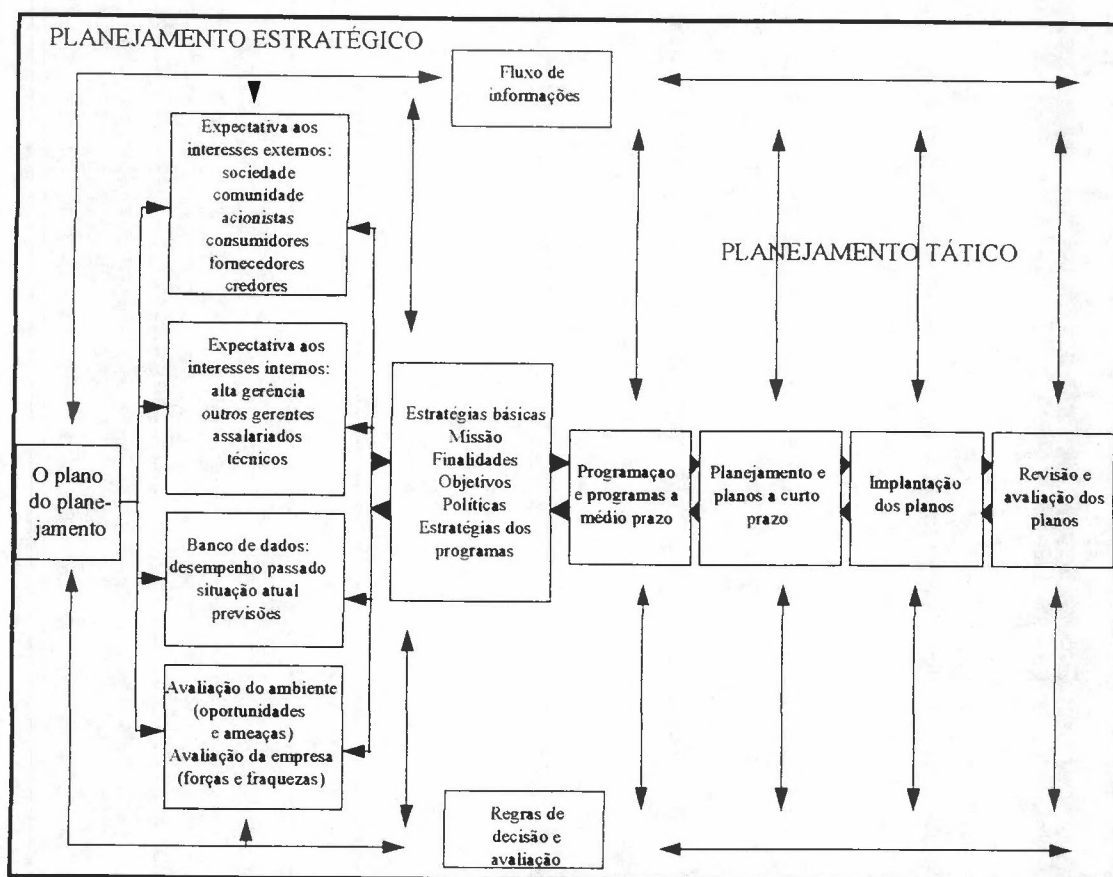
Planejamento Estratégico	Administração estratégica
Fischmann	
Define postura em relação ao ambiente Trabalha com fatos, idéias, probabilidades Finaliza com um plano estratégico É um sistema de planejamento	Inclui capacitação estratégica Trabalha c/ mudanças rápidas e acresce aspirações pessoais Finaliza com um novo comportamento Incorpora também um sistema de ações
Ansoff	
Tomada de decisões estratégicas ótimas Gestão por planos Processo analítico Inclui variáveis organizacionais, econômicas, e tecnológicas	Produção de resultados estratégicos Gestão por resultados Processo de ação organizacional Inclui também variáveis psicológicas, sociológicas e políticas

Fonte: Fischmann, 1987:47; Ansoff, 1990:243

C3. Modelo clássico de planejamento estratégico

O modelo de planejamento estratégico descrito por George Steiner em seu livro *Strategic planning: what every manager must know* (1979), apresentado na Figura 8, sintetiza a essência do pensamento dominante durante a década de 1970, período de grande crescimento nesta área de estudo (Steiner, 1979:17). Este modelo normativo é caracterizado pela clara sistematização, racionalidade e articulação das diversas etapas, detalhadas a partir de sub-estratégias, fluxogramas, rotinas, cronogramas para o longo, médio e curto prazos, *check-lists*, etc. A ênfase é dada ao processo em si.

Figura 8. Estruturas e processos para planejamento de negócios.



Fonte: Steiner, 1979:17.

Vários outros estudiosos¹⁹ neste campo de estudo publicaram modelos de planejamento estratégico ao longo das últimas décadas, muitas vezes ampliando, redefinindo e suprimindo conceitos e etapas. Todos estes modelos de planejamento estratégico pressupõe, no entanto, que as diferentes etapas do processo de planejamento sejam claramente delineadas, formalizadas e posteriormente, agregadas em seqüências previamente definidas, baseando-se sempre nas premissas que caracterizam este modo de planejamento. De acordo com Mintzberg (1994:42), as premissas básicas que caracterizam este modelo de planejamento são:

¹⁹ Ansoff, H. Igor; Schendel, D. & Hofer, C.; Chandler, A. D.; Fischmann A.; Oliveira, D. P. R., etc.

1. A formação de estratégias deve ser consciente e controlada, a partir de um processo formalizado e elaborado, constituído por etapas distintas e desenvolvidas através de diversas técnicas;
2. O principal executivo da organização tem a responsabilidade pelo processo como um todo, enquanto que a responsabilidade pela execução do plano é da equipe de planejadores;
3. As estratégias resultantes do processo já estão completamente identificadas, elaboradas e desenvolvidas, prontas para serem implementadas a partir dos objetivos, orçamentos e planos operacionais.

Apesar deste modelo normativo de gerenciamento estratégico parecer idealístico e excessivamente mecanicístico, as pessoas envolvidas no planejamento das estratégias, durante a década de 70 e até meados da década de 80, pareciam identificar-se facilmente com ele. Ginter *et al.* (1985:581-596) realizaram uma pesquisa com mais de mil planejadores de empresas americanos, constatando haver uma grande concordância e identificação dos mesmos com as diversas etapas deste modelo normativo (missão, objetivos, análise externa, análise interna, desenvolvimento de estratégias alternativas, seleção de estratégias, implementação e, controle de estratégias).

C4. Modelo básico de planejamento estratégico ('*design school*')

Simultaneamente ao desenvolvimento do planejamento estratégico em sua vertente mais formalizada, diversos outros acadêmicos²⁰ procuraram desenvolver estruturas mais simples e menos formais para a formação de estratégias, aqui denominadas de modelo básico de planejamento estratégico. Este modelo fundamenta-se na articulação de um pequeno grupo de idéias para a formulação estratégica, através de uma análise situacional (SWOT ou TOWS²¹), procurando identificar as oportunidades e ameaças do ambiente externo, em como as 'forças' e 'fraquezas' da organização. Mintzberg (1990:173-175) chama este modelo de '*design school*' porque ele fundamenta-se na crença de que a estratégia é esboçada e modelada a partir de algumas idéias básicas (Figura 9).

As premissas que fundamentam este modelo²² são listadas, a seguir (Mintzberg, 1990:175-179):

1. "A formação de estratégias deve ser um processo de pensamento controlado e consciente";
2. "O principal executivo da organização deve ser responsável pelo processo. Ele é o estrategista";

²⁰ Muitos destes. professores de *Business policy* na Harvard Business School, Boston (EUA), nas décadas de 60 e 70.

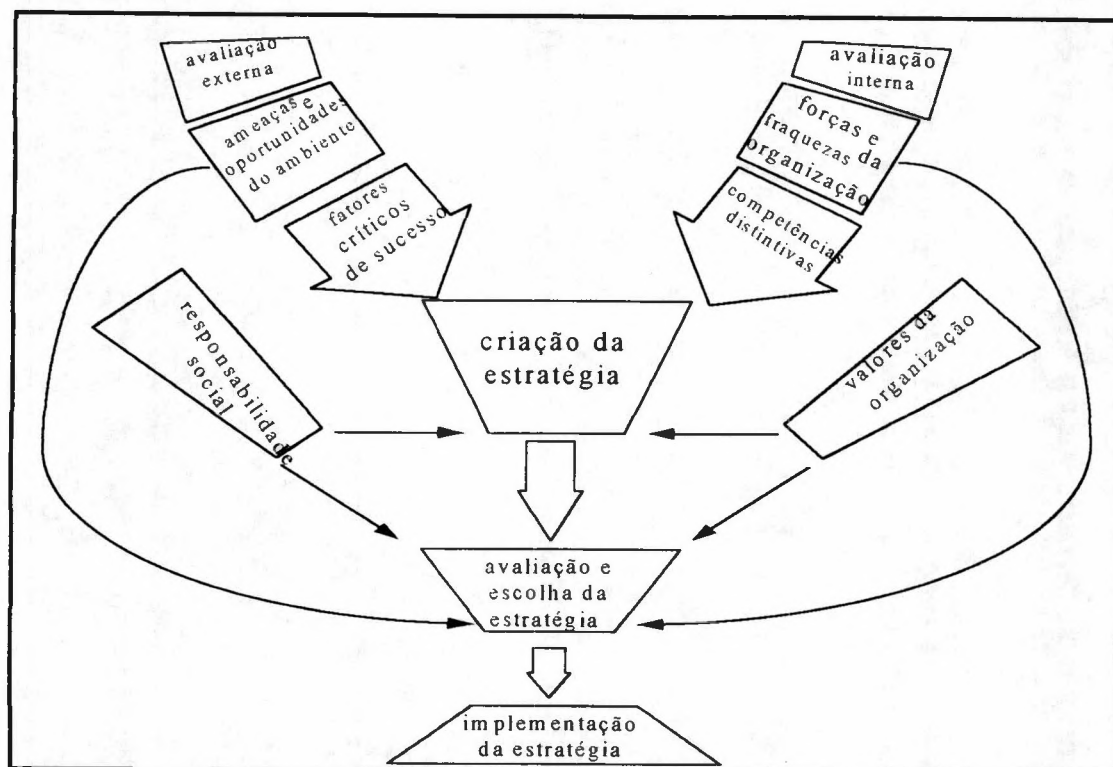
²¹ A siglas SWOT ou TOWS são originárias das primeiras letras das palavras inglesas *strenghts* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

²² Especialmente no texto de Andrews em CHRISTENSEN, C. Roland.; ANDREWS, Kenneth R.; BOWER, Joseph. L.; et alii. **Business policy: text and cases**. 5th ed. Homewood, IL., Irwin, 1982.

3. “O modelo de formação estratégica deve ser simples e informal”;
4. “As estratégias devem ser únicas: as melhores estratégias resultam de um processo de *design* criativo”, e são construídas a partir das competências básicas da organização;
5. “As estratégias resultantes devem estar completamente identificadas, elaboradas e desenvolvidas”;
6. “As estratégias devem ser explícitas e, se possível, articuladas, ou seja, elas devem ser simples”;
7. “As estratégias devem ser implementadas”.

O modelo clássico e o modelo básico (*‘design school’*) possuem várias premissas em comum, principalmente a descrição da formação de estratégias como um processo cerebral e deliberado (estratégias deliberadas), produzindo estratégias completamente elaboradas (prontas para uso), para serem articuladas e formalmente implementadas. A principal diferença das premissas refere-se ao maior ou menor grau de formalismo na elaboração das estratégias. Uma outra diferença entre os modelos diz respeito a responsabilidade do principal executivo em relação ao controle do processo. No modelo clássico, uma equipe de planejadores tem a função de formular as estratégias, enquanto no modelo básico principal o executivo da organização é o estrategista. Isto porém, nem sempre ocorreu na prática, observando-se quase sempre a delegação da função de formação da estratégia para uma equipe de planejadores (conforme o modelo clássico).

Figura 9. Modelo básico de formação de estratégias ('*design school*').



Fonte: Mintzberg, 1990:174.

C5. Etapas básicas do planejamento estratégico

Segundo Fischmann (1987:36), “os elementos fundamentais constituintes do planejamento estratégico e seu processo têm inúmeras abordagens e pequenas variações entre as metodologias propostas”. Mintzberg (1994:35) argumenta que, em geral, os diferentes modelos de planejamento estratégico sempre foram construídos a partir de uma estrutura básica comum. De fato, observando-se as Figuras 8 e 9, as quais representam o modelo clássico e básico, respectivamente, pode-se observar as etapas fundamentais do processo de planejamento descritas brevemente, a seguir.

C5.1 Definição da missão e dos objetivos da organização

A missão de uma organização, uma expressão de caráter geral de fácil entendimento e assimilação, determina a direção e propósito geral da organização. De acordo com Aaker (1992:31-33), a definição da missão de uma organização apoia-se em uma série de variáveis e conceitos tais como a definição de produto e mercado, fatores tecnológicos, os ativos e capacitações da mesma. A identificação da missão de uma organização permite a elaboração e seleção de uma ampla série de opções estratégicas a seguir, além de transmitir os valores da organização e, um senso de propósito, identidade e comprometimento aos seus funcionários, clientes, acionistas, entre outros.

Uma vez determinada a missão, segue-se o estabelecimento de objetivos, determinando-se metas e padrões para avaliar o desempenho das ações a serem tomadas. A organização precisa definir aquilo que espera de si, em geral, ao final de um período pré-determinado de tempo. Objetivos claros implicam em maior probabilidade de sucesso, daí os modelos de planejamento estratégico estabelecerem, como regra, valores quantitativos para seus objetivos, tais como crescimento de rentabilidade, parcela de mercado, resposta social às suas ações, etc.

De acordo com Schendel & Hofer (1979:16), existem modelos de planejamento estratégico que separam as tarefas de formulação de objetivos e estratégias (modelo clássico); enquanto outros combinam as duas tarefas (modelo básico ou '*design*

school'). Mintzberg (1994:53-54) argumenta que esta separação nem sempre é clara e que apesar desta distinção poder ser feita em papel, ela não necessariamente reflete aquilo que de fato está ocorrendo na organização.

C5.2 Análise do ambiente externo

Nesta etapa do planejamento, a organização precisa identificar quais as oportunidades e ameaças que o ambiente externo lhe apresenta. Aaker (1992:43-127) identifica quatro diferentes estudos, a saber: análise dos consumidores, análise dos concorrentes, análise da indústria e análise do ambiente geral. Na análise dos consumidores, a organização deve procurar identificar os segmentos de consumidores, suas motivações e necessidades ainda não correspondidas.

A análise da concorrência compreende, em geral, a identificação de padrões de desempenho, lucratividade, objetivos, estratégias, valores organizacionais, 'forças' e 'fraquezas' em termos de capacitações, dos principais concorrentes (atuais e potenciais) da organização. A literatura recomenda a agregação dos concorrentes em grupos estratégicos em função de características similares (por exemplo, tamanho, cultura), 'forças' similares (por exemplo, capacitações, marca de produto) ou estratégias similares (por exemplo, liderança em custo).

A análise da indústria permite a identificação, mensuração da atratividade e, melhor conhecimento da dinâmica dos mercados, reconhecendo-se suas oportunidades e

ameaças. Alguns dos fatores que devem ser analisados são o tamanho do mercado, as perspectivas de crescimento e lucratividade, as estruturas de custo, os canais de distribuição, as tendências e os fatores críticos de sucesso (por exemplo, respostas rápidas, flexibilidade, fornecedores sólidos).

Porter (1986:22-48) prestou uma valiosa colaboração à análise das indústrias identificando as cinco forças competitivas básicas que devem ser consideradas nesta análise: os concorrentes na indústria ou setor (rivalidade entre as empresas já existentes na indústria); os novos concorrentes potenciais (ameaça de novos competidores); ameaça de novos produtos e serviços substitutos; o poder de negociação dos compradores; e o poder de negociação dos fornecedores.

Os impactos das ações governamentais e de variáveis econômicas, demográficas, culturais e tecnológicas constituem-se no centro das atenções da análise do ambiente geral. Estes modelos de planejamento estratégico sempre reforçaram a construção de cenários e modelos de simulação nesta etapa, partindo-se das premissas de que os eventos se interagem e afetam uns aos outros, e de que o ambiente externo pode ser previsível e controlado.

C5.3 Análise do ambiente interno

Nesta etapa, os executivos procuram identificar quais as 'forças' e 'fraquezas' da organização, ou seja, elementos que possam ser utilizados para a obtenção de uma vantagem competitiva, e outros que possam restringir seu potencial de desempenho na indústria em que atua. Em geral, a análise do ambiente interno enfoca o desempenho da organização em termos financeiros (lucratividade e vendas), em termos dos produtos/mercados (custo, qualidade, satisfação dos consumidores, lealdade a marca, etc.) e, em termos de desempenho pessoal. No entanto, esta análise também deve compreender a caracterização de sua estrutura organizacional, cultural, pessoal, etc.

De acordo com Aaker (1992:158-176), a análise de portfólio deve ser utilizada como parte do processo de análise interna, permitindo a combinação da avaliação da posição do negócio com a atratividade do mercado; e possibilitando a inclusão de diferentes unidades de negócio estratégicas na mesma análise, orientando enfim, a alocação dos recursos entre os diversos investimentos. As principais contribuições em análise de portfólio nas décadas de 60 e 70 são provenientes do Boston Consulting Group (matriz de crescimento-participação no mercado ou modelo de portfólio BCG) e da empresa General Electric e McKinsey (matriz da atratividade do mercado-posição do negócio).

Mintzberg (1994:56) argumenta que apesar das inovações nas técnicas e ferramentas de análise, a avaliação do ambiente externo e interno é em grande parte julgamental, não se encaixando perfeitamente nos modelos de planejamento tais como propostos pelos mesmos.

C5.4 Avaliação e seleção de estratégias

Nesta etapa, procede-se uma avaliação das várias opções estratégicas, escolhendo aquela que maximize os objetivos da organização. São várias as técnicas de análise de estratégia desenvolvidas nestas últimas décadas, em geral orientadas à análise financeira (retorno sobre o investimento, análise de risco, etc.), em detrimento aos aspectos sociais, ambientais e outros. Schoeffler *et alii*. (1974:137-145) nos fornece um bom exemplo deste enfoque financeiro através do modelo PIMS (*profit impact of market strategies*). Este modelo fornece uma abordagem sistematizada do impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas, correlacionando a lucratividade dos negócios principalmente aos seguintes fatores: a participação no mercado, a qualidade do produto ou serviço, os gastos totais de marketing, os gastos com pesquisa e desenvolvimento, a intensidade de investimento de capital (razão entre investimentos totais e vendas).

Aaker (1992:37-38) argumenta que a seleção de estratégias deve estar baseada em cinco critérios gerais: a construção de cenários, o acoplamento de alguma vantagem

competitiva da organização a estratégia, a consistência com a visão e os objetivos, a consistência com os recursos e, o relacionamento com outras unidades de negócio.

Segundo Mintzberg (1994:60), os modelos de planejamento estratégico pressupõe que nesta etapa, as várias opções estratégias já estejam delineadas, sendo este um processo mais discreto do que contínuo, ou seja, as opções estratégicas são geradas em períodos definidos de tempo e não, a partir de um processo mais evolutivo e gradual.

C5.5 Implementação de estratégias e controle

A operacionalização das estratégias mobiliza os diversos níveis hierárquicos da organização, bem como diferentes horizontes temporais (curto e longo prazo). Todo este trabalho de implementação é monitorado por um plano previamente elaborado na etapa de planejamento, que integra as diversas sub-etapas em um programa equilibrado e sincronizado para toda a operacionalização.

As estratégias são agrupadas, em geral, em níveis hierárquicos distintos (Schendel & Hofer, 1979:12-13): (a) estratégias corporativas (ações sobre o portfólio de negócios em uma empresa diversificada); (b) estratégias de negócios (posições do binômio produto-mercado para cada unidade de negócio estratégica); e estratégias funcionais (ações sobre a produção, marketing, pesquisa, etc.).

C6. Críticas ao planejamento estratégico

O planejamento estratégico, em voga desde meados de década de 1960, pareceu ser o melhor e único caminho a ser seguido pelas organizações visando aumentar a competitividade de suas unidades de negócio. Os líderes das empresas esperavam que os sistemas de planejamento produzissem as melhores estratégias, bem como as instruções “passo a passo” para implementá-las. No entanto, a experiência das empresas que adotaram este tipo de modelo de planejamento mais formal até meados da década de 80, revelam que os resultados práticos obtidos nem sempre corresponderam aos resultados esperados pelo plano.

Muitos estudos identificam a fase de implementação das estratégias como principal causa de insucesso dos planos estratégicos. Gray (1986:90) realizou uma pesquisa com 300 respondentes (altos executivos, diretores de planejamento corporativo, chefes de unidades de negócios) de diversas empresas americanas e, constatou que apesar da maioria das empresas pesquisadas ainda estarem comprometidas ao planejamento estratégico, 87% dos respondentes mostraram-se desapontados com os sistemas utilizados pelas mesmas. A implementação dos planos foi atribuída como a principal causa de descontentamento (59% dos respondentes).

Os respondentes da pesquisa apontaram seis fatores como determinantes das dificuldades de implementação dos planos: gerentes de linha mal preparados, definição falha das unidades de negócios, objetivos vagos e sem clareza, informações

inadequadas para o plano de ação, revisões mal feitas dos planos das unidades de negócios, vínculo inadequado do planejamento estratégico com outros sistemas de controle (Gray, 1986:91).

Wilson (1994:13) identifica diversas causas relacionadas ao insucesso dos planos estratégicos praticados até meados da década de 80, listadas, a seguir:

1. a equipe de planejadores se apoderou da responsabilidade e desenvolvimento do processo, responsabilidade esta que deveria ser dos executivos e gerentes;
2. o processo dominou a equipe de planejadores, no sentido de que muita ênfase foi dada as análises e metodologias e pouca ênfase às verdadeiras percepções estratégicas;
3. os sistemas de planejamento, em geral, não produziam resultados práticos pois a operacionalização não era repassada aos executivos e gerentes;
4. os planos focalizavam principalmente as fusões, aquisições e desinvestimentos a partir do uso de análises de portfólio e modelos matriciais, em oposição do desenvolvimento dos negócios básicos da organização. Dentro desta perspectiva, nos negócios considerados maduros ('as vacas leiteiras' na matriz BCG), com baixa taxa de crescimento de mercado, as organizações optavam, por exemplo, por uma estratégia de 'colheita'. A empresa aumentava seus objetivos quanto ao lucro, diminuía seus investimentos no setor e aumentava o controle da unidade para 'colher' o máximo deste mercado, em detrimento da exploração de novas possíveis alternativas;

5. os processos de planejamento não geravam opções estratégicas verdadeiras, consistentes e ótimas, pois na responsabilidade de se provar a eficiência do sistema, optava-se por estratégias que satisfizessem algumas condições básicas à organização (estratégias aceitáveis), sem um grande esforço de se analisar mais profundamente as alternativas possíveis. As estratégias eram adotadas mais por *default* do que por escolha;
6. o planejamento desconsiderava as dimensões organizacionais e culturais requeridas à formação de estratégias, principalmente através do estabelecimento das unidades básicas de negócio;
7. apesar da ênfase dada a análise do ambiente externo, as organizações baseavam-se em previsões dentro de um único cenário futuro, minimizando a complexidade e incerteza que caracterizava cada vez mais o ambiente global.

Mintzberg (1994:66) aprofunda a discussão da eficácia dos planos estratégicos argumentando que apesar deste processo de planejamento estar bem estruturado e detalhado, a etapa básica e fundamental do mesmo, ou seja, a da formação (criação) da estratégia propriamente dita, ainda não foi suficientemente estudada. O próprio Steiner (1979:178), autor do clássico modelo de planejamento estratégico admite que “apesar de um considerável progresso ter sido obtido no desenvolvimento de ferramentas analíticas para identificar e avaliar estratégias, muito do processo é ainda uma arte”

De acordo com Mintzberg (1994a:107), o problema do insucesso dos planos está no fato do planejamento representar um estilo racional de gerenciamento e não um estilo de comprometimento, que envolve e compromete as pessoas. Segundo o autor, os executivos envolvidos no planejamento estratégico tradicional acabam por sobrepor o processo do planejamento e formulação de estratégias a operacionalização do mesmo via ações gerenciais.

Mintzberg (1994:221-321; 1994a:110-112) identifica três erros conceituais e estruturais básicos que dificultam o processo de formação de estratégias. Primeiramente, a premissa de que o futuro pode ser previsível, ou seja, a de que planos estratégicos podem ser desenvolvidos dentro de cenários em grande parte controlados. De acordo com Brian Marsh²³ citado por Tenaglia e Noonan (1992:18), “o erro na interpretação de cenários está no fato de que eles não são uma ferramenta para ajudar os executivos a predizerem situações futuras, mas um meio pelo qual nós podemos explorar (e aprender) aquilo que pode ser feito caso esta situação ocorra”. A análise de cenários deve ser uma ferramenta de aprendizagem organizacional e não um instrumento de simples previsão do futuro. De fato, Geus (1988:70-74), estudando a aprendizagem organizacional e a importância do planejamento para a mesma, afirma que a análise de cenários e simulação (ferramentas do planejamento) podem acelerar o processo de aprendizagem organizacional, podendo neste caso, gerar uma vantagem competitiva para a organização.

²³ Brian Marsh é executivo da Royal Dutch/Shell, empresa de exploração de óleos combustíveis que se utiliza da análise de cenários.

A separação entre estratégias e operações, formulação e implementação, pensadores e operacionalizadores da ação é apontado como o segundo erro conceitual-estrutural do processo de formação de estratégias. Criticando os argumentos de Jelinek²⁴ segundo os quais os planejadores podem fazer estratégias a distância, a partir de dados brutos (quantitativos e factuais) recebidos, o autor afirma que outros detalhes qualitativos, fontes informais de informação (rumores, fofocas, etc) e percepções, também são variáveis importantes no processo.

A formalização do processo de formação de estratégia constitui o terceiro erro conceitual e estrutural do processo. Sistemas formais podem processar mais informações, porém não têm capacidade de internalizá-las, compreendê-las e sintetizá-las. O sistema formal não tem capacidade para aprender, enquanto que a formação de estratégias é um processo de percepção e aprendizagem.

Para o autor, o planejamento estratégico pode prejudicar a percepção e o pensamento estratégico. O planejamento é caracterizado pela natureza de seu processo e não pelos resultados pretendidos. Ele não deve ser visto como um processo de tomada de decisão, como um processo de formação de estratégias, como um processo de gerenciamento ou como um modo preferencial de se agir, mas simplesmente como um esforço para se formalizar parte de tais processos, através da decomposição, articulação e racionalização.

²⁴ Vide Referencial Teórico - Planejamento Estratégico, seção conceitos e premissas.

D. Arquitetura estratégica: um novo paradigma

D1. Necessidade de reavaliação do antigo paradigma

As transformações ocorridas no ambiente global, principalmente a partir de meados da década de 80, vêm obrigando os acadêmicos e pesquisadores a reavaliarem os conceitos de estratégia sintetizados durante seu maior período de crescimento (1965-1985). De acordo com Prahalad & Hamel (1994:5), os executivos, preocupados em reestabelecer a competitividade de suas organizações, estão abandonando os conceitos de estratégia e formação de estratégias a favor de outras orientações.

Na ausência de um paradigma consistente, os executivos e consultores vêm focalizando as etapas de implementação e operacionalização em oposição a formação da estratégia. Muitas empresas como o Boston Consulting Group (BCG) e McKinsey, que firmaram seus nomes em cima de consultoria estratégica, vêm priorizando questões relacionadas a implementação e eficiência das operações da organização (reengenharia, a competição baseada em menor tempo de entrega, etc), em oposição à estratégia da mesma.

Porter (1996:61) corrobora o pensamento acima, argumentando que o uso de técnicas e ferramentas administrativas (gerenciamento da qualidade total, *benchmarking*, competição baseada em menor tempo de entrega do produto, terceirização, parcerias, reengenharia, etc) vêm erroneamente tomando o lugar da estratégia, ou seja, a

estratégia de uma organização vem sendo relegada ao segundo plano em oposição a busca apenas por uma maior eficácia operacional (produtividade, qualidade, rapidez, entre outros).

O aumento da lucratividade de uma organização é função de sua eficácia operacional, medida, por exemplo, em termos de aumento da produtividade. Os limites da produtividade, compreendidos pela soma das melhores capacitações, tecnologias, práticas gerenciais, entre outros, estão constantemente se expandindo em função das novas descobertas no ambiente global. Porter argumenta que a melhoria contínua da eficácia operacional de uma organização é necessária, mas não suficiente para garantir a competitividade da empresa na indústria, pois os competidores podem rapidamente imitar estes ganhos de tecnologias, *inputs* e práticas administrativas, levando a uma competitividade que converge a um caminho comum. A estratégia, no entanto, representa o elemento diferencial da organização para estabelecer uma posição competitiva e sustentável.

Prahalad & Hamel (1994:6-9) procuraram sintetizar as diversas transformações que vêm obrigando acadêmicos e empresas a repensarem as bases da estratégia: a desregulação de diversos mercados; a privatização de diversas indústrias de infraestrutura; as mudanças estruturais ocorridas em diversas indústrias (por exemplo, a indústria dos computadores); o impacto do livre-comércio com a eliminação de barreiras protecionistas; a competição globalizada com a redução das barreiras nacionais; a formação de blocos econômicos (por exemplo, União Européia,

NAFTA²⁵, MERCOSUL²⁶, entre outros); o aumento das fusões, aquisições e alianças entre as organizações; o excesso da capacidade produtiva em muitos setores da economia (por exemplo, diversos produtos agrícolas); as mudanças nas expectativas e aspirações dos consumidores; as discontinuidades tecnológicas; as preocupações ambientais; entre outras.

Todas estas transformações vêm levantando novas questões a serem discutidas pelos estudiosos no campo da estratégia e pelas organizações. A transformação nas estruturas das indústrias, a mudança da lógica dominante das organizações e, a reformulação dos padrões de análise para se obter e sustentar uma posição competitiva em uma indústria, são pontos fundamentais que devem ser repensados neste novo contexto.

Prahalad & Hamel (1994:9) argumentam que a estrutura das indústrias deve ser cada vez mais concebida como uma variável indeterminada a ser gerenciada pelas organizações, e não, como uma variável definida e determinada. O gerenciamento das transformações industriais, a partir da síntese do impacto coletivo das mudanças econômicas, políticas, regulatórias, tecnológicas e sociais é um imperativo para as organizações; que devem antecipar o futuro, a partir de uma direção estratégica, e desenvolver os caminhos necessários para encontrá-lo (através de alocação e alavancagem de recursos e ponderação das habilidades de gerenciamento e ação).

²⁵ *North American Free Trade Agreement*, pacto comercial estabelecido entre os Estados Unidos da América, Canadá e México.

²⁶ Pacto comercial estabelecido entre Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai.

As rápidas transformações industriais vêm obrigando as organizações a repensarem e adaptarem a sua lógica dominante, reformulando suas bases políticas, estruturais e culturais que as direcionavam até então, para novas estruturas gerenciais. Os padrões utilizados para avaliar a posição competitiva de uma organização também devem ser repensados, em função das rápidas transformações nas indústrias. As organizações precisam redefinir se o padrão de análise está no produto, na linha de produtos, na unidade de negócios estratégica, na firma diversificada, em um conjunto de firmas incluindo fornecedores, governo, etc.

Neste contexto de transformação industrial, faz-se necessário a revisão de alguns pressupostos da análise estratégica mais tradicional. A ideia de estratégia apenas como o posicionamento de um negócio em uma dada indústria funciona somente em ambientes com um relativo grau de identificação e estabilidade. A utilização das ferramentas e análises estratégicas nas organizações precisa ser reenfocada, considerando não apenas as indústrias existentes e estáveis (pressuposto tradicional), mas também as indústrias em transição e as indústrias emergentes (por exemplo, biotecnologia, multimídia).

A visão da organização apenas como um conjunto de unidades de negócios (pressuposto tradicional) também precisa ser revista. Enfoques mais atuais argumentam que a organização deve ser interpretada como um conjunto de recursos e habilidades (Prahalad & Hamel, 1990:81-82). Os autores também enfatizam a necessidade de se estudar a competição intercorporações, uma vez que as

intersecções entre indústrias antes isoladas são cada vez mais comuns (por exemplo, computadores e telecomunicações). Os resultados das ações estratégicas a partir de análises econômicas e financeiras (pressuposto tradicional) precisa ser ampliado, incluindo também o impacto das políticas públicas e privadas nas indústrias as quais se insere a organização.

O maior enfoque a estratégia enquanto processo analítico, priorizando os modelos de planejamento estratégico e suas variações enquanto processo de elaboração, e subestimando-se a operacionalização da mesma (pressuposto tradicional), também deve ser reconsiderado, uma vez que a experiência de muitas organizações vêm ilustrando o impacto positivo das ações organizacionais no desenvolvimento de estratégias, através de maior envolvimento dos funcionários, promoção da criatividade e inovação, etc.

Ainda dentro deste contexto de transformações industriais, a teoria do caos (o estudo de sistemas complexos, não lineares e dinâmicos) pode ser uma ferramenta importante para entender a evolução dinâmica das indústrias e as interações entre seus vários atores. Uma das maiores descobertas da teoria do caos está em demonstrar como um simples conjunto de relações determinísticas podem gerar resultados padronizados e ainda assim caóticos. Um objeto sob a ação de dois campos magnéticos descreverá uma série de padrões que não se repetem, embora não sejam totalmente aleatórios. No entanto, o resultado dos movimentos do objeto provém das conhecidas leis e equações newtonianas (sistemas determinísticos). Os sistemas caóticos nunca

retomam seus estados originais, ainda que seus resultados sejam limitados e criem padrões que incorporam constantes matemáticas.

Considerando o ambiente global como um sistema caótico, complexo, dinâmico, não linear e variado, pode-se mostrar como pequenas mudanças provocadas por um agente do sistema podem levar a desvios radicais no comportamento do sistema natural. Segundo Freedman (1992:26-38), esta percepção têm conduzido a uma nova apreciação do mundo, reforçando o poder da aleatoriedade e das probabilidades.

Nesta nova realidade, o sistema deixa de ser analisado pelo comportamento independente de suas partes, o reducionismo, e assume uma postura mais holística, concentrando-se na dinâmica do todo e na interação de suas partes. A idéia de mudança como uma função linear em relação ao tempo, ou seja, o passado guiando o futuro, não mais se aplica. Land & Jarman (1990:15-23) têm afirmado que nos dias de hoje, a mudança é mais rápida, complexa, turbulenta e imprevisível, ou seja, a própria mudança mudou.

Considerando as indústrias como sistemas caóticos e trabalhando com um modelo de simulação para uma cadeia formada por uma empresa fabricante de computadores, seus fornecedores e o mercado, Levi (1994:167-178) identificou uma série implicações da teoria do caos para a formação de estratégias organizacionais:

1. O planejamento a longo prazo é muito difícil e o retorno, medido em termos de modelos de previsão melhores, mais sofisticados e mais acurados, pode ser bastante pequeno. As organizações devem, portanto, preocupar-se mais com a previsão de cenários do que com os modelos propriamente ditos. Estreitar o foco de ação da organização em alguns produtos e mercados pode dificultar sua habilidade de adaptação em uma situação de mudança do ambiente industrial. Levi sugere que as *joint-ventures*, as fusões, aquisições e alianças são tentativas das organizações de manter um “pé” nos cenários potenciais, dentro deste contexto de incerteza e mudança acelerada;
2. As indústrias não alcançam um equilíbrio estável, ou seja, os padrões estabelecidos pela organização, tais como decisões de investimento e precificação são temporários e mutáveis. Além disto, os sistemas caóticos, ou seja, o ambiente global, podem evoluir para estados de auto-organização mais complexos. As novas relações entre empresas, tais como, contratos de longo-prazo, cooperação com fornecedores e *joint-ventures* ilustram formas novas e complexas de auto-organização da indústria;
3. Mudanças dramáticas podem ocorrer inesperadamente e pequenos distúrbios do sistema podem levar a grandes flutuações no mesmo. A entrada de um novo competidor ou o desenvolvimento de uma tecnologia aparentemente secundária pode afetar grandemente uma indústria, tal como a desenvolvimento de um novo canal de distribuição (entrega pelo correio) para computadores pessoais;

4. Previsões e reconhecimento de padrões a curto-prazo podem ser estabelecidos, ou seja, existe um certo grau de ordem nos sistemas caóticos, possibilitando o planejamento dentro de um horizonte de tempo de meses ou até alguns anos. O fato dos sistemas caóticos serem limitados pelas suas estruturas formadoras fornece um certo grau de ordenamento ao mesmo, por exemplo, as medidas *antitrust* de um governo limitam as ações monopolísticas em uma indústria.

Os sistemas caóticos geram muitos padrões repetitivos fornecendo informações úteis à organização. São exemplos destes padrões repetitivos os ciclos econômicos (identificação de períodos de recessão e crescimento de uma economia), a alternância entre períodos de intensa competição e de cooperação em indústrias oligopolísticas, as fortes relações entre ciclos de negócios e variáveis como demanda, taxas de juros, mercado de trabalho, entre outros.

Além disto, os padrões estabelecidos pelos sistemas caóticos independem de escala gerando os fractais ou seja, a repetição de padrões dentro de padrões. Séries temporais econômicas apresentam, em geral, esta propriedade. As flutuações nos preços das ações em bolsa, por exemplo, têm padrões semelhantes independente do horizonte de tempo considerado (oscilações diárias em um ano ou oscilações a cada minuto em um dia). Levi reconhece que as implicações para a estratégia de negócios não está bem definida, sugerindo que as experiências passadas em uma indústria podem ocorrer novamente em maior escala ou então, que estes padrões

similares podem ser encontrados na análise da competição entre departamentos em uma organização, empresas em uma indústria e mesmo entre países.

5. O gerenciamento de sistemas complexos exige o estabelecimento de um direcionamento estratégico, orientações que a organização deve seguir, uma vez que é impossível encontrar o curso de ação ótimo para cada cenário possível. A natureza caótica das indústrias exige que as estratégias perseguidas pelas organizações adaptem-se ao ambiente, levando muitas vezes a empresa a modificar suas orientações e regras de decisão.

D2. Bases para um novo paradigma

Dentro do contexto de complexas transformações industriais que têm caracterizado o ambiente global principalmente desde meados da década de 80, e percebendo a necessidade de reavaliação dos conceitos de estratégia sintetizados durante seu maior período de crescimento (1965-1985), Hamel & Prahalad (1995:17-26) introduziram a idéia de que as organizações devem competir pelo futuro de sua indústria, através da criação e domínio das oportunidades do mercado. A operacionalização de tal fato ocorre a partir da criação de uma arquitetura estratégica, ou seja, através da elaboração de uma planta para o desenvolvimento das competências necessárias para dominar os mercados futuros.

Segundo os autores, as organizações precisam ser capazes de reavaliar e regenerar suas estratégias centrais, adotando uma posição pró-ativa e transformando a sua indústria ou setor de atuação. Esta é a base que garantirá o diferencial da organização na busca pela competitividade. Para os autores, a simples manutenção da liderança de uma indústria não é suficiente neste contexto, uma vez que esta liderança precisa ser constantemente reinventada e reconquistada, a partir de um processo de transformação da indústria.

As bases do novo paradigma da estratégia, a arquitetura estratégica estão ilustradas na Figura 10, e fornecem as diretrizes deste novo desafio competitivo, bem como as diretrizes para se descobrir, mobilizar e alcançar primeiro o futuro de uma indústria (Hamel & Prahalad, 1995:27-28). Dentro desta perspectiva de competir pelo futuro, os autores argumentam que as organizações devem procurar maximizar sua fatia de influência sobre a trajetória do desenvolvimento da indústria. Esta maximização está vinculada a criação e administração de alianças e coalizões; ao desenvolvimento de competências essenciais, aumentando o valor atribuído pelo cliente; a habilidade da organização em experimentar e aprender sobre o mercado, identificando os veios da demanda; a criação de marcas genéricas (*banner brands*) e redes de distribuição globais; a capacidade de definição e influência nos padrões técnicos; a capacidade de definição do ambiente em termos de regulação; e ao controle da propriedade intelectual (Hamel & Prahalad, 1995:214-215).

Figura 10. O novo paradigma da estratégia.

Não só...	Mas também...
O desafio competitivo	
Reengenharia de processos	Regeneração de estratégias
Transformação organizacional	Transformação da indústria
Competir para participar no mercado	Competir para participar nas oportunidades
A descoberta do Futuro	
Estratégia como aprendizado	Estratégia como esquecimento
Estratégia como posicionamento	Estratégia como previsão
Planos estratégicos	Arquitetura estratégica
Mobilização do futuro	
Estratégia como adequação	Estratégia como limite
Estratégia como alocação de recursos	Estratégia como alavancagem de recursos
Chegar primeiro ao futuro	
Competir dentro da estrutura existente da indústria	Competir para moldar a estrutura futura da indústria
Competir pela liderança de produtos	Competir pela liderança de competências essenciais
Competir como entidade isolada	Competir como uma coalizão
Maximizar a proporção de sucessos de novos produtos	Maximizar a taxa de aprendizado de novos mercados
Minimizar o tempo de entrada do produto no mercado	Minimizar o tempo para preempção global (ocupação prévia dos mercados)

Fonte: Hamel & Prahalad, 1995:27-28.

D3. Arquitetura estratégica

Hamel & Prahalad (1995:123-145) definem a arquitetura estratégica como “uma planta de alto nível do emprego das novas funcionalidades (de produtos e serviços), a aquisição de novas competências ou a migração das competências existentes e a reconfiguração da interface com os clientes”. A arquitetura estratégica deve

identificar as principais capacidades a serem desenvolvidas pela organização, não especificando exatamente como desenvolvê-las, ou seja, a arquitetura estratégica não deve ser concebida como um plano exato e detalhado tal como no paradigma do planejamento estratégico, uma vez que as complexas e descontínuas mudanças do ambiente global tornam tal ação bastante inviável. A direção estratégica a seguir (a missão ou o intento estratégico da organização) deve ser definida para um horizonte amplo de 10 ou 15 anos, enquanto que planos detalhados utilizam-se de horizonte temporais inferiores a 2 ou 3 anos.

A arquitetura estratégica permite integrar o curto e o longo prazo das organizações, identificando as competências, as necessidades, as habilidades, os novos grupos de clientes, os novos canais de distribuição, entre outros, que precisam ser desenvolvidos; e as ações que precisam ser tomadas no curto e médio prazo para se alcançar os objetivos de longo prazo (aumentar lucratividade, aumentar *market share*, entre outros) dentro das oportunidades emergentes detectadas.

Segundo os autores, muitas organizações fracassam pois insistem em se comprometer com o sucesso passado, orientando-se pela continuidade das ações que levaram a organização a uma posição de bom desempenho ou liderança na sua indústria. A satisfação com o desempenho atual e a substituição da criatividade pela idéia de que os recursos gerados são a única mola propulsora da organização são duas barreiras que impedem a organização de desaprender o passado (estratégia como esquecimento) em busca de novas oportunidades emergentes.

Dentro deste contexto, a arquitetura estratégica de uma organização deve ser concebida não como um plano acabado, um estado final, mas sim como um protótipo, sujeito a revisões e mudanças de curso uma vez que previsões do futuro das indústrias tornar-se-ão uma sabedoria comum com o passar do tempo e, novas alternativas e oportunidades precisarão ser incorporadas.

Deve-se sempre levar em consideração que por mais previsível que possa ser a direção da evolução futura de uma indústria, fatores tecnológicos, novos padrões dos consumidores, produtos específicos e serviços não podem ser totalmente previstos. Dentro deste contexto, a organização deve agir de maneira contínua através de um processo de aproximação do futuro incremental e sucessiva, havendo sempre um equilíbrio entre o investimento e a capacidade de previsão. Abandonar prematuramente uma oportunidade emergente pode ser tão indesejável quanto comprometer-se prematuramente com ela.

O modo de se mensurar a velocidade de progressão de uma organização, dentro do contexto de competição pela previsão do futuro de uma indústria, não está na rapidez com a qual a organização compromete seus recursos financeiros, mas sim na rapidez com a qual a mesma adquire percepções (*insights*) adicionais sobre a direção a seguir, identificando as tecnologias mais viáveis, os conceitos de produto ou serviço mais adequados às necessidades dos clientes, os canais de distribuição a serem utilizados, as características dos produtos realmente demandadas pelos consumidores, etc. Estas

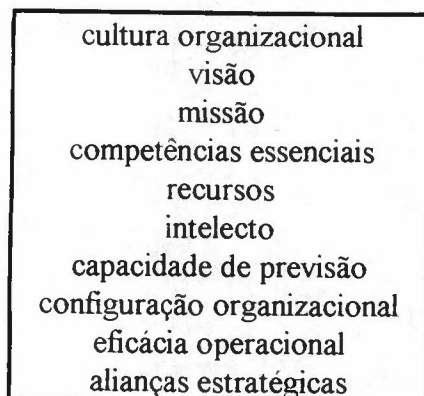
percepções adicionais (*insights*) são obtidas a partir de um processo de aprendizagem ativa e experimental.

Hamel e Prahalad (1995:140-141) argumentam que a capacidade de previsão, tenacidade, singularidade, consenso e capacidade de ação são os critérios básicos que caracterizam uma organização comprometida com a criação de uma arquitetura estratégica

D4. Elementos constituintes da arquitetura estratégica

A arquitetura estratégica abrange um conjunto de elementos que devem ser considerados e gerenciados pela organização, para orientar a natureza e direção que a mesma deve seguir para maximizar sua riqueza (ou seja, seus recursos financeiros, humanos, tecnológicos, intelectuais, entre outros) e sua fatia de influência sobre a trajetória do desenvolvimento da indústria. Tais elementos têm sido identificados e descritos por diversos autores que têm publicado trabalhos recentes e significativos no campo da formação de estratégias, e estão ilustrados na Figura 11, a seguir.

Figura 11. Elementos da arquitetura estratégica.



D4.1 Gerenciamento da cultura organizacional

A literatura no campo de análise organizacional aponta que o conhecimento da cultura de uma empresa é um elemento bastante elucidativo da sua maneira de agir e resolver problemas, identificando seu processo de desenvolvimento e a lógica de seu funcionamento, e permitindo em uma análise mais profunda, a identificação das formas e padrões pelos quais as estratégias são concebidas.

Stanley (1984:4-7) argumenta que as estratégias de uma organização são derivadas de suas crenças orientativas, ou seja, os dogmas, crenças e valores fundamentais de uma organização que fornecem os elementos necessários para a construção da identidade organizacional a ser compartilhada por todas as pessoas.

Bonn & Christodoulou (1996:547-548) estudando cem das maiores empresas de manufatura australianas, no início da década de 80 e de 90, concluíram que 65%

destas, procuraram mudar alguns aspectos da cultura existente, objetivando melhoria nos resultados financeiros e na competitividade. Tais mudanças, incluíram o enfoque ao cliente, a implementação da qualidade total, o treinamento e desenvolvimento de pessoal, e a criação de um vínculo entre padrões de desempenho e sistema de premiação.

Uma organização precisa identificar e caracterizar a sua cultura, através de trabalho interno ou contratação de auditores, para tomar conhecimento dos valores que regem as suas estratégias, e se necessário, iniciar um processo de gerenciamento cultural. Fleury (1989:25-26) afirma que o gerenciamento da cultura de uma organização é possível porém, com grandes dificuldades. “Quando o gerenciamento de uma cultura implica na manutenção dos padrões vigentes, as possibilidades de planejamento e controle dos elementos simbólicos reforçadores do tecido cultural (crenças e valores) são maiores”; investindo-se assim, no desenvolvimento dos rituais e práticas organizacionais mantenedoras dos valores básicos da organização”.

A autora afirma que o gerenciamento da cultura quando a proposta é de mudança de padrões culturais, é bastante complexa, pois neste caso, esbarra na resistência de vários setores da organização. As mudanças na cultura organizacional, neste caso, são mais facilmente alavancadas nos momentos de crise, uma vez que em períodos de estabilidade, as resistências à alteração do *status quo* são maiores (‘não se mexe em time que está ganhando’). As seguintes situações potencializadoras podem facilitar a transformação dos padrões culturais de uma organização:

1. situações ligadas ao ambiente externo, tais como, momentos de crise, de retração ou expansão da organização, drásticas transformações na economia, mudanças na natureza e intensidade da competição, mudanças tecnológicas, entre outras;
2. situações ligadas ao contexto interno, tais como o surgimento de novas lideranças, reorganizações do processo de trabalho, introdução de novas políticas organizacionais, aplicação de novos modelos de gestão administrativas, etc.

Tavares (1991:72) afirma que as culturas podem ser transformadas e alteradas, “desde que as soluções criadas em um processo coletivo, porém liderado, se revelem coerentes com ambientes em mutação”. A coerência, no entanto, deve provir de um sistema cultural aberto à diversidade e à divergência, e a interpretações alternativas da realidade.

Thévenet (1989:153-159) afirma que para se mudar a cultura de uma organização, deve-se inicialmente identificar se o problema que atinge a organização é um problema cultural. Segundo o autor, um problema cultural é crônico, ou seja, representa uma situação permanente, não satisfatória, próxima de outros mal funcionamentos constantemente observados, e largamente difundida por toda a organização; não sendo resolvido através de outras técnicas gerenciais. Para o autor os principais promotores da mudança da cultura de uma organização estão no papel exercido pelos líderes enquanto agente de mudança, e nas situações de mudança do ambiente global que colocam a organização em situação de risco de sobrevivência (aquisições, fusões, alianças, catástrofes, etc).

Segundo Thévenet (1989:153-159), o gerenciamento da cultura somente será produtivo se a alta gerência estiver sensibilizada para tal, e se o processo de gerenciamento ou intervenção for além da mera sensibilização. O processo de gerenciamento cultural não requer necessariamente a mudança da cultura, podendo-se, por exemplo, proceder a exploração dos pontos fortes existentes.

D4.2 Visão

A palavra visão originou-se da palavra latina *vide*, significando 'ver !', o ponto de exclamação implicando em enxergar algo além, algo a mais do que simplesmente focalizar um ponto comum. A palavra latina *vide* originou da palavra indo-européia *weid*, que significa 'ver e conhecer', onde ver e conhecer são sinônimos. Etimologicamente, visão conceitualiza algo visto, mas que não está presente na realidade atual ou histórica, algo que pode ser ou ocorrer, uma noção de futuro, fornecendo elementos para sua antecipação e propósito em direção ou contra o mesmo (Cummings & Davies, 1994:147).

Dentro do contexto organizacional, a visão é uma imagem, uma articulação das aspirações que uma empresa tem para o seu futuro, por exemplo, 'ser o líder em serviço aos consumidores', 'ser o líder em tecnologia na sua indústria', 'ser o líder em comunicação para o mundo', etc. A visão deve estar baseada no futuro, servir como um guia mestre, garantindo que os esforços de todos os funcionários sejam convergentes e constantes ao longo do tempo.

A visão de uma organização proporciona o conhecimento e as expectativas futuras a serem perseguidas, um estado futuro que se torna mais conhecido e real no presente e consequentemente, é mais provável de ser alcançado no futuro, pois foi visualizado no presente.

A visão de uma organização deve estar relacionada a previsão da sua indústria ou setor, a partir de percepções (*insights*) profundas nas tendências em tecnologia, demografia, estilos de vida, economia, entre outras. A previsão da indústria é a síntese da visão de muitas pessoas na organização (Hamel & Prahalad, 1994:128).

A visão enquanto articulação das aspirações futuras de uma organização também representa uma importante fonte de motivação aos funcionários da organização, direcionando as ações da organização a partir de uma perspectiva cognitiva coletiva. Para que os indivíduos sejam motivados pela visão, estes devem percebê-la como algo que representa o futuro do qual desejam participar.

D4.3 Missão

A palavra missão originou-se da palavra latina *mittere* ou *missus*, significando deixar ir, causar a ida de, arremessar ou enviar. Etmologicamente, missão significa a obrigação na qual alguém é enviado e, dentro do contexto organizacional, a missão é a intenção, o propósito, o espírito que constituem a obrigação primária e o modo de agir dos indivíduos da organização, o fundamento e a força que arremessa e envia a

organização para o futuro, para alcançar seus objetivos e metas. (Cummings & Davies, 1994:147).

A missão de uma organização também pode ser conceitualizada como a intenção estratégica da mesma. Esta intenção estratégica é a energia, a força que irá propulsionar a organização, a partir do estabelecimento de critérios que a organização utilizará para progredir. A missão de uma organização deve focalizar sua atenção à ambição de vencer, motivando as pessoas através da comunicação do valor de suas metas, incorporando contribuições de indivíduos da organização e de equipes, mantendo o entusiasmo através de novas operacionalizações em função da mudança das situações e, utilizando a intenção consistentemente para guiar as alocações de recursos (Hamel & Prahalad, 1989:64).

A missão ou intenção estratégica deve transmitir uma noção de direção, uma noção de descoberta e uma noção de destino. A noção de direção objetiva estabelecer uma perspectiva sobre o mercado e a posição competitiva da organização no longo prazo, definindo os negócios; especificando os produtos e mercados nas quais a organização atua e quer atuar; os serviços ou grupo de serviços a serem oferecidos; os clientes, ou mais especificamente, quais necessidades destes clientes deverão ser satisfeitas; a direção de crescimento a ser perseguida (os mercados e tecnologias futuras) e, os recursos, competências e habilidades que precisam ser desenvolvidos. A ausência de uma noção de direção unificadora leva as diversas unidades de uma organização a perseguirem objetivos distintos, sacrificando em geral, o progresso da organização

como um todo. A formulação de uma missão organizacional requer uma resposta às seguintes questões:

1. A organização serve a qual função ? (em termos de necessidades dos consumidores, produtos e serviços);
2. A quem a organização serve com esta função ? (definição de segmentos de mercados, grupos de clientes);
3. Como a organização desempenha esta função ? (em termos de tecnologias, canais de distribuição, entre outros);
4. Por que a organização existe ? Quais as necessidades humanas que ela serve ?

A missão de uma organização deve prover uma estrutura de reforço à motivação dos indivíduos, através da articulação dos tipos de comportamento que a organização identifica como promotores do progresso da mesma. A missão deve ser *personalizada* para cada funcionário da organização e compartilhada por todos, no sentido de transmitir os desafios individuais que concentrem a atenção de todos aos próximos recursos, competências e habilidades que devem ser desenvolvidos.

A missão também deve incorporar a oportunidade de explorar o desconhecido, como fator motivador, transmitindo uma noção de descoberta. Desta forma, a missão de uma organização deve necessariamente ser diferenciada da de seus concorrentes, ou então, seus funcionários não se sentirão motivados.

Apesar da busca pelo crescimento estar intrínseca a quase toda missão, esta deve também transmitir a noção de compromisso e destino a cada um de seus funcionários, e para tanto, ela deve ser dotada de significado para todos os funcionários, invocando uma noção de paixão e ideal, por exemplo, 'o cliente em primeiro lugar', 'promoção de preços baixos hoje e sempre' ou 'alcançar a excelência através da inovação'.

A missão também deve refletir uma ambição que ultrapassa os recursos e habilidades atuais de uma organização e, a estratégia deve ser entendida como uma capacidade de expansão da organização através de um progresso incremental na aquisição destes recursos, refletindo portanto, um conhecimento relativamente claro dos objetivos a serem perseguidos para desenvolver os recursos necessários

A visão e a missão de uma organização devem se complementar no processo de formação das estratégias e dos objetivos da organização. A estrutura para o padrão de comportamento dos funcionários da organização (sua missão) pode ser reforçada pela articulação de um conjunto de objetivos, mais específicos e em concordância a visão e propósitos, que por sua vez, também orientarão as direções estratégias da organização (Cummings & Davies, 1994:149).

D4.4 Competências essenciais

Prahalad & Hamel (1990:81-82) introduziram a expressão competência essencial (*core competence*) para designar um conjunto de aptidões, habilidades e tecnologias gerenciadas de forma integrada, representando a soma do aprendizado coletivo da organização, e oferecendo um determinado benefício ao cliente. Os três critérios básicos que identificam as competências essenciais de uma organização são:

1. um acesso potencial a uma ampla variedade de mercados e produtos possibilitando uma capacidade de expansão da organização;
2. sua unicidade em termos de agregação e gerenciamento de habilidades e tecnologias, ou seja, as habilidades e tecnologias não são isoladamente exclusivas da organização mas a forma como elas se combinam o são, garantindo uma diferenciação em relação aos concorrentes;
3. a contribuição significativa que elas trazem ao consumidor do produto final, em termos de valor percebido.

Para Hamel & Prahalad (1995:257-259), o processo de formação de estratégias, a partir da identificação e desenvolvimento de suas competências essenciais, permite a exploração de oportunidades nas lacunas deixadas pela atual categorização dos mercados, criando intersecções entre mercados antes distintos e não explorados (por

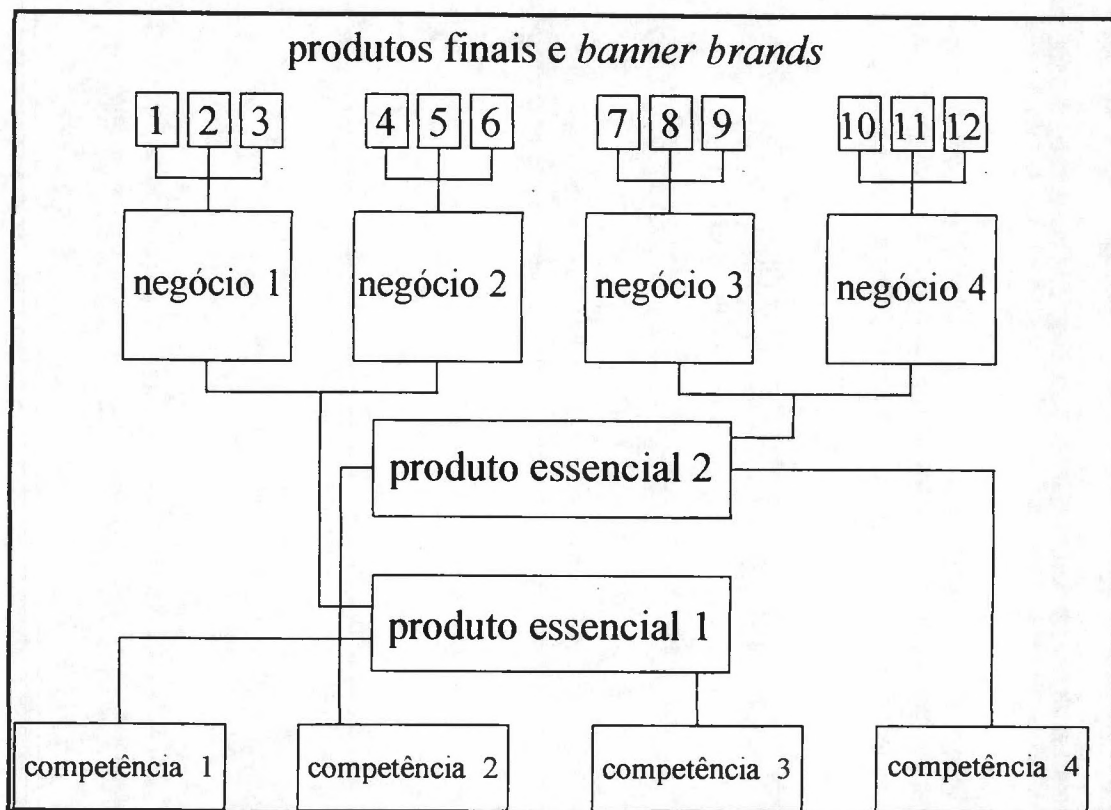
exemplo, a multimídia resultante da intersecção dos tradicionais mercados de informática, telecomunicações, som e imagem).

A formação de estratégias sob uma perspectiva de competências essenciais também possibilita que oportunidades emergentes sejam partilhadas pela organização como um todo, pois representam a base da estrutura competitiva da organização, e fundamento das unidades estratégicas de negócio, que em geral, possuem pouca integração entre si (Figura 12).

Hamel & Prahalad (1995:245-255) argumentam que a competição interorganizacional neste novo paradigma de formação de estratégias, deve priorizar uma competição pela competências essenciais e não simplesmente pelos mercados e produtos. Esta competição ocorre em quatro etapas ilustradas na Figura 12 e descritas, a seguir:

1. desenvolvimento e acesso as habilidades e tecnologias que constituem uma determinada competência essencial. Isto ocorre a partir do desenvolvimento de qualidades e talentos de seus funcionários, contratação de novos funcionários com aptidões específicas, desenvolvimento de parcerias com fornecedores e clientes, formação de *joint-ventures* com empresas que possuem habilidades correlatas, acesso a contratos de Pesquisa com o governo, registro de patentes, entre outros;

Figura 12. As raízes da competitividade.



Fonte: Prahalad & Hamel, 1990:81.

2. síntese das competências, caracterizada pela integração e harmonização das várias aptidões, habilidades e tecnologias desenvolvidas, de modo a criar um conjunto sinérgico e único. Uma tecnologia específica desenvolvida pela organização, por exemplo, não distingue uma competência essencial da organização se não for integrada a outras habilidades como otimização do gerenciamento dos fornecedores de matérias primas, desenvolvimento de um canal de distribuição consistente, entre outros;

3. maximização dos produtos ou serviços essenciais (*core products* ou *core platforms*) da organização, em geral, ocupando uma posição intermediária entre as competências essenciais e o produto ou serviço final. Estes produtos ou serviços podem inclusive ser vendidos a concorrentes como componentes, e as vezes podem ser incorporados a produtos acabados que serão vendidos com a marca de outra empresa. Tal fato permite que as organizações desenvolvam e aprimorem suas competências essenciais.
4. maximização da fatia de mercado do produto ou serviço final, segundo a concepção usualmente atribuída a este, através de estratégias de marketing, entre outras.

A literatura aponta a dificuldade que muitas organizações enfrentam ao identificar quais as suas competências essenciais²⁷, pois estas não podem ser tomadas como um ativo ou infra estrutura da organização. De forma análoga, uma fonte de vantagem competitiva ou um fator crítico de sucesso não pode ser tomado como uma competência essencial da organização, embora uma competência essencial possa ser um fator crítico de sucesso e fonte de vantagem competitiva (a proximidade de uma fábrica aos seus fornecedores de matéria prima pode, por exemplo, trazer uma vantagem competitiva, mas não representa uma competência essencial da organização).

²⁷ SIMPSON, Dan (moderator). How to identify and enhance core competencies. *Planning Review*, Oxford, 22 (6):24-26, Nov./Dec. 1994.

Hamel & Prahalad (1995:261-263) sugerem que um grande esforço é exigido no sentido de desassociar as competências essenciais dos produtos e serviços aos quais estão associadas. Bakker *et alii* (1994:18) sugerem que a organização deve desenvolver uma lista preliminar de aptidões, habilidades e tecnologias disponíveis ou necessárias e compará-las com listas desenvolvidas por concorrentes, escutando também a opinião dos consumidores. As competências essenciais são derivadas da síntese das várias informações e do consenso entre os indivíduos da organização. Diversos executivos²⁸ tem sugerido que as competências essenciais podem ser identificadas através de uma análise retrospectiva dos sucessos e fracassos da organização.

D4.5 Recursos

Aaker (1989:91-92) afirma que os recursos de uma organização, expressos pelas suas habilidades, aptidões, ativos e infra estrutura, constituem-se no fundamento ao desenvolvimento de vantagens competitivas e sustentáveis da mesma. O autor ainda argumenta que o gerenciamento de estratégias deve necessariamente considerar o desenvolvimento dos recursos que possibilitam a obtenção de uma vantagem competitiva e sustentável.

Hamel e Prahalad (1995:180-183) extrapolam a tradicional perspectiva da alocação dos recursos de uma organização (financeiros, técnicos, humanos, infra-estruturais,

²⁸ SIMPSON, Dan (moderator). How to identify and enhance core competencies. p.24.

intelectuais, entre outros), argumentando que estes também devem ser alavancados, no sentido de se estabelecer uma vantagem competitiva e liderança à organização em sua indústria de atuação.

A alavancagem de recursos leva a ganhos de eficiência e aumento de produtividade no sistema e pode ser obtida através da concentração de recursos nos principais objetivos estratégicos, através do acúmulo mais eficaz de recursos, através da complementação de recursos resultando em sinergia para as atividades organizacionais, através da conservação de recursos, e ainda através da recuperação de recursos, minimizando-se o tempo entre o investimento e as recompensas (Hamel e Prahalad, 1995:183-202)

A concentração de recursos pode ser obtida a partir da convergência, foco e direcionamento. A convergência implica na criação de um consenso sobre os objetivos de longo prazo da organização, tendo como base sua missão. O foco especifica as metas de melhoria a curto prazo, possibilitando a realização paulatina das diversas atividades requeridas, evitando assim a diluição de recursos. O direcionamento enfatiza a concentração dos recursos nas atividades mais percebidas e valorizadas pelo cliente.

O acúmulo de recursos pode ocorrer a partir do uso total do intelecto do funcionário da organização, possibilitando a sua capacidade de aprendendo-se a partir de cada experiência (sucesso ou fracasso) vivida pelo mesmo. O acúmulo de recursos também

pode se dar através de alianças, *joint-ventures*, licenciamento interno e uso de subcontratantes, tirando-se proveito das habilidades e recursos externos a empresa.

A complementação de recursos ocorre a partir da combinação de recursos e habilidades de forma inovadora resultando em um efeito sinérgico. Esta combinação pode envolver uma integração tecnológica, funcional ou mesmo a criação de novas oportunidades. A complementação de recursos também implica no estabelecimento de um equilíbrio entre seus ativos críticos (a capacidade de desenvolver produtos, a capacidade de fabricar os produtos ou fornecer o serviço, e uma infra-estrutura ampla de marketing, distribuição e serviços).

A conservação de recursos é resultante da reutilização de habilidades e recursos tais como uma tecnologia comum a diversos produtos, marcas genéricas (*banner brands*) ao invés de marcas isoladas por produto (por exemplo, Fiat, Ford, Sony), a rápida capacidade de trocar a linha de produção de um produto para outro (produção flexível), além da reciclagem de conhecimento. A cooptação de recursos através da formação de coalizões, trabalhando-se coletivamente para estabelecer um novo padrão, desenvolver uma nova tecnologia ou mesmo para defender uma questão legal é outra forma de conservação de recursos a ser perseguida pela organização. Uma terceira forma de conservação de recursos ocorre a partir da proteção dos mesmos contra os concorrentes, por exemplo, através de patentes. A recuperação de recursos ocorre principalmente a partir da minimização do tempo de retorno do mesmo em

termos de receita para a organização, por exemplo, através da redução do tempo para desenvolvimento de um novo produto.

D4.6 Intelecto

Dentre os vários recursos organizacionais, muitos executivos, consultores e acadêmicos têm considerado a importância do gerenciamento dos recursos intelectuais para o sucesso das organizações. Este recurso pode ser expresso, por exemplo, através do grau de conhecimento do mercado e dos clientes, das metodologias de trabalho, da pesquisa para tecnologias novas ou adaptadas, dos sistemas de informação e decisão, da capacidade de inovação, da capacidade de aprendizagem organizacional, do ritmo de desenvolvimento de recursos humanos, etc.

Joel Barker²⁹ afirma que “as propriedades intelectuais corporativas serão mais valiosas que os ativos físicos de uma organização no próximo século”. Larry Prussac³⁰ argumenta que “o conhecimento emergiu como um fator de produção crítico, coexistindo com os fatores terra, capital e trabalho. Esta emergência tem profundas implicações na economia e gerenciamento das organizações”.

Dentro do paradigma da arquitetura estratégica, a mensuração da velocidade de progressão de uma organização está na rapidez com a qual a mesma adquire

²⁹ LLOYD, Bruce. Knowledge management: the key to long-term organizational success. **Long Range Planning**, Great Britain, 29 (4): 576-580, Aug. 1996. p.576.

³⁰ LLOYD, Bruce. Knowledge management: the key to long-term organizational success. p.578.

percepções (*insights*) adicionais sobre a direção a seguir, identificando as tecnologias mais viáveis, os conceitos de produto ou serviço mais adequados às necessidades dos clientes, os canais de distribuição a serem utilizados, as características dos produtos realmente demandadas pelos consumidores, etc. Estas percepções adicionais (*insights*) são obtidas a partir de um processo de aprendizagem ativa e experimental.

Kolb (1984:21-38) conceitua a aprendizagem como um processo onde o conhecimento é criado a partir da transformação da experiência. A aprendizagem deve ser concebida como um processo, e não em termos de resultados, no qual os conceitos são derivados da experiência e continuamente modificados por elas. Os resultados são apenas dados históricos e não conhecimentos futuros.

É na diferença de potencial entre a expectativa frente uma ‘situação problema’ e a experimentação desta situação que ocorre a aprendizagem. A aprendizagem envolve ainda as transações entre indivíduo e ambiente, sendo que as características pessoais, organizacionais e ambientais operam e interagem entre si. Finalmente, a aprendizagem deve ser entendida como um processo de conhecimento criativo, resultante da integração de experiências subjetivas e objetivas.

Dentro de um contexto organizacional, a aprendizagem será verificada a partir de pequenas incursões no mercado através da elaboração de protótipos, aquisições cuidadosamente direcionadas, alianças com clientes de vanguarda, desenvolvimento

conjunto com possíveis concorrentes, estudo da tecnologia dos concorrentes, entre outros.

Quinn *et alii* (1996:71-74) argumentam que a habilidade de gerenciamento do intelecto, convertendo-o em produtos e serviços úteis à organização é um recurso crítico nestes tempos de transformação industrial. Os autores categorizam o intelecto profissional de uma organização em quatro níveis segundo ordem crescente de importância: o conhecimento cognitivo ou o 'saber o que' obtido através de treinamento; as habilidades avançadas ou o '*know-how*' (a habilidade de aplicar as regras de uma disciplina em problemas reais); os sistemas de compreensão ou o 'saber porque', representando o conhecimento profundo nas complexas relações de causa-efeito de uma disciplina; e a criatividade através de automotivação e adaptabilidade para obter sucesso.

Os autores afirmam que apesar das organizações ainda concentrarem uma maior ênfase à perfeição e especialização, o sucesso das mesmas neste ambiente global de mudanças rápidas e descontínuas é função da criatividade de seus funcionários, que deve ser incorporada como valor cultural. O desenvolvimento do intelecto profissional ocorre através de uma exposição constante de seus funcionários a problemas complexos e reais, bem como a situações de desafio. A contratação de bons profissionais do mercado e com experiências em outras áreas de atuação, e o compartilhamento de informações entre departamentos distintos também representam outras formas de desenvolvimento do intelecto profissional.

D4.7 Capacidade de previsão

Segundo as bases deste novo paradigma de formação de estratégias, as organizações devem competir pela previsão da indústria, ou seja, devem criar uma percepção antecipada e encontrar a melhor perspectiva futura da indústria. Esta capacidade de previsão exige mais do que a construção de cenários ou projeção da tecnologia, embora estes sejam elementos úteis. Em geral, a criação de cenários começa a partir de uma situação presente, projetando no futuro aquilo que pode acontecer. Já a previsão do futuro de uma indústria parte de um possível cenário futuro, retornando a situação presente para definir o que precisa acontecer para que este futuro se transforme em realidade. As previsões tecnológicas, a pesquisa de mercado e a análise da concorrência embora também úteis, não geram necessariamente previsões sobre a indústria, pois via de regra, não impulsionam os executivos a repensarem a organização e os setores onde competem.

O desenvolvimento da capacidade de previsão deve tomar como pressuposto a necessidade de minimizar a ortodoxia e a inércia que em geral caracteriza as organizações. Segundo Hamel & Prahalad (1995:92-121), as principais diretrizes para desenvolver a capacidade de previsão são:

1. desenvolver uma capacidade de abstração, ampliando o horizonte de oportunidades da organização a partir de suas competências essenciais, evitando assim, a perspectiva reducionista de pensar no futuro a partir dos atuais mercados

e produtos. Os executivos devem repensar suas organizações em termos de competências essenciais, em oposição a idéia de organização como um conjunto de unidades de negócios. Uma organização que se define apenas em termos de um conjunto de mercados e produtos específicos, amarra seu desempenho futuro a estes mercados. As organizações devem priorizar a utilização das suas competências essenciais, pois enquanto os mercados amadurecem, as competências evoluem;

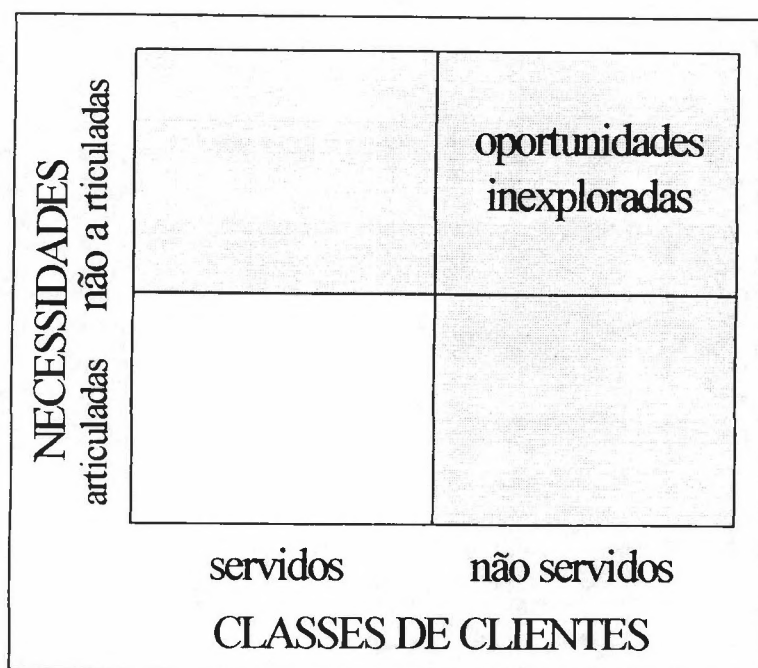
2. É necessário repensar as definições tradicionais de produtos e serviços, concentrando-se nas *funcionalidades* subjacentes, ou seja, benefícios extras que estas trarão aos clientes. Os produtos e serviços devem ser decompostos em seus elementos de funcionalidade;
3. reconceber os produtos a partir de uma nova perspectiva da relação preço-desempenho, ou seja, desafiar o pressuposto tradicional de que o bom desempenho de um produto está associado a complexidade de sua tecnologia e a altos preços. Quando se fala em redução de custos, deve-se focar não apenas a concepção atual de um produto ou serviço, mas também novas possibilidades existentes;
4. estimular o uso da criatividade e imaginação, através de questionamentos do tipo “Por que isto não pode ser diferente?”, desenvolver um espírito de curiosidade profunda e sem limites para obter uma razoável percepção das possíveis discontinuidades, e então tirar conclusões sobre as ações a serem tomadas pela

organização; utilizar-se de metáforas para descrever percepções a princípio intangíveis e pouco conhecidas;

5. desenvolver a capacidade da especulação, em oposição a tomada de decisões imediata, através de debates, ouvindo elementos da organização menos tradicionais, menos “experientes”, retornando diversas vezes à complexidade do tema, e abandonando sempre que necessário a posição de especialista neste ou aquele assunto;
6. procurar as analogias existentes entre as diferentes indústrias e setores, trazendo idéias de outras indústrias para a indústria na qual se insere a organização, uma vez que estas evoluem de modo diferente e com velocidades distintas;
7. valorizar o ecletismo, uma vez que a inovação pode ser encontrada nas interfaces das mudanças geopolíticas, demográficas, tecnológicas, nos estilos de vida, entre outras. Constituir grupos de estudos com experiências diversas de posição na organização, educação, região de procedência, entre outros;
8. minimizar os efeitos da ortodoxia e inércia que em geral, caracterizam as organização questionando sempre os posicionamentos e as regras adotadas pela mesma, “ser do contra”;

9. ser uma organização mais do que ‘voltada ao cliente’, desenvolvendo as oportunidades inexploradas, através do fornecimento das necessidades não articuladas dos clientes atuais e potenciais, bem como captando grupos de clientes fundamentalmente novos seja através de suas necessidades articuladas ou não. A Figura 13, a seguir, ilustra esta os focos de desenvolvimento de oportunidades não exploradas a partir de uma matriz 2x2 constituída pelas necessidades e classes dos clientes;

Figura 13. Foco das oportunidades inexploradas de uma organização.



Fonte: Hamel & Prahalad (1995:118)

10. desenvolver uma empatia com as necessidades humanas, procurando identificar-se com os clientes “comuns”, ou seja, indivíduos impacientes em fila de bancos; indivíduos com orçamento reduzido, mas com família numerosa para alimentar e

vestir; indivíduos que precisam fazer compras durante a madrugada, etc. A previsão do futuro advém de um desejo genuíno de estabelecer uma diferença na vida das pessoas.

D4.8 Configuração organizacional

Segundo Hamel & Prahalad (1995:332-340) as organizações devem repensar a sua configuração para agirem em concordância ao estabelecimento de sua arquitetura estratégica. Os autores estabelecem um paralelo dos arquétipos organizacionais que predominaram nas décadas de 60 e 70 (tese), período de maior desenvolvimento do paradigma do planejamento estratégico, e na década de 80 (antítese), período de críticas ao planejamento estratégico e ênfase dada às atividades de melhoria na eficácia operacional. A partir da tese e antítese, os autores propõe um novo arquétipo que deve ser desenvolvido na busca pela competição pelo futuro (síntese) dentro do novo paradigma de formação de estratégias (Figura 14).

Figura 14. Arquétipos organizacionais.

Tese	Antítese	Síntese
corporação centralizada burocrática clones voltada à tecnologia diversificada	unidades de negócio descentralizada investida em <i>empowerment</i> renegados voltada ao cliente negócios essenciais	interligações coletiva orientada ativista voltada aos benefícios competências essenciais

Fonte: Hamel & Prahalad, 1995:340.

De acordo com os autores, a organização deve ser vista como uma instituição única ou como um conjunto de negócios inter-relacionados, procurando-se identificar e explorar as interligações entre as unidades, agregando valor a corporação como um todo. A interligação entre as unidades pode ser percebida quando as unidades de negócios exploram conjuntamente as oportunidades emergentes, quando as competências de uma unidade são utilizadas em outras unidades, quando as unidades contribuem na formação de marcas genéricas (*banner brands*), entre outros.

A estrutura de poder na organização deve ser coletiva e partilhada, ou seja, a estrutura organizacional não deve ser absolutamente centralizada e opressiva, nem totalmente descentralizada. A agregação de valor à organização é percebida quando os executivos das unidades de toda a empresa participam do desenvolvimento de uma estratégia horizontal, um processo no qual os gerentes de linha de toda a empresa reconhecem o possível valor agregado de uma ação coletiva. Esta postura coletiva exige necessariamente uma postura mais cooperativa e menos competitiva entre os funcionários envolvidos. Esta ação coletiva envolve a formação de equipes de trabalho.

A diminuição dos tradicionais níveis hierárquicos caracterizadores das organizações burocráticas, em favor do *empowerment* de seus funcionários, garantindo aos mesmos a liberdade de projetar seus próprios trabalhos, reestruturar seus próprios processos e agir para satisfazer os clientes; deve ocorrer a partir de uma noção compartilhada de orientação (a missão ou intenção estratégica da organização). A necessidade de

liberdade individual deve ser conciliada com o esforço conjunto e coordenado que leva as organizações a alcançar seus objetivos.

Os funcionários não devem agir como clones, reproduções das idéias e ações da alta gerência, nem tão pouco renegar o pensamento corrente a favor de suas idéias particulares. Os funcionários devem ser ativistas comunitários, ou seja, devem desafiar o *status quo* quando necessário, porém sob uma perspectiva de melhoria coletiva, e não apenas individual.

As organizações não devem estar voltadas estritamente ao desenvolvimento tecnológico ou aos clientes. A ligação entre tecnologia e clientes não está apenas nas necessidades atuais articuladas, mas também nos produtos e serviços que possam satisfazer as necessidades não articuladas. As organizações devem estar voltadas aos benefícios, buscando e investindo constantemente, e dominando as tecnologias que trarão benefícios ainda não articulados pelos consumidores.

O crescimento e a diversificação das organizações deve tomar as competências essenciais como fundamento de um portfólio de negócios aparentemente diverso. A diversificação a partir da exploração das competências essenciais da organização reduz o risco e o investimento necessário, aumentando as oportunidades de transferência de aprendizado e das melhores práticas entre as unidades de negócios.

D4.9 Eficácia operacional

A eficácia operacional pode ser interpretada como o uso de técnicas e ferramentas administrativas que visam o melhor desempenho operacional das atividades em termos de produtividade, qualidade, rapidez, entre outros. Estas técnicas incluem a reengenharia dos processos, o gerenciamento da qualidade total, a agregação de valor ao produto, as práticas de *benchmarking* e terceirização, a competição baseada em menor tempo de entrega ou menor custo, a formação de equipes de trabalho, a redução dos níveis hierárquicos(*downsizing*), entre outras.

A seleção e escolha destas técnicas administrativas deve ser considerada dentro do contexto das estratégias globais da organização, como forma de aumentar a produtividade e lucratividade da mesma, e não simplesmente como modismo. No entanto, esta procura por maior eficácia, não pode deve ser confundida com a estratégia da organização. Conforme citado anteriormente, Porter (1996:61) argumenta que a melhoria contínua da eficácia operacional de uma organização é necessária, mas não suficiente para garantir a competitividade da empresa na indústria, pois os competidores podem rapidamente imitar estes ganhos de tecnologias, *inputs* ou práticas administrativas, levando a uma competitividade que converge a um caminho comum.

Em geral, as empresas devem organizar os seus processos de negócios como um fluxo ordenado de atividade ou tarefas, recebendo os *inputs*, agregando valor e provendo

um *output* de valor para os seus clientes. Este fluxo é horizontal ligando os fornecedores, os processos operacionais e os clientes da organização; e integrando os tradicionais departamento de marketing, finanças, produção, etc.

D4.10 Alianças

Alianças estratégicas são relações colaborativas formais e interorganizacionais. As alianças representam uma parceria onde uma empresa procura obter da outra um valor para a sua estratégia sem ser sua proprietária. As alianças estratégicas podem assumir diversos modos tais como a formalização através de participações acionárias, criação de *joint-ventures*, desenvolvimento conjunto de pesquisa e desenvolvimento, acordos de marketing, onde uma empresa distribui os produtos de outra, acordos para transferência de tecnologia, entre outros.

Hamel & Prahalad (1995:216-224) argumentam que muitas das oportunidades emergentes, tais como, a televisão interativa, os sistemas de navegação a bordo para automóveis e caminhões, os diagnósticos médicos remotos, os dispositivos para comunicação pessoal baseados em satélite, uma alternativa para os motores de combustão interna, entre outros, exigirão a integração das habilidades e capacidades de diversas organizações. Segundo os autores, este novo paradigma da estratégia, a arquitetura estratégica, está baseado na competição não só entre empresas isoladas mas também entre coalizões, ou seja, acordos e alianças entre os diversos agentes da indústria.

As principais razões para o estabelecimento de alianças são a somatória dos recursos necessários ao desenvolvimento de um negócio, o qual não ocorreria se as organizações envolvidas não trabalhassem juntas; a união de organizações conferindo ao conjunto um melhor status e maior participação política; a cooptação de concorrentes reduzindo a ameaça de uma rivalidade futura; e o compartilhamento do risco do negócio em questão.

As empresas comprometidas com estas alianças e coalizões, ao desenvolverem uma rede de integrações entre si, podem ser caracterizadas como empresas nodais. A importância relativa das diferentes habilidades, capacidades e competências fornecidas pelas empresas participantes pode mudar ao longo do tempo, e nem todos os parceiros terão o mesmo nível de comprometimento. As empresas também devem se preparar para o fato de que muitas das organizações parceiras nos estágios iniciais de evolução do mercado, tornar-se-ão concorrentes no estágio final.

D5. Paralelo entre o antigo e o novo paradigma de estratégia

Hamel & Prahalad (1995:324-332) estabelecem um paralelo contrastando o tradicional paradigma do planejamento estratégico com a nova abordagem de formação de estratégias, a arquitetura estratégica (Figura 15). Os autores pretendem com isto, oferecer não uma perspectiva *alternativa*, mas sim uma perspectiva *ampliada* ao processo de formação estratégias.

A diferença básica entre os dois paradigmas está no fato de que a criação de uma arquitetura estratégica objetiva a redefinição das regras da indústria e a criação de um novo espaço competitivo, enquanto que o planejamento estratégico tradicional está vinculado a idéia de melhoria incremental na participação e posição em mercados, em geral, já existentes.

O processo do planejamento dentro do novo paradigma é exploratório e aberto. Os protótipos são construídos e moldados em função da evolução dos negócios, das discontinuidades do ambiente e das oportunidades emergentes, e não mais a partir de uma estrutura rígida e formalizada, baseada em fórmulas e rituais. Os recursos devem não somente serem alocados, mas também alavancados e o processo deve necessariamente incorporar o aprendizado pela experiência.

A credibilidade das estratégias da organização é adquirida a partir de uma nova interpretação do que é o longo prazo, de que seja a ambição da organização e da idéia

de comprometimento associada a esta ambição. O longo prazo deve ser entendido não como um retorno distante, mas sim como um ponto de vista sobre a evolução da indústria e como moldá-la. A ambição da organização deve procurar minimizar os riscos através da alavancagem de recursos. O comprometimento não deve ser apenas o investimento financeiro feito em determinado projeto, mas também o investimento intelectual e emocional que garante a consistência e a constância.

Figura 15. Comparação entre os paradigmas de formação de estratégias.

Planejamento Estratégico	Arquitetura Estratégica
Objetivo do planejamento	
Melhoria incremental na participação e posição no mercado	Redefinição das regras do setor e criação de um novo espaço competitivo
Processo de planejamento	
Baseado em fórmulas e rituais Baseado na indústria e estruturas de mercado existentes Análise da estrutura da indústria Teste de adequação entre recursos e planos Orçamentação e alocação de recursos entre projetos concorrentes Unidade de análise: negócios individuais	Exploratório e aberto Compreensão das discontinuidades e competências como base Busca de novas funcionalidades ou formas de oferecer as funcionalidades tradicionais Ampliação horizontes de oportunidades Testes para detectar o significado e a época favorável das novas oportunidades Desenvolvimento de planos para aquisição e migração de competências Desenvolvimento de planos de abordagem às oportunidades Unidade de análise: corporação
Recursos de planejamento	
Executivos das unidades de negócios Poucos especialistas Orientado para a equipe de planejadores	Muitos gerentes A sabedoria coletiva da empresa Orientado à diretoria e gerentes de linha

Fonte: Hamel & Prahalad, 1995:327-328, 332.

II. Metodologia de pesquisa

A. Tipo de pesquisa

A presente dissertação enquadra-se na categoria de análise teórico-empírica, procurando-se identificar a pertinência de uma base teórica sustentada pela literatura disponível e um caso real.

Este trabalho de pesquisa tem caráter exploratório-descritivo procurando identificar e descrever as relações que caracterizam uma organização enquanto cultura, bem como identificar os padrões que identificam o processo de formação de suas estratégias. A técnica de pesquisa escolhida foi a do estudo de caso (Boyd & Westfall, 1984:65-75).

Este trabalho de pesquisa assumiu uma dupla postura empiricista e clínica, caracterizada pela observação da realidade social, considerando a organização como a somatória de indivíduos, e a cultura da mesma como a somatória das opiniões e comportamentos individuais. Tomou-se o cuidado de se construir uma base conceitual prévia para orientar o processo de coleta, análise e interpretação das informações (Fleury, 1989:15-16). O trabalho foi desenvolvido em três etapas distintas descritas, a seguir:

1. embasamento teórico, procurando-se compilar os diversos tópicos disponíveis na literatura acadêmica e especializada, relativos aos campos da cultura

organizacional, e dos paradigmas associados a formação de estratégias. Em relação a cultura organizacional, dada a sua amplitude de variáveis, procurou-se definir os seus elementos constituintes (valores, mitos, símbolos e estrutura de poder) no sentido de delimitar o escopo da pesquisa. Em relação a estratégia, procurou-se identificar os fundamentos dos seus principais paradigmas de formação, de acordo com pesquisadores e especialistas da área;

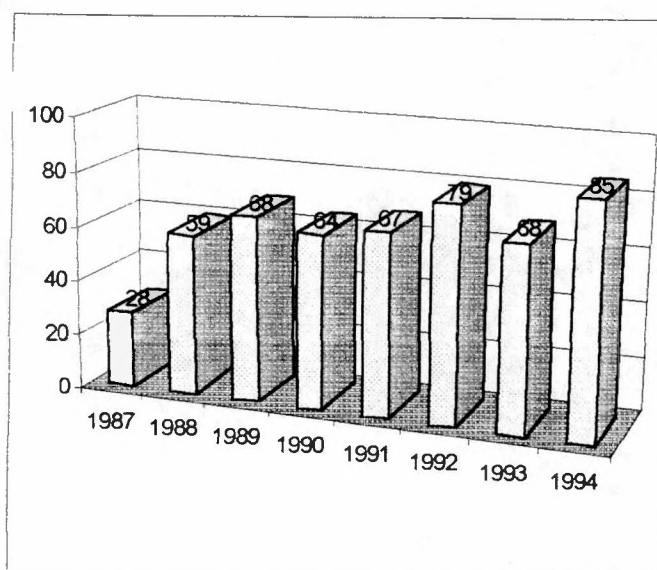
2. trabalho de campo no período de 1993 a 1996, realizado a partir do referencial teórico, utilizando diversos instrumentos de pesquisa para levantar o material de base para análise. A pesquisa de campo procurou identificar, sinais culturais (valores, símbolos, mitos, entre outros) e evidências que caracterizem a cultura e os processos de formação de estratégias da empresa em questão;
3. análise dos resultados através do reagrupamento das observações coletadas, procurando-se identificar as regularidades, as repetições, as semelhanças, as coerências e compatibilidades de significados. A partir deste ponto, procedeu-se a caracterização da cultura da organização, bem como a identificação dos padrões de formação de suas estratégias. Em uma etapa posterior, o trabalho procedeu a verificação do grau de pertinência dos padrões identificados, no contexto dos dois grandes paradigmas de formação de estratégia (planejamento estratégico e arquitetura estratégica). Toda a análise da empresa em questão foi estruturada a partir da apresentação de um modelo de integração da cultura organizacional, estratégias, seus padrões de formação e paradigmas.

B. Empresa-objeto

A empresa Splice do Brasil Telecomunicações e Eletrônica Ltda. foi escolhida para o estudo de caso em função das seguintes peculiaridades:

1. a empresa atua na indústria das telecomunicações, setor este que vem se caracterizando pela sua rápida globalização e por suas profundas e rápidas mudanças tecnológicas;
2. a empresa é nacional e de origem familiar, e vem disputando uma posição nesta indústria com diversas multinacionais (Alcatel, NEC, Equitel/Siemens, Ericsson, entre outras), consideradas “potências” mundiais;
3. a empresa vem alcançando sólidos resultados financeiros (Figura 16) e posições de destaque no mercado nacional;
4. o pesquisador trabalhou em uma empresa coligada do Grupo Splice no período de 1992 a 1996, e teve grande contato com a empresa-objeto, dada a acessibilidade, cordialidade e disposição de seus dirigentes.

Figura 16. Faturamento anual da empresa Splice.



C. Instrumentos de pesquisa

O instrumental de pesquisa para a coleta do material de base incluiu a análise documental, entrevistas com a cúpula e média gerência da organização e, observação direta do cotidiano e rotina da mesma, conforme descrição a seguir:

1. A análise documental incluiu a exploração de documentos sobre o passado da empresa, procurando-se identificar o histórico da empresa, o histórico de seus produtos e tecnologias, e os elementos de comunicação da organização. Documentos relativos às normas elaboradas pela empresa tais como, regras de gestão, projetos executados e em andamento; e estratégias perseguidas também foram observados. A pesquisa incluiu ainda a análise de documentos de informação tais como jornais da empresa, audiovisuais, materiais contendo o perfil da

organização, balanços financeiros, etc., bem como artigos publicados na imprensa e revistas sobre a indústria de telecomunicações.

2. As entrevistas foram realizadas com a cúpula (proprietários e diretores) e a média gerência da organização, enfocando a coleta de dados para a caracterização da cultura e identificação de elementos que permitissem analisar os padrões de formação de estratégias da organização. Estas entrevistas foram abertas, realizadas em duas épocas distintas (segundo semestre de 1993 e segundo semestre de 1996), algumas gravadas (outras não) conforme a aprovação dos respondentes.
3. A observação direta do cotidiano e da rotina da organização fez-se possível pois o pesquisador era funcionário de uma empresa coligada do Grupo Splice, no período de 1992 a 1996. O pesquisador teve a oportunidade de observar e participar, conseqüentemente, de algumas de suas atividades e rotinas.

D. Material de base

O material de base para a análise incluiu diversos tópicos listados, a seguir, procurando identificar as diversas relações intra interorganizacionais para caracterizar a empresa como um todo:

1. o papel do fundador da organização, sua origem social, evolução de sua carreira profissional e desafios enfrentados;
2. a história da organização até a presente data (grandes datas, produtos e mercados, tecnologias, entre outros);
3. a mitologia da organização, símbolos, ritos;
4. os valores declarados e observados na organização, sua estrutura de poder;
5. o nível de consciência em relação ao futuro da indústria de telecomunicações e ao futuro da organização;
6. a missão e as estratégias da empresa;
7. os procedimentos explícitos ou não, utilizados para a formação das estratégias da organização;
8. a noção do que é o curto e o longo prazo, e como suas estratégias estão ajustadas a estes horizontes temporais;
9. a prática do processo de planejamento estratégico;
10. as principais habilidades e recursos da organização;
11. os produtos e mercados atuais e potenciais;
12. a necessidade ou não de diversificação;

13. as características que diferenciam a empresa, seus pontos fortes e fracos;
14. os concorrentes e o relacionamento da empresa com os mesmos;
15. a configuração organizacional e os processos de negócio;
16. o grau de consciência quanto a necessidade de reestruturação e mudança;
17. a utilização de técnicas tais como reengenharia, qualidade total, etc;
18. o monitoramento da produtividade;
19. a comunicação entre os funcionários, o grau de formalidade nas relações;
20. a política financeira, de pesquisa e desenvolvimento e de recursos humanos;

Os diversos tópicos detalhados no Anexo I, serviram fundamentalmente como referência geral para a coleta do material de base, observando-se que por se tratar de um estudo exploratório, e pelo fato de terem sido realizadas entrevistas abertas, muitos questionamentos extras foram derivados dos tópicos inicialmente previstos, a medida que se detectava que uma ou outra variável era relevante para os objetivos do trabalho. A abordagem dos tópicos não seguiu um ordenamento tal qual apresentado no Anexo I, ou seja, os assuntos eram discutidos de forma livre, ao longo das entrevistas.

III. Análise dos Resultados

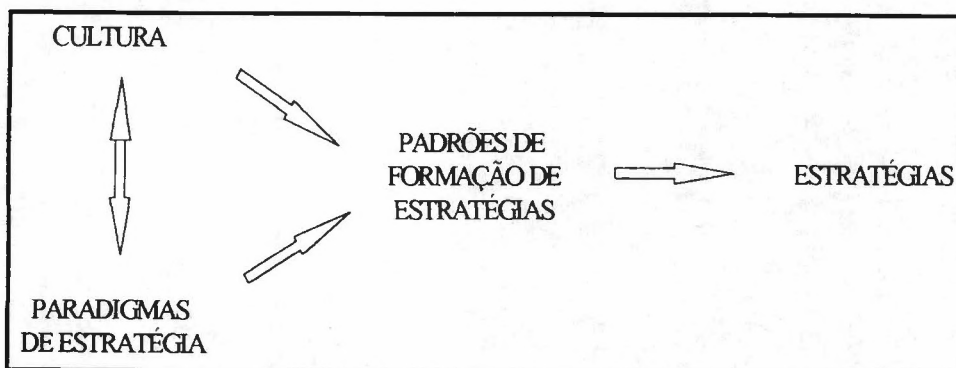
Este capítulo está estruturado em três seções: a primeira apresenta um modelo de integração da cultura, estratégias, padrões de formação e paradigmas de estratégia; a segunda caracteriza a cultura organizacional da Splice; e a terceira identifica os padrões de formação das estratégias da empresa, relacionando-os a cultura anteriormente caracterizada, e verificando a adequação destes aos paradigmas apresentados no referencial teórico. Toda a análise da empresa em estudo está estruturada no modelo apresentado.

O Anexo II contém o conteúdo das entrevistas realizadas na empresa. As respostas dos respondentes foram reagrupadas nos seguintes tópicos: o porquê destes dirigentes, características da empresa (pontos positivos e negativos), comparação junto aos concorrentes, missão, estratégias (médio e longo prazo) e percepção do futuro da indústria, objetivos de curto prazo, processo de planejamento e formação de estratégias, necessidade de mudança, configuração organizacional e reestruturação, qualidade, comunicação entre diretores e funcionários, reuniões de diretoria, formalidade nas relações de trabalho, autonomia para tomar decisões, produtividade, eficiência e monitoramento, trabalho em equipe, *turn-over* de funcionários, programas de treinamento, programas de incentivo, benefícios e privilégios. O Anexo III contém a íntegra das estratégias da empresa, e o Anexo IV contém a íntegra da Política da empresa, tal como declarada aos funcionários e ao ambiente externo, em 1993, pelo seu diretor presidente.

A. Modelo de integração da cultura, estratégia, padrões de formação e paradigmas

Esta seção apresenta um modelo de integração da cultura, estratégia, padrões de formação e paradigmas, ilustrado na Figura 17, e descrito, a seguir. A análise do processo de formação de estratégias da empresa em questão, bem como a verificação da pertinência dos padrões identificados, no contexto dos dois paradigmas de estratégia (planejamento e arquitetura estratégica), tomando-se como “pano de fundo” a sua cultura organizacional, é estruturada no modelo apresentado.

Figura 17. Modelo de integração da cultura, estratégia, padrões de formação e paradigmas.



i. padrões de formação e estratégias

Baseado nas inúmeras definições encontradas na literatura e apresentadas no referencial teórico³¹, o presente trabalho conceitua o termo estratégia como sendo o resultado da compilação de toda e qualquer estrutura que oriente a natureza e a direção da organização, seja através de planos, percepções (*insights*) ou padrões estabelecidos a partir das ações e decisões tomadas pela mesma (Ansoff, 1990:96-97; Tregoe & Zimmerman, 1982:15; Robert, 1988:20; Weiss, 1990:6; Mintzberg, 1994:23-29). Esta direção a seguir deve ser identificada através da visão e da missão da organização, e a sua 'razão de ser' deve objetivar a maximização de sua riqueza, expressa não apenas através de seus recursos financeiros (Buzzell & Gale, 1987:18), mas também tecnológicos, humanos, intelectuais (Quinn et alii, 1996:71-74), ambientais, entre outros.

A idéia de competitividade e o estabelecimento de uma vantagem competitiva estão relacionados ao conceito de estratégia, seja sob uma perspectiva de competição entre os concorrentes atuais, potenciais, e mesmo a competição pelo futuro da indústria onde a empresa atua. (Porter, 1986:49-60, Henderson, 1989:139-143; Hamel & Prahalad, 1995; Porter, 1996:64-68)

Quanto aos processos de formação de estratégias, o presente trabalho adota a perspectiva de Mintzberg (1978:945), o qual estabelece os seguintes padrões³²:

³¹ Vide capítulo Referencial Teórico - Formação de Estratégias, seção conceitos.

³² Vide capítulo Referencial Teórico - Formação de Estratégias, seção padrões para a formação de estratégias, Figura 3.

estratégias pretendidas que se realizam (estratégias *deliberadas*), estratégias pretendidas que não se realizam (estratégias *não realizadas*), e estratégias realizadas que nunca foram pretendidas (estratégias *emergentes*). Tanto as estratégias deliberadas quanto as emergentes são necessárias à organização, pois enquanto a primeira favorece o controle (através de planos formais), a segunda favorece a aprendizagem.

Faz-se necessário ressaltar, que os padrões para a formação de estratégias não representam apenas o resultado em si (a estratégia propriamente dita), compreendendo também o processo e a evolução das ações organizacionais, segundo os quais as estratégias são desenvolvidas. Ao se analisar os padrões para uma empresa X, a busca pela liderança em um determinado nicho de mercado, por exemplo, é o resultado pretendido ou emergente, ou seja, a estratégia propriamente dita. As estruturas e mecanismos (deliberação, percepção, etc.) que levaram a empresa a esta direção representam o padrão. Logo, o padrão é um fluxo dinâmico de ações, experiências e decisões tomadas pela organização que resulta em uma estratégia. Como o próprio Mintzberg argumenta, estes fluxos nem sempre conduzem à realização efetiva da mesma, falando-se então, em estratégias realizadas e não realizadas. Esquemáticamente:

padrões de formação \implies estratégias
--

ii. cultura organizacional e padrões de formação de estratégias

O estudo da cultura organizacional permite uma clara compreensão do funcionamento das organizações, e a identificação do modo pelo qual ela resolve os seus problemas. Conforme citado anteriormente, Thévenet (1989:16) argumenta que a cultura pode ser considerada o paradigma da representação da lógica de desenvolvimento e funcionamento de uma organização.

A identificação dos valores desta cultura, por exemplo, leva-nos à base dos comportamentos de cada indivíduo da organização. Estes comportamentos são expressos nas diversas ações promovidas, e refletem as crenças e padrões introjetados pelos indivíduos, e que orientam a organização. Estas ações concretas são, na verdade, as manifestações das estratégias organizacionais. De fato, Stanley (1984:4-7) argumenta que as estratégias de uma organização são derivadas de seus valores e crenças orientativas. Para o autor, as crenças orientativas representam a manifestação do futuro no presente da organização. A cultura representa o *input* que orienta todo o processo de formação de estratégias organizacionais.

Analisando-se outros elementos constituintes da cultura, os mitos, por exemplo, verificar-se-á a grande influência destes na formação de estratégias organizacionais. Os mitos expõem uma visão de mundo, as normas de ação e os valores da empresa, estabelecendo, conseqüentemente, as maneiras de se pensar, agir e sentir. Como

pensamento, ação, e percepção (*insight*) estão diretamente relacionados à direção a seguir, deriva-se que os mitos orientam as estratégias da organização.

Um outro exemplo que ilustra a relação direta entre cultura e estratégia pode ser dado a partir das diversas tipologias culturais existentes. Estas tipologias identificadas por diversos autores na literatura, fornecem os elementos que caracterizam a lógica de funcionamento e o modo de agir de uma organização, que por sua vez, refletir-se-ão nas estratégias adotadas pela mesma. Esquemáticamente:

cultura \implies padrões de formação \implies estratégia
--

iii. paradigmas e padrões de formação de estratégias

Desde os estudos iniciais de estratégias organizacionais, os especialistas neste campo, vêm elaborando modelos e paradigmas de formação de estratégias, identificando, definindo e caracterizando os diversos elementos formadores, e os padrões necessários que orientam e garantem o sucesso das ações organizacionais.

Apesar dos dois paradigmas caracterizados no referencial teórico (planejamento e arquitetura estratégica) apresentarem elementos em comum (por exemplo, a visão, a missão, a análise do ambiente externo, a análise do ambiente interno, entre outros), a diferença básica está na perspectiva considerada em relação ao significado do 'competir na indústria', uma vez que ambos foram elaborados em contextos

ambientais distintos. O planejamento estratégico teve seu período de maior desenvolvimento nas décadas de 60 e 70, quando o ambiente global não era tão volúvel e imprevisível. A arquitetura estratégica está sendo apresentada nos limiares do século XXI, quando a única certeza que se tem é a de que não se pode ter certeza de nada.

Para o planejamento estratégico, a competição objetiva uma melhoria incremental na participação e posição no mercado existente. Já para a arquitetura estratégica, a competição implica, em última análise, na redefinição das regras da indústria e na criação de um novo espaço competitivo. Na verdade, segundo os autores da arquitetura estratégica (Hamel & Prahalad, 1995), este paradigma pretende fornecer não uma perspectiva *alternativa* ao paradigma do planejamento estratégico, mas sim um perspectiva *ampliada* ao processo de formação de estratégias.

Qualquer que seja o paradigma considerado, ambos procuram orientar e estabelecer os padrões necessários à formação de estratégias empresariais. No caso do planejamento estratégico, o padrão dominante é o das estratégias pretendidas e deliberadas por atividades formalizadas, que podem ou não se realizar. Considerando-se a arquitetura estratégica, verifica-se que este modelo trabalha prioritariamente com o padrão de estratégias emergentes (que sempre se realizam), não excluindo porém, a existência das estratégias deliberadas. Esquemáticamente:

paradigmas de estratégia ==> padrões de formação ==> estratégia

iv. cultura e paradigmas de estratégia

O enquadramento a um ou outro paradigma é função da cultura da organização, ou seja, é a cultura organizacional que condiciona e direciona a um ou outro paradigma. Isto porque os valores introjetados nos indivíduos são a base de todos os comportamentos, sentimentos e expressões do grupo. Pode-se afirmar a princípio, que a organização se encaixa em um ou outro ou nenhum dos paradigmas apresentados no referencial teórico, em função da sua cultura, não significando porém, que a organização esteja 'adotando' a melhor alternativa, mas sim, aquela que é pertinente aos seus valores organizacionais.

A questão seguinte é: algumas vezes, o paradigma que representa a organização precisa ser adaptado ou ajustado às necessidades de um contexto mais amplo (ambiente global). Isto, porém, somente será conseguido, a partir de um gerenciamento cultural, ou seja, uma avaliação da cultura da empresa, e uma identificação dos valores que devem ser excluídos e/ou introjetados nos indivíduos, para permitir as adaptações necessárias.

Tomemos um exemplo genérico: a cultura de uma empresa X caracteriza-se por seu excesso de formalismo e uso da razão, enquadrando-se no paradigma do planejamento estratégico. Se o ambiente global exigir um maior grau de flexibilidade e uso de elementos cognitivos para a sobrevivência da empresa, esta deve inicialmente

adaptar as suas bases comportamentais, ou seja, seu valores, para então, proceder um ajustamento de seu paradigma.

Os paradigmas de formação de estratégia apresentados no referencial teórico, incluem elementos e estruturas que permitem este gerenciamento e adaptação cultural. No caso do planejamento estratégico, todos os *loops* e *feedbacks* que caracterizam o processo (Figura 8) representam um mecanismo *implicito* de reavaliação das ações realizadas, permitindo possíveis ajustamentos. No caso da arquitetura, a cultura em si e seu gerenciamento, representam um de seus elementos caracterizadores e que sempre devem ser considerados no processo de formação de estratégias³³. Deste modo, os paradigmas de estratégia também podem influenciar a cultura organizacional, resultando em uma relação biunívoca entre ambos, ou seja, cultura influencia paradigma e paradigma influencia cultura. Esquemáticamente:

cultura \Longleftrightarrow paradigmas de estratégia
--

³³ Vide capítulo Referencial Teórico - Arquitetura estratégica, seção elementos constituintes.

B. Identificação da cultura organizacional da Splice

B1. Caracterização da indústria de telecomunicações no Brasil

Esta seção apresenta uma breve caracterização da indústria de telecomunicações brasileira, descrevendo o contexto no qual a empresa-objeto vêm atuando desde sua fundação em 1971.

Toda legislação que rege o mundo das telecomunicações no Brasil é fruto do Código Brasileiro de Telecomunicações (Lei 4.117/62) de 1962, que define a competência do Governo para explorar os serviços de telecomunicações, criando o Conselho Nacional de Telecomunicações (Contel) e o Fundo Nacional de Telecomunicações.

Em 1965, o Governo fundou a Empresa Brasileira de Telecomunicações (Embratel) e em 1966 incorporou a Companhia Telefônica Brasileira (CTB), anteriormente constituída por capital estrangeiro (canadense) ,e representando na época 80% da telefonia nacional. Em 1967, instituiu-se o Ministério das Comunicações e em 1972 a Telebrás, empresa estatal que vêm regulando e orientando o desenvolvimento de produtos e serviços do setor nestes últimos 25 anos.

Em 1976, a Telebrás estatizou todas as empresas privadas de prestação de serviços de telefonia, adquirindo o monopólio do setor. Enfatizando uma política industrial de desenvolvimento de tecnologia nacional, o Governo brasileiro criou no início da

década de 80, o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CPqD), objetivando a substituições das importações de equipamentos estrangeiros, em favor do desenvolvimento doméstico de produtos e serviços.

Durante toda a década de 80, as políticas na área de telecomunicações estabelecidas pelas autoridades governamentais caracterizaram-se por medidas que visavam o protecionismo da indústria nacional através das 'reservas de mercado', onde não só a fabricação de equipamentos eletrônicos digitais, mas também o seu desenvolvimento deveriam ser feitos somente por companhias brasileiras.

No início da década de 90, com o Governo Collor, iniciou-se a desregulamentação do setor das telecomunicações, trazendo como um de seus principais impactos a abertura do mercado a empresas de capital estrangeiro. Em 1993, durante o Governo Itamar, a ameaça de aprovação de uma portaria governamental (portaria 647) favorecendo apenas a fabricação de equipamentos, em oposição ao desenvolvimento tecnológico nacional, levou as indústrias de capital nacional a se mobilizarem contra aquilo que convencionou-se chamar de 'protecionismo às avessas'. A portaria não foi aprovada. Na mesma época, o Governo brasileiro impôs às empresas atuantes na indústria das telecomunicações, a implantação das normas e padrões de qualidade da ISO 9000, até dezembro de 1993, condição para continuarem credenciadas como fornecedoras do sistema Telebrás.

A atual Constituição permite que empresas privadas explorem serviços limitados de telecomunicações e a política industrial têm sido mais flexível para a aquisição de tecnologias e estabelecimento de parcerias com empresas de capital estrangeiro. O início de concessões na área de telefonia celular para empresas privadas está previsto para maio de 1997.

O processo de privatização da telefonia fixa é lento. A privatização do sistema Telebrás depende da aprovação no congresso nacional de um projeto de regulamentação (Lei Geral de Telecomunicações). Atualmente, o sistema Telebrás é composto por 27 empresas subsidiárias e pela Embratel. O Governo vêm estudando mecanismos para a privatização da Telebrás antes mesmo da aprovação da referida lei.

Em fevereiro de 1997, o Governo brasileiro assinou um acordo em Genebra com outros 67 países, abrindo o seu mercado ao capital estrangeiro e a difusão de novas tecnologias. A abertura obedecerá um cronograma gradual: os serviços de telecomunicações via satélite e de telefonia móvel celular serão liberados a partir de 1999, a necessidade de outorga para os serviços com valor adicionado será extinta um ano após aprovação da Lei Geral de Telecomunicações, e a liberação dos serviços básicos ocorrerá nos termos definidos por esta lei.

B2. A Cultura Splice

Esta seção identifica e caracteriza a cultura da empresa a partir dos seguintes parâmetros: o fundador da empresa, o histórico e o perfil atual da empresa, os mitos, símbolos, valores, as estruturas de poder, para posteriormente categorizar a mesma, utilizando-se das tipologias descritas no referencial teórico.

B2.1 Fundador

A empresa foi fundada pelo Sr. Alexandre Beldi Netto (ABN); nascido em 27 de dezembro de 1920; proveniente de uma família humilde e sem recursos financeiros, e qualificado como contador pela Escola de Comércio de Sorocaba (1939) e técnico em administração pelo Conselho Federal de Técnicos de Administração (1972).

i. primeiro contato com as telecomunicações

Em outubro de 1935 (15 anos), ABN é contratado para o cargo de telefonista de posto público da Companhia Telefônica Brasileira (CTB).

ii. evolução de sua carreira profissional na CTB

- * 1937 (17 anos): assessor chefe de tráfego do Distrito de Sorocaba, SP;
- * 1940 (20 anos): chefe de tráfego da Zona de Bauru (Distrito de Sorocaba);
- * 1941 (21 anos): grande articulador da negociação com a Câmara Municipal de Marília, Marília - SP, desde as negociações iniciais até a assinatura do contrato com a prefeitura, tendo como objetivo a instalação de 500 telefones automáticos nesta região (anteriormente os telefones eram de magneto); valendo-lhe uma promoção em 1942;
- * 1942 (22 anos): chefe de tráfego do Distrito de Campinas, SP, o maior de todos os distritos da CTB, chefiando 600 funcionários;
- * 1946 (26 anos): rebaixamento de posição para substituto do gerente do Distrito de Sorocaba, SP, em virtude de uma desavença com a gerência de Campinas;
- * 1950 (30 anos): o Distrito de Sorocaba passou a ficar subordinado ao Distrito de Campinas, ABN recebe uma oferta para um cargo superior na cidade de Campinas, SP, optando porém por continuar como chefe da Zona de Sorocaba, por estar com o casamento marcado;
- * 1958 (38 anos): ABN pede demissão da CTB após 23 anos de trabalho na companhia.

iii. início da carreira empreendedora

- * 1958 (38 anos): associação de ABN com a CTB (por convite desta), agora como autônomo, para negociar a instalação de telefones automáticos na região de Sorocaba;
- * 1962 (42 anos): o sucesso das negociações leva ABN a fundar a Companhia Regional Telefônica Sorocabana (CRTS), uma operadora de serviços de telefonia, abrangendo a cidade de Sorocaba e região.

iv. evolução da carreira empreendedora e formação do Grupo Splice

- * 1971: *fundação da Splice do Brasil - Telecomunicações e Eletrônica Ltda (Splice)*, como braço industrial da CRTS;
- * 1977: fundação da Splice Construtora e Pavimentadora Ltda, atuando no setor de construção civil, terraplenagem, pavimentação, e outros;
- * 1982: fundação da Selte - Serviços Eletrônicos Telefônicos Ltda. (Selte), atuando na área de engenharia e instalação de equipamentos de linha externos e equipamentos de transmissão e comutação, inclusive fibras ópticas;
- * 1982: fundação da Credibel Factoring - Fomento Comercial Ltda, atuando na área de factoring;
- * 1983: fundação da CRTS Construtora de Redes Telefônicas Sorocabana Ltda (CRTS), atuando na área de engenharia e instalação de equipamentos de linha externos, e equipamentos de transmissão e comutação, inclusive fibras ópticas;

- * 1983: fundação da Beldi Comércio Participação e Representações Ltda (Beldi) atuando nas áreas de incorporação, agropecuária e administração imobiliária;
- * 1984: fundação da Splice da Amazônia S/A (Splice-AM); atuando na fabricação de aparelhos telefônicos e componentes de proteção telefônica;
- * 1986: fundação da SPL Construtora e Pavimentadora Ltda. (SPL) em substituição a Splice Construtora, incorporando as atividades de construção civil, incorporação imobiliária, terraplenagem, usinagem de asfalto e concreto, mineração de pedra e coleta de lixo;
- * 1993: fundação do Banco Credibel S.A., banco múltiplo atuando nas operações de financiamento de capital de giro de empresas de pequeno e médio porte e, financiamento de planos de expansão de redes telefônicas;
- * 1994: fundação da NAVBEL - Navegação Interior Comércio e Empreendimento Ltda., atuando na área de navegação fluvial;
- * 1994: fundação da LOCALSAT - Projetos e Engenharia Ltda. , atuando na área de concessão de sinais de satélite;
- * 1995: fundação da PCS - Engenharia e Projetos Ltda., atuando nas áreas de *paging* ('bip') e *trunking* (telefone móvel);
- * 1995: fundação da CSM - Cartões de Segurança Ltda., atuando nas áreas de manufatura de cartões telefônicos.

B2.2 Histórico da empresa

i. precursores

ABN considerava importante a existência de uma firma de materiais de rede externa de telecomunicações, paralelamente a companhia prestadora de serviços de redes telefônicas (CRTS). Assim, ele trouxe emprestado da Telecomunicações do Rio de Janeiro (TELERJ), matrizes de emendas de alumínio para serem fabricadas pela CRTS, cuja função era unir os cabos de redes telefônicas externas. Aproveitando a evolução na concepção do produto ocorrida na década de 60 (substituição das emendas hermeticamente fechadas por emendas ventiladas), ABN fundou em 1971 a Splice Telecomunicações, e passou a fabricar este produto, com a utilização da nova tecnologia.

ii. o nome Splice

A origem do nome da empresa vem do seu primeiro produto fabricado, as emendas. Splice significa emenda em inglês, e a opção pela palavra estrangeira foi feita para se criar um símbolo de status importante na época de sua criação, uma estratégia de marketing.

iii. evolução da linha de produtos

O primeiro produto fabricado pela empresa foram as emendas ventiladas, verdadeira inovação na época de 60 e 70 devido as suas melhores características de desempenho em relação a sua precursora, maior eficiência na distribuição das linhas telefônicas, possibilitando ainda um menor custo de instalação. A Splice continuou se especializando em materiais de rede, com a incorporação de armários, blocos terminais e conectores a sua linha de produto.

Com a estatização de todas as empresas privadas prestadoras de serviço de telefonia em 1976, e conseqüente incorporação da CRTS, todos os seus fundos de reserva foram aplicados na Splice, implantando-se uma divisão de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e criando-se um fundo para a educação e desenvolvimento tecnológico. A fundação foi criada com o propósito de formar profissionais especializados em eletrônica, em benefício da comunidade, contando atualmente com mais de mil estudantes, distribuídos em uma faculdade de engenharia civil e elétrica e uma escola técnica de segundo grau na área de telecomunicações.

Em 1978, a Splice iniciou a fabricação de equipamentos eletrônicos, tendo como primeiro produto um conversor de sinalização. Em 1980, a empresa ingressou na área de eletrônica digital (microcomputadores para uso educacional, equipamentos automáticos de medição para centrais telefônicas, etc). A década de 80 registrou um

considerável aumento no leque de produtos fabricados (terminais de videotexto, terminais de telex, aparelhos telefônicos, etc.).

Em 1986, a empresa foi selecionada pela Telebrás para desenvolver em parceria com o CPqD um sistema para comunicação de dados via satélite (SAMSAT-TDMA). Em 1987, a empresa foi novamente escolhida pela Telebrás para desenvolver em parceria com o CPqD, o primeiro equipamento de comunicação de dados introduzido no país (COMPAC), sendo também a primeira empresa a fabricar tal equipamento. No final da década, a empresa iniciou a produção de um equipamento de transmissão com interfaces de fibra óptica.

B2.3 Perfil da empresa na década de 90

Atualmente a empresa possui aproximadamente 780 funcionários, sendo 50 destes, engenheiros e técnicos. A empresa faz parte do Grupo Splice, que agrega aproximadamente 2300 funcionários, sendo 130 destes, engenheiros e técnicos. A empresa possui três áreas industriais em Votorantim (SP), Sorocaba (SP) e Manaus (AM), estas duas últimas pertencentes a duas empresas coligadas; e escritórios em São Paulo (SP), Rio de Janeiro (RJ), Brasília (DF) e Florianópolis (SC).

A Splice é uma empresa familiar, de origem nacional e constituída de capital integralmente nacional. Seus principais concorrentes são empresas multinacionais (Alcatel, NEC, Equitel/Siemens, Ericsson, entre outras), caracterizando um ambiente

de negócios altamente competitivo. Atualmente a empresa fornece seus produtos e serviços para o mercado nacional, mas de acordo com seus diretores, tem estrutura o suficiente para exportar seus produtos em determinados nichos de mercado. Sua principal linha de produtos inclui equipamentos de transmissão, celulares, comunicação de dados e de rede externa. Seu principal cliente é o Governo brasileiro, através da Telebrás e suas diversas regionais (TELESP, TELERJ, etc.), além das diversas empreiteiras que prestam serviços para o Governo brasileiro.

A empresa é bastante sólida financeiramente, sendo que seu faturamento triplicou no período de 1987 a 1994 (Figura 16). Aproximadamente 9% de seu faturamento é reinvestido em P&D e na absorção de tecnologias transferidas do exterior. Segundo seus diretores, a empresa alcançou uma boa reputação na indústria das telecomunicações nesta década de 90, sendo considerada uma fornecedora de produtos de alta qualidade e tecnologia a preços competitivos.

Os investimentos mais significativos desta década objetivando a renovação de seus processos produtivos e de engenharia incluem uma nova linha SMT (*Surface Mount Technology*) para a montagem automática de componentes nas placas de circuito impresso, a aquisição de um sistema CAD para o desenvolvimento mecânico e eletrônico, e uma rede local (LAN) conectando todos os departamentos da empresa através de sistemas de fibra óptica.

Em 1990, a empresa iniciou o programa de qualidade SQS (Sistema de Qualidade Splice). Em 1992, a Telebrás oficializou uma nova política de qualificação de seus fornecedores de acordo com as normas da ISO 9000, dando um prazo máximo para a implementação de tais normas (dezembro de 1993). A empresa adequou seu programa SQS aos padrões exigidos pela Telebrás e, em 1994, recebeu a certificação ISO 9000 (certificação 'por segunda parte'), e também a certificação ISO 9001 ('certificação por terceira parte'), concedida por órgão certificador credenciado e com validade nacional e internacional.

A linha de produtos e serviços da empresa está cada vez mais diversificada. A empresa tem desenvolvido vários projetos do tipo *turn key* nas redes telefônicas de cidades como Sorocaba, Osasco, Diadema, São Caetano do Sul e Alphaville no município de Barueri, todas no estado de São Paulo. Como a atual Constituição permite que as empresas privadas explorem serviços limitados de telecomunicações, a Splice iniciou a prestação de serviços de *trunking* em Sorocaba e São Paulo, e o fornecimento de serviços de *paging* alfanuméricos em grandes cidades do país.

Em 1994, a Splice participou da fundação da LOCALSAT, em parceria com a ITATEL, a Mercedes Benz do Brasil e a Deutsche Aerospace. Esta empresa objetiva a concessão de sinais do satélite argentino Nahuel, e atualmente está estudando a viabilidade do lançamento de um satélite doméstico privado em banda Ku.

Diversas parcerias com empresas estrangeiras têm sido realizadas, entre as quais, empresas americanas (Allen Telecom Group, GTE, Comsat/Plexsys e Reltec Corp.), italianas (Siae e Marconi) e japonesas (Suntech Company), visando principalmente a transferência de tecnologia.

B2.4 Valores

Os valores são elementos definidores e identificadores dos grupos sociais humanos, estabelecendo comportamentos, sentimentos e expressões muito típicos, e próprios para cada grupo” (Tavares, 1991:52). Os valores são fins selecionados, escolhidos e introjetados pelos indivíduos atuantes na organização, constituindo o ‘coração da cultura’, definindo o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecendo os padrões que devem ser alcançados na organização.

A análise de todo o material de base levantado permitiu relacionar os valores mais significativos da empresas: tecnologia de ponta, liderança de mercado, qualidade, informalidade nas relações de trabalho e preocupação social com seus funcionários. Estes valores serão descritos, a seguir.

i. tecnologia de ponta

A busca por tecnologia de ponta pode ser considerada um valor básico da empresa. Esta preocupação data dos primórdios de sua fundação, na época das emendas ventiladas; evolui no final da década de 70 e na década de 80 com a fabricação de equipamentos de transmissão digital; e mais recentemente com a fabricação de telefones públicos a cartão e participação em serviços de sinais de satélite.

A missão da empresa (Anexo III) incorpora este valor (“... empresa de tecnologia intensiva...”). O “uso de tecnologia dentro do estado da arte” é declarado como um desafio estratégico (Anexo III). As entrevistas com a diretoria e média gerência (Anexo II) ilustram por diversas vezes a preocupação quanto a esta questão:

“Trabalhar com equipamento de última geração. Aprimorar e manter a tecnologia de ponta...”;

“Avançar ainda mais em termos de tecnologia. A Splice é uma das que está providenciando tecnologia”.

Algumas das ações concretas observadas, que comprovam a congruência do valor declarado e a realidade observada são: investimentos de milhões de dólares, mesmo nos períodos de recessão, na importação de equipamentos e atualização de seu parque industrial; reinvestimentos da ordem de 9% de seu faturamento em projetos de P&D; parcerias com diversas firmas estrangeiras para transferência de tecnologia; presença

constante presença de especialistas estrangeiros para treinamento do pessoal técnico da empresa.

ii. liderança de mercado

A busca pela “... liderança de mercado nas áreas onde atua” e “... uma participação significativa no mercado de telecomunicações” é citada como política e missão da empresa, respectivamente (Anexo III e IV). Este é de fato um valor incorporado pela empresa. O perfil de seu diretor presidente é de vencedor, e ele transmite esta imagem a sua diretoria e demais funcionários. Alguns trechos significativos das entrevistas (Anexo II):

“Não interessa entrar no mercado para ser mais um, para ter uma fatiazinha. Quando a gente entra, a gente está disposto a ter uma fatia significativa do mercado”;

“... As empresas do ramo (de transmissão) são sete e a Splice é a terceira, muito mais perto da segunda do que a quarta da Splice”;

“Em termos de licitações temos sido bem sucedidos, temos grandes ganhos em licitações...”.

A empresa alcançou em um período de quatro anos (final da década de 80 e início da década de 90) a liderança no setor de transmissão, com 48% de *market share*, assustando a concorrência, e inclusive ganhando dois prêmios de destaque do setor

(anos 91/92 e 92/93) pelo Anuário da Telecom, revista especializada na indústria das telecomunicações. Atualmente, os diretores da empresa estimam que o *market share* do setor de transmissão é de aproximadamente 28%. Segundo o diretor presidente, a diminuição da fatia de mercado deveu-se ao estabelecimento de parcerias, ainda que não formais, com as empresas concorrentes. Ao contrário do que se poderia imaginar, este decréscimo de *market share* trouxe resultados positivos para a empresa, através de um menor esforço para garantir uma posição competitiva no mercado, e uma maior lucratividade para todas as empresas atuantes, além da oportunidade de participação em outros setores da indústria.

Segundo declaração de seus diretores, estar sempre presente nas licitações é politicamente interessante, ainda que algumas vezes não seja atraente financeiramente. Estas participações transmitem uma imagem de presença e força, e lhe conferem um maior poder e respaldo político. A empresa alcançou definitivamente o respeito de seus concorrentes em 1993, quando foi vitoriosa na batalha contra a aprovação da portaria 647 do Governo, que favorecia a fabricação nacional de equipamentos de telecomunicação, prejudicando porém, o desenvolvimento tecnológico doméstico. Tal medida favoreceria a concorrência estrangeira, com maior capacidade de alocação de recursos para pesquisa e desenvolvimento.

iii. qualidade

Quando se fala em qualidade enquanto valor da empresa, deve-se tomar o cuidado de estabelecer alguns níveis ou patamares constituintes deste conceito. O pesquisador categorizou o termo qualidade em quatro níveis, ampliando o conceito de qualidade da parte (o produto) para o todo (os processos e as pessoas envolvidas): a qualidade do produto ou serviço, a qualidade do atual processo de fabricação, a qualidade enquanto melhoria contínua dos processos, e a qualidade total, ou seja, relacionada ao desenvolvimento dos processos e dos funcionários.

A empresa certamente já superou o primeiro nível de qualidade, quando esta se limitava a uma inspeção do produto final da linha de produção para evitar reclamações de seus clientes. Desde o início da década de 90, a empresa vêm trabalhando insistentemente com os dois níveis seguintes, ou seja, o controle do processo atual e a melhoria contínua dos mesmos. A política da empresa (Anexo IV) cita o “fornecimento de produtos e serviços, sempre em conformidade com as especificações, para atender as expectativas dos clientes”, e “otimização dos prazos de projetos, aquisição, fabricação e instalação”. Trechos das entrevistas (Anexo II) incluem:

“Nossa preocupação (com a qualidade), há dezoito anos eu escuto aqui dentro dos proprietários da empresa”.

Faz-se oportuno observar que foi a influência de um agente externo, o Governo brasileiro (principal cliente da empresa), que impulsionou esta tomada de consciência para a ampliação do conceito de qualidade nesta década de 90. A imposição da ISO 9000 alavancou as ações da empresa neste sentido e resultou no comprometimento da diretoria. Os trechos das entrevistas (Anexo II) citados a seguir, ilustram tal fato:

“A Telebrás definiu que todas as empresas têm que ter implantado a ISO 9000 até 31 de dezembro de 1993 ... as empresas que não tiverem vão ser simplesmente descredenciadas, não poderão mais ser fornecedoras”;

“Qualidade é uma questão de vida hoje para a Splice”;

“Nós agora estamos com o programa de qualidade (SQS). Isto hoje é uma imposição da diretoria...”.

A contratação de um assessor da diretoria para assuntos de qualidade (atual diretor industrial); a implantação do programa de qualidade Splice (SQS); o apoio financeiro à causa, os cursos para todos os funcionários da empresa sobre o que é e como obter qualidade; os cursos sobre ações corretivas para gerentes; a vinculação da empresa a uma fundação ligada a Universidade de São Paulo (USP), entre outras, são exemplos de ações realizadas pela empresa, que refletem a introjeção deste valor na cultura da empresa.

No entanto, a própria diretoria reconhece que o ritmo de introjeção da qualidade enquanto valor cultural estaria mais lento, se não fosse a imposição da Telebrás.

Quando questionado se o ritmo do programa de qualidade seria o mesmo, mesmo sem a imposição da Telebrás, um dos diretores respondeu (Anexo II):

“Honestamente eu acho que não. Não no mesmo ritmo, mas com certeza estaríamos entrando. Isto eu tenho certeza”.

Quando se analisa o conceito de qualidade, sob uma perspectiva de qualidade total, ou seja, a qualidade relacionada ao desenvolvimento dos processos e dos funcionários, observa-se que a introjeção deste valor ainda não ocorreu. Apesar da diretoria da empresa estar percebendo os benefícios provenientes desta filosofia, ainda não parece haver uma preocupação efetiva em direção à qualidade total. As citações “.. contínuo aprimoramento da Qualidade, Eficiência e Produtividade...” e “treinamento e reciclagem contínua dos funcionários de todos os níveis”, inclusas na política da empresa (Anexo IV), ainda constituem-se um desafio estratégico da empresa. Os próprios diretores da empresa reconhecem que (Anexo II):

“Abaixo dos gerentes não há uma consciência muito grande dos problemas... eu acredito que os gerentes não estão tendo tempo de fazer reuniões, organizar e passar a pauta... eu acho que realmente esta havendo uma falha...”

Apesar dos grandes ganhos em eficiência obtidos com a introdução de um equipamento para montagem automatizada de componentes de circuito, o monitoramento dos ganhos produtivos e da eficiência dos processos ocorre em geral, em um nível macro, ou seja, percebendo-se que os produtos fabricados tem menos

defeitos, menor taxa de retrabalho, menor número de reclamações por parte dos clientes, e são produzidos dentro dos prazos de entrega. No entanto, o controle de processos específicos e a eficiência da mão de obra é relativamente vago e intuitivo.

Alguns trechos das entrevistas (Anexo II):

“Quando se está numa empresa há muito tempo, você sabe até onde a pessoa pode chegar, qual a produtividade que pode exigir”;

“É uma avaliação qualitativa, vê pela experiência”

“Nossa eficiência está em 65%, mas é *feeling*”.

As propostas de treinamento e reciclagem contínua dos funcionários ocorrem principalmente para as pessoas de nível técnico, em função da necessidade exigida pelas tecnologias desenvolvidas e adquiridas. Outros setores da empresa não recebem uma especial atenção por parte da diretoria. A ausência de uma política efetiva de recursos humanos, resultando na fragilidade de suas políticas salarial, de treinamento e promoção, apontadas como característica negativa da empresa, ilustram perfeitamente tal fato. Alguns trechos de entrevistas (Anexo II):

“Falta uma preocupação maior... Acaba sobrando para o diretor técnico e industrial, sendo que nós não temos tempo. Então, as vezes nós acabamos deixando de fazer um benefício simples que poderia ser feito”;

“Existe preocupação com a área de RH; ela só passa a ser secundária pela correria do dia a dia”;

“...o que faltou, eventualmente, foi uma política de incentivo da empresa puxar o cara”;

“Tem que ser na raça. Se o gerente não vier chorar por ele, ele fica dez anos como engenheiro júnior” (referindo-se a ausência de uma política de promoção).

Desta forma, observa-se que o valor qualidade está introjetado na cultura enquanto controle de processo e melhoria contínua dos mesmos. A falta de uma política de recursos humanos e a ausência de métodos mais coerentes para monitoramento da produtividade e eficiência operacional, por exemplo, ilustram que a evolução para a qualidade total ainda não ocorreu.

iv. informalidade nas relações de trabalho

A informalidade nas relações de trabalho é um valor nitidamente incorporado à cultura da empresa. O acesso entre os diretores é livre. Para isto, basta “atravessar o corredor”. A comunicação entre as salas de ABN e do diretor presidente é um importante símbolo desta informalidade. Até certo tempo atrás, o diretor presidente caminhava constantemente pela empresa e conhecia os seus funcionários pelo nome. O diretor industrial, por exemplo, ainda tem por costume caminhar periodicamente pela fábrica. O diretor presidente é conhecido por todos os funcionários como Toninho, e não ‘Doutor’ Toninho.

Grande parte desta informalidade é atribuída ao fato da empresa ser de origem e gestão familiar. Acresce-se a isto, o fato do relacionamento da maioria dos diretores ser anterior a própria criação da empresa (colegas de “praia” e de faculdade), ao fato de que uma parcela dos seus atuais funcionários serem parentes e conhecidos dos diretores e gerentes, e finalmente ao fato da grande maioria dos funcionários serem provenientes da comunidade local da cidade de Votorantim, onde a fábrica está instalada.

É esta informalidade nas relações de trabalho que garante a rapidez e agilidade para tomar decisões, a flexibilidade e a pouca burocracia, conforme depoimento de seus diretores. O seguinte trecho ilustra tal fato (Anexo II):

“A Splice tem menos burocracia. Se eu recebo uma ligação de alguém (diretor ou gerente) que está com um problema, eu me levanto, é o tempo de eu subir ali (indica com o dedo) e, dali a cinco minutos eu voltei com a solução”;

“... a comunicação entre nós é muito informal. A equipe (de gerentes) que eu tenho hoje tem bastante facilidade de se comunicar”.

No entanto, o excesso de informalidade cria algumas distorções: existem situações em que pessoas não “tão” importantes, ocupam o tempo dos diretores, e assuntos mais importantes que merecem uma “palavrinha” entre diretores, ficam a espera de um “tempinho” livre. Alguns trechos de entrevistas (Anexo II):

“As relações são muito informais, as vezes até demais”;

“Muita gente fala com o Toninho (diretor presidente) e, as vezes nós precisamos de tempo para falar com ele e ele está ocupado com gente menos importante”.

v. preocupação social

A preocupação social com seus funcionários, familiares e com a comunidade em geral pode ser considerada como o quinto valor da empresa. A empresa segue a legislação trabalhista e as decisões dos sindicatos de classe, fornecendo alimentação a todos os seus funcionários. A empresa dispõe de um refeitório e de uma nutricionista para avaliar a qualidade dos alimentos. A empresa ainda fornece cestas básicas mensais a todos os seus funcionários e a diversas famílias carentes da comunidade.

Na área educativa, a empresa mantém uma fundação criada com o propósito de formar profissionais especializados em eletrônica. A firma mantém uma faculdade de engenharia civil e elétrica e uma escola técnica de segundo grau na área de telecomunicações, contando atualmente com mais de mil estudantes.

Na área de saúde, a empresa procurou fugir dos tradicionais planos de seguro saúde, criando um convênio próprio com diversos médicos, dentistas e hospitais de Sorocaba (SP) e região, nas mais diversas especializações. Este convênio vêm apresentando alguns problemas em virtude da ausência de uma política efetiva de recursos humanos

(a diretoria reconhece tal fato). A empresa também assinou um convênio com uma rede de farmácias da região e seus funcionários só pagam 50% do valor dos medicamentos, descontado no dia de pagamento. A empresa dispõe de um ambulatório, de uma ambulância e de um consultório dentário. A empresa vem desenvolvendo desde o início da década, um programa para prevenção e tratamento de cáries com crianças filhos de funcionários. O auxílio a seus funcionários e familiares, e pessoas da comunidade, cobrindo as despesas totais de tratamento, no caso de doenças graves e operações delicadas é bastante comum.

B2.5 Mitos

Organizações que se transformam em cultura possuem em geral, um ‘mito de origem’ e outros heróis. As histórias de criação do mundo feitas por algum ser ou entidade, descrevem o seu ‘mito de origem’; e quando este é ascendente do povo, ele é designado ‘herói civilizador’ (Tavares, 1991:77). Fica bastante claro a figura do Sr. Alexandre Beldi Netto (ABN), fundador da empresa, como o seu ‘mito de origem’ e ‘herói civilizador’. Todo o seu passado, sempre ligado a área de telecomunicações, foi significativo e condicionante à criação da mesma: o início de sua carreira, quando era apenas um telefonista de posto público, sua ascensão profissional na CTB e posteriormente, sua carreira empreendedora com a fundação de diversas empresas.

ABN criou uma empresa fabricante de equipamentos de telecomunicações, a Splice, como um braço da sua empresa prestadora de serviços (CRTS) na área de telefonia.

Conforme depoimento de seu fundador, a criação da Splice foi vinculada a necessidade de expandir suas atividades para a linha de produção de equipamentos, uma vez que o Governo brasileiro vinha tomando cada vez mais o controle do setor na área de serviços (de fato, em 1976, a CRTS foi privatizada). Além disso, a produção de emendas ventiladas era uma novidade na época, uma ‘revolução tecnológica’ e ABN soube aproveitar-se desta oportunidade.

Parece óbvio, mas pertinente observar, que caso seu passado fosse orientado a um ramo de hotelaria ou gastronomia, e neste caso, sua ocupação fosse de recepcionista ou garçom; provavelmente não teríamos hoje, a “civilização Splice”, pois seu *background* estaria desvinculado da área de telecomunicações. Fazendo-se uma analogia com a mitologia de um povo, a ação de ABN pode ser considerada como a de criador do universo.

Observa-se que a empresa possui também um outro tipo de herói, o ‘herói revitalizador’. Este mito pode ser perfeitamente identificado na figura do Sr. Antônio Roberto Beldi, o Toninho, diretor presidente da empresa e filho de ABN. Apesar de seu papel sempre ativo desde a fundação da empresa (1971), quando ele ainda estava concluindo seu curso de engenharia elétrica (modalidade eletrônica), sua importância está claramente destacada na transição da década de 70 para a década de 80, quando a empresa ampliou o seu leque de produtos e promoveu o que é tido como um grande salto tecnológico para a época, passando a atuar na área de eletrônica digital.

Segundo depoimento do próprio fundador da empresa, a ampliação das atividades deveu-se ao Toninho. Aproveitando-se de sua formação acadêmica e das oportunidades emergentes no setor, principalmente pela ‘reserva de mercado’ que privilegiava o desenvolvimento tecnológico da indústria nacional durante toda a década de 80, e percebendo a necessidade de diversificação em um ambiente de instabilidades macroeconômicas, o Toninho foi e continua sendo um agente revitalizador da empresa.

A literatura³⁴ aponta a figura do herói como sendo o possuidor de coragem e persistência para “fazer aquilo que todos almejam, porém tem medo de tentar”. Heróis são pessoas intuitivas, têm visão, fazem o próprio tempo, são experimentadoras. Todas estas características estão presentes no Toninho. A diversificação dos ramos de atividade para outras áreas distintas da telecomunicação (construção civil, usinagem de asfalto e concreto, coleta de lixo, navegação fluvial, área financeira, entre outras), bem como as recentes incursões no seu setor primário de atuação (concessão de sinais de satélite, *paging*, *trunking*, fabricação de telefones públicos a cartão, cartões telefônicos, provedor da Internet, entre outros) é fruto de seu arrojo, coragem, *know-how*, percepção e rapidez nas ações quanto as oportunidades emergentes.

O ‘herói revitalizador’ da Splice ainda imprimiu o perfil da organização para o mundo exterior, conferindo-lhe a imagem de “a briguenta do mercado”. Procedendo-se uma

³⁴ FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto**. São Paulo, Makron Books, 1991. 140 p. p.31.

analogia com a mitologia de um povo, a ação do Toninho pode ser considerada como a de um ordenador de um mundo preexistente, que adquire significado através de sua ação transformadora, resultando num mundo tal como se encontra hoje para seus descendentes (Tavares, 1991:77). Vale ressaltar que este ordenamento sempre foi e continua sendo orientado pelo fundador ABN.

A gestão da empresa pode ser atribuída a um grupo de pessoas que formam uma equipe multifacetada, um 'panteão de heróis'³⁵. Este panteão é formado por quatro elementos da família fundadora (incluindo seu fundador), funcionários que vêm trabalhando na empresa há mais de dezoito anos e dois funcionários contratados mais recentemente. Deve-se ainda ressaltar que um dos antigos diretores da empresa, foi recentemente (1996) deslocado para assumir o controle de uma empresa coligada (a nova empresa fabricante de cartões telefônicos).

Considerando-se o grupo como um todo, verificam-se algumas peculiaridades que conferem uma identidade ao mesmo: o grupo é jovem, todos possuem entre 40 e 55 anos, exceção feita ao seu fundador e ao diretor jurídico; a maior parte de seus elementos têm formação acadêmica em engenharia e direito, e o relacionamento entre seus elementos extrapola o profissional, sendo mesmo anterior a própria fundação da empresa (os diretores eram companheiros de 'praia' e de faculdade).

³⁵ As características dos diretores que compõem este 'panteão de heróis' estão no Anexo II, tópico i.

B2. 6 Símbolos

O nome da empresa, Splice, representa o seu maior símbolo. Em um plano superficial de análise, observa-se que a opção por uma palavra estrangeira (*splice* significa emenda em inglês) foi feita para se chamar a atenção do mercado brasileiro, sempre atraído e influenciado pela cultura norte-americana. Este ar “internacional” criou um símbolo de *status* importante na época de sua fundação, uma estratégia de marketing como afirma seu próprio fundador.

No entanto, uma análise mais aprofundada, permite verificar que o símbolo Splice tem um conteúdo mais profundo, um comprometimento da empresa com a fabricação de produtos de tecnologia. As emendas ventiladas eram uma verdadeira inovação na época de sua criação, a fabricação de equipamentos eletrônicos digitais foi outro salto tecnológico para a empresa. Atualmente, as atividades da empresa incluem *paging*, cartões telefônicos, Internet, *trunking*, entre outros.

A presença do Toninho representa um símbolo vivo da empresa para o ambiente externo. A empresa é considerada ‘a briguenta do mercado’, ‘uma formiguinha doméstica que luta no meio de elefantes estrangeiros’ graças ao dinamismo do seu ‘herói revitalizador’, sempre orientado pelo fundador ABN. A presença de um forte departamento jurídico é também um símbolo desta ‘vontade de brigar e vencer’. A empresa percebeu desde o início, a necessidade de manter uma base jurídica consistente, para atuar em uma indústria estatizada e operacionalizada através de

concessões e licitações governamentais, tendo diversas empresas multinacionais como competidores diretos.

Segundo depoimento de seus diretores, a empresa mostrou a sua ‘força’ e conquistou o respeito definitivo do Governo brasileiro (seu principal cliente) e de seus concorrentes internacionais a partir de 1993, através de suas ações quanto a promoção da qualidade na empresa, e também por sua firme oposição quanto a aprovação da portaria governamental 647 (que acabou não ocorrendo).

A diversificação das atividades da empresa e a necessidade de mais pessoas na ‘posição de frente’ estão gradualmente desassociando a imagem da empresa da figura de ABN e do Toninho. Os agentes na indústria das telecomunicações têm percebido a Splice não mais como uma empresa ‘de um (ou dois) homem (s) só’, mas sim como uma equipe.

A comunicação informal entre os funcionários da empresa, a forma como seu diretor presidente é conhecido (Toninho), a disposição das salas da diretoria, entre outros são todos símbolos da informalidade na organização. Como exemplo, pode-se apontar o ‘alívio’ que um dos diretores sentiu quando este mudou seu escritório para uma sala no andar abaixo de onde se concentra a diretoria da empresa. Segundo este diretor, que anteriormente possuía uma sala vizinha a sala do diretor presidente, a proximidade das salas resultava em freqüente contato entre ambos, e as vezes isto “atrapalhava” o andamento das suas atividades.

B2.7 Estrutura de poder e liderança

O poder na empresa é centralizado na pessoa de seu fundador (ABN) e do diretor presidente. Todas as decisões estratégicas tomadas pelo diretor presidente ocorrem em consulta a ABN. Os demais diretores têm autonomia para tomar decisões relativas as suas áreas de atuação até uma determinada ordem de magnitude. Segundo depoimento de um dos diretores industriais (Anexo II):

“No dia a dia, eu e o diretor industrial tomamos decisões porque já estamos aqui há mais de 18 anos e conhecemos a filosofia da empresa. Mas as decisões estratégicas, sem dúvida é com o Toninho. Quando envolve a estratégia a longo prazo até o Sr. Alexandre entra no circuito, porque ele tem uma visão muito boa...”

De acordo com os depoimentos, os diretores da família não deixam, no entanto, de consultar os outros diretores, antes de tomar decisões que afetem diretamente os departamento onde estes atuam.

Além de centralizar o poder, o fundador ABN e o diretor presidente também são tidos como líderes natos, pois as suas ações sempre funcionaram como uma referência às ações dos outros diretores e gerentes. ABN e Toninho são respeitados e admirados por seus funcionários, não apenas por serem donos da empresa, mas porque realmente são homens que fazem acontecer, transmitindo uma segurança ao restante da organização.

B2.8 Tipologia

O levantamento e análise do material de base permitem concluir que a empresa possui elementos que a identificam e diferenciam enquanto cultura, ou seja, a Splice é uma cultura (Van Maanen, 1985:31-38). A categorização da cultura Splice nas diversas tipologias existentes para culturas organizacionais e caracterizadas no referencial teórico, permitem enquadrá-la como:

1. cultura de Zeus, segundo Charles Handy³⁶, com as seguintes características: Zeus (ABN) intervém na sua qualidade de pai dos deuses, representando o patriarcado, a autoridade carismática que se insinua através da organização graças a uma rede de homens de confiança. A tomada de decisões é rápida. A empresa funciona graças a empatia e as boas relações entre as pessoas;
2. organização empreendedora, na visão de Mintzberg (1973:49), com as seguintes características: decisões pró-ativas, crescimento como objetivo, a avaliação da oportunidade é julgamental, os empreendedores (ABN e Toninho) são a fonte de poder e responsáveis pelas escolhas, a visão de direção é geral (aproveita todas as oportunidades, inclusive em outras indústrias (por exemplo, instituição financeira e navegação), as amplitudes de movimento são audaciosas (por exemplo, envolvimento com serviços de satélites e cartões inteligentes), as ações são

³⁶ THÉVENET, M. *Cultura da empresa: auditoria e mudança*. Lisboa, Monitor, 1989, 189 p. p. 140-142.

flexíveis. Ainda dentro do perfil organizacional, a empresa é jovem e de médio porte;

3. organização de mentalidade “exploradora”, segundo Mike Burke³⁷, com as seguintes características: arrojo, competição com o mundo externo, vontade pessoal, inter-relacionamento e desejo de realização pessoal, elevado grau de abertura ao ambiente e pronta disponibilidade para aproveitar as oportunidades emergentes.

³⁷ THÉVENET, M. **Cultura da empresa: auditoria e mudança**. p.142-143.

C. O processo de formação de estratégias na Splice

C1. Cultura e padrões de formação de estratégia

Esta seção procederá a identificação e análise dos padrões de formação de estratégias da Splice, a partir dos desafios estratégicos (Anexo III) declarados pela empresa aos seus funcionários e ao ambiente externo, na década de 90. A análise do material de base permite identificar a presença dos três padrões de formação descritos por Mintzberg (1978:945), ou seja, estratégias pretendidas que se realizam (estratégias *deliberadas*), estratégias pretendidas que não se realizam (estratégias *não realizadas*), e estratégias realizadas que nunca foram pretendidas (estratégias *emergentes*).

A busca por tecnologia de ponta e a independência financeira, são exemplos de estratégias *emergentes*, ou seja, estratégias resultantes do aprendizado de seus diretores, expressos através das percepções e *insights* de suas experiências pessoais, bem como através de outras pessoas envolvidas na organização (Mintzberg, 1987:66-75).

Estas estratégias provêm do estabelecimento de um padrão consistente ao longo das ações e decisões da empresa, representando não apenas uma intenção, mas também uma realização, ou seja, aquilo que efetivamente ocorre na organização. Analisar-se-á inicialmente, a questão da tecnologia, declarada como um desafio estratégico da empresa:

“Uso da tecnologia dentro do estado da arte, licenciamento de tecnologias estrangeiras e adaptação aos padrões estrangeiros” (Anexo III).

De fato, a busca pela tecnologia de ponta é um valor introjetado pela cultura, presente desde a própria criação da empresa, quando ABN resolveu fabricar as emendas ventiladas, uma atividade que estava apenas se iniciando no Brasil. Tais emendas representavam um grande negócio e um avanço tecnológico em relação as emendas hermeticamente fechadas presentes até então. Este direcionamento para a tecnologia de ponta evoluiu, por exemplo, para a fabricação de equipamentos eletrônicos digitais ainda na década de 70 (segundo seus diretores esta atividade estava começando no Brasil). Atualmente, fala-se em *pagers*, INTERNET, cartões telefônicos e satélites, observando-se que a busca pela tecnologia de ponta (‘tecnologia dentro do estado da arte’) é uma estratégia resultante do estabelecimento de um padrão consistente ao longo das ações e decisões da empresa, e não o resultado de toda uma estrutura de planejamento formal.

A questão da independência financeira, tomada como desafio estratégico, também é resultante do estabelecimento de um padrão consistente ao longo das ações da empresa, ou seja, também representa uma estratégia emergente. Conforme o desafio estratégico declarado pela empresa:

“Independência: reinvestimento dos lucros para obter crescimento e administração financeira conservadora evitando endividamento e despesas com juros bancários” (Anexo III).

Na época em que a companhia prestadora de serviços de telefonia (CRTS) foi estatizada por decisão do Governo brasileiro (1976), ABN soube aproveitar-se adequadamente do capital recebido pela venda da mesma, investindo-o na Splice. Aproveitando-se de um refinado conhecimento do negócio (ABN trabalhou na indústria de telecomunicações desde seus quinze anos de idade, e estava sempre atualizado em relação as novidades, as facilidades e oportunidades que apareciam), e aproveitando-se dos benefícios gerados pela 'reserva de mercado' na década de 80, ABN e seu 'panteão de heróis' conseguiram realizar bons negócios, sempre investindo seus lucros na expansão e diversificação da empresa, sem a necessidade de se endividar.

Este posicionamento contra o endividamento tornou-se um padrão bem definido, constituindo-se em uma das estratégias perseguidas pela empresa. É interessante notar que além do grau de endividamento da empresa ser baixo, atualmente o Grupo Splice está na posição de financiar empreendimentos de terceiros, pois desde 1993, está em funcionamento, um banco múltiplo (Credibel) atuando nas operações de financiamento de capital de giro de empresas de pequeno e médio porte, e financiamento de planos de expansão de redes telefônicas. Parte das operações para concessão de crédito é realizada com os recursos do próprio grupo.

O total compromisso com um alto padrão de qualidade e a ênfase no desenvolvimento de sua força de trabalho são exemplos de estratégias *deliberadas*, ou seja, estratégias

pretendidas através de um planejamento mais estruturado, ainda que não totalmente formalizado. Estes dois desafios estratégicos estão declarados no Anexo III:

“Total compromisso com um alto padrão de qualidade e contínuo aprimoramento da eficiência e produtividade”;

“Força de trabalho: programas de treinamento intensivo e gerenciamento dinâmico”.

A associação destes dois desafios como estratégias deliberadas fica evidente a partir da análise da qualidade enquanto valor introjetado na cultura da empresa³⁸. Apesar de sempre ter havido uma preocupação quanto a questão, o compromisso que vem ocorrendo desde o início da década é predominantemente reforçado por imposição do ambiente global, expressa por uma exigência do Governo brasileiro quanto a ISO 9000, e pela necessidade de reestruturação da organização, diante das constantes ameaças representadas pelos concorrentes estrangeiros.

A empresa desenvolveu um plano para a qualidade, o Sistema de Qualidade Splice (SQS), *deliberando* as ações necessárias à adequação a ISO 9000, a partir de um cronograma de atividades explicitamente elaborado para cumprir os prazos estabelecidos pelo Governo. Conforme citado anteriormente, os próprios diretores reconhecem que o ritmo das ações em direção a qualidade teria sido lento, se não fosse a imposição da Telebrás. A qualidade enquanto desafio estratégico não surgiu de um padrão de ações consistente, mas sim a partir da deliberação.

³⁸ Vide capítulo Análise dos Resultados - A Cultura Splice, seção valores

A idéia de valorização da força de trabalho, através de programas de treinamento intensivo e gerenciamento dinâmico, é também em grande parte, consequência desta imposição da Telebrás, não representando uma valorização da força de trabalho em sua totalidade. A falta de uma política de recursos humanos é facilmente identificada como uma ponto negativo da empresa.

Fazendo-se uso da tipologia de Charles Handy³⁹, a Splice é uma empresa paternalista, e isto pode ser identificado pela preocupação social de seus diretores, caracterizada como um de seus valores culturais. Zeus (ABN) está sempre pronto para ajudar e socorrer seus funcionários em um momento de necessidade, bem como fornecer um certo nível de conforto e segurança aos mesmos. No entanto, isto exclui, por exemplo, a elaboração de políticas salariais, planos de carreira, programas de incentivo, entre outros. Os programas de desenvolvimento (treinamento e gerenciamento) visam predominantemente cumprir as exigências da ISO 9000, e foram resultantes do programa de qualidade SQS. Novamente, as estratégias foram deliberadas, e não resultantes de um padrão consistente de ações e decisões da firma.

A expansão das atividades da empresa, incorporando a coleta de lixo municipal mostra um exemplo de estratégia (ainda) *não realizada*. Mintzberg (1987:66-75) aponta a má concepção da estratégia em si, as falhas na implementação e a separação entre o pensamento e a ação, como possíveis causas para o fracasso da estratégia pretendida. No caso da Splice, os maus desempenhos podem ser atribuídos a má

³⁹ THÉVENET, M. **Cultura da empresa: auditoria e mudança**. p. 140-142.

concepção da estratégia e as falhas na implementação, uma vez que a empresa sempre atuou na área de telecomunicações e nunca possuiu vocação para a coleta de lixo. Em uma tentativa de reerguer a atividade de coleta, a diretoria da Grupo Splice resolveu transferir a responsabilidade sobre este negócio, da empresa Splice para uma das empresas coligadas (SPL), atuante na área de terraplenagem, usinagem e pavimentação e com melhor habilidade de gerenciamento logístico.

C2. Formação de estratégias e estilos comportamentais.

Esta seção pretende identificar os estilos comportamentais associados ao processo de formação de estratégias da empresa em estudo. A literatura⁴⁰ descreve que o processo de formação de estratégias de uma organização, deve estar vinculado à integração em maior ou menor grau de diferentes estilos comportamentais, relacionados às funções exercidas pelos hemisférios do cérebro humano. O hemisfério esquerdo está associado aos processos lógicos e analíticos de pensamento, de forma sequencial, linear e ordenada, direcionando a atividade de planejamento. O hemisfério direito está associado ao processamento simultâneo de informações não estruturadas, fluídas e espontâneas, trabalhando a situação-problema como um todo através de sentimentos e percepções (*insights*) intuitivas.

A análise do material de base permite observar que a Splice sempre privilegiou o uso do lado direito do cérebro. Em geral, a empresa resolve seus problemas a partir do

⁴⁰ Vide capítulo Referencial Teórico - Formação de estratégias, seção estilos comportamentais para a formação de estratégias.

todo (e não de modo articulado), e através de sentimentos e percepções intuitivas (Agor, 1984:2). Estes processos de decisão tendem a ser mais relacionais e holísticos do que ordenados e sequenciais e, mais intuitivos do que intelectuais. Diversos outros autores têm citado as vantagens do uso do lado direito do cérebro (Mintzberg, 1976:53-57; Marlow, 1994:58,67; Bhidé, 1994:151, Porter:) no processo de formação de estratégias.

No entanto, não se pode desconsiderar a importância da atividade do planejamento, relacionada ao uso do lado esquerdo do cérebro, no processo de gestão da empresa. O próprio Mintzberg (1994:330-396), grande crítico do processo formalizado de planejamento, argumenta que a atividade de planejamento é bastante útil para a programação, operacionalização, comunicação e controle das estratégias organizacionais. Os planejadores também podem catalisar o processo de ação estratégica na organização, estimulando, por exemplo, os gerentes a pensarem sobre o futuro do ambiente global de uma forma criativa.

Apesar da empresa sempre ter apresentado um processo pouco formal e estruturado de planejamento, observa-se que as mudanças ambientais têm levado a empresa a um processo de reestruturação, refletindo-se na necessidade de elaboração de um planejamento mais elaborado. De fato, segundo depoimento de seu diretor presidente:

“Faz uns três anos que estamos estruturando mais o nosso planejamento. Temos feito análises econômicas mais elaboradas e desenvolvido cenários... O banco (Credibel), por exemplo, está trabalhando com três cenários para 1997”.

A estruturação do planejamento apontada por seu diretor presidente, não implica, no entanto, na criação de um departamento específico de planejamento. Na verdade, esta estruturação é muito mais ‘intelectual’ do que organizacional, refletindo-se na crença de que em um contexto de competitividade extremamente acirrada, não se pode confiar apenas na intuição e percepção das oportunidades para ser bem sucedido em um negócio, havendo a necessidade de incorporar técnicas administrativas mais formais, por exemplo, a análise de cenários, para apoiar as decisões estratégicas da empresa.

C3. Adequação ao paradigma do planejamento estratégico

Esta seção pretende verificar o grau de pertinência dos processos de formação de estratégias da empresa em estudo, ao paradigma do planejamento estratégico. A partir da coleta de todo o material de base, fica bastante evidente, que a empresa em estudo nunca apresentou um processo formal de planejamento, tal como caracterizado pelo paradigma do planejamento estratégico. Segundo o discurso de seu diretor presidente, trabalhando na empresa desde sua fundação:

“Nunca houve planejamento formal. Nós (Toninho e ABN) sempre aproveitamos as oportunidades, avaliamos o risco do negócio, e se dá para empatar no início, nós entramos”.

A Splice sempre esteve a margem do paradigma do planejamento estratégico. A prática do planejamento nunca foi um padrão incorporado à empresa, sendo esta classificada como empreendedora, de acordo com a tipologia cultural de Mintzberg⁴¹ (1973:49). De fato, fica evidente que a Splice tem um frágil nível de articulação entre as suas decisões (seus proprietários possuem atividade na indústria das telecomunicações, mas também no ramo de transporte fluvial e agropecuário, por exemplo), e adota um processo julgamental para avaliação das oportunidades, ao contrário das decisões integradas e da avaliação analítica das oportunidades esperada em uma organização planejadora (Mintzberg, 1973:49).

A Splice foi o resultado de uma atividade empreendedora, e seu fundador soube valer-se do seu *background* adquirido, enquanto funcionário de uma empresa na área de telefonia (CTB). A criação da empresa corrobora o argumento de Bhidé (1994:51), segundo o qual as novas empresas são fundadas, em geral, para resolver problemas enfrentados por seus fundadores enquanto empregados de outras, detectando um potencial de mercado para novos produtos e serviços.

Apesar da empresa ter sido fundada na década de 70, no período áureo do desenvolvimento do planejamento estratégico, ela estava apenas iniciando suas

⁴¹ Vide Referencial Teórico - Cultura organizacional, seção tipologias culturais, Figura 1.

atividades de fabricação de equipamentos de telefonia. A empresa tinha poucos funcionários e todo poder de decisão estava centralizado nas mãos de ABN e, posteriormente dividido com seu filho Toninho. Aproveitando-se da tipologia de Charles Handy⁴², Zeus (ABN) interveio na qualidade de pai dos deuses, uma autoridade carismática e representante do patriarcado.

O porte da empresa dispensava a utilização de um grande instrumental administrativo para geri-la. A administração da mesma sempre esteve a cargo de seu fundador e uma equipe de engenheiros, refletindo-se na quase ausência de um *staff* de profissionais com formação na área de administração de empresas ou economia⁴³, que pudesse introduzir novos conceitos e idéias. Isto não significa que a empresa não se preocupou com a melhoria de seus processos de gestão, a melhoria sempre foi procurada, no entanto, de modo não tão formalizado e estruturado. Segundo depoimento de um dos diretores:

“Tem que esquecer as teorias de administração e usar a intuição para não perder lugar no mercado”.

Esta maior flexibilidade e menor grau de formalismo introjetados na cultura da empresa, também é percebida na atual década. Segundo depoimentos de seus diretores:

⁴² THÉVENET, M. **Cultura da empresa: auditoria e mudança**. p. 140-142.

⁴³ Apenas um dos diretores tem formação em Administração de Empresas, enquanto os demais são engenheiros ou advogados.

“A Splice tem menos burocracia. Se eu recebo uma ligação de alguém (diretor ou gerente) que está com um problema, eu me levanto, é o tempo de eu subir ali (indica com o dedo) e, dali a cinco minutos eu voltei com a solução”;

“Há poucas reuniões formais com toda a diretoria”;

“As reuniões com toda a diretoria são raras, mas reuniões parciais, isso é freqüente...”.

Um exemplo bastante ilustrativo da ausência de planejamento dentro dos moldes do paradigma de planejamento estratégico é observada no seguinte depoimento dado por um de seus diretores em 1993:

“Essa reestruturação que está sendo feita; nós já tivemos três reuniões (com toda a diretoria), assim de meio dia, a primeira inicialmente para definir em linhas gerais, depois cada um trabalhou... Então, esse é, por exemplo, um tópico que precisa ter uma reunião com todos”.

Em 1993, a empresa estava passando por um grande processo de reestruturação, motivada pela imposição do Governo brasileiro em relação a implantação da ISO 9000, como padrão de qualidade, pela grande concorrência internacional resultante do fim da ‘reserva de mercado’, pela relativa estagnação econômica da indústria na época, e pela possibilidade de aprovação no Congresso Nacional da Portaria 647 (prejudicando o desenvolvimento tecnológico no país).

Apesar das grandes ameaças que a empresa estava enfrentando, foram poucas as reuniões formais para discutir o assunto. A medida que os problemas surgiam, realizam-se reuniões parciais, ou seja, envolvendo apenas os diretores relacionados ao problema. Havia a consciência de que a reestruturação precisava ser feita, definiu-se as linhas gerais a serem seguidas, contratou-se um assessor para assuntos de qualidade, e cada diretor passou a tomar as medidas necessárias sem ficarem presos a uma agenda fixa e estruturada de reuniões.

C4. Adequação ao paradigma da arquitetura estratégica

Esta seção pretende verificar o grau de pertinência dos processos de formação de estratégias da empresa em estudo ao paradigma da arquitetura estratégica.

Diversos autores⁴⁴ têm caracterizado as indústrias como sistemas caóticos. Dentro destes sistemas, as complexas transformações que vêm caracterizando o ambiente global, desde meados da década de 80, têm obrigado as organizações a continuamente repensarem e regenerarem suas estratégias. A nova perspectiva imperante tem levado as empresas a competirem pelo futuro da sua indústria de forma diferenciada, atuando diretamente na transformação da mesma e, participando das oportunidades emergentes, para assim alcançar um posicionamento favorável.

⁴⁴ Freedman, David H.; Land George; Jarman, Beth; Levi, David; entre outros.

Conforme citado anteriormente, o novo paradigma da formação de estratégias está alicerçado na elaboração de uma arquitetura estratégica, ou seja, uma planta, um protótipo que identifique as competências necessárias à organização, bem como as novas funcionalidades dos produtos e serviços; e não em planos estratégicos complexos e detalhados, uma vez que as descontínuas mudanças do ambiente global, tornam tal atividade bastante inviável (Hamel & Prahalad, 1995).

A análise do material de base permite observar que a Splice apresenta interfaces com o paradigma da arquitetura estratégica, ainda que *não represente o exemplo ideal de empresa adaptada a este modelo*. A partir das diretrizes fornecidas pelo novo desafio competitivo⁴⁵ (transformação da indústria e competição para participar das oportunidades emergentes), a principal ressalva, é a de que a Splice ainda não compete pelo futuro de sua indústria, no sentido de transformar e redefinir seus limites, dado o seu porte e estrutura de recursos, quando comparada aos seus concorrentes.

Segundo seu diretor presidente, a Splice não tem condições, por exemplo, de criar uma tecnologia completamente inovadora, pois isto exigiria uma soma muito grande de recursos financeiros não disponíveis à empresa. No entanto, a empresa tem-se saído vitoriosa na adaptação de tecnologias existentes às condições do mercado brasileiro.

⁴⁵ Vide capítulo Referencial Teórico - Arquitetura estratégica, seção arquitetura estratégica, Figura 10.

Pode-se afirmar que a Splice pratica uma estratégia classificada por Peter Drucker (1987: 301-318) de 'imitação criativa'. Nesta estratégia, o empreendedor faz algo que alguém já fez. Porém, a estratégia é criativa pois ao desenvolvê-la, o empreendedor compreende melhor o que a imitação representa, e a adapta dentro de um contexto mais estruturado.

Para Peter Drucker, a imitação criativa não é 'inovação' no sentido em que o termo é mais comumente entendido. Para o autor, o imitador criativo não inventa um produto ou serviço, porém ele o aperfeiçoa e o posiciona. Além disso, a imitação criativa não está totalmente voltada a criação de mercados (papel dos pioneiros), satisfazendo, em geral, demandas já existentes.

Considerando-se a competição para participar das oportunidades emergentes, enquanto diretriz do novo desafio competitivo descrito pela arquitetura estratégica, observa-se que a empresa é bastante pró-ativa neste sentido. O diretor presidente é um verdadeiro 'farejador' de novas oportunidades, graças ao seu perfil empreendedor e a ampla *network* de contatos desenvolvida por este e pelo fundador da empresa (ABN), permitindo um acesso rápido e decisivo às informações. O 'estar por dentro de tudo' é fator decisivo para atuar nesta indústria.

Além disto, a empresa é ágil e flexível o que garante uma maior rapidez no processamento das informações e nas ações. Esta pouca burocracia resulta em uma

vantagem da empresa em relação aos seus concorrentes. Segundo depoimento de um dos diretores:

“A Splice tem menos burocracia. Se eu recebo uma ligação de alguém (diretor ou gerente) que está com um problema, eu me levanto, é o tempo de subir ali (indica com o dedo) e, dali a cinco minutos eu voltei com a solução”.

Conforme descrito no referencial teórico⁴⁶, a arquitetura estratégica abrange um conjunto de elementos que devem ser considerados e gerenciados pela organização visando a maximização de sua riqueza. Tais elementos incluem: a cultura e seu gerenciamento, a visão e a missão, as competências essenciais, os recursos e o intelecto, a capacidade de previsão, a configuração organizacional, a eficácia operacional, e as alianças estratégicas.

Os parágrafos a seguir, descreverão algumas características da organização que mostram o seu adequamento, ainda que *parcial*, ao paradigma da arquitetura estratégica. Os elementos considerados para análise são a visão, a missão, a cultura organizacional e seu gerenciamento, as competências essenciais e as alianças. Não serão descritos os seguintes elementos: recursos e intelecto, capacidade de previsão, configuração organizacional e eficácia operacional.

⁴⁶ Vide capítulo Referencial Teórico - Arquitetura estratégica, seção elementos constituintes, Figura 11.

Visão. A Splice não é uma empresa parada no tempo, percebendo a necessidade de competir pelo futuro, como única forma de garantir a sobrevivência da mesma. A aquisição e o aperfeiçoamento de tecnologias dentro do 'estado da arte' pode ser interpretada como a visão da empresa. A empresa está constantemente articulando suas aspirações futuras, proporcionando aos seus funcionários o conhecimento e as expectativas futuras a serem perseguidas.

A instalação de uma fábrica para produção de cartões telefônicos, é um exemplo claro da manifestação desta visão no tempo presente. A fábrica é uma das cinco únicas no Brasil com concessão da Telebrás para exploração desta atividade, tem produção automatizada e tecnologia de última geração. A expansão das atividades da empresa, atuando também como provedor da Internet ou negociando a concessão de sinais de satélite, são exemplos de manifestação desta visão, refletindo as percepções da mesma quanto as tendências tecnológicas.

Missão. Conforme transcrito no Anexo III, a missão declarada da empresa é:

“Continuar como uma empresa de tecnologia intensiva e fornecedora de alta qualidade, com uma participação significativa no mercado de telecomunicações”.

A missão deve transmitir uma noção de direção e de destino, representando um padrão para o comportamento dos funcionários da organização. De fato, tecnologia, qualidade e liderança de mercado representam valores organizacionais já identificados

anteriormente⁴⁷, estando portanto, na base do comportamento dos indivíduos, e refletindo conseqüentemente, a consistência da missão da Splice às suas ações.

Gerenciamento cultural. A implantação do Sistema de Qualidade Splice (SQS) ilustra um claro exemplo de gerenciamento cultural promovido pela empresa. A qualidade representa um valor introjetado na organização, principalmente em função da imposição da Telebrás, seu principal cliente. Bonn & Christodolou (1996:547-548) já haviam apontado o gerenciamento da qualidade, como um dos mais frequentes exemplos de gerenciamento cultural, em estudos realizados em empresas australianas.

A efetiva participação e apoio dos líderes da empresa (ABN e Toninho), liberando os recursos financeiros necessários a implantação do sistema de qualidade, facilitaram extremamente o processo de implantação deste sistema. A questão foi tratada muito além da mera sensibilização dos funcionários, uma vez que a não certificação às normas e padrões da ISO 9000 representariam o descredenciamento da empresa junto a Telebrás, e conseqüente paralisação da maior parte de suas atividades, ou seja, o desemprego da maior parte de seus funcionários. De acordo com depoimentos de seus diretores (Anexo II):

⁴⁷ Vide capítulo Análise dos Resultados - Identificação da cultura organizacional da Splice, seção valores.

“Nós agora estamos com o programa de qualidade. Isto hoje é uma imposição da diretoria. ... Normalmente nas grandes empresas, a grande dificuldade é o convencimento da alta direção da empresa. Só que na Splice não tivemos esta fase. Ela já está convencida, quer e não abre mão”. (Franciulli, ex-assessor da diretoria, atual diretor industrial)

“Porque além de tudo, além de acharmos a ISO 9000 importante como idéia geral, além disso, nós temos um problema maior. A Telebrás definiu que todas as empresas têm que ter implantado a ISO 9000 até 31 de dezembro de 1993. Ela vai começar a fazer auditorias a partir de janeiro (1994) e, as empresas que não tiverem, vão ser simplesmente descredenciadas, não poderão mais ser fornecedoras. Então, para nós é uma questão de sobrevivência, é a prioridade número um. Além de sermos obrigados a nos enquadrar na ISO 9000, estamos vendo o benefício que essa implantação está trazendo”.

A situação vivida pela Splice no início da década de 90, corrobora o argumento de Thévenet (1989:153-159) de que os principais promotores da mudança cultural de uma organização, estão no papel exercido pelos líderes enquanto agente de mudança, e nas situação de mudança no ambiente global que colocam a organização em situação de risco de sobrevivência.

Alianças. A Splice tem firmado diversas alianças com parceiros nacionais e internacionais, conforme citado anteriormente⁴⁸. As parcerias internacionais com empresas americanas, japonesas e italianas (Allen Telecom Group, GTE, Comsat/Plexys, Reltec Corp., Siae, Marconi e Suntech Company) têm objetivado

⁴⁸ Vide capítulo Análise dos Resultados - Identificação da cultura organizacional da Splice, seção perfil da empresa na década de 90.

principalmente a transferência de tecnologia. As parcerias nacionais (CPqD/Telebrás, ITATEL, Mercedes Benz, entre outras) têm objetivado a exploração de serviços na área de telecomunicações, tais como sinais de concessão de satélites, *paging*, entre outros. Estas parcerias permitem a somatória dos recursos necessários ao desenvolvimento dos negócios, além do compartilhamento do risco.

Competências essenciais. A Splice reúne um conjunto de aptidões, habilidades e tecnologias que gerenciadas de modo integrado, permitem seu acesso a diversos mercados. Estas aptidões, habilidades e tecnologias serão brevemente descritas, a seguir:

1. A Splice tem vocação para a área das telecomunicações, seu fundador iniciou suas atividades aos quinze anos de idade, em 1935, como telefonista de posto público e desde esta época, vem acumulando um enorme *background* na indústria de telecomunicações;
2. A empresa é familiar e seus proprietários e os outros diretores são unidos pelos mesmos interesses. A expressão “vestir a camisa da empresa” foi citada diversas vezes pelos seus diretores. Existe uma relação de confiança e respeito entre todos os diretores, não havendo problemas de incompatibilidades e disputas entre os mesmos. Tal fato resulta em um efeito sinérgico a empresa, que se traduz em uma unicidade quanto aos objetivos e metas a serem perseguidos;

3. A empresa tem vocação empreendedora. Na opinião de seus diretores, seu diretor presidente é tido como um ‘farejador de oportunidades’. Ele trás as novas oportunidades de exploração, enquanto ABN e os outros diretores desenvolvem os meios para explorá-las;
4. A Splice tem uma enorme *network* de contatos, desenvolvida graças a sua constante presença na indústria e ao espírito empreendedor de seus proprietários. Através desta *network*, a empresa está sempre sabendo o que acontece na indústria, quais as tendências, quais as determinações governamentais que impactarão as suas atividades, os nichos de oportunidades que podem ser explorados, entre outros;
5. A informalidade nas relações de trabalho e a pouca burocracia conferem uma flexibilidade muito grande a empresa. A empresa é extremamente ágil em seus movimentos e ao contrário de boa parte dos seus concorrentes, pode corrigir os “desvios na rota de um dia para outro” (depoimento de um dos diretores);
6. A Splice desenvolveu uma habilidade de manter seu grau de endividamento extremamente baixo. Alias, a independência financeira é apontada como um desafio estratégico (Anexo III) da empresa⁴⁹.

⁴⁹ Vide capítulo Análise dos Resultados - O processo de formação de estratégias na Splice, seção cultura e padrões de formação de estratégias.

7. A empresa possui um departamento de P&D bastante qualificado em termos de mão de obra e infra-estrutura. Nove por cento do faturamento da empresa é reinvestido em P&D. Vale lembrar, que durante toda a década de 80, quando o Governo brasileiro adotou uma política de 'reserva de mercado', favorecendo o desenvolvimento tecnológico nacional; a Splice realizou diversas parcerias com o CPqD⁵⁰. Alguns resultados desta parceria incluíram o desenvolvimento de um sistema de comunicação de dados via satélite (SAMSAT-TDMA) e o desenvolvimento e a fabricação do primeiro equipamento de comunicação de dados introduzido no país (COMPAQ). A Splice também mantém um fundação educacional (faculdade e colégio técnico) com o propósito de formar profissionais na área de eletrônica.

Os elementos descritos acima representam em conjunto, as competências essenciais desenvolvidas pela empresa, que permitem a sua efetiva participação no mercado, e seu constante reposicionamento diante das novas oportunidades e tendências tecnológicas. Estas competências estão de acordo com os critérios caracterizadores estabelecidos por Hamel & Prahalad, e mencionados, a seguir:

1. Este conjunto de habilidades e tecnologias permite um acesso potencial a uma ampla variedade de mercados e produtos, possibilitando a capacidade de expansão da organização. De fato, a diversificação é uma palavra de ordem do Grupo Splice, envolvendo inclusive, a expansão das outras atividades do mesmo. O Grupo quer

⁵⁰ Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CPqD), instituição criada pela Telebrás para promoção do desenvolvimento tecnológico da telecomunicação nacional.

estender esta habilidade desenvolvida de participar com sucesso em concessões públicas na área de telefonia, para outras áreas tais como navegação fluvial e saneamento básico, aproveitando-se da infra-estrutura presente nas outras companhias e das habilidade 2 a 6 descritas anteriormente. Dentro da área de telefonia, o grupo que atualmente fabrica cartões telefônicos para telefones públicos a cartão, está desenvolvendo projetos para produção de cartões inteligentes. Estes cartões inteligentes (“dinheiro eletrônico”) contêm um determinado crédito de unidades monetárias que podem ser recarregadas nas instituições financeiras credenciadas, sempre que o crédito zera. Tais cartões podem ser utilizados diretamente em telefones públicos ou qualquer outro estabelecimento comercial integrado ao sistema;

2. A agregação das aptidões, habilidades e tecnologias mencionadas conferem uma unicidade à empresa, ou seja, apesar dos elementos citados não serem isoladamente exclusivos da organização, o modo pelo qual eles se combinam e se complementam, garantem uma diferenciação em relação aos concorrentes;
3. Estas competências refletem-se no valor percebido pelo consumidor final. Os cartões telefônicos para telefones públicos a cartão, por exemplo, são uma realidade que vem substituindo as tradicionais fichas telefônicas e incorporando novas *funcionalidades* ao produto. Os cartões contêm um determinado número de créditos e equivalem a muitas fichas telefônicas, ocupam menor volume, e podem ser guardados mais facilmente, ao contrário do incômodo causado pelas fichas. A

implantação de sistemas ‘*turn key*’ ou (‘soluções em pacote’), vem beneficiando a expansão das redes telefônicas de muitas cidades paulistas como Osasco, Sorocaba, Diadema, São Caetano do Sul e Alphaville no município de Barueri, entre outras. Estes sistemas permitem uma maior eficiência e rapidez nas instalações, resultando em benefício direto para os usuários. A atuação como provedor da Internet se apresenta como uma opção de acesso a esta rede mundial, para milhares de habitantes da região de Sorocaba.

Os exemplos apresentados acima, mostram ações da empresa que impactam o consumidor final de forma *explicita*. Na verdade, muitos outros benefícios indiretos podem ser verificados, por exemplo na área de transmissão e comutação de dados, uma vez que a empresa é cliente da Telebrás. A Telebrás, que ainda detém o monopólio sobre a indústria de telecomunicações, repassa estes benefícios aos usuários dos sistemas de telecomunicações, e na maioria das vezes, estes não tem consciência de que estão usufruindo equipamentos e serviços fornecidos pela Splice.

IV. Comentários Finais

As principais conclusões do presente trabalho são:

1. A empresa em estudo apresenta elementos que a identificam e a diferenciam enquanto cultura, ou seja, *a Splice é uma cultura*;
2. O conhecimento da cultura organizacional da Splice fornece elementos valiosos para a identificação dos padrões de formação de suas estratégias. A identificação de seus valores culturais, remete-nos as bases dos comportamentos dos indivíduos, expressos através de suas ações. Estas ações concretas representam, por sua vez, as manifestações das estratégias da empresa;
3. As características da empresa não a enquadram dentro do paradigma do planejamento estratégico, mesmo em suas versões mais recentes (Administração estratégica). A empresa não apresenta um processo analítico-racional, formalizado e estruturado de planejamento (estilo comportamental associado ao lado esquerdo do cérebro). Ao contrário, a empresa privilegia o uso da intuição e percepção de seus proprietários e diretores, estabelecendo padrões ao longo do curso de suas ações e decisões (estilo comportamental associado ao lado direito do cérebro);
4. A Splice apresenta interfaces com o paradigma da arquitetura estratégica, ainda que *não represente o exemplo ideal de empresa adaptada a este modelo*. A

empresa não compete pelo futuro de sua indústria, no sentido de inovar, transformar e redefinir seus limites, dado o seu porte e estrutura de recursos, quando comparada aos seus concorrentes. A empresa pratica uma estratégia de 'imitação criativa'. No entanto, a Splice está firmemente comprometida na competição para participar das oportunidades emergentes, tomando posições pró-ativas, graças ao seu perfil empreendedor.

Sugestões para pesquisas futuras podem incluir: o aprofundamento do estudo da cultura da empresa, verificando-se por exemplo, a existência ou não de sub-culturas; a identificação, integração e aprofundamento dos outros elementos que caracterizam o paradigma da arquitetura estratégica e que não foram analisados no presente trabalho, tais como, seus recursos e seu intelecto, sua configuração organizacional e sua eficácia operacional; uma análise integrada do Grupo Splice nas suas diversas áreas de atuação (telecomunicações, usinagem e pavimentação, navegação fluvial, finanças, entre outras).

Sob uma perspectiva mais abrangente, o modelo apresentado⁵¹ de integração de cultura organizacional, estratégias, padrões de formação e paradigmas, pode ser aprimorado, fornecendo uma valiosa ferramenta para o estudo dos processos de formação de estratégias em outras organizações.

⁵¹ Vide capítulo Análise dos Resultados - Modelo de integração, Figura 17.

V. Referências Bibliográficas

- AAKER, David A. Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage. **California Management Review**, Berkeley, 31 (2): 91-106, Winter 1989.
- _____. **Strategic market management**. 3 ed. New York, Wiley & Sons, 1992. 394 p.
- ACKOFF, Russel L. **A concept of corporate planning**. New York, Wiley-Interscience, 1970. 158 p.
- AGOR, Weston H. **Intuitive management: integrating left and right brain management skills**. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall. 1984. 143 p.
- ALEXANDER, Marcus. Planning for planners. **Long Range planning**, Great Britain, 28 (3):101-104, June 1995.
- ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy: business policy for growth and expansion**. New York, McGraw-Hill, 1965. 241 p.
- _____. **A nova estratégia empresarial**. 1a ed. São Paulo, Atlas, 1990. 265 p.
- BAKKER, Hans; JONES, Wynfor; NICHOLS Michele. Using core competences to develop new business. **Long Range Planning**, Great Britain, 27 (6): 13-27, Dec. 1994.
- BETHLEM, Agrícola. Os conceitos de política e de estratégia. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, 21 (1): 7-15, jan./mar. 1981.
- BHIDE, Amar. How entrepreneurs craft strategies that work. **Harvard Business Review**, Boston 72 (2): 150-157, Mar./Apr. 1994.
- BONN, Ingrid; CHRISTODOULOU, Chris. From strategic planning to strategic management. **Long Range Planning**, Great Britain, 29 (4): 543-551, Aug. 1996.

- BOYD, Jr. Harper W.; WESTFALL, Ralph. **Pesquisa mercadológica: textos e casos**. 6a ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas. 1984. 803 p. p.65-75
- BUZZELL, Robert D.; GALE, Bradley T. **The PIMS principles: linking strategy to performance**. New York, Free Press, 1987. 322 p.
- CUMMINGS, Stephen; DAVIES, John. Mission, vision, fusion. **Long Range Planning**, Great Britain, 27 (6): 147-150, Dec. 1994.
- DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. 2ed. São Paulo, Pioneira, 1987. 378 p.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9a ed. São Paulo, Atlas, 1976. 138 p.
- FISCHMANN, Adalberto A. **Implementação de estratégias - identificação e análise de problemas**. Tese de livre-docência, U.S.P. - São Paulo, São Paulo, 1987. 207 p.
- FLEURY, Maria Teresa L.; FISCHER, Rosa M. (org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo, Atlas, 1989. 170 p.
- FREEDMAN, David. H. Is management still a science ? **Harvard Business Review**, Boston, 70 (6): 26-38, Nov./Dec.1992.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo, Makron Books, 1991. 140 p.
- GEUS, Arie P. de. Planning as learning. **Harvard Business Review**, Boston, 66 (2): 70-74, Mar./Apr. 1988.
- GINTER, Peter M.; RUCKS, Andrew C.; DUNCAN, W. Jack Planners' perceptions of the strategic management process. **Journal of Management Studies**, Oxford, 22 (6): 581-596, Nov. 1985.

- GLUCK, Frederick W.; KAUFMAN, Stephen P.; WALLECK, A. Steven. Strategic management for competitive advantage. **Harvard Business Review**, Boston, 58 (4): 154-161, July/Aug. 1980.
- GRAY, Daniel H. Uses and misuses of strategic planning. **Harvard Business Review**, Boston, 64 (1) : 89-97, Jan./Feb. 1986.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, Boston, 67 (3): 63-76, May/June 1989.
- _____. Competing for the future. **Harvard Business Review**, Boston, 72 (4): 122-128, July/Aug. 1994.
- _____. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro, Campus, 1995. 377 p.
- HENDERSON, Bruce D. The origin of strategy. **Harvard Business Review**, Boston, 67 (6): 139-143, Nov./Dec. 1989.
- JELINEK, M. **Institutionalizing Innovation**. New York, Praeger, 1979.
- KOLB, D. **Experiential learning**. New York, Prentice-Hall, 1984 p.20-38
- LAND, George; JARMAN, Beth. **Ponto de ruptura e transformação: como entender e moldar as forças da mutação**. São Paulo, Cutrix, 1990. 223 p.
- LEVI, David. Chaos theory and strategy: theory, application and managerial implications. **Strategic Management Journal**, Chichester, W. Sussex, England, 15: 167-178, Special issue, Summer 1994 .
- LLOYD, Bruce. Knowledge management: the key to long-term organization success. **Long Range Planning**, Great Britain, 29 (4): 576-580, Aug. 1996.
- MARLOW, Hugh. Intuition and Forecasting: a holistic approach. **Long Range Planning**, Great Britain, 27 (6): 58-68, Dec. 1994.

MARTINS, Eduardo (org). **Manual de redação e estilo**. São Paulo, O Estado de São Paulo, 1990. 351 p.

MINTZBERG, Henry. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, Berkeley, 16 (2):44-53, Winter 1973.

_____. Planning on the left side and managing on the right. **Harvard Business Review**, Boston, 54 (4): 49-58, July/Aug. 1976.

_____. Patterns in strategy formation. *Management Science*, Providence, 24 (9): 934-948, May 1978.

_____. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, Boston, 65 (4): 66-75, July/Aug. 1987.

_____. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic management Journal**, Chichester, W. Sussex, England, 11 (3):171-195, Mar./Apr. 1990.

_____. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, Boston, 68 (2): 163-176, Mar./Apr. 1990a.

_____. **The Rise and Fall of Strategic Planning: reconceiving roles for planning, plans and planners**. New York, The Free Press, 1994. 458 p.

_____. The fall and rise of strategic plans. **Harvard Business Review**, Boston, 72 (1): 107-114, Jan./Feb. 1994a.

_____. Rethinking strategic thinking, Part II: new roles for planners. **Long Range Planning**, Great Britain, 27 (3): 22-30, June 1994b.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. The mind of the strategist(s). In: SRIVASTVA, Suresh. **The executive mind**. San Francisco, Jossey Bass, 1983 p. 58-83

- OHMAE, Kenichi. Getting back to strategy. **Harvard Business Review**, Boston, 66 (6): 149-156, Nov./Dec. 1988.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 8 ed. Rio de Janeiro, Campus, 1986. 362 p.
- _____. What is strategy ? **Harvard Business Review**, Boston, 74 (6): 61-78, Nov./Dec. 1996.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. The core competence of the organization. **Harvard Business Review**, Boston 68 (3): 79-88, May/June 1990.
- _____. Strategy as a field of study: why search for a new paradigm ? **Strategic Management Journal**, Chichester, W. Sussex, England, 15: 5-16, Special issue, Summer 1994.
- QUINN, James B.; ANDERSON, Philip A.; FINKELSTEIN, Sydney. Making the most of the best. **Harvard Business Review**, Boston, 74 (2): 71-80, Mar./Apr. 1996.
- ROBERT, Michel. **The strategist CEO: how visionary executives build organizations**. West Port, Conn., Quorum, 1988. p. 20
- SCHEIN, Edgar. H. **Organizational culture and leadership: a dynamic view**. São Francisco, Jossey Bass, 1985. 358 p.
- SCHENDEL, Dan E.; HOFER, Charles W. (eds.). **Strategic management: a new view of business policy and planning**. Boston, Little, Brown, 1979. 538 p.
- SCHOEFFLER, Sidney; BUZZELL, Robert D.; HEANY, Donald F. Impact of strategic planning on profit performance. **Harvard Business Review**, Boston, 52 (2): 137-145, Mar./Apr. 1974.
- SIMONETTI, Eliana. A vez da Alemanha. **Veja**, São Paulo, 29 (48):134-135, nov. 1996.

- SIMPSON, Dan (moderator). How to identify and enhance core competencies. **Planning Review**, Oxford, 22 (6):24-26, Nov./Dec. 1994.
- STANLEY, Davis. **Managing Corporate Culture**. Cambridge, Ballinger Publishing, 1984. p. 1-18
- STEINER, George. A. **Strategic planning: what every manager must know**. New York, The Free Press, 1979. 383 p.
- TAVARES, Maria das Graças de P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1991. 88 p.
- TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. 7a ed. São Paulo, Atlas, 1987. 138 p.
- TENAGLIA, Mason; NOONAN, Patrick. Scenario-based strategic planning: a process for building top management consensus. **Planning Review**, Oxford 20 (2): 12-19, Mar./Apr. 1992
- THEVENET, Maurice. **Cultura de empresa: auditoria e mudança**. Lisboa, Monitor, 1989. 189 p.
- TREGOE, Benjamin B.; ZIMMERMAN, John W. **Estratégia da alta gerência: o que é e como fazê-la funcionar**. 2a ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1982. 132 p.
- VAN MAANEN, John; BARLEY, Stephen R. Cultural organization: fragments of a theory. In: FROST, Peter J.; MOORE, Larry F.; LOUIS, Meryl R.; *et alii*. **Organizational culture**. London, SAGE, 1985. 419 p. p. 31-53
- WEBSTER, James L.; REIF, William E.; BRACKER, Jeffrey S. The manager's guide to strategic planning tools and techniques. **Planning Review**, Oxford, 17 (6): 4-13, Nov./Dec. 1989.
- WEICK, Karl E. Managerial thought in the context of action. In: SRIVASTVA, Suresh. **The executive mind**. San Francisco, Jossey Bass, 1983. p. 221-242

WEISS, Alan. **Making it work: turning strategy into action throughout your organization.** New York, Harper Business, 1990. 282 p.

WILSON, Ian. Strategic planning isn't dead: it changed. **Long Range Planning**, Great Britain, 27 (4): 12-24, Aug. 1994.

ANEXOS

Anexo I. Tópicos abordados nas entrevistas

Os diversos tópicos detalhados abaixo, serviram fundamentalmente como referência geral, observando-se que por se tratar de um estudo exploratório, e pelo fato de terem sido realizadas entrevistas abertas, muitos questionamentos foram derivados dos itens inicialmente previstos, a medida que se detectava que uma ou outra variável era relevante para os objetivos do trabalho. A abordagem dos tópicos não seguiu um ordenamento tal qual apresentado abaixo, ou seja, os assuntos eram discutidos de forma livre, ao longo das entrevistas.

Tópicos

1. Quem foi o fundador da empresa, qual sua origem social e formação profissional ?
2. A criação da empresa constituiu-se um desafio ?
3. Quais as escolhas iniciais que levaram a criação da empresa ? (comerciais, estruturais)
4. A empresa ainda se mantém dentro dos seus negócios de origem ?
5. Quais são os dirigentes da organização, suas características e formação pessoal?
6. Por que estes dirigentes ?
7. A empresa possui algum 'herói' ?
8. Quais as grandes datas associadas a empresa ?
9. Existem celebrações anuais ? Quais ?
10. Quais os sinais e símbolos mais evidentes ? (comportamentos, gestão do tempo, estilo do secretariado, linguagem, vestuário, formalidade nos relacionamentos, arquitetura e arranjo local, logotipos, etc.)
11. Qual a missão da empresa (grupo) ?
12. Como a empresa espera alcançar esta missão ?
13. Quais são os negócios essenciais da empresa ?
14. Quais são as atividades e produtos mais e menos importantes para a empresa ?
15. Quais os principais mercados em que a empresa atua e/ou pretende atuar ?
16. Qual o grau de diversificação da empresa ? (mercados e produtos)

17. Quais são as características da empresa, pontos positivos e negativos ?
18. Qual a sensibilidade dos dirigentes em relação a correção dos pontos negativos ?
19. Quais os valores que regem a sua empresa ? (declarados e praticados)
20. Os procedimentos de gestão utilizam-se destes valores ?
21. Existe uma estratégia a curto-prazo e a longo-prazo ? Qual ?
22. Como estas estratégias são elaboradas ? (planos, ações)
23. Em que profundidade existe a atividade de planejamento ? (grau de formalização)
24. Quais as principais atividades de planejamento na empresa ?
25. Existe um planejamento estratégico formal ? (paradigma do planejamento estratégico)
26. Qual é o horizonte de tempo considerado nas atividades de planejamento ? (anos)
27. Existe algum departamento específico na empresa para planejar suas atividades ?
28. Como você enxerga o futuro da indústria na qual a empresa se insere ?
29. Existe algum estímulo para inovar ?
30. Você classifica a sua empresa como uma empresa de vanguarda ou uma empresa que segue as tendências da indústria ?
31. A empresa está voltada para o presente, passado ou futuro ?
32. Como você enxerga o futuro da sua empresa ? (em 10 ou 15 anos)
33. Como você avalia as oportunidades emergentes ?
34. Quem são os concorrentes ? Qual o relacionamento com os mesmos ?
35. Como você compara a sua empresa a de seus concorrentes ?
36. Quais os principais clientes e fornecedores da empresa ?
37. Como é o relacionamento empresa-cliente e empresa-fornecedor ?
38. A empresa tem preocupação em estabelecer parcerias e alianças com seus clientes, fornecedores, concorrentes, etc. ?
39. Quais os principais recursos da empresa ? (financeiros, humanos, tecnológicos)
40. Como estes recursos são alocados ? Estes recursos são alavancados ?
41. Quais são as principais aptidões e habilidades da empresa ?
42. Como a missão e a estratégia são comunicadas para os funcionários ?
43. Esta comunicação alcança todos os níveis de organização ?
44. Qual é a atual configuração organizacional da empresa ?

45. Desde quando a empresa possui esta configuração organizacional ?
46. Existe uma necessidade de mudança desta configuração ?
47. Houve ou ainda existe a necessidade de reestruturação da empresa ?
48. Quais são as principais reestruturações realizadas ? (por exemplo, *downsizing*)
49. Existe algum contato com práticas de reengenharia, *benchmarking*, ou outras ?
50. Qual o posicionamento da empresa em relação as técnicas de qualidade total ?
51. Existe cursos e seminários de qualidade aplicados aos seus funcionários ?
52. Existe trabalho em equipe ? Caso afirmativo, como a empresa conceitua equipe ?
53. Como se mede a eficiência dos funcionários ?
54. Qual a produtividade da companhia ? (por exemplo, lucro por empregado)
55. Existe algum programa para incentivo para os diretores e demais funcionários ?
56. Qual a frequência de contato com outros diretores e gerentes ?
57. Os contatos são informais ou precisa de hora marcada ?
58. Quais os principais tópicos de uma reunião de diretoria ?
59. Quem tem o poder de decisão ?
60. Quais os privilégios dos diretores e gerentes sobre os outros funcionários ? (carro, saúde, escola para filhos, incentivos, etc.)
61. Qual o *turn-over* dos diretores e gerentes ?
62. Existe uma política de recursos humanos ? Quem define esta política ?
63. Existem programas de treinamento e desenvolvimento ?
64. Como a empresa promove o intelecto global de seus funcionários ? (criatividade)
65. Qual o nível de educação dos funcionários da fábrica e dos gerentes ?
66. Com que frequência os planos financeiros/orçamentos são estabelecidos e adaptados ?
67. Quais as maiores preocupações em relação aos custos e despesas da empresa ?
68. Como a empresa gerencia as mudanças macroeconômicas do ambiente global ?
69. A empresa recebe algum tipo de subsídio governamental ou de bancos de desenvolvimento ?
70. Como é o contato com bancos e outras instituições financeiras ?
71. A empresa possui projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) ?
72. Quem define estes projetos de P&D ?

- 73. Existe programas para desenvolvimento de tecnologia ?
- 74. Existe contato com alguma instituição de pesquisa ?
- 75. Existe alguma pesquisa mercadológica que oriente os projetos de P&D ?
- 76. Existe alguma troca de tecnologia com o exterior ?
- 77. A empresa possui produtos patenteados ?
- 78. A empresa trabalha com licença de produtos ?
- 79. Qual a frequência de lançamento de novos produtos ?
- 80. Qual a taxa de devolução de produtos com defeito ?

Anexo II. Resultado das entrevistas

As respostas das entrevistas com cada respondente foram reagrupadas em grandes tópicos e estão transcritas, a seguir. As observações incluídas pelo pesquisador para melhor compreensão do contexto estão colocadas entre parênteses.

i. O porquê destes dirigentes

As principais características dos diretores da Splice são ilustradas, a seguir:

1. ABN (diretor): fundador, 'mito de origem' e 'herói civilizador', homem ativo, um político, conselheiro e mediador, um 'sábio', tem visão de longo prazo, transmite uma imagem de confiança, segurança e respeito, grande preocupação social com seus funcionários;
2. Antônio Roberto Beldi, o Toninho (diretor presidente): filho do fundador e presente na empresa desde o início de sua existência, o 'herói revitalizador', um estrategista, tem visão de longo prazo, detalhista, arrojado, explosivo e empreendedor, um 'brigão', um símbolo da imagem da empresa no acirrado ambiente de negócios, tem preocupação social, assim como o pai (Sr. Alexandre);
3. Marco Antônio Beldi (diretor financeiro): filho do fundador e presente na empresa desde o início da década de 80, formado em engenharia mecânica industrial e em direito, o 'homem dos números', um homem racional e questionador;
4. Antônio Fábio Beldi (diretor): filho do fundador, formado em engenharia civil, um homem calmo, ponderado e consensuoso, tem grande preocupação social, assim como o pai;
5. Paulo Roberto Freitas Carvalho (diretor técnico): funcionário há mais de 18 anos, formado em engenharia elétrica e colega de faculdade do Toninho, elemento de

confiança, competente, grande conhecimento técnico, ‘veste a camisa da empresa’, competente, ‘pau para toda obra’;

6. Roberto Franciulli (atual diretor industrial), contratado no início da década para desenvolver o programa de qualidade da empresa, formado em engenharia, colega de faculdade do Toninho; ‘veste a camisa da empresa’;
7. Mário Afonso Filho (diretor industrial até 1996), funcionário do Grupo Splice há mais de 18 anos, formado em administração de empresas, atualmente diretor da CSM (empresa de cartões telefônicos), competente e experiente, ‘veste a camisa da empresa’ e é ‘pau para toda obra’;

ii. Características da empresa: pontos positivos

As principais características positivas apontadas pelos respondentes foram: rapidez e agilidade, arrojo, idoneidade, qualidade, honestidade, flexibilidade, pouca burocracia na tomada de decisão, liderança como ideal (“entra no mercado para ser a primeira”).

“É uma empresa que cumpre seu compromisso, esteja ganhando ou perdendo”.

“...É a história da formiguinha. Na época boa ela soube trabalhar com dinheiro e então conseguiu se manter na época ruim que nós passamos (1993)”.

“A gente realmente é uma empresa enxuta, e com isto nós conseguimos ser bastante competitivos”.

“Não interessa entrar em um mercado para ser mais um, para ter uma fatiazinha. Quando a gente entra, a gente está disposto a ter uma fatia significativa do mercado”.

iii. Características da empresa: pontos negativos

As principais características negativas apontadas pelos respondentes foram: ausência de uma política de recursos humanos, resultando na fragilidade de suas políticas salarial, de treinamento e promoção e, deficiência do convênio médico oferecido aos funcionários.

“Falta uma preocupação maior... Acaba sobrando para o diretor técnico e industrial, sendo que nós não temos tempo. Então, as vezes nós acabamos deixando de fazer um benefício simples, que poderia ser feito”. (Paulo, diretor técnico)

“A diretoria vê a importância na área de RH, mas... O problema é o seguinte: a diretoria está apagando incêndio. A verdade é esta. Todos nós da diretoria estamos com o tempo lotado”.

“Existe preocupação com a área de RH; ela só passa a ser secundária pela correria do dia a dia”.

“Se uma pessoa diz que quer fazer um curso, isto sempre foi incentivado pela empresa. O que faltou, eventualmente, foi uma política de incentivo da empresa puxar o cara”.

“Tem que ser na raça. Se o gerente não vier chorar por ele, ele fica dez anos como engenheiro júnior”. (referindo-se a ausência de uma política de promoção)

“Era uma idéia ótima, porque não tinha nenhum convênio médico que atendesse bem o funcionário Splice. Então vamos fazer o melhor. Só que não gerenciando, hoje você vai ver, os funcionários devem estar reclamando; a maioria dos funcionários. Pelo menos meus funcionários de nível de gerência reclamam.”. (Mário, diretor industrial até 1996)

iv. Comparação junto aos concorrentes

“A Splice é atípica por causa disso. Porque sempre há aquelas briguinhas entre irmãos e aqui não é o caso. Aqui eles se dão bem, então a empresa só tende a subir, a crescer”.

“Na área de transmissão, a Splice é exatamente o oposto de seus concorrentes. Os concorrentes nesta área são todos multinacionais, como por exemplo, a Ericsson, Alcatel e NEC. As empresas do ramo são sete e, a Splice é a terceira, muito mais perto da segunda do que a quarta da Splice”.

“A Splice é a única 100% nacional na área de transmissão”.

“Apesar da Splice ter suas gordurinhas, ela é muito mais enxuta que seus concorrentes”.

“A Splice tem menos burocracia. Se eu recebo uma ligação de alguém (diretor ou gerente) que está com um problema, eu me levanto, é o tempo de eu subir ali (indica com o dedo) e, dali a cinco minutos eu voltei com a solução”.

“As outras empresas têm um ritmo mais devagar, aqui o ritmo é intenso; sempre vai ter gente depois do horário, praticamente todo o dia... Não é porque tem pouca gente, é porque as pessoas são mais dedicadas... O presidente, os diretores valorizam aqueles que vestem a camisa. Isto dá dinamismo”.

v. Missão da Splice

“Trabalhar com equipamento de última geração. Aprimorar, manter a tecnologia de ponta. Para alcançar esta missão é necessário trazer tecnologia de fora, ou seja, importar”. (Paulo, diretor técnico)

“Quadro de funcionários altamente competente”.

“A missão do Grupo Splice, dentro principalmente das telecomunicações, é ser o fabricante nacional de equipamentos de alta tecnologia e muito competitivo no custo. Este tem sido o perfil da Splice nos últimos anos e é a missão. A missão é produzir produtos de alta tecnologia e fabricar. Mais recentemente, implantar esses produtos num regime de *turn key*”. (Mário, diretor industrial)

“Produzir produtos de alta tecnologia, a preços que possam atingir o bolso do usuário”.

vi. Estratégias (médio e longo prazo) e percepção do futuro da indústria

Entrevistas realizadas no segundo semestre de 1993.

“Avançar ainda mais em termos de tecnologia. A Splice é uma das que está providenciando tecnologia”.

“Transferência de tecnologia em produtos para dar continuidade a linha. Até 1990, existia um centro de pesquisas (CPqD) da Telebrás, que fazia desenvolvimento em conjunto com as empresas brasileiras. Então, os produtos da Splice até agora, são produtos que eram gerados dentro da Splice, que os desenvolvia junto com o CPqD. No Governo Collor houve uma mudança filosófica, ocasionando a abertura do mercado e então, a Splice começou a buscar tecnologias fazendo acordos com empresas estrangeiras, como a Marconi que é italiana”.

“A longo prazo tudo vai depender da portaria 647, que está sendo discutida no Congresso. O Governo Collor abriu e agora o Governo Itamar quer voltar atrás, mas uma volta sem apoiar o CpQD, sem apoiar a tecnologia nacional, apoiando somente a fabricação nacional”.

Em entrevistas realizadas no segundo semestre de 1996:

“Diversificar os negócios para outras áreas onde o Governo forneça concessão de serviços públicos, por exemplo, sanidade básica”. (Toninho, diretor presidente)

“Temos que diversificar. O grupo Splice atua em várias áreas e a Splice Telecomunicações têm vários produtos. Diversificar é necessário”. (Mário, diretor industrial até 1996).

“Transferir tecnologia externa e adaptá-las ao contexto brasileiro”. (Franciulli, ex-assessor da diretoria, atual diretor industrial).

“Desenvolver produtos para atingir nichos específicos no mercado doméstico e internacional”. (Toninho, diretor presidente)

“Não dá para inovar (desenvolver uma tecnologia própria). Isso exigiria recursos fabulosos que só as grandes empresas têm. Nós temos que adaptar o que já existe e é bom para nossa realidade”. (Toninho, diretor presidente)

vii. Objetivos de curto prazo

Em entrevistas realizadas no segundo semestre de 1993:

“É a importação de equipamentos. Como exemplo, a importação de tecnologia de soldagem de superfície. O equipamento chegou ao porto de Santos em novembro (1993)”. (Mário, diretor industrial na época)

“Ganhar o máximo de licitações para garantir carteira para o próximo ano (1994). O investimento em telecomunicações foi muito baixo este ano, então, a estratégia de curto prazo é garantir a continuidade de fabricação a curto prazo”. (Paulo, diretor técnico)

“Em termos de licitações temos sido em sucedidos, temos grandes ganhos em licitações e, temos mantido a continuidade da fábrica (as linhas de produção) em termos de pedidos. Por pelo menos seis meses nós temos carteira”. (Paulo, diretor técnico)

“A política de curto prazo é manter as licitações, porque se esta política industrial (portaria governamental 647) for implantada de forma como ela está, ela vai nos dar muitos problemas”. (Toninho, diretor presidente).

Em entrevistas realizadas no segundo semestre de 1996:

“Ganhar licitações governamentais em outras áreas de serviços públicos”. (Toninho, diretor presidente)

“Fabricar cartões inteligentes”. (Toninho, diretor presidente)

viii. Processo de planejamento e formação de estratégias

“No dia a dia, eu e o diretor industrial tomamos decisões, porque já estamos aqui há mais de 18 anos e, já conhecemos a filosofia da empresa. Mas as decisões estratégicas, sem dúvida é com o Toninho. Quando envolve a estratégia a longo prazo até o Sr. Alexandre entra no circuito, porque ele tem uma visão muito boa...”. (Paulo, diretor técnico)

“As decisões estratégicas são tomadas por mim e meu pai (ABN)”. (Toninho, diretor presidente)

“Nunca houve planejamento formal. Nós sempre aproveitamos as oportunidades, avaliamos o risco do negócio, e se dá para empatar no início, nós entramos”. (Toninho, diretor presidente)

“Faz uns três anos que estamos estruturando mais o nosso planejamento. Temos feito análises econômicas mais elaboradas e desenvolvido cenários... o banco (Credibel), por exemplo, está trabalhando com três cenários para 1997”. (Toninho, diretor presidente)

ix. Necessidade de mudança

“Existe necessidade de mudança... Nós temos que reduzir custos, minimizar pessoal, estamos informatizando... Tem que haver mudança, porque nós temos que acompanhar a tecnologia e tudo o mais que existe lá fora”. (Paulo, diretor técnico).

“A possibilidade de mudança é total porque os donos da empresa querem mudança, então nos dão liberdade total. Tudo que vier para melhorar a qualidade do serviço, a qualidade dos funcionários, não tenha dúvida que é autorizado a ser feito”. (Mário, diretor industrial até 1996).

x. Configuração organizacional e reestruturação

“A Splice sempre foi uma empresa muito dinâmica. de resposta muito rápida. De repente, a empresa começou a ver que o produto de produtos, volume de informações ficou tão grande que ela começou a perder a flexibilidade e agilidade”.

“Então, a gente resolveu se estruturar, passando de uma organização mais voltada a linha de produtos, para uma organização de estrutura funcional. Nesta reorganização estamos voltando a ter núcleos e, dentro destes núcleos temos especialistas em cada produto. Com os núcleos funcionais consegue-se também ter uma estrutura um pouco mais leve, reduzir um pouco os custos”. (Mário, diretor industrial)

“A Splice fez um corte de pessoal de 20% em 1993, o que fazia tempo não acontecia. A empresa estava conseguindo manter o seu quadro, mas chegou um momento no qual precisou tomar esta atitude para se preservar”.

“Queremos otimizar as pessoas, evitando que diferentes pessoas realizem a mesma tarefa”.

xi. Qualidade

“Antigamente qualidade se resumia a um grupo no final da linha, que era responsável pela inspeção. Deste modo a responsabilidade do produto ter saído boa ou ruim, não era de quem produzia e sim, de quem inspecionava. Mas depois a teoria foi mudando e nós também fomos caindo na realidade: quem tem obrigação de produzir bem é o pessoal da produção”. (Mário, diretor industrial até 1996)

“Aboliu-se o grupo de inspeção no final da linha e adotou-se a teoria do ‘saber fazer bem da primeira vez’. “Então você tem que preparar o seu pessoal para que eles façam bem da primeira vez”. (Mário, diretor industrial até 1996)

“Qualidade é uma questão de vida para a Splice”. (Toninho, diretor presidente)

“Nossa preocupação (com a qualidade), há dezoito anos eu escuto aqui dentro dos proprietários da empresa”. (Mário, diretor industrial até 1996)

“Nós não pretendemos sair do mercado, não é uma firma de um negócio só, então nós temos uma grande preocupação com qualidade. Esta preocupação os proprietários têm. Nós temos a obrigação de manter isto”.

“Nós agora estamos com o programa de qualidade. Isto hoje é uma imposição da diretoria.. ..Normalmente nas grandes empresas, a grande dificuldade é o convencimento da alta direção da empresa. Só que na Splice não tivemos esta fase. Ela já esta convencida, quer e não abre mão”. (Franciulli, ex-assessor da diretoria, atual diretor industrial)

“Porque além de tudo, além de acharmos a ISO 9000 importante como idéia geral, além disso, nós temos um problema maior. A Telebrás definiu que todas as empresas têm que ter implantado a ISO 9000 até 31 de dezembro de 1993. Ela vai começar a fazer auditorias a partir de janeiro (1994) e, as empresas que não tiverem, vão ser simplesmente descredenciadas, não poderão mais ser fornecedoras. Então, para nós é uma questão de sobrevivência, é a prioridade número um. Além de sermos obrigados a nos enquadrar na ISO 9000, estamos vendo o benefício que essa implantação está trazendo”.

Quando questionados sobre o ritmo do programa de qualidade, caso a Telebrás não tivesse imposto a implantação da ISO 9000:

“Íríamos acabar com a implantação (do programa de qualidade) na metade ou final de 1994”. (Franciulli, ex-assessor da diretoria, atual diretor industrial)

“Honestamente, eu acho que não. Não no mesmo ritmo, mas com certeza estaríamos entrando. Isto eu tenho certeza”. (Mário, diretor industrial até 1996)

“Teríamos tido uma influência dos nossos concorrentes, porque eles também estavam se preparando. Alguns bem antes da imposição da Telebrás”. (Paulo, diretor técnico)

xii. Comunicação entre diretores e funcionários

“As informações da missão e estratégia são passadas através de reunião, o que evita distorções da informação. Na reunião, cada um coloca sua visão e posição. Os gerentes colocam seus problemas e se ajudam. Há comunicação entre nós é muito informal. A equipe (de gerentes) que eu tenho hoje tem bastante facilidade de se comunicar”. (Mário, diretor industrial até 1996)

“Toda quinta pela manhã, há reuniões (com os gerentes) que se destinam basicamente a ISO 9000. Nestas reuniões, no entanto, sempre acaba se discutindo outros assuntos”. (Mário, diretor industrial até 1996)

“Há facilidade de marcar reuniões caso surja um fato relevante”. (Mário, diretor industrial até 1996)

“Abaixo dos gerentes não há uma consciência muito grande dos problemas. Então o que está acontecendo é que o volume está tão grande nesta época (segundo semestre de 1993) que eu acredito que os gerentes não estão tendo tempo de fazer reuniões, organizar e passar a pauta. Eu acredito que isto (estas reuniões) está (ocorrendo) mais entre diretoria e gerentes. É lógico que não é escondido dos nossos funcionários, mas eu acho que realmente esta havendo uma falha (na comunicação). Talvez uma das coisas principais é que nós estamos em uma fase de reestruturação da empresa”. (Paulo, diretor técnico)

xiii. Reuniões de diretoria

“Há poucas reuniões formais com toda a diretoria. Tem quando pega um assunto que é mais da fábrica toda. Por exemplo, agora estamos resolvendo um problema de custos fixos, isto é resolvido com todos”. (Mário, diretor industrial até 1996)

“Essa reestruturação que está sendo feita; nós já tivemos três reuniões, assim de meio dia, a primeira inicialmente para definir em linha gerais, depois cada um trabalhou... Então, esse é, por exemplo, um tópico que precisa ter uma reunião com todos”. (Mário, diretor industrial até 1996)

“As reuniões com toda a diretoria são raras, mas reuniões parciais (com alguns dos diretores), isso é freqüente”. (Mário, diretor industrial até 1996)

“Uma concorrência que envolve só a área industrial, por exemplo, o diretor desta área toma decisões juntamente com o diretor-presidente, sem precisar dos outros diretores”. (Paulo, diretor técnico)

“Os diretores da família não deixam de consultar os que não pertencem. Eu e o Mário, dependendo da área afetada sempre somos consultados. Aí existe um contato diário. Na verdade, ‘metade do tempo eu estou lá, metade do tempo o Toninho está aqui’”. (Paulo, diretor técnico)

xiv. Formalidade nas relações de trabalho

“As relações são muito informais, as vezes até demais”.

“Muita gente fala com o Toninho e, as vezes nós precisamos de tempo para falar com ele e, ele está ocupado com gente menos importante”.

“Esta informalidade é natural numa empresa familiar”.

xv. Autonomia para tomar decisões

“Como eu já conheço a linha de raciocínio dele (Toninho), aquelas coisas que são repetitivas, então eu não vou atrás dele. Eu tenho que tomar a decisão e assumir aquilo que eu faço”. (Mário, diretor industrial até 1996)

“No dia a dia, eu e o diretor industrial tomamos decisões, porque já estamos aqui a mais de 18 anos e, já conhecemos a filosofia da empresa. Mas as decisões estratégicas, sem dúvida é com o Toninho. Quando envolve a estratégia a longo prazo até o Sr. Alexandre entra no circuito, porque ele tem uma visão muito boa...”. (Paulo, diretor técnico)

“Colocar ou não catracas computadorizadas nos departamentos a um preço Y?”. (pergunta do Mário) “Não, não vai colocar”. (resposta do Toninho) “Eu até quase que sabia a resposta dele, mas ele havia me pedido para fazer este levantamento, então não posso deixar de ter a resposta. Uma vez que ele pediu para mim, eu tenho que dar continuidade”. (Mário, diretor industrial até 1996)

xvi. Produtividade, eficiência e monitoramento

“É muito difícil dizer qual é a produtividade porque a gama de produtos é muito grande e, existem picos e baixas em cada produto; trabalha-se por encomenda; conhece-se o cliente, mas é difícil prever a compra porque a maioria dos clientes são estatais, cujas políticas de investimento mudam constantemente; o material é caro para estocar”. (Mário, diretor industrial até 1996)

“Há mais cadeiras do que funcionários. Os funcionários não ficam restritos a uma função. Trabalham no que for necessário produzir. Cada funcionário da produção sabe fazer umas vinte coisas, no mínimo. Tem que ser flexível”. (Mário, diretor industrial até 1996)

“Tem que esquecer as teorias de administração e usar a intuição para não perder lugar no mercado”. (Mário, diretor industrial até 1996)

“Quando se está numa empresa há muito tempo, você sabe até onde a pessoa pode chegar, qual a produtividade que pode exigir”. (Mário, diretor industrial até 1996)

“Sou um homem que anda na fábrica, que acompanha. Então eu sei quando o trabalho não está sendo bem executado ou dirigido pelo gerente”. (Mário, diretor industrial até 1996)

“É uma avaliação qualitativa, vê pela experiência”. (Mário, diretor industrial até 1996)

“O monitoramento no departamento industrial é assim: solta o material para a produção e, marca a data de saída do material que é a data de inspeção obrigatória, realizada pela Telesp”. (Mário, diretor industrial até 1996)

“Antigamente havia problemas de cumprimento do prazo. Hoje não há mais, pois caso haja algum problema, o gerente apresenta-o ao diretor junto com as opções de solução, decidindo em tempo hábil que medidas tomar”. (Mário, diretor industrial até 1996)

“Nós temos um pessoal muito bom, mas no momento é o que eu falei no começo, existe um desgaste, até a eficiência está um pouco baixa ultimamente, no sentido de pessoas mal utilizadas... No momento, esta reestruturação é exatamente para melhorar a eficiência. A eficiência não está baixa, mas pode melhorar bastante. Nossa eficiência está em 65%, mas é *feeling*”. (Paulo, diretor técnico)

“A ISO 9000 irá contribuir para melhorar a eficiência, porque as pessoas estão sendo obrigadas a repensar os processos e além disso ela funciona como fator motivador”. (Paulo, diretor técnico)

xvii. Trabalho em equipe

“Dentro de cada setor, pode ter certeza que existe um trabalho de equipe grande e, entre setores, existe uma cooperação; as vezes existe algum probleminha, o que é natural em todas as empresas, mas não chega a prejudicar”. (Mário, diretor industrial até 1996)

“O ‘vestir a camisa’ em geral você vê bastante aqui. Então isto faz com que o espírito seja bom dentro das equipes”. (Mário, diretor industrial até 1996)

xviii. *Turn-over* de funcionários

“O pessoal de nível abaixo de gerente é muito dedicado e eles estão há muito tempo na empresa”. (Mário, diretor industrial)

“Houve muita troca de gerentes no início da década. gerente da produção eletrônica tem aproximadamente um ano de casa, o gerente da produção mecânica oito meses e, o gerente de engenharia industrial dezoito meses. A troca de pessoal foi necessária dentro dessa nossa visão de qualidade, os gerentes que não se adaptavam e criavam resistência tiveram que sair”. (Mário, diretor industrial até 1996)

“A ultima mudança de gerente no meu departamento foi em 1981/82”. (Paulo, diretor técnico)

xix. Programas de treinamento

“Para alguns funcionários, a empresa fornece cursos que contribuem para melhorar a qualidade do trabalho, por exemplo, cursos de inglês, idioma necessário para a utilização de tecnologia estrangeira”. (Paulo, diretor técnico)

xx. Programas de incentivo

“Não existe prêmio em espécie”.

“Não há premiação ou incentivo sistemático. As vezes acontece premiação ao alcançar-se uma meta importante, mas não é a regra”.

“Há vários anos que os funcionários que mais se dedicam recebem o equivalente ao 14º salário, mas não como regra e nem com um valor fixo”.

xxi. Benefícios e privilégios

“Existe um convênio médico, com médicos da cidade, que é comum a empresa toda, sem diferenciação por cargo ocupado. Um caso mais grave, seja com um diretor ou o filho de um pedreiro, a empresa acolhe”. (Mário, diretor industrial até 1996)

“Os diretores têm carro e gasolina. Até o nível de gerente, as pessoas são autorizadas a entrar com o carro na fábrica”. (Mário, diretor industrial até 1996)

“Os funcionários recebem café da manhã e almoço no refeitório da empresa. Os funcionários noturnos jantam na empresa. Todos recebem uma cesta básica mensal”.

Anexo III. Estratégia da Splice

A estratégia da empresa tal como declarada pela cúpula e transmitida aos seus funcionários e ao ambiente externo, em 1993, está integralmente transcrita, a seguir.

ESTRATÉGIA DA EMPRESA

MISSÃO

Continuar como uma empresa de tecnologia intensiva e fornecedora de alta qualidade, com uma participação significativa no mercado de telecomunicações.

DESAFIOS ESTRATÉGICOS

Inovação de seus produtos, grande retorno líquido em mercados de rápido crescimento, manutenção do controle da tecnologia. Buscar e obter rápida aprovação nos órgãos do Governo, para novos produtos.

Força de trabalho: Programas de treinamento intensivo e gerenciamento dinâmico.

Competitividade: Buscar uma substancial fatia de mercado, reduzindo o custo de produtos e modernizando os métodos de produção continuamente.

Uso de tecnologia dentro do estado da arte, licenciando tecnologias estrangeiras, e adaptação aos padrões brasileiros.

Total compromisso com um alto padrão de qualidade e contínuo aprimoramento da eficiência e produtividade.

Independência: reinvestimento dos lucros para obter crescimento e administração financeira conservadora evitando endividamento e despesas com juros bancários.

Anexo IV. Política da Splice

O Anexo IV contém a íntegra da Política da Empresa tal como declarada pelo seu diretor presidente em 12 de maio de 1993.

POLÍTICA DA EMPRESA

1. OBJETIVO:

Fornecer produtos tecnologicamente atualizados e serviços de qualidade, visando a liderança de mercado nas áreas onde atua.

2. TECNOLOGIA:

Investimento em novos produtos, através de desenvolvimento interno ou aquisição de tecnologia, com o fim de garantir a continuidade de seu crescimento.

3. RESPONSABILIDADE:

A SPLICE está consciente de suas responsabilidades sociais com a comunidade onde está sediada, bem como com a segurança de seus funcionários.

4. ATUAÇÃO E INVESTIMENTOS:

A SPLICE investirá em atividades diversificadas, visando sua independência e seu progresso empresarial, não se limitando ao mercado brasileiro.

5. QUALIDADE:

Contínuo aprimoramento da Qualidade, Eficiência e Produtividade e redução de custos para atingir o objetivo;

Fornecimento de produtos e serviços, sempre em conformidade com as especificações, para atender a expectativa dos clientes;

Otimização dos prazos de projetos, aquisição, fabricação e instalação;

Treinamento e reciclagem contínua dos funcionários de todos os níveis.

A qualidade de produtos e serviços SPLICE será gerenciada pelo SISTEMA DA QUALIDADE SPLICE - SQS", que tem por fim o cumprimento rigoroso desta POLÍTICA por todos os seus colaboradores.