

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ELSON ALVES ANTUNES

**CARACTERÍSTICAS DA COMPLEXIDADE DO AMBIENTE E
DO PROCESSO CONTÍNUO DE FORMAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS E A RELAÇÃO ENTRE AMBOS**

**Brasília/DF
2006**

ELSON ALVES ANTUNES
7.elson@gmail.com

**CARACTERÍSTICAS DA COMPLEXIDADE DO AMBIENTE E
DO PROCESSO CONTÍNUO DE FORMAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS E A RELAÇÃO ENTRE AMBOS**

Dissertação apresentada à Universidade de Brasília,
como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Administração, área de concentração em Estratégia
Empresarial.

Orientadora
Prof^ª. Dr^ª. Janann Joslin Medeiros

Brasília/DF
2006

ELSON ALVES ANTUNES

**CARACTERÍSTICAS DA COMPLEXIDADE DO AMBIENTE E
DO PROCESSO CONTÍNUO DE FORMAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS E A RELAÇÃO ENTRE AMBOS**

Dissertação apresentada à Universidade de Brasília,
como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Administração, área de concentração em Estratégia
Empresarial.

Aprovada por:

Prof^{da}. Dr^a. Janann Joslin Medeiros

Orientadora

Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Otávio Ribeiro de Medeiros

Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Fábio Luiz Mariotto

Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas – Fundação Getúlio Vargas

Brasília, 13 junho de 2006

AGRADECIMENTOS

Inicialmente à minha mãe e professora “dona” Diomar, quem primeiro me inspirou e incentivou na busca do conhecimento e desenvolvimento intelectual.

A meu pai, “seu” João Francisco, que não teve a satisfação de ver este meu caminhar, mas muito antes ajudou a pavimentar.

À professora dra. Janann Joslin Medeiros, verdadeira Orientadora, em primeiro lugar, pela aceitação e paciência. Em segundo, pelo acompanhamento, pronto, instigante, criterioso e incansável, o que me permitiu realizar este trabalho.

Ao professor dr. Fábio Luiz Mariotto, pela atenção em esclarecer dúvidas sobre seu modelo teórico utilizado neste trabalho e pela pronta resposta ao convite para participar da Comissão Examinadora.

Ao professor dr. Otávio Ribeiro de Medeiros, pela pronta resposta ao convite para participar da Comissão Examinadora.

Ao professor dr. Tomás de Aquino Guimarães, pelo exemplo de dedicação à Academia e pelos ensinamentos durante as disciplinas do mestrado.

Aos colegas mestrados, especialmente à Julieta Costa Cunha, sempre atenta e compartilhadora, pelo apoio nesta caminhada.

Ao colega de mestrado Paulo Henrique, pela disponibilidade e pelos conhecimentos transmitidos sobre a ferramenta Atlas.Ti.

À organização em que trabalho e onde realizei a pesquisa, por ter-me dado as condições, tanto quanto empregadora tanto como pesquisada, para a realização deste estudo.

Aos colegas de trabalho que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste estudo.

Aos entrevistados, meu muito obrigado pela disponibilidade e gentileza em conceder as entrevistas e pelo fornecimento das demais informações requisitadas.

A João, à Luciana e à Sonária, funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração da UnB, sempre prestativos e atenciosos na solução de problemas do dia-a-dia do mestrado.

A meus filhos, que sempre entenderam as ausências decorrentes deste caminhar, pois, como eu, conjugam os verbos ser e estar, e não o verbo ter.

Aos familiares, amigos e amigas, que em todos os momentos foram pontos de apoio durante a difícil caminhada para a realização deste curso de mestrado.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	8
LISTA DE QUADROS.....	9
LISTA DE TABELAS.....	9
RESUMO.....	10
<i>ABSTRACT</i>	11
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.2 PERGUNTA DA PESQUISA	17
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	17
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	19
1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	19
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 COMPLEXIDADE DO AMBIENTE.....	22
2.2 ESTRATÉGIA	25
2.2.1 Perspectiva mecanicista da estratégia.....	27
2.2.2 Perspectiva orgânica da estratégia.....	28
2.2.3 Estratégia pretendida	29
2.2.3.1 Características da estratégia pretendida	29
2.2.4 Estratégia deliberada.....	30
2.2.5 Estratégia emergente	30
2.2.5.1 A estratégia emergente como fenômeno hierárquico	31
2.2.5.2 A estratégia emergente como fenômeno cognitivo.....	32
2.2.5.3 A estratégia emergente como resultado de auto-organização em sistemas complexos.....	33
2.2.5.4 A estratégia emergente como fenômeno de aprendizado.....	34
2.2.6 Estratégia deliberada X estratégia emergente	35
2.3 PROCESSO ESTRATÉGICO.....	35
2.4 SISTEMAS PARA ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS	38
2.5 INCREMENTALISMO LÓGICO.....	42
2.6 COMPETINDO NO LIMITE	45
2.7 FORMAÇÃO CONTÍNUA DE ESTRATÉGIAS	47
3 METODOLOGIA.....	50
3.1 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	50
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	51
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	52
3.3.1 Modelo conceitual	52

3.3.2	Definições constitutivas	54
3.3.3	Definições operacionais	55
3.4	DELINEAMENTO DA PESQUISA	59
3.4.1	Fontes de evidência	59
3.4.2	População estudada	60
3.4.2.1	Descrição do universo: áreas de negócio da organização.....	61
3.4.2.2	Seleção da população do estudo.....	64
3.5	COLETA DE DADOS	70
3.5.1	Pesquisa documental	70
3.5.2	Entrevista.....	70
3.5.3	Coleta de dados para seleção da população do estudo	72
3.5.4	Coleta de dados para a pesquisa	73
3.6	ANÁLISE DOS DADOS	74
3.6.1	Estratégia geral de análise	75
3.6.2	Técnica analítica e tratamento dos dados.....	77
3.6.2.1	Rede relacional.....	77
3.6.2.2	Tratamento dos dados	80
3.6.3	Aplicação da estratégia geral de análise e das técnicas analíticas.....	81
3.6.3.1	Estudos de caso	81
3.6.3.2	Estudos de múltiplos casos.....	82
3.7	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	82
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	84
4.1	REDE CONCEITUAL.....	84
4.1.1	Narrativa da rede conceitual	84
4.2	ESTUDO DE CASO: AGRON.....	89
4.2.1	Famílias de códigos da AGRON.....	89
4.2.2	Memos das famílias de códigos da AGRON.....	89
4.2.3	Sub-redes empíricas da AGRON	89
4.2.3.1	Sub-rede AGRON – estratégia pretendida.....	90
4.2.3.2	Sub-rede AGRON – estratégia deliberada	92
4.2.3.3	Sub-rede AGRON – estratégia emergente	94
4.2.3.4	Sub-rede AGRON – processo estratégico.....	96
4.2.3.5	Sub-rede AGRON – formação contínua de estratégias.....	99
4.2.4	Rede empírica da AGRON	100
4.3	ESTUDO DE CASO: MPE.....	102
4.3.1	Famílias de códigos da MPE.....	102
4.3.2	Memos das famílias de códigos da MPE.....	102
4.3.3	Sub-redes empíricas da MPE	102
4.3.3.1	Sub-rede MPE – estratégia pretendida.....	103
4.3.3.2	Sub-rede MPE – estratégia deliberada	105
4.3.3.3	Sub-rede MPE – estratégia emergente	106
4.3.3.4	Sub-rede MPE – processo estratégico.....	109
4.3.3.5	Sub-rede MPE – formação contínua de estratégias.....	111
4.3.4	Rede empírica da MPE	112
4.4	ESTUDO DE CASO: COML	114
4.4.1	Famílias de códigos da COML	114

4.4.2	Memos das famílias de códigos da COML	114
4.4.3	Sub-redes empíricas da COML	114
4.4.3.1	Sub-rede COML – estratégia pretendida	115
4.4.3.2	Sub-rede COML – estratégia deliberada	117
4.4.3.3	Sub-rede COML – estratégia emergente	118
4.4.3.4	Sub-rede COML – processo estratégico	120
4.4.3.5	Sub-rede COML – formação contínua de estratégias	122
4.4.4	Rede empírica da COML	124
4.5	ESTUDO DE CASO: VAREJO	126
4.5.1	Famílias de códigos da VAREJO	126
4.5.2	Memos das famílias de códigos da VAREJO	126
4.5.3	Sub-redes empíricas da VAREJO	126
4.5.3.1	Sub-rede VAREJO – estratégia pretendida	127
4.5.3.2	Sub-rede VAREJO – estratégia deliberada	129
4.5.3.3	Sub-rede VAREJO – estratégia emergente	131
4.5.3.4	Sub-rede VAREJO – processo estratégico	133
4.5.3.5	Sub-rede VAREJO – formação contínua de estratégias	136
4.5.4	Rede empírica da VAREJO	138
4.6	ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS	140
4.6.1	Metamatrizes	140
4.6.1.1	Metamatriz estratégia pretendida	141
4.6.1.2	Metamatriz estratégia deliberada	149
4.6.1.3	Metamatriz estratégia emergente	151
4.6.1.4	Metamatriz processo estratégico	159
4.6.1.5	Metamatriz formação contínua de estratégias	171
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	174
5.1	CONCLUSÕES	174
5.2	RECOMENDAÇÕES	182
	REFERÊNCIAS	186
	APÊNDICES	189
	APÊNDICE 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO	189
	APÊNDICE 2 – INSTRUMENTO DE ANÁLISE DOCUMENTAL PARA AVALIAÇÃO DA COMPLEXIDADE INTERNA DAS ÁREAS	190
	APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS: AVALIAÇÃO DA COMPLEXIDADE EXTERNA	192
	APÊNDICE 4 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA AS ÁREAS DE NEGÓCIO	193
	APÊNDICE 5 – MODELO DE DADOS DO ATLAS.TI	198
	APÊNDICE 6 – RELAÇÃO DE CÓDIGOS E FAMÍLIAS DE CÓDIGOS DA AGRON	199
	APÊNDICE 7 – MEMOS DAS FAMÍLIAS DE CÓDIGOS DA AGRON	201
	APÊNDICE 8 – RELAÇÃO DE CÓDIGOS E FAMÍLIAS DE CÓDIGOS DA MPE	203
	APÊNDICE 9 – MEMOS DAS FAMÍLIAS DE CÓDIGOS DA MPE	204
	APÊNDICE 10 – RELAÇÃO DE CÓDIGOS E FAMÍLIAS DE CÓDIGOS DA COML	206
	APÊNDICE 11 – MEMOS DAS FAMÍLIAS DE CÓDIGOS DA COML	207
	APÊNDICE 12 – RELAÇÃO DE CÓDIGOS E FAMÍLIAS DE CÓDIGOS DA VAREJO	209
	APÊNDICE 13 – MEMOS DAS FAMÍLIAS DE CÓDIGOS DA VAREJO	210

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Estratégias pretendidas, deliberadas e emergentes.....	312	
Figura 2	Um contexto para examinar a adaptação competitiva.....	39	
Figura 3	Inteligência competitiva, resposta estratégica e sistemas de informação....	40	
Figura 4	Formação contínua de estratégias.....	48	
Figura 5	Processo de formação contínua de estratégias.....	53	
Figura 6	Relacionamento entre os mercados, os pilares e as áreas de negócio.....	64	
Figura 7	Componentes da análise de dados: modelo interativo.....	75	
Figura 8	Rede conceitual.....	88	
Figura 9	AGRON – Estratégia pretendida (Sub-rede EMP).....	90	
Figura 10	AGRON – Estratégia deliberada (Sub-rede EMP).....	92	
Figura 11	AGRON – Estratégia emergente (Sub-rede EMP).....	94	
Figura 12	AGRON – Processo estratégico (Sub-rede EMP).....	96	
Figura 13	AGRON – Formação contínua de estratégias (Sub-rede EMP).....	99	
Figura 14	AGRON – Rede empírica (EMP).....	101	
Figura 15	MPE – Estratégia pretendida (Sub-rede EMP).....	103	
Figura 16	MPE – Estratégia deliberada (Sub-rede EMP).....	105	
Figura 17	MPE – Estratégia emergente (Sub-rede EMP).....	106	
Figura 18	MPE – Processo estratégico (Sub-rede EMP).....	109	
Figura 19	MPE – Formação contínua de estratégias (Sub-rede EMP).....	111	
Figura 20	MPE – Rede empírica (EMP).....	113	
Figura 21	COML – Estratégia pretendida (Sub-rede EMP).....	115	
Figura 22	COML – Estratégia deliberada (Sub-rede EMP).....	117	
Figura 23	COML – Estratégia emergente (Sub-rede EMP).....	118	
Figura 24	COML – Processo estratégico (Sub-rede EMP).....	120	
Figura 25	COML – Formação contínua de estratégias (Sub-rede EMP).....	122	
Figura 26	COML – Rede empírica (EMP).....	125	
Figura 27	VAREJO – Estratégia pretendida (Sub-rede EMP).....	127	
Figura 28	VAREJO – Estratégia deliberada (Sub-rede EMP).....	129	
Figura 29	VAREJO – Estratégia emergente (Sub-rede EMP).....	131	
Figura 30	VAREJO – Processo estratégico (Sub-rede EMP).....	133	
Figura 31	VAREJO – Formação contínua de estratégias (Sub-rede EMP).....	136	
Figura 32	VAREJO – Rede empírica (EMP).....	139	
Figura 33	Complexidade interna e externa das áreas.....	145	
Figura 34	Alinhamento da complexidade interna com a complexidade externa das áreas.....	147	
Figura 35	Alinhamento da complexidade interna das redes de distribuição com a complexidade externa das áreas.....	148	

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Estratégia, estrutura e complexidade.....	23
Quadro 2	Classificação das escolas de pensamento.....	36
Quadro 3	Características do processo de formulação de estratégias.....	37
Quadro 4	Controles, diagnósticos e interativos.....	41
Quadro 5	Definições operacionais e indicadores.....	56
Quadro 6	Demandas de customização e personalização de produtos, canais e atendimento por mercado.....	68
Quadro 7	Áreas selecionadas para pesquisa.....	69
Quadro 8	Metamatriz estratégia pretendida.....	141
Quadro 9	Estratégia – congruência dos resultados obtidos com a teoria.....	146
Quadro 10	Metamatriz estratégia deliberada.....	149
Quadro 11	Metamatriz estratégia emergente.....	151
Quadro 12	Questões preditivas.....	154
Quadro 13	Metamatriz processo estratégico.....	159
Quadro 14	Estrutura – Congruência dos resultados obtidos com a teoria.....	163
Quadro 15	Classificação da VAREJO em relação às escolas de pensamento.....	167
Quadro 16	Classificação da AGRON, MPE e da COML em relação às escolas de pensamento.....	168
Quadro 17	Metamatriz formação contínua de estratégias.....	171
Quadro 18	Relação entre a complexidade do ambiente e o tipo de estratégia.....	176
Quadro 19	Geração de aprendizado de laço simples e duplo a partir de estratégias deliberadas e emergentes.....	178
Quadro 20	Relação entre variáveis antecedentes e o tipo de estratégia utilizado.....	181
Quadro 21	Relação entre o processo estratégico e a formação contínua de estratégias.....	182
Quadro 22	Relação entre variáveis antecedentes e o tipo de estrutura e estratégia utilizada.....	182
Quadro 23	Legenda da tabela 5.....	191

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Especialização das áreas.....	65
Tabela 2	Autonomia das áreas.....	66
Tabela 3	Complexidade interna das áreas.....	66
Tabela 4	Entrevistas realizadas por área.....	73
Tabela 5	Análise documental para avaliação da complexidade interna das áreas.....	190

RESUMO

Esta dissertação de mestrado tem o objetivo de caracterizar e de identificar relações entre a complexidade do ambiente de áreas de negócio de uma determinada organização e o processo contínuo de formação de estratégias. Os conceitos de ambiente complexo-complexo, de estratégias deliberadas e emergentes e o modelo de formação contínua de estratégias compuseram a base da fundamentação teórica utilizada. Utilizou-se métodos qualitativos para a coleta e para a análise dos dados. Os dados foram levantados por meio de pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas. As percepções dos entrevistados foram analisadas e organizadas, com auxílio do software Atlas.Ti, em redes relacionais. Os ambientes externo e interno foram caracterizados quanto à sua maior ou menor complexidade e foram investigadas as abordagens empregadas para tratar essa complexidade, bem como identificadas as perspectivas adotadas nos processos de criação de estratégias. Esses processos foram caracterizados quanto à formalidade, ao envolvimento dos diversos níveis hierárquicos, ao escopo, à responsabilidade, à frequência e à duração. Foram identificadas relações entre os ambientes e o nível de deliberação e emergência observado no processo estratégico. Investigou-se a geração de aprendizado de laço simples e duplo decorrentes de correções de desvios de implementação e de revisões de estratégias. A partir dos resultados, concluiu-se que devem ser incluídos outros fatores, além dos utilizados, para avaliação da complexidade interna e externa, bem como que a organização apresenta um forte desalinhamento entre a complexidade interna e a externa e que as áreas têm processos relacionados às escolas de *design* e de planejamento e ao incrementalismo lógico. Foram observadas relações entre o tipo de estratégia sugerida pela fundamentação teórica e a complexidade, exceto para a alta complexidade interna, bem como relações entre estratégias pretendidas e fatores, tais como mudanças ambientais, especificidade da estratégia organizacional, baixa complexidade das redes de distribuição, papel da alta gerência e separação entre a formulação e ação na criação de estratégias, dentre outros. Não foi observada relação entre a alta complexidade interna e estruturas fluídas e flexíveis. Concluiu-se que todas as áreas geram aprendizado de laço simples, eventualmente, de laço duplo, apenas a partir das estratégias deliberadas, e também que a não utilização de estratégias emergentes limita a geração de aprendizado estratégico e a formação contínua de estratégias.

Palavras-chave: complexidade; estratégia deliberada; estratégia emergente; processo estratégico; formação contínua de estratégias.

ABSTRACT

The objective of this master's thesis was to identify and characterize the relations between the environmental complexity of the business areas of an organization and continuous strategy formation. The concepts of complex-complex environments, deliberate and emergent strategies and the model of continuous strategy formation formed the theoretical framework used. Qualitative methods were used for collection and analysis of data, gathered by means of documentary research and half-structuralized interviews. The perceptions of those interviewed were analyzed and organized in relational networks with the aid of Atlas.Ti software. External and internal environments were characterized in terms of their greater or lesser complexity and the approaches used to deal with this complexity were investigated. Perspectives adopted in the processes of strategy creation were identified and characterized in terms of formality, involvement of the various hierarchical levels, scope, responsibility, frequency and duration. Relationships between external and internal environments and the level of deliberateness or emergence observed in the strategic process were identified. The single- and double-loop learning generated by correction of deviations during implementation and revision of strategy was investigated. On the basis of the results, it is concluded that other factors for characterizing internal and external environmental complexity should be used, in addition to those identified in the literature. It was further concluded that the Organization demonstrates a strong misalignment between internal complexity and external complexity in certain of the business areas studied. Business areas were found to have strategic processes related to the design and planning schools and to logical incrementalism. Relations were observed between the type of strategy suggested by the literature and complexity, except with respect to high internal complexity. Relations were also observed between intended strategies and factors such as environmental change, specificity of organizational strategy, low complexity of distribution networks, role of top management, and separation between formulation and action in strategy creation, among others. No relationship was observed between high internal complexity and fluid, flexible structures. It is concluded that all business areas studied generate single-loop learning and, occasionally, double-loop learning, but only on the basis of deliberate strategies. Finally, it is concluded that the non-utilization of emergent strategies limits the generation of strategic learning and continuous strategy formation.

Keywords: complexity; deliberate strategy; emergent strategy; strategy process; continuous strategy creation.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças, a complexidade ambiental, interna e externa – uma “revolução industrial silenciosa” (PRAHALAD; HAMEL, 1994) têm afetado as organizações e trazido novos ou recorrentes temas para discussão. Temas como complexidade e imprevisibilidade, setor e indústria, comportamento dos clientes e concorrência, estratégia e estrutura, conhecimento e poder, estão, cada vez mais, na agenda organizacional.

Mintzberg (1987) vê a consistência comportamental como um alívio para a ansiedade criada pela complexidade e pela imprevisibilidade. Indica a estratégia como uma forma de tratar a complexidade e a imprevisibilidade, pois, para ele, “a estratégia trabalha para uma organização como o instinto trabalha para o animal: ele rapidamente facilita, responde quase que automaticamente ao estímulo”.

A estratégia, de acordo com Mintzberg (1987), é, entretanto, uma teoria, uma estrutura cognitiva e um filtro para simplificar e explicar o mundo e, dessa maneira, facilitar a ação. Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que não existe uma definição universalmente aceita para o conceito de estratégia, e seu uso se dá, tanto por parte de autores quanto de gerentes, de maneira diferente. A academia e as organizações criaram, defendem e implementam suas visões da realidade, seus conceitos, suas estratégias, seja para aprimorar a teoria, seja para reagir, seja para influenciar e se adaptar a seu ambiente.

Nesse sentido, alguns entendem a estratégia a partir de uma perspectiva tradicional que vê a organização como uma máquina que transforma recursos em produtos para criar eficiência estática que provê um conjunto de modelos conceituais – explicativos e prescritivos, unificados pela lógica mecanicista (LOWENDAHL; REVANG, 1998). Essa perspectiva trata a estratégia como um plano, um pretexto ou uma posição (MINTZBERG, 1987) que busca criar eficiência estática, adequação e configuração (FARJOUN, 2002). Como resultado, têm-se estratégias planejadas, pretendidas e, quando implementadas, estratégias deliberadas (MINTZBERG, 1978).

Outros vêem a estratégia a partir de uma perspectiva orgânica que busca, continuamente, co-alinhar a organização com seu ambiente a partir da construção e da modificação das forças organizacionais para responder e influenciar o ambiente (FARJOUN, 2002). Essa perspectiva

entende a estratégia como um padrão, uma consistência no comportamento (MINTZBERG, 1978) e no relacionamento diferenciado com o ambiente (LOWENDAHL; REVANG, 1998), que gera aprendizado sistemático e retroalimenta a organização (MARIOTTO, 2003).

Mas estão todas as organizações inseridas em ambientes de alta complexidade interna e externa? (LOWENDAHL e REVANG, 1998). Será que essas perspectivas e modelos, em vez de serem consideradas excludentes, na verdade, não deveriam formar um conjunto de opções que, de acordo com as características de seus ambientes externo e interno, as organizações poderiam lançar mão de uma opção, e mesmo, combina-las? (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Se esse for um procedimento considerado pelas organizações, como seria o desenho de seu processo estratégico, segundo o qual as estratégias seriam formuladas ou formadas? As opções são muitas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) identificam dez pontos de vistas distintos e dez escolas de pensamento na formulação de estratégias. Algumas preocupadas em como *devem* ser formuladas as estratégias, outras como *são, de fato*, formuladas.

Osborne (1998) sugere a adaptação competitiva como uma forma de resolver o paradoxo da agilidade – as organizações devem ser flexíveis para responder rapidamente às ameaças do ambiente competitivo e serem estáveis o suficiente para aprender e crescer com base em suas forças. A adaptação competitiva envolve a geração de estratégias, as estruturas e os sistemas que promoverão o alinhamento e a *performance* organizacional.

Quinn (1989) apresenta o conceito de “incrementalismo lógico”, um padrão de tomada de decisão estratégica que aprimora e integra os aspectos analíticos e comportamentais da formulação de estratégias. Eisenhardt (1999) aborda também a tomada de decisão estratégica ao apresentar o conceito de “competindo no limite”. Essa abordagem reconhece que a estratégia combina o *onde* e o *como* criar um contínuo fluxo de vantagem competitiva e direciona a atenção executiva para tornar a tomada de decisão estratégica a base de uma estratégia efetiva.

Mariotto (2003) propõe um quadro conceitual para a formação de estratégias em um processo que, ao utilizar o monitoramento e a interação com o mercado, ao controlar a *performance* organizacional e ao organizar laços de aprendizado, combina intenção com emergência de forma contínua.

Como as organizações, de fato, desenham seus processos estratégicos para monitorar o ambiente e envolver seus agentes organizacionais na criação de suas estratégias? O envolvimento

é restrito ou amplo? Qual o papel da alta gerência? É gerado aprendizado na criação e implementação das estratégias organizacionais? A criação de estratégias é contínua ou periódica? Essas, como também as propriedades do ambiente interno e externo, são algumas das características do processo estratégico de uma organização que este estudo buscou identificar.

O problema da pesquisa, sua contextualização e pergunta da pesquisa é apresentado neste capítulo. Também são definidos o objetivo geral e os específicos. Como em todo estudo desta natureza, sua delimitação é apresentada e é justificada a relevância acadêmica e prática do estudo. Por fim, a estrutura do projeto também é apresentada.

1.1 Contextualização do problema

O contexto em que as organizações estão, hoje, inseridas é de grande conectividade (ANDERSON, 1999, p. 228), hipercompetitivo (D'AVENI, 1995), complexo-complexo (LOWENDAHL; REVANG, 1998, p. 783).

Nesse ambiente, organizações e sociedades escolhem entre reduzir ou absorver a complexidade (BOISOT; CHILD, 1999, p. 238-243). Para reduzir a complexidade, as organizações elegem uma representação da realidade em busca de uma resposta considerada adequada (BOISOT; CHILD, 1999, p. 238), em busca de relações lineares de causa e efeito em uma tentativa de encontrar mecanismos reguladores (BRODBECK, 2002, p. 380-381). Em uma abordagem absorptiva, são mantidas representações múltiplas e, em algumas vezes, conflitantes da variedade ambiental. O objetivo é ter, no repertório comportamental, uma variedade de respostas. Deseja-se uma maior plasticidade comportamental (BOISOT; CHILD, 1999, p. 238-244).

Quais as conseqüências dessas abordagens para a estratégia? Para alguns autores, a abordagem reducionista é relacionada à perspectiva mecanicista da estratégia. Nesta perspectiva, a estratégia é vista como um plano, uma posição planejada (FARJOUN, 2002, p. 561), uma resposta para determinadas restrições em vez de meios para influenciar ou para criar novos ambientes (FARJOUN, 2002, p. 566-567).

A perspectiva orgânica, ao contrário, lida com modelos evolucionários e de processo, visões interativas e integrativas (FARJOUN, 2002, p. 570). Essa perspectiva vê a estratégia como um padrão, consistência no comportamento (MINTZBERG, 1978).

Que perspectiva, que abordagem adotar? Para Mintzberg e Quinn (2001), não existe um melhor caminho. As diferentes abordagens – em relação às estratégias, como se criam estratégias, como se dá o processo estratégico – funcionam em contextos particulares. A exploração sistemática da variedade criará uma apreciação mais profunda e útil do processo estratégico (MINTZBERG; QUINN, 2001), que resultará em uma visão mais ampla da estratégia.

Mas quão complexo é esse ambiente e o que caracteriza essa complexidade? Neste estudo, buscou-se confrontar os conceitos de ambiente complexo-complexo (LOWENDAHL; REVANG, 1998, p. 783) com o ambiente em que a organização está submetida.

A partir dos conceitos de “estratégia”, “estratégia deliberada” e “estratégia emergente”, apresentados por Mintzberg (1978), buscou-se identificar o nível de intencionalidade e de emergência (não intencionalidade) existente nas estratégias da organização. O que determina a existência de maior ou de menor nível de intenção ou de emergência nas estratégias de uma organização? Buscou-se identificar a existência de relação entre esse nível e a complexidade do ambiente em que a organização está inserida.

Para Mariotto (2003), a criação de estratégias de forma tradicional, na qual é utilizado um processo periódico e formal de planejamento estratégico, não é mais suficiente para lidar com o contexto. Sugere que o processo estratégico seja visto como um processo contínuo que contempla tanto estratégias planejadas e deliberadas (abordagem reducionista, perspectiva mecanicista), quanto estratégias emergentes (abordagem absorptiva, perspectiva orgânica).

O modelo de formação contínua de estratégias apresentado por Mariotto (2003) busca conciliar intenção com emergência em um processo contínuo de formação de estratégias. Mas quais são as condições para que as estratégias de uma organização sejam criadas de forma contínua? Os processos estratégicos da organização pesquisada apresentam essas condições? A comparação entre a abordagem proposta por Mariotto (2003) e os processos estratégicos da organização buscam tratar essas questões.

Para investigar esse problema, foi escolhida uma grande instituição financeira, de economia mista e com grande experiência de atuação na indústria financeira. A organização é composta de oito unidades estratégicas de negócio, 17 unidades estratégicas de apoio ao negócio, 16 empresas controladas, diretas e indiretas, 11 empresas coligadas e quatro empresas administradas que desenvolvem, implementam e dão apoio aos negócios e à gestão.

Essa organização tem uma arquitetura de documentos estratégicos que norteia a sua atuação no mercado no curto e no longo prazo. As diretorias, unidades e subsidiárias da organização, a partir de agora denominadas “áreas”, utilizam-se desses documentos corporativos para desenvolver suas estratégias e nortear sua atuação.

A arquitetura estratégica da organização é composta pelos seguintes documentos:

- Estratégia Corporativa e Orientação Geral de Negócios – documento que consolida a direção estratégica, o plano de negócios e os objetivos de longo prazo da organização.
- Plano de Investimentos – documento de longo prazo que consolida os projetos de investimentos prioritários da organização, visando a contribuir para a realização dos direcionadores estratégicos da Estratégia Corporativa e da Orientação Geral de Negócios.
- Plano Diretor – documento que consolida as metas de curto prazo decorrentes dos objetivos de longo prazo da Estratégia Corporativa e da Orientação Geral de Negócios.
- Orçamento Geral – documento que traz a quantificação dos planos da organização e permite simulação dos resultados econômicos decorrentes da atuação desejada.
- Plano de Mercados – documento que consolida os objetivos, indicadores e metas dos mercados atendidos (varejo, atacado e governo) e dos direcionadores estratégicos para áreas potencializadoras de negócios.
- Acordo de Trabalho – instrumento para avaliação e consolidação do desempenho das dependências da organização.

O foco deste estudo é no processo estratégico, mas não o da organização, e sim no de suas áreas. O nível de análise é o das áreas da organização. Essas áreas, no contexto desta pesquisa, serão consideradas como empresas, uma vez que elas têm autonomia na criação de suas estratégias e na atuação em seu mercado, desde que tenham como base os objetivos gerais definidos nos documentos estratégicos da organização.

1.2 Pergunta da pesquisa

Para identificar as características do ambiente, do processo estratégico e suas relações na formação contínua de estratégias em empresas, foi formulada a seguinte pergunta a ser respondida pela pesquisa:

Quais são as características da complexidade do ambiente de uma determinada organização e de seu processo contínuo de formação de estratégias e quais são as relações entre ambos?

1.3 Objetivos da pesquisa

Os objetivos desta pesquisa são: *i)* caracterizar o ambiente, interno e externo, em que uma determinada organização está inserida e sua abordagem em relação à complexidade desse ambiente; *ii)* caracterizar o processo – principalmente quanto ao nível de deliberação e emergência permitido – e a perspectiva que a organização aplica na criação de suas estratégias; *iii)* identificar eventuais relações entre a complexidade do ambiente e o nível de deliberação e emergência permitido no processo estratégico; *iv)* identificar se o processo estratégico, ao ser retroalimentado pela avaliação dos resultados das estratégias, conduzem a organização à formação contínua de estratégias.

◆ Objetivo geral

Caracterizar a complexidade do ambiente de uma determinada organização e o processo contínuo de formação de estratégias e identificar relações entre ambos.

Como etapas que devem ser cumpridas para alcançar o objetivo geral (RICHARDSON, 1999, p. 63), os objetivos específicos partem da premissa de que a formação de estratégia, em modo contínuo, se dará pela retroalimentação na formulação do direcionamento estratégico da organização a partir do resultado das estratégias, sejam elas deliberadas, sejam emergentes.

◆ **Objetivos específicos**

O primeiro objetivo específico é,

Identificar, na literatura especializada, as características que promovem a formação contínua de estratégias.

Mais especificamente para as áreas da organização, outros objetivos buscam:

1. Caracterizar os ambientes interno e externo das áreas quanto à sua maior ou menor complexidade.
2. Caracterizar o processo de criação de estratégias utilizado pelas áreas de negócio da organização quanto ao nível de deliberação e de emergência permitido; quanto à formalidade, ao envolvimento dos diversos níveis hierárquicos, ao escopo, à responsabilidade, à frequência e à duração.
3. Identificar possíveis relações entre os ambientes, externo e interno – sua maior ou menor complexidade – e o nível de deliberação e emergência permitido pelas áreas em seu processo estratégico.
4. Identificar se o processo estratégico proporciona, às áreas, o aprendizado de laço simples¹ decorrente de correções de desvios de estratégias deliberadas e de inadequações de estratégias emergentes na formação e implantação de suas estratégias.
5. Identificar se o processo estratégico proporciona, às áreas, o aprendizado de laço duplo² decorrente da utilização de avaliações de resultados de estratégias deliberadas e emergentes na criação de novas/revisão estratégias pretendidas.
6. Identificar como as áreas abordam a complexidade do ambiente.
7. Identificar o tipo de relação que as áreas mantêm com o ambiente.

¹ Aprendizado de laço simples – a partir de uma ação, da detecção de desvios de sua implementação ou da avaliação da inadequação da ação propriamente dita, se a organização decide por corrigi-la, é gerado o aprendizado de laço simples (Mariotto, 2003, p. 85).

² Aprendizado de laço duplo – a partir de uma ação, da detecção de desvios de sua implementação ou da avaliação da inadequação da ação propriamente dita, se a organização decide por assumi-la e alterar suas estratégias, é gerado o aprendizado de laço duplo (Mariotto, 2003, p. 85) ou aprendizado estratégico.

1.4 Delimitação do estudo

Este estudo foi desenvolvido em áreas de uma única organização. O foco foi no processo estratégico, mas não no da organização, e sim no de suas áreas. Assim, o nível de análise é o das áreas da organização.

Ao focar no processo, pesquisou-se como são criadas as estratégias. Não foi considerado o conteúdo das estratégias, e sim como elas são formuladas (estratégias deliberadas) e formadas (estratégias emergentes).

1.5 Justificativa e relevância

A dinamicidade, a competitividade, a imprevisibilidade e a complexidade do ambiente em que as organizações estão hoje inseridas é um tema recorrente tanto na academia quanto na prática gerencial. Mas, o que leva, de fato, o contexto organizacional a ter essas características? A escolha do conceito de ambiente complexo-complexo (LOWENDAHL; REVANG, 1998) e sua confrontação com a realidade de áreas de negócio de uma organização objetiva contribuir para o entendimento dos fatores que influenciam o ambiente organizacional e o torna complexo, bem como confirmar a utilização das estratégias sugeridas pela teoria para tratar essa complexidade.

Mas estratégia, enquanto teoria ou prática é uma simplificação da realidade, uma estrutura cognitiva e um filtro para explicar o mundo (MINTZBERG, 1987), cujas escolhas, em sua definição e uso, levam em consideração modelos mentais e abordagens de como se relacionar com o mundo e com a complexidade. Evidenciar na literatura os diversos modos, escolas e abordagens em como criar estratégias e confrontá-las com os processos estratégicos utilizados por áreas de negócio de uma organização busca trazer à tona a discussão de que não existe apenas uma forma de criar estratégias, não existe a opção correta, muitas vezes alardeada por alguns teóricos ou práticos. Se mesmo a realidade pode não ser única, o que se dirá de sua simplificação? É o que dizem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 13), em sua referência à fábula “Os cegos e o elefante” de John Godfrey Saxe (1816-1887),

Somos cegos e a formulação de estratégia é nosso elefante. Como ninguém teve a visão para enxergar o animal inteiro, cada um tocou uma ou outra parte e “prosseguiu em total ignorância” a respeito do restante. Somando as partes, certamente não teremos um elefante. Um elefante é mais que isso. Contudo, para compreender o todo também precisamos compreender as partes.

Alguns optam por criar estratégias como um “curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz” – estratégias deliberadas (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 26), outros buscam formá-las a partir da ação, da consistência no comportamento – estratégias emergentes (MINTZBERG, 1987, p. 20-21). O que traz subentendido cada uma dessas opções: na primeira opção, direção e controle? Na segunda opção, o incentivo ao conhecimento? A discussão sobre esses tipos de estratégias busca tornar claras as opções, suas causas e conseqüências. A confrontação dessas opções feitas pelas áreas de negócio com as características de seus ambientes, com o objetivo de contribuir para a identificação de possíveis relações entre a emergência ou deliberação de estratégias e a complexidade dos ambientes.

Especificamente sobre as estratégias emergentes, o que, de fato, as fazem brotar da base da organização e emergir até o topo (MARIOTTO, 2003, p. 81)? Qual o papel da alta gerência nesse processo? E se a organização agisse com a finalidade de descobrir suas estratégias? As organizações são sistemas adaptativos complexos formados por um grande número de agentes independentes que interagem entre si, de inúmeras formas, de acordo com suas regras individuais de comportamento e promovem, via auto-organização, o surgimento espontâneo de um novo padrão, de novas estratégias (MARIOTTO, 2003, p. 83)? E se as organizações experimentam para se adaptar à mudança ambiental, para aprender com seus sucessos e fracassos, para detectar e corrigir desvios, para assumir os desvios positivos e reconhecê-los como estratégias e para inovar (MARIOTTO, 2003, p. 84-85)? Essas questões buscam compreender as formas pelas quais as organizações podem, a despeito da existência ou não de intenção, de acordo com a literatura e buscando validá-la, fazer com que seus agentes ajam, interajam, experimentem, aprendam e criem formas inovadoras de se relacionar com o ambiente que levem a organização a vantagens competitivas sustentáveis.

Mas se essas estratégias trazem assim tantos benefícios por que não utilizá-las exclusivamente? Novamente, entram os pressupostos, os modelos mentais, as características do ambiente dentre outros motivos. Por isso é trazido para estudo o processo proposto por Mariotto

(2003), que busca combinar intenção com emergência. Que fatores contribuem para que essa combinação ocorra e para que as organizações sejam capazes de criar estratégias continuamente? As áreas de negócio pesquisadas buscam realizar essa combinação? Quais os motivos que a levaram a proceder/não proceder dessa forma? Essas são questões que este estudo levanta e procura versar.

Em suma, a justificativa e a relevância deste estudo estão na tentativa de, ao confrontar teorias e resultados empíricos, identificar possíveis relações entre:

- Características e mudanças no ambiente externo e interno e o surgimento de mais ou menos estratégias deliberadas ou emergentes.
- Características e mudanças no ambiente externo e interno e as características dos processos estratégicos utilizados.
- Características dos processos estratégicos utilizados e a formação contínua de estratégias.

1.6 Estrutura da dissertação

Estruturado em seis capítulos, esta dissertação, no primeiro capítulo, contextualiza o problema, define a pergunta e os objetivos geral e específico da pesquisa, delimita, justifica e apresenta a relevância do estudo. O segundo capítulo expõe a fundamentação teórica, isto é, os conceitos dos temas relacionados ao problema da pesquisa. O terceiro capítulo trata a metodologia: o método de investigação, a caracterização da pesquisa, a operacionalização do estudo e o delineamento da pesquisa. Por fim, a coleta e a análise dos dados. O quarto capítulo apresenta os resultados e a discussão sobre os estudos de casos individuais e sobre o estudo de múltiplos casos. O quinto capítulo trata das conclusões e das recomendações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica do trabalho realizado. São tratados os temas, complexidade do ambiente, estratégia, estratégia pretendida, estratégia deliberada, estratégia emergente, processo estratégico e formação contínua de estratégias.

2.1 Complexidade do ambiente

As organizações, hoje, estão inseridas em um ambiente altamente complexo, dinâmico e imprevisível (ANDERSON, 1999, p. 228), hipercompetitivo (D'AVENI, 1995). Internamente, a complexidade não é menor. Têm-se um ambiente complexo-complexo – complexidade tanto externa quanto interna (LOWENDAHL; REVANG, 1998, p. 783). O que ocasionou esse ambiente de complexidade, o que levou as empresas a essa realidade? Lowendahl e Revang (1998, p. 777) identificam dois processos fortemente interconectados na base dessas mudanças: demandas dos clientes por necessidades individuais e trabalhadores com grande conhecimento e alto poder de influência. Um movimento de “clientes invisíveis (mercado de massa) e recursos visíveis (maquinário de produção) para clientes visíveis (clientes individuais com demandas particulares) e recursos invisíveis (competência e criatividade)” (LOWENDAHL; REVANG, 1998, p. 777).

Lowendahl e Revang (1998, p. 776) e Prahalad e Hamel (1994, p. 6-9) apontam como conseqüências das demandas dos clientes: a produção orientada pelo consumo, a desregulamentação e as mudanças estruturais, a globalização de empresas e mercados, a emergência dos blocos comerciais e a preocupação com o meio ambiente.

O conhecimento e o poder de influência dos trabalhadores provocaram mudanças nas estruturas tradicionais e hierárquicas de controle, movimentos nos campos da produção e distribuição do conhecimento e inovações e descontinuidade tecnológica (LOWENDAHL; REVANG, 1998, p. 776).

Para Prahalad e Hamel (1994, p. 9-10), os efeitos cumulativos dessas mudanças, ainda em descobrimento, é tão significativo que pode ser melhor descrito como uma “revolução industrial silenciosa”. Prahalad e Hamel (1994) apresentam como exemplo a desintermediação e a

desintegração. A desintermediação – como resultado da combinação da onipresença da tecnologia da informação e das demandas dos clientes para a geração de valor – tem impactado a cadeia de valor de indústrias, reconfigurado a barreira de entrada, desafiado as estruturas do lucro e habilitado competidores não tradicionais e criativos a entrarem rapidamente no mercado. A desintegração de indústrias (a quebra de estruturas verticalmente integradas) conduz a novas estruturas, à convergência ou a fusões de indústrias.

Essas mudanças trazem novos temas, ou recorrentes, para discussão, tais como: a estrutura de uma indústria (deve ser vista como uma variável a ser gerenciada pelas organizações e não aceitas como dadas?); a mudança da lógica dominante das organizações; o novo nível de análise para a competitividade (o produto, a linha de produtos, a unidade de negócios, o *cluster* de unidades de negócio, a cadeia produtiva?) (PRAHALAD; HAMEL, 1994, 9-10).

Em síntese, as organizações deparam-se com mudanças – externas e internas – e são afetadas por tais mudanças. Os efeitos cumulativos dessas mudanças revolucionam as indústrias e trazem à tona novos temas para discussão. Foram estabelecidas a complexidade e a imprevisibilidade. Tratá-las como? Estabilizá-las? Qual é o caminho?

No quadro 1, Lowendahl e Revang (1998, p. 782) apresentam as respostas dadas pelas organizações, em termos de estratégia e de estrutura, à crescente complexidade interna e externa.

Quadro 1
Estratégia, estrutura e complexidade

Impactos da complexidade externa	Alta	Estratégia: <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação de mercado (segmentação e/ou foco) • <i>Buffering</i> e <i>bridging</i> Estrutura: <ul style="list-style-type: none"> • Unidades de negócio 	II	Estratégia e Estrutura: <ul style="list-style-type: none"> Flúidas e Flexíveis Soluções locais e temporárias 	IV	
	Baixa	Estratégia: <ul style="list-style-type: none"> • Liderança em custo Estrutura: <ul style="list-style-type: none"> • Funcional, burocrática 	I	Estratégia: <ul style="list-style-type: none"> • Emergente, incremental ou nenhuma Estrutura: <ul style="list-style-type: none"> • Flúida, ad-hoc, equipes 	III	
		Impactos da complexidade interna				Alta

Elaboração do autor com base em Lowendahl e Revang (1998, p. 782).

De acordo com Lowendahl e Revang (1998, p. 782), na célula I, a resposta para organizações com baixa complexidade interna e externa tem sido a produção em massa para se ter liderança em custo e uma estrutura burocrática orientada para a eficiência. Na célula II, em organizações com incerteza provocada por demandas de customização por parte dos clientes, a resposta vem por meio de estratégias de *buffering* (proteção) e de *bridging* (conexão) desenhadas para manter a eficiência da hierarquia e, ao mesmo tempo, conseguir efetividade.

Para Scott (1998, p. 197), as organizações buscam por meio das estratégias de *buffering* (codificação, estocagem, nivelamento, previsão, ajuste de escala) proteger sua tecnologia central das incertezas e da imprevisibilidade do ambiente para ser capaz de funcionar eficiente e efetivamente. À medida que o ambiente se torna mais competitivo e demanda por mais customização, entretanto, os custos associados com a estabilidade crescem e os benefícios da flexibilidade aumentam.

Percebe-se uma contradição entre o que Lowendahl e Revang (1998) e Scott (1998) indicam como utilização adequada das estratégias de *buffering*. Scott (1998) indica as estratégias de *buffering* para organizações submetidas à baixa complexidade externa, localizadas na célula I do quadro 1, para suportar o uso de rotinas padronizadas e produção em massa. Lowendahl e Revang (1998) indicam as estratégias de *buffering* como resposta da organização ao aumento da complexidade externa, isto é, para empresas localizadas na célula II do quadro 1. O argumento de Scott (1998, p. 197) é que, à medida que a complexidade externa aumenta, os custos associados com a busca pela estabilidade (utilização de estratégias de *buffering*) aumentam e, mais ainda, a estabilidade provocada pela utilização dessas estratégias irá diminuir a flexibilidade (necessária em virtude da alta demanda por customização) e os benefícios dela decorrentes. Este estudo adota a indicação feita por Scott (1998), ou seja, a utilização de estratégias de *buffering* para organizações submetidas à baixa complexidade externa.

Enquanto as estratégias de *buffering* são primariamente associadas com a tecnologia central, as estratégias de *bridging* (barganha, contratação, cooptação, contratos hierárquicos, alianças estratégicas, *joint ventures*, *mergers*, associações) são orientadas para a segurança de toda a organização em relação a seu ambiente e trata, particularmente, do poder da organização em relação a seus parceiros externos (SCOTT, 1998, p. 199). Esse poder que uma organização tem sobre a outra está diretamente ligado à dependência que a última tem sobre os recursos controlados pela primeira. As estratégias de *bridging* podem ser vistas como respostas da

organização à crescente interdependência organizacional que se dá quando duas ou mais organizações similares competem por recursos de uma outra. De acordo com Scott (1998, p. 200) essa interdependência competitiva ou comensalística é sempre resolvida pela diferenciação, isto é, organizações inicialmente competidoras se tornam parceiras em trocas.

Na célula III, em organizações com incerteza gerada principalmente pelos empregados, nem todas as estratégias são desenvolvidas a partir da alta direção, e a autoridade é distribuída ao longo da hierarquia (LOWENDAHL; REVANG, 1998, p. 782-783).

Na célula IV, em organizações com alta complexidade interna e externa a resposta requer estratégias e estruturas fluídas e flexíveis e soluções temporárias e locais. A complexidade não está apenas fora da organização, é uma característica das pessoas que interagem e de seus relacionamentos. Empregados, clientes, competidores e outros *stakeholders* atuam em vários papéis simultaneamente e trocam de papéis e de organizações rapidamente. A pirâmide hierárquica desmorona à medida que trabalhadores competentes, criativos, com reputação e bem relacionados demandam por liberdade nas organizações. Nesses casos, a resposta tradicional é a racionalização para reduzir a incerteza, mas com o custo da redução da flexibilidade, da autonomia para a solução de problemas, da adaptação criativa e da responsividade ao cliente (LOWENDAHL; REVANG, 1998, p. 783). Nesse ambiente complexo-complexo, as organizações necessitam de coordenação e de criação de sinergias, de foco claro para as decisões estratégicas independentes, pois não é suficiente ser eficiente, mas também ser efetivo.

2.2 Estratégia

Para Mintzberg (1987, p. 29), estratégia é “como uma teoria, na verdade, é a teoria [...] – uma estrutura cognitiva e um filtro para simplificar e explicar o mundo e desta maneira facilitar a ação”. Estratégia é “uma simplificação que necessariamente distorce a realidade. Estratégias e teorias não, são elas mesmas realidades, somente representações (isto é, abstrações) da realidade na mente das pessoas”.

Mintzberg e Quinn (2001, p. 19) afirmam que não existe uma definição universalmente aceita para o conceito de estratégia, e seu uso se dá tanto por parte de autores quanto de gerentes, de maneira diferente.

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001, p. 26), a estratégia pode ser vista como um plano, “algum tipo de curso de ação *conscientemente engendrado*, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma determinada situação”. De acordo com essa definição, as estratégias são preparadas previamente às ações e são desenvolvidas consciente e deliberadamente. Como plano, a estratégia conduz ao campo da cognição, uma vez que as intenções são concebidas para estabelecer orientação e direcionar as organizações para determinados modos de atuação (MINTZBERG, 1987, p. 20-21).

Como um plano, uma estratégia também pode ser um pretexto, uma manobra, com a finalidade de enganar a concorrência (MINTZBERG, 1987, p. 21).

Para Mintzberg e Quinn (2001, p. 27), definir a estratégia como um plano não é suficiente, pois é necessário abranger o comportamento resultante: a estratégia como um padrão, um padrão em um fluxo de ações. Assim “estratégia é consistência no comportamento, seja ela pretendida ou não”. Como padrão, a estratégia enfoca a ação, enfatiza que o conceito é vazio se não se levar em conta o comportamento. A estratégia como padrão introduz a idéia de convergência. Inicialmente acontece a consistência no comportamento (MINTZBERG, 1987, p. 20-21), em seguida, essa consistência de comportamento é reconhecida como estratégia Mintzberg (1987, p.12).

Para Mintzberg (1987, p. 20), essas definições, estratégia como um plano e estratégia como um padrão, competem entre si, mas o que mais importa é que elas se complementam. Nem todos os planos se tornam padrões. Tampouco, nem todos os padrões que se desenvolvem são planejados. Cada definição acrescenta elementos importantes à compreensão de estratégia.

Mas “estratégias sobre o quê”?, indagam Mintzberg e Quinn (2001, p. 27) e distinguem dois aspectos do conteúdo das estratégias: a estratégia como posição e como perspectiva.

A estratégia como posição, define a maneira de colocar a organização no ambiente, uma forma de mediação entre a organização e o ambiente, entre os contextos internos e externos (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 28). Essa definição olha para fora da organização com o objetivo de firmar uma posição, quer no ambiente competitivo, no mercado ou no ambiente externo como um todo.

O outro aspecto do conteúdo das estratégias é a estratégia vista como perspectiva. Aqui se olha para dentro da organização, para dentro das cabeças dos estrategistas. Seu conteúdo consiste de “uma maneira enraizada de ver o mundo”, a “estratégia é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo” (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 30). Essa definição sugere

que a estratégia seja um conceito que pode ser compartilhado pelos membros da organização por meio de suas intenções e/ou ações.

Farjoun (2002, p. 561) distingue duas perspectivas relacionadas à estratégia: a mecanicista e a orgânica.

2.2.1 Perspectiva mecanicista da estratégia

A perspectiva mecanicista da estratégia mantém a tradicional visão de organização como uma máquina que transforma recursos em produtos. Nessa visão, recursos distintivos são usados como uma arma competitiva (LOWENDAHL; REVANG, 1998, p. 777). O ambiente, os recursos organizacionais, a estrutura, a tecnologia são sempre tratadas como categorias discretas, dadas, ou estados que se aglutinam para criar eficiência estática, adequação e configuração (FARJOUN, 2002, p. 565).

Essa abordagem vê a estratégia como uma posição planejada, um instrumento de posicionamento da organização na indústria e no mercado (FARJOUN, 2002, p. 561), principalmente respostas para restrições dadas em vez de meios para influenciá-las ou criar novos ambientes.

Para Lowendahl e Revang (1998, p. 776), a resposta ao “desafio pós-moderno” deve ser baseada na singularidade de como a empresa organiza seus recursos, se relaciona com seus clientes. Assim, em vez de escolhas exógenas e dadas, o aprendizado sistemático gerado a partir de experiências e de sua transferência se torna um processo importante.

Assim considerando, a visão mecanicista, apesar de ter provido até recentemente uma visão unificada, é estreita e cada vez mais menos pertinente (FARJOUN, 2002, p. 561), é criticada por oferecer soluções fundamentadas em construtos diferenciados estreitamente definidos e pobremente integrados (FARJOUN, 2002, p. 566-567).

Dentro dessa perspectiva, tem-se a estratégia vista como um plano que provê um conjunto de modelos conceituais – explicativos e prescritivos unificados pela lógica mecanicista newtoniana (FARJOUN, 2002, p. 561). Segundo essa concepção, a estratégia é utilizada para dar foco aos esforços e para promover a coordenação (MINTZBERG, 1987, p. 26), a fim de integrar as atividades de diversos departamentos funcionais que existem dentro das organizações (PORTER, 1991, p. 96), sem a qual, para Mintzberg (1987, p. 26), “uma organização é uma

coleção de indivíduos, cada um caminhando em sua própria direção, ou procurando algo para se fazer”.

Essa concepção de estratégia, entretanto, como um plano – fundamentada na perspectiva mecanicista – tem sido bastante questionada pelas suas premissas simples, por ser estática, linear e fragmentada, mais adequada a um mundo relativamente estável e previsível (FARJOUN, 2002, p. 562). Para Lowendahl e Revang (1998, p. 777), na arena competitiva pós-moderna, nesse ambiente complexo-complexo, a visão tradicional que trata a organização como uma máquina que converte recursos em produtos e a estratégia como um instrumento de posicionamento da organização no mercado, não é mais suficiente.

Para Farjoun (2002, p. 570), se a perspectiva mecânica proveu uma base epistemológica compartilhada, o advento dos desenvolvimentos orgânicos trouxe abordagens muito mais relevantes e ricas: modelos evolucionários e de processo, visões interativas e integrativas.

2.2.2 Perspectiva orgânica da estratégia

Na perspectiva orgânica, de acordo com Farjoun (2002, p. 571), a estratégia é vista como “a coordenação planejada e real dos maiores objetivos e ações da organização, no tempo e no espaço, que continuamente a co-alinha com seu ambiente”. O autor complementa essa definição observando que o co-alinhamento estratégico com o ambiente é realizado “pela construção e pela modificação dos atributos e das forças internas da organização para responder e influenciar as condições e os desenvolvimentos ambientais” e resume, “estratégia é co-alinhamento ou coordenação adaptativa”.

Para Lowendahl e Revang (1998, p. 777), é necessário que as organizações coloquem seus clientes e recursos para se relacionar de forma diferenciada e esse relacionamento seja continuamente aperfeiçoado. Assim, estratégia se transforma na habilidade em tratar a complexidade interna e externa, ou seja, em construir e manter relacionamentos diferenciados entre pessoas – trabalhadores de grande conhecimento e de alto poder de influência, e clientes individuais com demandas particulares.

A estratégia, assim, inter-relaciona três pontos: *i*) a estratégia enfatiza o comportamento organizacional no tempo e inclui os maiores objetivos e ações; *ii*) inclui coordenação no espaço e no tempo, no qual a coordenação planejada é apenas um caso especial; *iii*) trata da adaptação que inclui tanto responder quanto influenciar o ambiente (FARJOUN, 2002, p. 571).

2.2.3 Estratégia pretendida

A estratégia pretendida é associada às intenções preparadas previamente e organizadas em um plano. “Plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente” (QUINN, 1989).

A estratégia pretendida pode ser uma estratégia planejada com “intenções precisas formuladas e articuladas por uma liderança central e apoiadas por controles formais para garantir sua implementação livre de surpresas em um ambiente benigno, controlável ou previsível” (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 20).

A estratégia pretendida também pode ser uma estratégia empresarial que coloca a organização em um nicho a partir das intenções e da visão pessoal e não-articulada de um único líder. Pode ser também uma estratégia ideológica cujas intenções são derivadas de uma visão coletiva de todos os membros da organização e controladas por meio de fortes normas compartilhadas (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 20).

Enfim, a estratégia pretendida pode ser vista como um plano que contém um padrão de ação pretendido.

2.2.3.1 Características da estratégia pretendida

A formalização é o passo final na formação da estratégia. Normalmente, a decisão é anunciada publicamente, programas e orçamentos são formados e os sistemas de controle e recompensas são alinhados para refletir a ênfase estratégica pretendida (QUINN; VOYER, 1994) citado por Mintzberg e Quinn (2001, p. 111).

Para Quinn e Voyer (1994) apud Mintzberg e Quinn (2001, p. 113), uma estratégia pretendida deve ser de longo prazo.

O [...] longo prazo encoraja horizontes de tempos mais extensos e facilita a evolução dos planos de curto prazo. Os planos de longo prazo criam um pano de fundo psicológico e uma estrutura informativa sobre o futuro, contra o qual os gerentes podem calibrar as decisões de curto prazo ou as decisões intermediárias.

De acordo com Gupta (1987, p. 480-481), para as unidades de negócio, diferentemente das empresas com um único negócio, o contexto extratético dentro de uma organização diversificada é também substancialmente influenciado pelo papel que o negócio deve desempenhar no portfólio corporativo. Assim, as organizações diversificadas, ou com múltiplos negócios, devem decidir, explícita ou implicitamente, que missão estratégica cada unidade de negócio deverá ter.

Independentemente de ser o papel, a missão ou outro elemento da estratégia da unidade de negócio, definido pela estratégia corporativa, constitui-se no direcionamento estratégico que a organização intenciona para a área, isto é, constitui-se um dos principais insumos para a criação das estratégias pretendidas da área de negócio e para o alinhamento dessa com a estratégia corporativa da organização.

As áreas de negócio também têm, entretanto, influência na formulação da estratégia corporativa. Watson e Wooldridge (2005, p. 149) denominam esse movimento de “influência ascendente” e condicionam para que essa influência aconteça, que a atenção dos gerentes da área de negócio deva se localizar tanto no nível corporativo quanto no da área de negócio. Como exemplo: a unidade de negócio pode sugerir que a corporação faça uma aquisição específica visando à sua diversificação para atender determinado segmento do mercado. A partir de seu estudo, Watson e Wooldridge (2005, p. 155) sugerem que essa influência esteja associada ao tamanho da área de negócio em relação à corporação e à natureza do relacionamento entre os gerentes das áreas de negócio e a alta gerência da corporação.

2.2.4 Estratégia deliberada

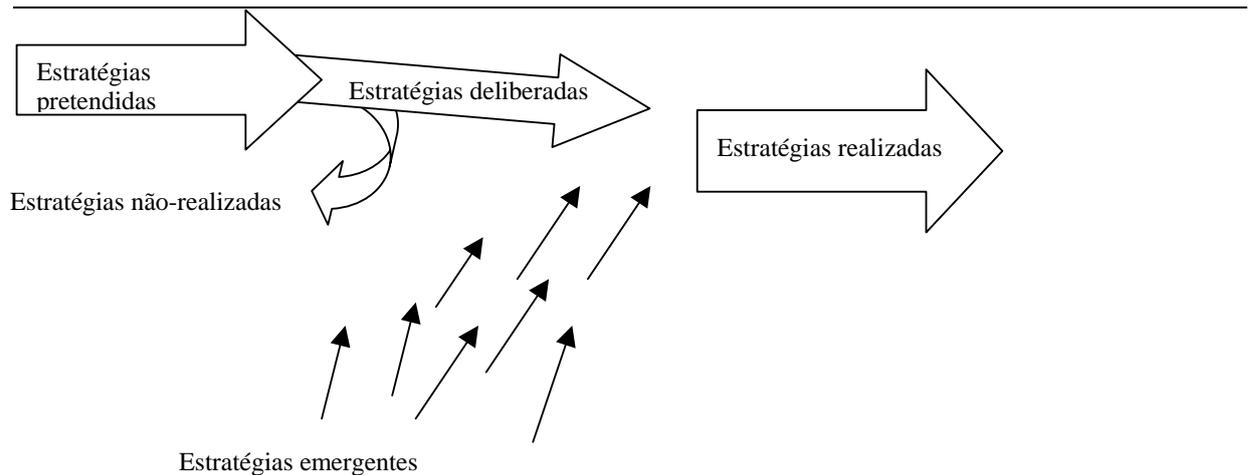
Estratégias deliberadas são as estratégias pretendidas que foram efetivamente realizadas (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 28).

2.2.5 Estratégia emergente

A partir da definição de estratégia como uma consistência no comportamento, seja pretendida ou não, Mintzberg (1978, p. 12) cria o conceito de estratégia emergente: uma estratégia realizada sem, no entanto, ter sido intencionada ou planejada.

A figura 1 apresenta, graficamente, os conceitos de estratégia pretendida, estratégia deliberada e estratégia emergente.

Figura 1
Estratégias pretendidas, deliberadas e emergentes



Fonte: Mintzberg (1987, p.14).

Das estratégias pretendidas previstas, figura 1, as estratégias que foram efetivamente implementadas são chamadas estratégias deliberadas. As estratégias pretendidas não implementadas são denominadas estratégias não-realizadas. As estratégias emergentes formadas conjuntamente com as estratégias deliberadas são nomeadas estratégias realizadas.

De acordo com Mariotto (2003, p. 80), em torno da idéia básica de estratégia não planejada ou emergente, diferentes autores abordaram o fenômeno da emergência, a partir de perspectivas diversas.

2.2.5.1 A estratégia emergente como fenômeno hierárquico

As estratégias podem surgir de iniciativas de níveis mais baixos da hierarquia quando induzidas pela alta direção (MARIOTTO, 2003, p. 80). Para tanto, a alta organização define metas estratégicas ou limites, dentro dos quais esses agentes organizacionais devem ou podem agir (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 29). Um exemplo desse tipo de estratégia emergente é dado por Mariotto (2003, p. 80): “estratégias no nível das áreas de negócio podem emergir – serem ‘induzidas’ – como resultado de uma estratégia corporativa mais ampla instrumentada

pelos diversos mecanismos administrativos que dirigem os interesses dos atores estratégicos na organização”.

Nesse modelo, denominado por Mintzberg e Quinn (2001, p. 29), “estratégia guarda-chuva”, percebe-se um duplo fluxo de influências. A alta direção induz o comportamento dos empregados de nível hierárquico mais baixo por meio do direcionamento estratégico e de mecanismos de controle e esses empregados definem novos projetos para suas áreas de negócio (MARIOTTO, 2003, p. 80-81). Uma variação desse modelo se dá quando os níveis hierárquicos inferiores tomam iniciativas, além da estratégia corporativa, posteriormente endossadas pela alta direção que pode vir, até mesmo, alterar a estratégia em curso para acomodá-las.

Nesse modelo, “a estratégia brota da base da organização e emerge até o topo” (MARIOTTO, 2003, p. 81).

2.2.5.2 A estratégia emergente como fenômeno cognitivo

Mariotto (2003, p. 81) levanta a questão: “e se os compromissos fossem firmados e as ações tomadas antes que os objetivos fossem definidos? Ou, de maneira ainda mais radical, e se a organização agisse com o fim de descobrir seus objetivos?”.

Essa questão leva ao pensamento de March (1976), citado por Mariotto (2003, p. 81), para quem “o comportamento humano é tanto um processo de descobrir objetivos, como o de agir a partir deles” e propõe que a ação seja tratada como uma forma de criar objetivos interessantes e os objetivos encarados como uma forma de justificar a ação. Ou seja, as estratégias podem se formar na ausência de intenções prévias, as intenções podem surgir à medida que a organização age e a estratégia emergente pode incluir a emergência dos objetivos.

De acordo com Mariotto (2003, p. 82), essa linha de raciocínio tem estreita relação com o processo denominado por Weick (1979) apud Mariotto (2003, p. 82) como “criação retrospectiva de sentido”. Dentro do contexto de criação de estratégias pelas organizações, Weick (1979) afirma que “as organizações formulam estratégias *depois* que as implementam, não antes”, pois é a partir da implementação que as pessoas podem olhar para trás e concluir que o implementado é uma estratégia. Ou seja, “as estratégias emergem depois da ação, na forma de percepções que dão sentido àquilo que foi feito”.

Gioia e Mehra (1996, p. 1.229) não concordam com a afirmação de Weick (1979) de que o processo de criação de sentido é apenas retrospectivo, que envolve variações no tema de

retrospecção e reflexão de experiências passadas. Para Gioia e Mehra (1996, p. 1.229-1.230), a criação de sentido retrospectiva é o resultado de eventos que já ocorreram, ao passo que a criação de sentido prospectiva tem o propósito de criar importantes oportunidades para o futuro. Assim, é uma tentativa de estruturar o futuro imaginando um estado desejado contextualizado no presente, mas realizado no futuro. Envolve a projeção de símbolos idealísticos para representar aspirações. Na criação de sentido retrospectiva são descritos episódios, é-se capazes de imaginar não apenas o estado futuro, mas também uma seqüência plausível de eventos, considerados como já acontecidos, que conduzirá ao estado futuro. Gioia e Mehra (1996) ampliam esse pensamento ao incluir a “criação prospectiva de sentido”, isto é, a tentativa de vislumbrar um estado futuro hipotético que, mesmo impossibilitado de construir uma narrativa de como chegar lá, oferece o ímpeto para a ação (MARIOTTO, 2003, p. 82).

Para Mariotto (2003, p. 85), nessa concepção, “uma estratégia aparece quando a organização começa coletivamente a percebê-la”.

2.2.5.3 A estratégia emergente como resultado de auto-organização em sistemas complexos

A Teoria da Complexidade trata os sistemas adaptativos complexos como sistemas formados por um grande número de agentes independentes que interagem entre si, de inúmeras formas, de acordo com suas regras individuais de comportamento. Essas interações promovem, via auto-organização, o surgimento espontâneo de um novo padrão que não pode ser inferido a partir do conhecimento das regras comportamentais individuais, e sim da interação dessas regras. Para Mariotto (2003, p. 83), a aplicação desse conceito nas organizações pode contribuir para explicar a emergência de padrões [estratégias emergentes] resultantes de ações autônomas de agentes individuais despreocupados das conseqüências de suas ações para o sistema como um todo.

Relacionada a esse tipo de emergência, Mintzberg e Quinn (2001, p. 29) citam a estratégia desconectada.

Membros das subunidades, pouco ligados ao resto da organização, produzem padrões nos fluxos de suas próprias ações [de acordo com suas regras comportamentais individuais e] na ausência de ou em contradição direta das intenções comuns ou centrais da organização como um todo.

Para Mariotto (2003, p. 85-86), essa concepção vê a estratégia emergente como uma estratégia que se desenvolve como resultado espontâneo de inúmeras ações não coordenadas.

2.2.5.4 A estratégia emergente como fenômeno de aprendizado

O modelo de aprendizado da formação de estratégias de Mintzberg (1990), apresentado por Mariotto (2003, p. 84-85), defende o conceito de estratégia emergente como meio para abrir as portas para o aprendizado. Esse modelo reconhece a capacidade de a organização fazer experimentos a fim de se adaptar à mudança ambiental e aprender com seus sucessos e fracassos, para detectar e corrigir desvios, assumir os desvios positivos e reconhecê-los como estratégias, bem como para inovar.

Nesse modelo, de acordo com Mariotto (2003, p. 85), o papel dos dirigentes é gerenciar o processo de aprendizado estratégico, não conceber previamente estratégias deliberadas. Mintzberg e Quinn (2001, p. 29) apresentam o conceito de estratégia de processo. “A liderança controla os aspectos processuais da estratégia [...], deixando o contexto da estratégia em si para outros”.

Para Mariotto (2003, p. 86), nesse modelo “a estratégia desenvolve-se quando a organização corrige suas ações ou, em um patamar mais alto, quando corrige seus próprios planos”.

Essas perspectivas, de acordo com Mariotto (2003, p. 86), são mais complementares que conflitantes ou mutuamente exclusivas e para reforçar essa conclusão apresenta um exemplo hipotético:

uma série de iniciativas tomadas independentemente por diferentes gerentes operacionais na base de uma organização pode resultar em uma ação conjunta – um fenômeno de auto-organização em sistemas complexos – que se torna gradualmente conhecida pelos níveis superiores – fenômeno hierárquico –, em que é percebida como algo que produz resultados interessantes, não considerados anteriormente como objetivos pela organização – fenômeno cognitivo –, e ser então incorporada à estratégia intencionada pela organização – fenômeno de aprendizado.

2.2.6 Estratégia deliberada X estratégia emergente

Segundo Mintzberg e Waters (1985, p. 258), para que uma estratégia seja puramente deliberada, isto é, ser realizada exatamente como pretendida, ao menos três condições devem ser satisfeitas: a) deve haver intenções precisas e articuladas em um nível de detalhamento suficiente para que não haja dúvidas a respeito do que é desejado antes de as ações acontecerem; b) não deve haver dúvidas para todos os agentes organizacionais de que as intenções são realmente organizacionais, compartilhadas entre todos ou emanadas da alta liderança; c) as intenções coletivas devem ser realizadas exatamente como pretendidas, isto é, nenhuma força externa pode interferir nelas. Essas três condições, na prática, tornam impossível encontrar alguma estratégia puramente deliberada nas organizações.

Ademais, para que uma estratégia seja perfeitamente emergente, ela deve acontecer com total ausência de intenção. É difícil se imaginar uma ação com total ausência de intenção, seja de algum grupo ou da liderança. Assim, estratégias puramente emergentes deve ser tão raras de se encontrar quanto as estratégias puramente deliberadas (MINTZBERG; WATERS, 1985, p. 258).

De acordo com Mintzberg e Waters (1985, p. 258-259), o que se deve encontrar nas organizações são tendências na direção das estratégias deliberadas e emergentes que formam os pólos de um *continuum*, ao longo do qual as estratégias reais serão classificadas.

2.3 Processo estratégico

Da revisão de literatura realizada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sobre o processo de formulação de estratégias, emergiram dez pontos de vistas distintos, dez escolas de pensamento. Cada escola focaliza uma perspectiva única, isto é, sua visão sobre o processo de formulação de estratégias.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 14) classificam as dez escolas de pensamento em três grupos: as escolas prescritivas, as descritivas e o terceiro grupo, que combina as características dos grupos anteriores. As escolas prescritivas estão mais preocupadas em como as estratégias *devem* ser formulados. As escolas descritivas consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e se preocupam em como as estratégias *são, de fato*, formuladas. O último grupo, ao acreditar que as organizações se acomodam em quadros estáveis,

a formulação de estratégias deve descrever o salto de um quadro para outro, ou seja, o processo de transformação. O quadro 2, a seguir, apresenta a visão que cada escola tem sobre o processo estratégico e as classifica em relação a esses grupos.

Quadro 2

Classificação das escolas de pensamento

ESCOLA	VISÃO DO PROCESSO ESTRATÉGICO	Natureza
<i>Design</i>	Concepção	Prescritiva
Planejamento	Formal	
Posicionamento	Analítico	
Empreendedora	Visionário	Descritiva
Cognitiva	Mental	
Aprendizado	Emergente	
Poder	Negociação	
Cultural	Coletivo	
Ambiental	Reativo	-
Configuração	Transformação	

Elaboração do autor com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 13) apresentam e descrevem dez escolas de pensamento relacionadas à formulação de estratégias. Para cada escola são apresentadas suas dimensões-chave, as características de seus processos e suas dimensões contextuais. O quadro 3, a seguir, apresenta o resumo das principais características do processo de formulação de estratégias utilizado por essas escolas.

Quadro 3

Características do processo de formulação de estratégias

CARACTERÍSTICA	Ambiente	Estratégia resultante	Formal	Público envolvido	Escopo	Responsável	Prazo	Papel da alta gerência	Disponível para os funcionários
<i>Design</i>	Fonte de ameaças e oportunidades	Deliberada	Informal	Separação entre formulação e implementação	Simples e única	Principal executivo		Conceber	Explícita
Planejamento	Complacente	Deliberada	Formal	Separação entre formulação e implementação	Hierarquia de planos	Principal executivo, planejadores	Curto, médio e longo	Arquiteto (Planejar e controlar)	Explícita
Posicionamento	Competitivo	Deliberada	Formal	Separação entre formulação e implementação	Estratégias genéricas, foco	Principal executivo, analistas	Longo prazo	Escolher dentre opções das análises	Explícita
Empreendedora	Manobrável	Deliberada (macro) Emergente (micro)	Informal	Separação entre formulação e implementação	Visão	Líder	Longo prazo	Ver e empreender	Explícita mas abstrata
Cognitiva	Esmagador	Emergente	Informal (mental)		Modelos mentais, perspectivas	Líder		Interpretar o mundo	Simbólica
Aprendizado	Imprevisível	Emergente	Informal	Formulação e implementação são indistinguíveis	Amplio	Todos	Longo prazo	Gerenciar o processo de aprendizado estratégico	Todos a constroem
Poder	Complacente (macro) Contencioso (micro)	Deliberada (macro) Emergente (micro)	Informal	Agentes e coalizões de agentes internos e externos	Estratégias políticas	Quem detém o poder		Negociador	Coletiva
Cultural	Incidental	Deliberada	Informal	Coletividade	Estratégias ideológicas	Coletiva	Longo prazo	Aglutinar	Crenças
Ambiental	Exigente	Emergente			Estratégias reativas, posições específicas	Ambiente		Adaptar	
Configuração	Catagórico	Deliberada			Planos, posições	Principal executivo		Transformar	

Elaboração do autor com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

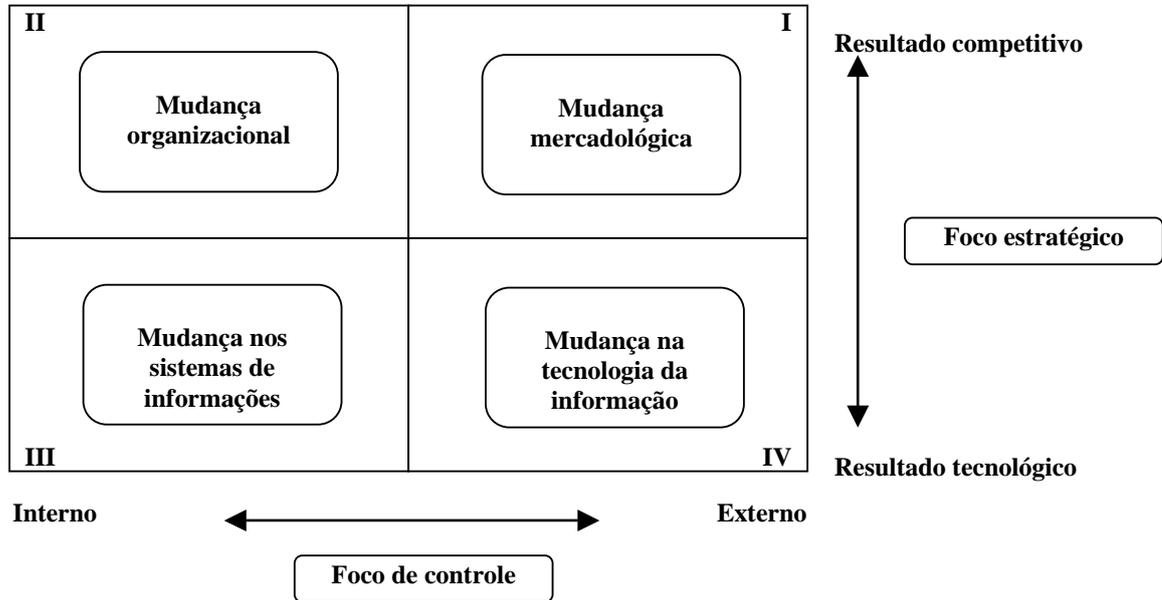
2.4 Sistemas para organizações sustentáveis

De acordo com Osborne (1998, p. 481-482), as organizações se deparam, hoje, com o paradoxo da agilidade – isto é, novas formas organizacionais devem ser flexíveis para responder rapidamente às ameaças do ambiente competitivo e serem estáveis o suficiente para aprender e crescer com base em suas forças.

Osborne (1998, p. 482) sugere a adaptação competitiva como uma forma de resolver o paradoxo da agilidade. A adaptação competitiva compreende os processos que ligam estratégias, estruturas e à *performance* organizacional, isto é, a processos que conectam a geração de estratégias, as estruturas e os sistemas que habilitam o controle gerencial e promovem o alinhamento e a *performance* organizacional. Por geração de estratégias, Osborne (1998) entende a identificação e a definição de estratégias a partir dos dados de inteligência competitiva que as organizações buscam do mercado. O controle gerencial capacita a organização a compreender quão alinhada está sua *performance* com os objetivos estratégicos. O desenvolvimento de sistemas de informações provê ferramentas que as organizações podem utilizar para alinhar sua *performance* aos objetivos definidos.

Osborne (1998, p. 484-485) sugere, na figura 2, uma estrutura que inter-relaciona a mudança nas características do mercado competitivo (quadrante I), a resposta estratégica da organização (quadrante II), os sistemas de informações utilizados para suportar essas respostas (quadrante III) e as tecnologias de informação escolhidas para desenhar os sistemas de formação (quadrante IV).

Figura 2
Um contexto para examinar a adaptação competitiva



Fonte: Osborne (1998, p. 485).

A dimensão do foco estratégico sugere a interação entre a competição baseada no mercado e a competição baseada na tecnologia. A dimensão do foco de controle sugere que para cada resultado competitivo encontrado por uma organização, alguns elementos do resultado estarão sobre o controle gerencial e alguns outros não, isto é, os resultados exibirão características internas da organização e características externas à organização (OSBORNE, 1998, p. 485).

A estrutura apresentada na figura 2 indica que é mais importante examinar a interação entre essas mudanças do que focar em apenas uma, estende essa idéia ao considerar, explicitamente, as interações entre os três elementos: a estratégia, os sistemas de controle e a tecnologia da informação (OSBORNE, 1998, p. 485).

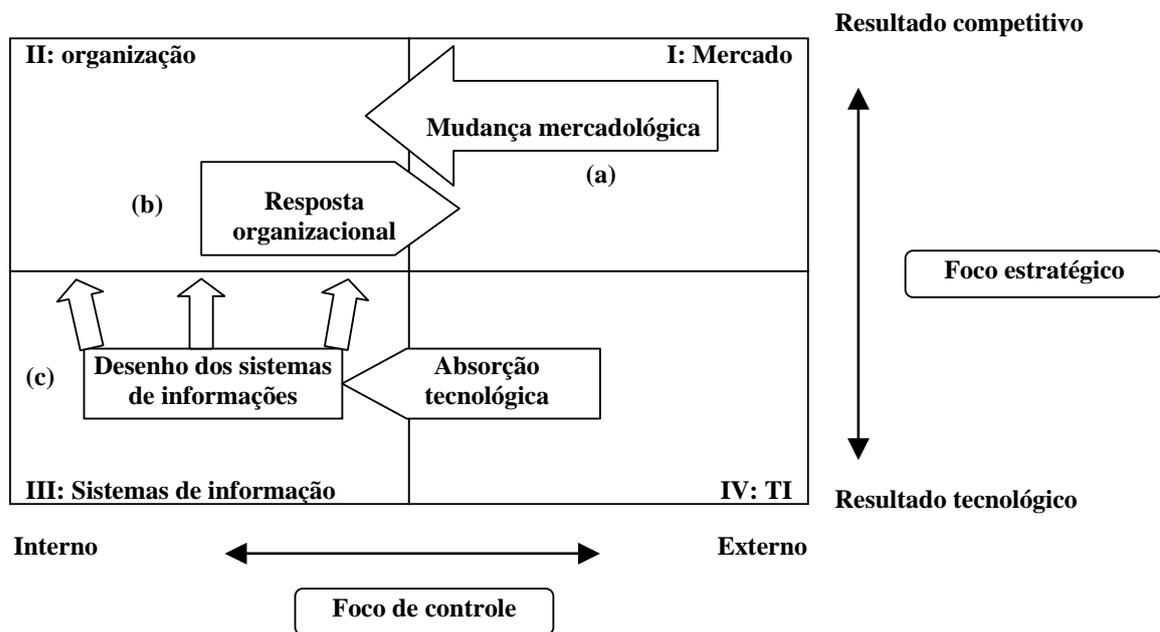
A figura 3 ilustra esses relacionamentos e sugere três componentes que trabalham juntos para desenvolver e entregar uma resposta organizacional adequada:

- O conhecimento gerencial sistemático da dinâmica do mercado que capacita a organização a permanecer bem informada a respeito de importantes mudanças competitivas.

- Os desenhos organizacionais que suportam o desenvolvimento de processos adequados para implementar a adaptação requerida.
- A utilização de sistemas de informações que habilitam os novos processos organizacionais (OSBORNE, 1998, p. 486).

Figura 3

Inteligência competitiva, resposta estratégica e sistemas de informação



Fonte: Osborne (1998, p. 485).

Osborne (1998, p. 487), a partir das definições de Mintzberg (1978) de estratégias pretendidas e emergentes, considera que as estratégias pretendidas representam os planos criados pela alta gerência, que as estratégias emergentes representam idéias espontâneas originárias da base, e uma forma de medir a agilidade competitiva é avaliar o quão rapidamente uma organização se adapta às estratégias emergentes.

Osborne (1998, p. 487) apresenta como Simons (1995) sugere que os controles gerenciais podem ser combinados com o objetivo de alinhar a *performance* organizacional. Os “controles diagnósticos” coletam dados a partir de uma visão predefinida do que é importante, delegam a responsabilidade pelo monitoramento de eventos a níveis organizacionais inferiores, respondem

aos resultados por exceção e são mais adequados ao monitoramento da implementação de estratégias pretendidas.

Os “controles interativos” são sistemas que a alta gerência, ao prestar atenção pessoal diária, monitora e compreende as rápidas mudanças do ambiente e aperfeiçoa sua compreensão sobre eventos internos e externos. Os controles interativos, para Osborne (1998, p. 488), invertem a tradicional seqüência de formular e de implementar estratégias, pois eles se tornam um mecanismo para focar a atenção organizacional em potenciais estratégias emergentes, tornam-se um mecanismo e uma agenda para a discussão e para a colaboração entre agentes organizacionais. Como uma técnica para unir conceitos, idéias e ações, os controles interativos servem como ponte para ligar necessidades e conhecimento de negócio e respostas organizacionais. O quadro 4 apresenta as características e diferenças entre os controles diagnósticos e dos controles interativos.

Quadro 4

Controles, diagnósticos e interativos

CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS DE CONTROLE	CONTROLES DIAGNÓSTICOS	CONTROLES INTERATIVOS
Regulação da atenção gerencial e organizacional	Atenção delegada Minimiza a atenção da alta gerência Mantém atenção periódica	Atenção absorvida Maximiza a atenção organizacional Mantém constante atenção
Foco do sistema de controle	Monitorar e responder	Identificar e adaptar
Relacionamento com a mudança estratégica	Executar estratégias pretendidas	Evidenciar e gerenciar estratégias emergentes
Relacionamento com sistema de controle de informação	Recebe informações a partir de agenda interna predefinida Monitora retroalimentação estruturada rotineiramente	Recebe informações a partir da dinâmica externa dos negócios Busca retroalimentação para novos problemas

Fonte: Osborne (1998, p. 488).

Osborne (1998, p. 505) conclui que os controles interativos oferecem mecanismos para converter demandas emergentes em ações úteis e, se a chave para a sustentabilidade organizacional depende da velocidade na qual uma organização consegue gerar resposta competitiva para solucionar problemas estratégicos sem ameaçar a estabilidade organizacional, a interação entre estratégias, processos e sistemas representa um importante tópico que merece a atenção organizacional.

2.5 Incrementalismo lógico

O conceito de incrementalismo lógico no planejamento estratégico de grandes corporações foi introduzido por Quinn (1989). A partir do reconhecimento das contribuições e limitações da abordagem de planejamento formal e da abordagem comportamental e de poder, Quinn (1989) documentou as dinâmicas reais dos processos de mudanças estratégicas em dez grandes organizações.

De acordo com Quinn (1989, p. 45), a abordagem de planejamento formal é sustentada por uma literatura que estabelece quais fatores devem ser incluídos e como devem ser analisados e relacionados em uma estratégia planejada sistematicamente. Os principais elementos dessa abordagem de planejamento formal incluem: a análise da situação interna; a projeção das atuais linhas de produtos, lucros, vendas e investimentos necessários no futuro; a análise das ameaças e das oportunidades do ambiente externo; o estabelecimento de objetivos amplos para a organização e de objetivos mais específicos para suas unidades/divisões; os planos, os orçamentos; a implementação desses planos e o monitoramento e a avaliação da *performance*. Entretanto, de acordo com Quinn (1989, p. 45), essa abordagem tende a focar fortemente em fatores quantitativos de medida e minimizar fatores qualitativos, organizacionais, vitais, relacionados ao poder e ao comportamento que determinam o sucesso estratégico em diversas situações.

A pesquisa de Quinn (1989, p. 46) identificou que, apesar de algumas decisões, como, por exemplo, o posicionamento no mercado e a alocação de recursos, serem tomadas a partir da análise *hard* de dados quantitativos, os executivos identificam outras decisões *soft*, que têm moldado suas posturas estratégicas. Citam como exemplo o estilo gerencial, as estruturas organizacionais, o relacionamento com *stakeholders*, as aquisições e os desinvestimentos, o relacionamento com os trabalhadores etc.

A abordagem de poder-comportamental, por sua vez, de acordo com Quinn (1989, p. 45), tem provido importantes *insights* no relacionamento entre o poder e o comportamento na formulação de estratégias. Essa abordagem tem enriquecido o entendimento sobre as *estruturas de múltiplos objetivos* das organizações, sobre as políticas de decisões estratégicas e as *escolhas mínimas* no processo de tomada de decisão, sobre o papel das coalizões no gerenciamento estratégico e as práticas de *muddling through* na esfera pública. Muitos estudos dessa abordagem

foram, entretanto, conduzidos em situações afastadas da realidade da formulação de estratégias e outros se concentraram apenas nas dinâmicas humanas, em relacionamentos de poder, em processos organizacionais e ignoraram as maneiras pela qual, a análise sistemática dos dados molda e domina aspectos cruciais das decisões estratégicas.

Outro aspecto identificado foi o relacionado com eventos – externos e internos – sobre os quais os gerentes, geralmente, não têm controle, mas podem provocar decisões urgentes, gradativas e provisórias que, inexoravelmente, moldam a postura estratégica futura das organizações (QUINN, 1989, p. 47). Quando esses eventos acontecem, nenhuma organização – não importando o quanto é brilhante, racional ou criativa – é capaz de prever a hora, a intensidade ou mesmo a natureza desses eventos precipitantes. Ao contrário, as organizações não têm disponíveis o tempo, os recursos ou informações para suportar uma análise estratégica formal para todas as possibilidades, opções e conseqüências, ao tratar-se a ocorrência desses eventos. Ao reconhecer essas situações, de acordo com (QUINN, 1989, p. 47), a alta gerência, em geral conscientemente, busca lidar com esses eventos de forma incremental construindo concordâncias prévias e tentativas, sujeitos a posterior revisão.

Mesmo sob pressão, a pesquisa de Quinn (1989, p. 47) mostra que o alto executivo é extremamente sensível aos relacionamentos organizacionais e de poder e, conscientemente, gerencia o processo decisório para aperfeiçoar essas dinâmicas. Propositadamente, atrasa as decisões iniciais ou mantém essas decisões vagas, com o objetivo de encorajar participação dos subordinados, de obter mais informações dos especialistas ou de construir concordâncias para as soluções. Enfim, busca manter suas opções em aberto até compreender como a crise poderá afetar as bases do poder e as necessidades de seus colaboradores-chave.

Os executivos de sucesso inicialmente definem objetivos e políticas amplas. Definidos de forma ampla, esses objetivos e políticas, ao mesmo tempo em que permitem que seja acomodada uma variedade de propósitos específicos para os níveis inferiores, dão o senso de direção para a organização. À medida que os eventos e as oportunidades emergem, esses executivos, incrementalmente, guiam o padrão de comportamento ou de propósitos no sentido de acomodar suas próprias intenções. Não buscam, no entanto, concordâncias prematuras para as soluções, ao contrário, evitam atrair resistências e evitam que eventos imprevisíveis as revelem incorretas (QUINN, 1989, p. 54).

Os principais resultados da pesquisa de Quinn (1989, p. 46) são:

- Nem a abordagem de planejamento formal nem a abordagem comportamental e de poder caracterizam adequadamente a maneira com que os processos estratégicos de sucesso acontecem.
- Estratégias efetivas tendem a emergir de uma série de “subsistemas estratégicos” – por exemplo, subsistemas que tratam de aquisições, desinvestimentos, reorganizações etc. – de forma incremental, dentro de um padrão lógico de decisão e constituem-se a estratégia da organização.
- Em razão dos limites cognitivos e de processo, quase todos esses subsistemas e a atividade formal de planejamento devem ser gerenciados e conectados por uma abordagem que Quinn (1989) descreve como incrementalismo lógico.
- Esse incrementalismo lógico é uma técnica proativa, efetiva de gerenciamento, carregada de intenções para aprimorar e integrar tanto os aspectos analíticos quanto os comportamentais da formulação de estratégias.

Para Quinn (1989, p. 55), a lógica, por trás desses resultados, é que se parte de conceitos amplos na busca por concordâncias específicas, procede-se de forma flexível e experimental, e adia-se ao máximo a solução definitiva. O objetivo é estreitar a amplitude da incerteza e se beneficiar da melhor informação disponível. De acordo com Quinn (1989), esse é o processo do incrementalismo lógico.

Quinn (1989, p. 52) não considera que o incrementalismo é contra o planejamento formal, ao contrário, afirma que o planejamento formal é incremental. O argumento é que o processo de planejamento anual raramente é a fonte de iniciativas-chave realmente novas ou movimentos radicais em novos mercados. Ao contrário, esses movimentos ou iniciativas são sempre provenientes de eventos, estudos especiais ou concepções iniciadas por meio do processo de incrementalismo lógico. O planejamento formal, de fato, institucionaliza o incrementalismo uma vez que, com o objetivo de utilizar o conhecimento especializado e obter o envolvimento e a concordância da alta gerência, a maioria dos resultados do planejamento ocorre em resposta a objetivos e direcionamento amplamente definidos. Mais ainda, de acordo com Quinn (1989), o planejamento formal é intencionado apenas como uma estrutura para guiar e prover consistência para decisões futuras feitas incrementalmente.

Quinn (1989, p. 55) conclui que, o incrementalismo lógico é um gerenciamento cômico, proativo e cheio de propósito que, adequadamente gerenciado, conduz o executivo a interligar as contribuições da análise racional sistemática, das teorias do poder e da política e dos conceitos do comportamento organizacional. O incrementalismo lógico ajuda os executivos a atingir coesão e identidade em novas direções. Ele os habilita a lidar com os relacionamentos de poder e as necessidades individuais de comportamento, a usar as melhores informações possíveis e insumos analíticos na escolha dos maiores cursos de ação.

2.6 Competindo no limite

Eisenhardt (1999, p. 66) apresenta essa abordagem de tomada de decisão estratégica, como resultado de 10 anos de pesquisas sobre a formação de estratégias em mercados de “alta-velocidade”. Doze empresas empreendedoras do Vale do Silicóne (EUA) e seis pares de empresas de negócios diversificados (seis empresas líderes e seis empresas não líderes) na Europa, na Ásia e na América do Norte foram pesquisadas.

De acordo com Eisenhardt (1999, p. 65), no coração dessa abordagem está o reconhecimento de que estratégia combina “onde” e “como” criar um contínuo fluxo de vantagem competitiva temporária e alternada.

Os resultados das pesquisas desafiam a suposição de que existe um *trade-off* entre velocidade, qualidade e suporte na tomada de decisão estratégica. Ao contrário, os mais efetivos tomadores de decisão fazem suas escolhas rapidamente, com alta qualidade e amplo suporte (EISENHARDT, 1999, p. 65), para tanto, criam suas estratégias a partir da:

- Construção de intuição coletiva que aumenta a habilidade da alta direção ver ameaças e oportunidades mais rápida e acuradamente.
- Estimulação de pequenos conflitos para aperfeiçoar a qualidade do pensamento estratégico.
- Manutenção de um ritmo disciplinado que conduz o processo decisório para uma conclusão adequada.
- Rejeita o comportamento político que cria um conflito improdutivo e provoca a perda de tempo.

Eisenhardt (1999, p. 66-69) define intuição como sendo a habilidade de reconhecer e processar informações em blocos ou padrões. Seu estudo mostra que a intuição coletiva é criada a partir de reuniões intensivas em que a alta gerência mantém discussões sobre as operações internas e externas da organização, utilizando-se, para tanto, de informações completas e em tempo real. O compartilhamento de informações nessas “reuniões obrigatórias” é um componente importante na construção da intuição coletiva. A interação de idéias nessas reuniões aperfeiçoa a compreensão, por parte dos gerentes, dos dados. A familiaridade e a amizade, decorrentes da participação nessas reuniões, tornam a conversação franca, fácil, porque as pessoas estão menos constrangidas pela política e mais à vontade para expressar visões diferentes, e proporcionam ao processo decisório maior fluidez. Outro ganho decorrente dessa interação intensiva é a natural organização dos gerentes em papéis antagônicos (por exemplo, com visões de curto e longo prazos, de manutenção ou de mudança) que aperfeiçoam a qualidade da decisão ao garantir que diferentes lados da questão sejam considerados.

O conflito, em mercados dinâmicos, é uma característica natural no processo decisório estratégico, uma vez que os gerentes sempre vão apresentar divergências em suas visões de como o mercado irá se desenvolver. O conflito estimula o pensamento inovador, cria uma profunda compreensão das opções e melhora a efetividade das decisões. Uma forma de acelerar o conflito, de acordo com Eisenhardt (1999, p. 68-69), é formar equipes de executivos que divergem em idade, gênero e experiências funcionais e corporativas. Outra forma utilizada por executivos de sucesso para aumentar o conflito é com a criação de alternativas variadas para pontos de vista óbvios. A idéia é desenvolver uma matriz de alternativas completa tão rapidamente que os gerentes possam trabalhar as possibilidades simultaneamente e não negligenciar nenhuma opção potencial.

De acordo com Eisenhardt (1999, p. 69-71), em vez de acreditar que a decisão estratégica deve ser tomada o mais rápido possível, tomadores de decisões estratégicas efetivos iniciam rapidamente o processo de tomada de decisão, mantêm em alta a energia que envolve o processo e concluem o debate ao atingir o consenso moderado. O consenso moderado se dá quando o consenso não ocorre de maneira natural e os gerentes encerram a discussão pelo voto ou por decisão de um dos gerentes que mais dominam o assunto em questão. O ritmo do processo é dado pelos gerentes e esse ritmo os ajuda a planejar seu progresso, além de forçá-los a reconhecer aspectos familiares da tomada de decisão que torna o processo mais previsível. O consenso

moderado mantém o ritmo do processo – a partir da visão realista de que o conflito é valioso e inevitável – ao prover aos gerentes uma maneira efetiva de alcançar uma conclusão mesmo que sem a obtenção do consenso. Outro aspecto a considerar é o reconhecimento de que uma decisão estratégica não é única. Gerentes efetivos, ao tomar uma decisão específica, utilizam padrões de tomadas de decisão estratégicas anteriores.

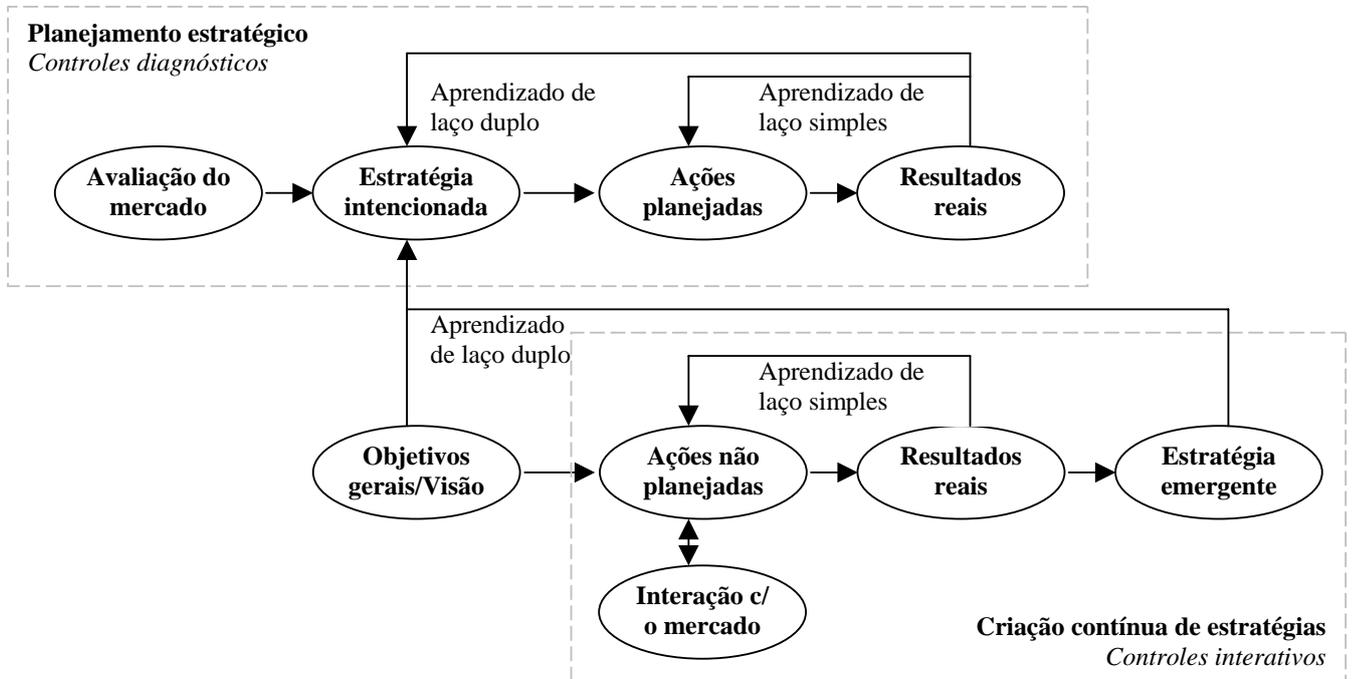
O comportamento político é visto como um aspecto negativo na tomada de decisão por parte de tomadores de decisão estratégica efetivos, uma vez que ele distorce a base de informações e leva a um processo de tomada de decisão pobre. Ao contrário, suas perspectivas são colaborativas, não competitivas, e estabelecem os limites para a política e mais, geralmente, para o conflito interpessoal. Para rejeitar a política, os gerentes efetivos estabelecem objetivos comuns, criam uma estrutura balanceada e clara de poder e utilizam o humor. Objetivos que incentivam o sucesso coletivo contribuem para formar o espírito de equipe, uma balanceada estrutura de poder confere aos gerentes um senso de segurança, o humor coloca as pessoas em um estado de ânimo positivo (EISENHARDT, 1999, p. 71-72).

Eisenhardt (1999, p. 72) conclui que tomadas em conjunto, essas quatro posturas direcionam a atenção executiva para tornar a tomada de decisão estratégica base de uma estratégia efetiva.

2.7 Formação contínua de estratégias

Mariotto (2003) propõe um quadro conceitual para a formação contínua de estratégias. A figura 4, descreve um processo que combina intenção com emergência.

Figura 4
Formação contínua de estratégias



Fonte: Mariotto (2003, p. 89).

O processo combina intenção com emergência³ em dois subprocessos que evoluem paralelamente na organização. A formulação das estratégias intencionadas são norteadas pelos objetivos gerais/visão e pela avaliação do mercado. A estratégia intencionada é transformada em ações planejadas por intermédio de um processo de planejamento estratégico típico. Quando implementadas, produzem resultados reais, os quais são acompanhados por sistemas de controle diagnósticos tradicionais. Esses são sistemas utilizados para implementar estratégias desenvolvidas pela alta direção. A partir da difusão, de cima para baixo, dos planos, os resultados da implementação de estratégias intencionadas são comparados com os objetivos planejados. Os Sistemas de Controle Diagnóstico informam os gerentes sobre desvios significativos para que as ações possam ser corrigidas. Se a abrangência da correção se limitar às ações, o resultado promoverá o aprendizado de laço simples, se contemplar correções também na estratégia intencionada, o resultado promoverá o aprendizado de laço duplo (MARIOTTO, 2003, p. 87).

³ Mariotto (2003) utiliza originalmente o termo “emersão”.

No processo que trata a emergência de estratégias, membros da organização atuam e interagem, tanto a partir da orientação geral fornecida por objetivos gerais e visão estabelecidos pela alta direção quanto por iniciativa própria, no dia-a-dia, com o mercado, e detectam novas oportunidades e ameaças. Suas ações e resultados são continuamente monitorados por sistemas de controles interativos que envolvem gestores de diferentes partes da organização. Os sistemas de controles interativos são sistemas formais que geram informações para a alta direção, que as utiliza de maneira ativa para se envolver pessoalmente nas decisões dos subordinados. “Os dados são discutidos e interpretados em reuniões presenciais com superiores, pares e subordinados; e dados subjacentes, suposições e planos de ação são continuamente questionados” (MARIOTTO, 2003, p. 88). A alta administração direciona, influencia, mas não obstrui, e traz à tona estratégias emergentes.

Esse processo estratégico, assim, no conjunto, organiza laços de aprendizado e envolve interação entre intenções e emergência, de forma contínua, dentro de uma estrutura especificamente projetada para tais processos (MARIOTTO, 2003, p. 90).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, descreve-se o método de investigação, a delimitação do problema – realizada a partir dos conceitos apresentados no modelo analítico –, a caracterização e o delineamento da pesquisa, a operacionalização do estudo – feita a partir das definições constitutivas⁴ e operacionais⁵ –, a seleção das áreas de negócio para pesquisa, a coleta e análise dos dados.

3.1 Método de investigação

Richardson (1999, p. 22) define metodologia como “as regras estabelecidas para o método científico”. Por sua vez, método científico é definido como “o caminho ou a maneira para chegar a determinado fim ou objetivo”. O método científico consiste em “delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas, fundamentando-se, se possível, nas teorias existentes” (RICHARDSON, 1999, p. 71).

Para Richardson (1999, p. 71): o “[...] trabalho de pesquisa deve ser planejado e executado de acordo com normas requeridas por cada método de investigação”. Existem dois grandes métodos: o quantitativo e o qualitativo, que “se diferenciam não só pela sistemática pertinente a cada um deles, mas, sobretudo, pela forma de abordagem do problema”. Assim, a natureza do problema ou seu nível de aprofundamento é que determina a escolha do método.

Neste estudo, os objetivos foram caracterizar o ambiente, interno e externo, em que uma determinada organização está inserida e sua abordagem em relação à complexidade desse ambiente; caracterizar o processo – principalmente quanto ao nível de deliberação e emergência permitido – e a perspectiva que a organização aplica na criação de suas estratégias; identificar eventuais relações entre a complexidade do ambiente e o nível de deliberação e emergência permitido no processo estratégico; identificar se o processo estratégico, ao ser retroalimentado

⁴ Definição constitutiva – “conceito dado por algum autor da variável ou termo que se vai utilizar. Ela deve emergir da fundamentação teórica utilizada” (VIEIRA; ZOVAIN, 2004, p. 19).

⁵ Definição operacional – “refere-se a como aquele termo ou variável será identificado, verificado ou medido na realidade. Ele deve evidentemente, representar a operacionalização da definição constitutiva” (VIEIRA; ZOVAIN, 2004, p. 19).

pela avaliação dos resultados das estratégias, conduz a organização à formação contínua de estratégias. Ou seja, buscou-se entender a natureza desse fenômeno social, essa situação complexa e estritamente particular da organização estudada. O estudo buscou descrever a complexidade do problema, compreender e caracterizar esse processo dinâmico, o funcionamento das estruturas sociais envolvidas, as interpretações das realidades sociais. Estimou-se, portanto, que uma metodologia qualitativa seria a mais adequada para os propósitos do estudo.

Para Bauer e Gaskell (2003, p. 57), o principal interesse da pesquisa qualitativa é a tipificação da variedade de representações das pessoas no seu mundo vivencial. Representações são as maneiras como as pessoas se relacionam com os objetos no seu mundo, são relações particulares de sujeito–objeto, ligadas a um meio social. Se a variedade é desconhecida, merece ser investigada. A pesquisa qualitativa quer entender os diferentes ambientes sociais no espaço social, tipificando estratos sociais e funções, ou combinações deles, juntamente com representações específicas.

De acordo com Bauer e Gaskell (2003, p. 68), a finalidade da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão. Assim, a mensuração dos fatos sociais depende da categorização do mundo social e as atividades sociais devem ser distribuídas antes que qualquer frequência ou percentual possa ser atribuído a qualquer distinção. É necessário ter uma noção das distinções qualitativas entre categorias sociais para que se possa medir quantas pessoas pertencem a uma ou a outra categoria (BAUER; GASKELL, 2003, p. 24).

O objetivo é “maximizar a oportunidade de compreender as diferentes posições tomadas pelos membros do meio social” (BAUER; GASKELL, 2003, p. 69). Para tanto, escolheu-se o método qualitativo.

3.2 Caracterização da pesquisa

Para investigar o problema da pesquisa, foi escolhida a estratégia de estudo de caso. Yin (2005, p. 21) define o estudo de casos como um método de pesquisa descritivo e abrangente que “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos e vida individuais, processos organizacionais e administrativos [...]”.

O presente estudo trata de múltiplos casos – busca caracterizar o processo de criação de estratégias em áreas de negócio distintas de uma organização. A pesquisa, por ter cada caso como um caso único – análogo a um experimento único (YIN, 2005, p. 61) – tem o propósito de testar e identificar relações entre conceitos organizacionais: as características de processos estratégicos a partir dos conceitos de ambiente complexo-complexo (LOWENDAHL; REVANG, 1998), de estratégia deliberada e emergente de Mintzberg (1987) e o modelo de formação contínua de estratégias (MARIOTTO, 2003).

O estudo focou os processos estratégicos de áreas da referida organização. A escolha dessa organização é fundamentada por Richardson (1999, p. 95) ao afirmar que o investigador qualitativo está mais preocupado com a validade das informações coletadas, isto é, se os dados expressam autenticamente a visão do entrevistado. A capacidade de ter acesso às opiniões dos entrevistados orienta a escolha de um local e o processo de escolha “deve ser acompanhado por uma reflexão que inclui considerações, tais como: facilidade de comunicação com os entrevistados [...]”.

Este pesquisador é funcionário dessa organização. Sua função é assessorar, em metodologias de planejamento, as áreas da organização no processo de criação de suas estratégias. Assim, além de ter acesso a documentos e sistemas de informação da organização, tem acesso a executivos das áreas para realizar as entrevistas previstas no presente estudo. Essa situação e as orientações de Richardson (1999) anteriormente apresentadas levaram esse pesquisador a escolher especificamente essa organização.

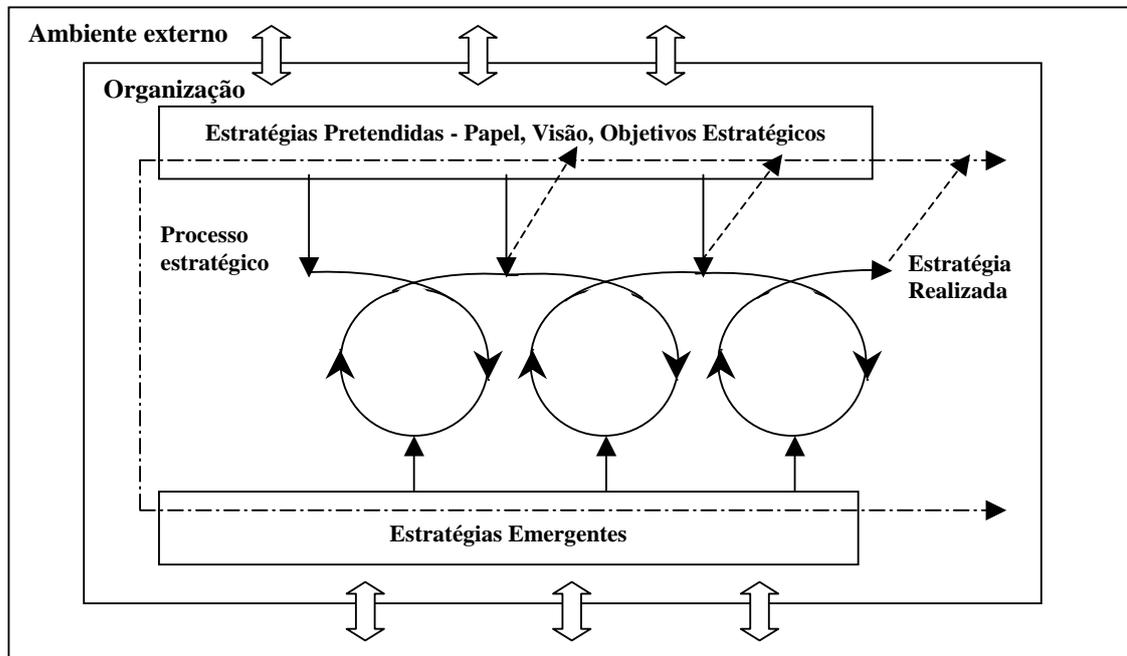
3.3 Operacionalização do estudo

Para operacionalização do estudo, foi desenvolvido um modelo conceitual. Os conceitos que fundamentam a pesquisa foram operacionalizados a partir de definições constitutivas e operacionais.

3.3.1 Modelo conceitual

Com base nas idéias de Mintzberg (1987) e Mariotto (2003), apresentados em Capítulo 2, foi elaborado o modelo conceitual do processo de formação contínua de estratégias que consta na figura 5.

Figura 5
Processo de formação contínua de estratégias



Elaboração do autor.

Toda organização está inserida em um ambiente externo e apresenta um ambiente interno. A organização, de algum modo, sofre a influência do ambiente externo e também o influencia. A complexidade do ambiente externo é traduzida, de acordo com (LOWENDAHL; REVANG, 1998, p. 777) pelas demandas dos clientes por necessidades individuais. A complexidade do ambiente interno, por sua vez, é caracterizada pela existência de trabalhadores com grande conhecimento e alto poder de influência. A complexidade dos ambientes, externo e interno, configura as relações da empresa com seu ambiente.

As organizações utilizam-se do *processo estratégico* e nas palavras de Mintzberg (1978), do processo consciente, explícito de formulação de estratégias e emergente, de formação de estratégias. Ao processo consciente e explícito de formulação de estratégias, Mintzberg (1978) relaciona a produção de *estratégias pretendidas* (deliberadas), no modelo conceitual, o papel, a visão de futuro e os objetivos estratégicos. O processo emergente e não intencionado de formação de estratégias está caracterizado, no modelo, pelas *estratégias emergentes*.

A abordagem proposta por Mariotto (2003) busca conciliar as estratégias deliberadas e as emergentes em um *processo contínuo de formação de estratégias*. Inicialmente, as estratégias

pretendidas de uma organização teriam origem no processo estratégico tradicional de planejamento estratégico. Algumas dessas estratégias pretendidas seriam implementadas e se tornariam *estratégias realizadas*.

À medida que as estratégias pretendidas vão sendo implementadas, membros das organizações se relacionam com o ambiente externo. Se a partir dessa interação com o ambiente, surgem ações espontâneas – ausência de intenção – por parte da organização, e se essas ações formam um padrão de comportamento, que é reconhecido pela organização, são formadas as estratégias emergentes.

Se o processo estratégico possibilita à organização a detecção, a avaliação e a correção de desvios – via *sistemas de controle diagnóstico* – da implantação de estratégias pretendidas, é gerado o aprendizado de laço simples. Ademais, se o processo estratégico possibilita à organização a detecção, a avaliação e a correção de inadequações – via *sistemas de controle interativo* – de estratégias emergentes, da mesma maneira, é gerado o aprendizado de laço simples.

Se o processo estratégico possibilita à organização a utilização de avaliações de resultados de estratégias deliberadas e de estratégias emergentes na revisão e na criação de novas estratégias pretendidas, é gerado o aprendizado de laço duplo.

Se o processo estratégico possibilita à organização a interação entre intenção e ação e possibilita o aprendizado de laço simples e duplo, de forma cíclica e contínua, a organização desenvolve suas estratégias de forma evolutiva e contínua.

3.3.2 Definições constitutivas

Para a operacionalização do estudo foram adotadas as seguintes definições constitutivas:

1. Ambiente complexo-complexo – ambiente que apresenta complexidade, tanto externa quanto interna, traduzidas, respectivamente, pelas demandas dos clientes por necessidades individuais e por trabalhadores com grande conhecimento e alto poder de influência (LOWENDAHL; REVANG, 1998, p. 777).
2. Processo estratégico – processo consciente, explícito de formulação de estratégias e emergente, de formação de estratégias (MINTZBERG, 1978).

3. Estratégia – padrão de ação, uma consistência no comportamento, pretendido ou não, da organização (MINTZBERG, 1987, p. 2) que continuamente responde ao seu ambiente e o influencia (FARJOUN, 2002, p. 571).
4. Estratégia pretendida – padrão de ação pretendido (MINTZBERG, WATERS, 1985, p.1).
5. Estratégia deliberada – padrão de ação pretendido e realizado (MINTZBERG, WATERS, 1985, p.1).
6. Estratégia emergente – padrão de ação realizado a despeito ou na ausência de intenção (MINTZBERG, WATERS, 1985, p.1).
7. Formação contínua de estratégias – processo estratégico que organiza laços de aprendizado e envolve interação entre intenções e ações, de forma contínua, dentro de uma estrutura especificamente projetada para tais processos (MARIOTTO, 2003, p. 90).
8. Papel, visão de futuro, objetivos estratégicos – representação mental de estratégia que serve como inspiração e também como senso daquilo que precisa ser feito (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 98).

3.3.3 Definições operacionais

A partir dessas definições, os conceitos e seus respectivos indicadores foram operacionalizados como se apresenta no quadro 5:

Quadro 5

Definições operacionais e indicadores

CONCEITOS	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	INDICADORES	ESCOPO	FONTE DE EVIDÊNCIA (continua...)
Ambiente complexo-complexo	Ambiente que apresenta demandas de customização por parte dos clientes e tem trabalhadores com grande conhecimento e alto poder de influência	E1 - Exigência produtos customizados	E1 = Sim/Não	Entrevistas
		E2 - Exigência canais personalizados (canais personalizados para clientes preferenciais, customização do canal internet, interligação de sistemas)	E2 = Sim/Não	
		E3 - Exigência atendimento personalizado	E3 = Sim/Não	
		IEA - Índice de Especialização da Área	IEA = 99	Pesquisa documental
		IAA - Índice de Autonomia da Área	IAA = 99	
		ICIA - Índice de Complexidade Interna da Área	ICIA = IEA + IAA	
PE – Processo estratégico	Seqüência de atividades que objetivou e/ou resultou na criação de estratégias para a organização	PE1 - Existência formal do processo	PE1 = Sim/Não Descrição do processo = {texto}	Entrevistas
		PE2 - Público alvo do processo (público-alvo e níveis hierárquicos envolvidos no processo)	PE2 = Interno/áreas intervenientes/ <i>stakeholders</i> ; Nível do Público alvo = Estratégico/tático/operacional; Contribuição = {texto}	Entrevistas
		PE3 - Escopo do processo (alvo do processo)	PE3 = Direção estratégica (visão de futuro, objetivos estratégicos); estratégias de negócios (segmentação, foco, proposta de valor); estratégia de desenvolvimento de produtos; estratégia de canais...	Entrevistas
		PE4 - Responsabilidade pelo processo (estrutura/pessoas responsáveis pela condução do processo)	PE4 = Alta Gerência/equipe de planejamento/equipe ou pessoa especificamente destinada para aquele evento/...	Entrevistas
		PE5 - Frequência do processo (número de ocorrência do processo durante um período de tempo)	PE5 = Anual/Semestral/Trimestral /.../Contínua	Entrevistas

CONCEITOS	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	INDICADORES	ESCOPO	FONTE DE EVIDÊNCIA (continuação)
		PE6 - Duração do processo (tempo de duração, em meses, do processo)	PE6 = X meses	Entrevistas
		PE7 - Papel da alta gerência (papel da alta gerência no processo)	PE7 = Impositivo/direcionador/provocativo/conciliador/negociador /...	Entrevistas
EP-Estratégia pretendida	Intenções refletidas em documentos estratégicos com o objetivo direcionar a ação organizacional	EP1 - Existência de intenções formalizadas	EP1 = Sim/Não; Tipos de documentos = {Relação de documentos}	Entrevistas
		EP2 - Tipo de intenção formalizada	EP2 = Visão de futuro, objetivos estratégicos, estratégia de negócios (segmentação, foco, proposta de valor) e de desenvolvimento de produtos, de canais...	Entrevistas
		EP3 - Prazos para as intenções (prazo em meses para os tipos de intenções)	EP3 = X meses	Entrevistas
ED - Estratégia deliberada	Intenções da organização refletidas em documentos estratégicos que foram implementadas	ED1 – Tipo de estratégia implementada (tipos de intenções que foram implementadas)	ED1 = Visão de futuro, objetivos estratégicos, estratégia de negócios (segmentação, foco, proposta de valor) e de desenvolvimento de produtos, de canais...	Entrevistas
		ED2 - Completeza da implementação (parte da estratégia que foi implementada)	ED2 = A maior parte/a metade/menos da metade	Entrevistas
EE-Estratégia emergente	Padrão de ação desenvolvido sem intenção prévia e reconhecido pela organização	EE1 – Ações espontâneas (descrição de ações não intencionadas, mas realizadas)	EE1 = Ações espontâneas = Sim/Não e {texto}	Entrevistas
		EE2 – Padrão de ação (Padrão de ações espontâneas reconhecido pela organização)	EE2 = Sim/Não e {texto}	Entrevistas
		EE3 - Tipo de estratégia emergente	EE3 = Visão de futuro, objetivos estratégicos, estratégia de negócios (segmentação, foco, proposta de valor) e de desenvolvimento de produtos, de canais...	Entrevistas

CONCEITOS	DEFINIÇÃO OPERACIONAL	INDICADORES	ESCOPO	FONTE DE EVIDÊNCIA (continuação)
FCE - Formação contínua de estratégia	Processo estratégico que promove o aprendizado por intermédio da interação entre intenções e ações de forma contínua	FCE1 - Desvios da implementação de estratégias deliberadas (avaliação dos resultados da implementação de estratégias intencionadas com os objetivos planejados)	FCE1 = Sim/Não	Entrevistas
		FCE2 - Correção de desvios de estratégias deliberadas (se é uma prática corrigir os desvios detectados nas estratégias deliberadas)	FCE2 = Correção de desvios de estratégias deliberadas = Sim/Não/Eventual/...; Processo = {texto}	Entrevistas
		FCE3 - Correção de inadequação de estratégias emergentes (se é uma prática corrigir as inadequações detectadas nas estratégias emergentes)	FCE3 = Sim/Não/Eventual/...; Difusão das correções = Sim/Não	Entrevistas
		FCE4 - Revisão das estratégias (se é uma prática utilizar o aprendizado decorrente da avaliação dos resultados das estratégias deliberadas e das emergentes na revisão das estratégias).	FCE4 = Utilização do aprendizado decorrente da implementação de estratégias deliberadas = Sim/Não/Eventual/...; FCE4 = Utilização do aprendizado decorrente da formação de estratégias emergentes = Sim/Não/Eventual/...; Processo = {texto}	Entrevistas

Elaboração do autor.

3.4 Delineamento da pesquisa

Nesta seção, são descritas as fontes de evidências e a população estudada, assim como os critérios para a escolha dessa população.

3.4.1 Fontes de evidência

Fontes de evidência é um critério que, em conjunto com outros, como o alcance temporal, a finalidade, a amplitude e o caráter, caracteriza uma pesquisa social. Esse critério caracteriza uma investigação social de acordo com o tipo de dados que ela utiliza: dados primários e/ou secundários (RIO, 1997, p. 46).

Dados primários são os dados obtidos para a investigação por aqueles que a executam, isto é, são dados de primeira mão (RIO, 1997, p. 46). Dados secundários são obtidos por outros pesquisadores com uma finalidade distinta da do estudo em curso. Os dados secundários utilizados com mais frequência na investigação social são as bases de dados, os arquivos e outras estatísticas oficiais (RIO, 1997, p. 41).

Neste estudo, foram utilizados tanto dados primários quanto secundários. Para determinar as áreas de negócio adequadas aos propósitos do estudo foram utilizados documentos da organização (dados secundários), que definem os conceitos de áreas de negócio, suas principais responsabilidades, e as estruturas criadas pela organização para atuar nos diversos mercados.

Na seleção das áreas de negócio para a realização dos estudos, foram utilizados os conceitos de complexidade interna e complexidade externa em que as áreas estão inseridas (LOWENDAHL; REVANG, 1998, p. 783). A complexidade interna foi operacionalizada levando-se em consideração a especialização da formação dos trabalhadores e a autonomia do cargo que exercem. Para tanto, foram consultados sistemas de informações (dados secundários) da organização. A complexidade externa foi operacionalizada levando-se em consideração as demandas dos clientes por customização/personalização de produtos, canais e atendimento. Para tanto, foram consultados documentos (dados secundários) da organização e realizadas entrevistas com a gerência média das áreas de negócio (dados primários).

A coleta de dados, que buscou responder à pergunta da pesquisa e atingir os objetivos definidos, foi realizada a partir de entrevistas (dados primários).

3.4.2 População estudada

De acordo com Bauer e Gaskell (2003, p. 58), na pesquisa qualitativa, a seleção de pessoas ou fontes é feita de acordo com critérios externos, como estratos sociais, funções e categorias, e em busca de variedade de representações. A pesquisa qualitativa tende a maximizar a variedade do fenômeno desconhecido e não quantificar as opiniões e atitudes das pessoas em representações previamente conhecidas.

A partir dessas considerações, Bauer e Gaskell (2003), formulam as seguintes regras:

- “Na pesquisa qualitativa, a variedade de estratos e função precede a variedade de representações” (BAUER; GASKELL, 2003, p. 58).
- A caracterização da variedade de representações tem prioridade sobre sua ancoragem nas categorias existentes de pessoas.
- Maximizar a variedade de representações, ampliando a espectro de estratos/funções em consideração.

De acordo com Yin (2005, p. 49), ao realizar estudo de caso, busca-se testar teorias organizacionais. Neste estudo de múltiplos casos – estudo de áreas da organização – os conceitos de “estratégia deliberada” e “estratégia emergente” de Mintzberg (1987) e o modelo de formação contínua de estratégias (MARIOTTO, 2003), serão testados em ambientes complexo-complexo (LOWENDAHL; REVANG, 1998, p. 783).

Para Lowendahl e Revang (1998, 777), ambiente complexo-complexo significa a existência de complexidade tanto externa quanto interna, traduzidas, respectivamente, pelas demandas dos clientes por necessidades individuais e por trabalhadores com grande conhecimento e alto poder de influência.

A partir das regras para seleção de pessoas ou fontes formuladas por Bauer e Gaskell (2003), citadas anteriormente, buscou-se a variedade de estratos sugerida: áreas da organização que convivem com menor ou maior complexidade externa; e áreas que convivem com menor ou maior complexidade interna.

Em relação à variedade de função, optou-se por realizar o estudo em áreas de negócio, considerando que os negócios constituem a atividade fim das organizações com fins lucrativos. Também não foram incluídas, na pesquisa, as empresas controladas, coligadas e administradas. Apesar de algumas serem de negócios, a variedade de funções, objetivos, razão social e de autonomia ampliaria por demais o foco. Contemplar essa diversidade pode vir a ser objeto de um estudo complementar.

Para não ampliar por demais o foco, em termos de mercado, optou-se por não pesquisar a atuação da organização no mercado internacional, ficando a pesquisa restrita à atuação nos mercados brasileiros de varejo, atacado e governo. O mercado de varejo compreende as pessoas físicas, as micro e pequenas empresas, as cooperativas e associações urbanas, as cooperativas agropecuárias e as cooperativas de crédito rural. O mercado de atacado inclui as médias e grandes empresas, as empresas *corporate* e os investidores institucionais. Já o mercado governo abrange o Executivo nas esferas federal, estadual e municipal, o Legislativo e o Judiciário.

Em termos de negócios, pela sua natureza diferenciada, não foram contemplados na pesquisa:

- A Reestruturação dos Ativos Operacionais Inadimplidos, isto é, o gerenciamento, a cobrança e a criação de soluções para a carteira de operações inadimplidas.
- A estratégia de negócios denominada Desenvolvimento Regional Sustentável, que tem como finalidade, para a organização, a formação de mercado e para a sociedade, a inclusão social, a promoção da cidadania e a geração de emprego e renda.

3.4.2.1 Descrição do universo: áreas de negócio da organização

As áreas de negócio são conceituadas, de acordo com o manual interno de arquitetura organizacional da organização, como as áreas responsáveis pela gestão do relacionamento e pelo desenvolvimento e entrega de soluções voltadas para os mercados.

Foram criadas as áreas gestoras de clientes para a organização trabalhar a gestão do relacionamento com o mercado. Para o desenvolvimento de soluções, foram criadas as áreas de gestoras de produtos. Para a entrega das soluções, foram criadas as áreas gestoras de canais. Assim, as áreas de negócio compreendem as áreas gestoras de clientes, as áreas gestoras de produtos e as áreas gestoras de canais.

Foram definidas estruturas para a organização atuar em diversos mercados, os pilares, com foco nas necessidades específicas de cada mercado. As áreas de negócio definem as estratégias de cada pilar, isto é, as estratégias de relacionamento, de desenvolvimento e de entrega de soluções para cada mercado.

As áreas de negócio e suas principais responsabilidades são relacionadas a seguir:

Agronegócios – AGRON

A principal responsabilidade dessa área é ser:

- a) Gestora de produtos – responder pelo desenvolvimento de produtos, serviços e soluções para o mercado do agronegócio.

Comercial – COML

As principais responsabilidades dessa área são ser:

- a) Gestora de clientes – atrair, manter e fidelizar como clientes, as pessoas jurídicas, no país, dos segmentos do mercado de atacado.
- b) Gestora de produtos – desenvolver e gerir produtos e serviços para os segmentos do mercado de atacado.
- c) Gestora de canais – desenvolver, organizar e gerir os canais de atendimento e relacionamento para os segmentos do mercado de atacado.

Comércio exterior – COMEX

A principal responsabilidade dessa área é ser:

- a) Gestora de produtos – promover o comércio exterior brasileiro com foco nos negócios internacionais da organização. Para tanto, deve desenvolver e gerir produtos e serviços para segmentos dos mercados de varejo e de atacado.

Governo – GOV

As principais responsabilidades dessa área são ser:

- a) Gestora de clientes – atrair, manter e fidelizar, como clientes, os órgãos públicos dos segmentos do mercado de governo.
- b) Gestora de produtos – desenvolver e gerir produtos e serviços para os segmentos do mercado de governo.
- c) Gestora de canais – responder pela estruturação, organização e gestão da rede e da força de venda para o mercado de governo.

Mercado de Capitais e Investimentos – CAP

A principal responsabilidade dessa área é ser:

Gestora de produtos – no contexto desta pesquisa, responder pelos negócios e produtos de mercado de capitais e de liquidação e custódia no mercado de atacado.

Essa área não foi incluída na pesquisa, uma vez que é localizada em outra cidade. Isso dificultaria ou impossibilitaria a realização da pesquisa.

Micro e Pequenas Empresas – MPE

As principais responsabilidades dessa área são ser:

- a) Gestora de clientes – atrair, manter e fidelizar, como clientes, as pessoas jurídicas no país, dos segmentos de micro e pequenas empresas do mercado de varejo.
- b) Gestora de produtos – desenvolver e gerir produtos e serviços para os segmentos de micro e pequenas empresas do mercado de varejo.

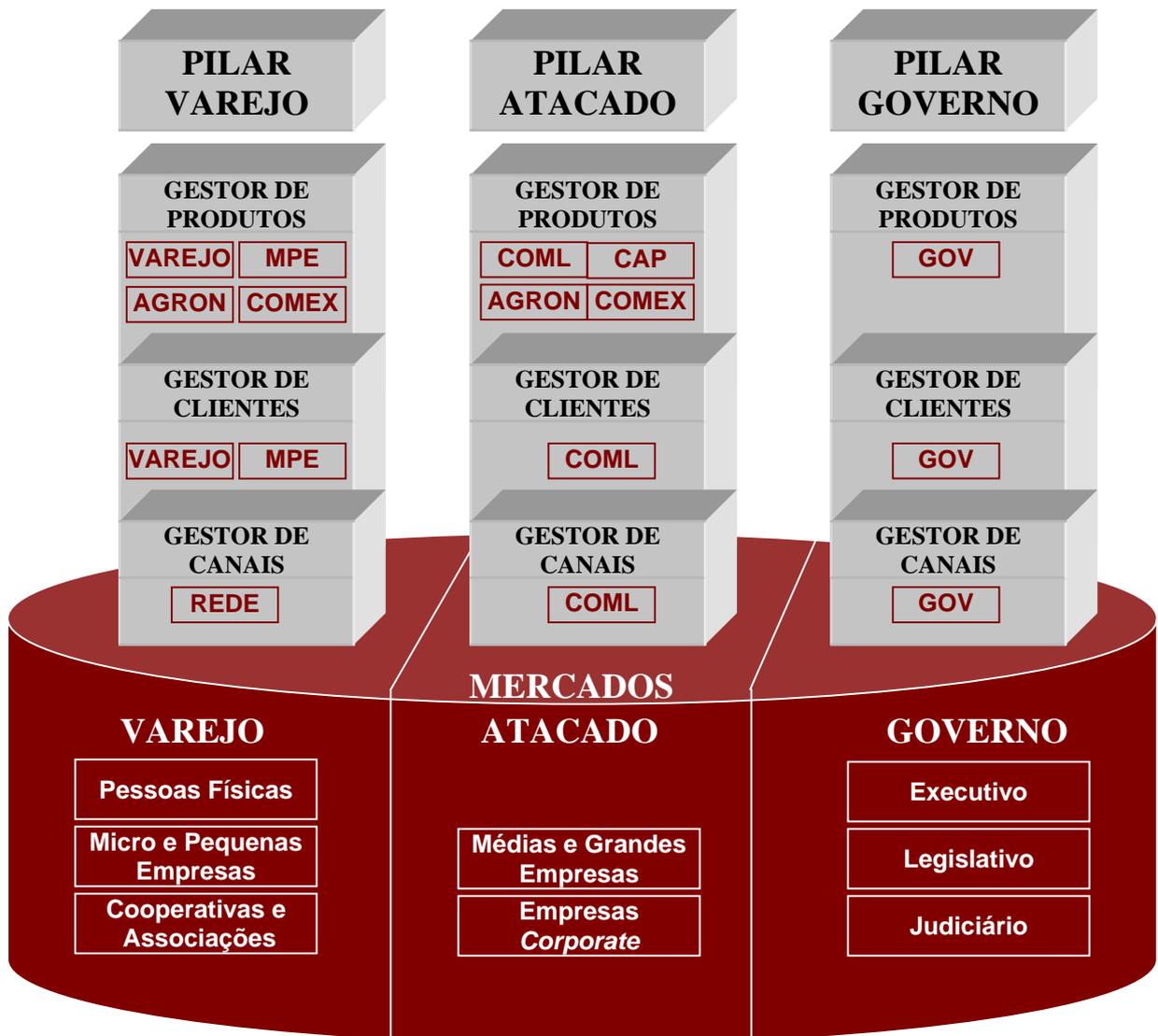
VAREJO

As principais responsabilidades dessa área são ser:

- a) Gestora de clientes – atrair, manter e fidelizar, como clientes, as pessoas físicas, no país, dos segmentos de mercado de varejo.
- b) Gestora de produtos – desenvolver e gerir produtos e serviços para os segmentos de pessoas físicas do mercado de varejo.

Uma representação esquemática das relações entre os mercados, os pilares e as responsabilidades das áreas de negócio consideradas no estudo é apresentada da figura 6.

Figura 6

Relacionamento entre os mercados, os pilares e as áreas de negócio

Elaboração do autor.

3.4.2.2 Seleção da população do estudo

A determinação das áreas de negócio adequadas aos propósitos do estudo constou como a primeira etapa da pesquisa. Ao selecionar as áreas de negócio para a realização dos estudos, foi utilizado o conceito de ambiente complexo-complexo, no qual as organizações estão hoje inseridas (LOWENDAHL; REVANG, 1998, p. 783). Para esses autores, as organizações, hoje, deparam-se com a complexidade externa – representada por demandas de customização por parte dos clientes – e a complexidade interna – representada pela existência de trabalhadores com grande conhecimento e alto poder de influência.

Esses critérios foram utilizados para a seleção de áreas para a realização da pesquisa.

3.4.2.2.1 Complexidade interna

A complexidade interna, operacionalizada a partir do conceito de Lowendahl e Revang (1998, p. 777), levou em consideração a existência de trabalhadores com grande conhecimento e alto poder de influência. Os dados foram levantados em sistemas de informações da organização.

Para se medir o conhecimento dos trabalhadores, utilizou-se o seu nível de formação. Funcionários com formação especializada foram considerados funcionários com grande conhecimento e, ao contrário, funcionários sem formação especializada foram considerados sem grande conhecimento. Cada funcionário tem registrado o seu nível de formação categorizado como: SF – Sem Formação, NF – Nível Fundamental, NM – Nível Médio, SAN – Superior em Andamento, SS – Superior Seqüencial, SC – Superior Completo, APE – Aperfeiçoamento, ESP – Especialização, MT – Mestrado e DT – Doutorado.

Os cinco primeiros níveis foram considerados níveis Sem Especialização – SESP:

$$\text{SESP} = \text{SF} + \text{NF} + \text{NM} + \text{SAN} + \text{SS}; \quad (1)$$

A partir da quantidade de funcionários por nível de formação em cada área, chegou-se ao Índice de Especialização da Área – IEA, apresentado na tabela 1.

Tabela 1
Especialização das áreas

NOME	FUNCI	SESP	SC	APE	ESP	MT	DT	IEA
MPE	73	13,8	33,0	2,0	23,0	0,9	-	71,4
COMEX	105	17,7	58,9	0,9	23,9	2,9	-	67,7
GOV	150	20,7	90,0	3,0	33,9	2,0	-	67,6
COML	159	32,8	84,9	-	39,0	1,9	-	66,1
AGRON	178	35,6	109,8	-	23,9	7,8	-	62,6
VAREJO	439	107,6	241,5	3,1	77,3	10,1	-	62,4

Elaboração do autor.

Para tanto, utilizou-se a seguinte ponderação:

$$\text{IEA} = (\text{SESP} \times 1 + \text{SC} \times 2 + \text{APE} \times 3 + \text{ESP} \times 4 + \text{MT} \times 5 + \text{DT} \times 6) / \text{FUNCI} \times 100 / 3,5) \quad (2)$$

onde, FUNCI = Quantidade de funcionários da área.

Para se medir o poder de influência dos trabalhadores, utilizou-se o nível e a natureza dos cargos. Funcionários com cargos de grande autonomia foram considerados com grande

poder de influência e, ao contrário, funcionários de cargos de baixa autonomia foram considerados sem grande poder de influência. Cada funcionário tem registrado o cargo – nível e natureza – que exerce como: EX&GE (Executivo e Gerencial), DR&G (Diretivo e Gerencial), DR&TC (Diretivo e Técnico), OP&TC (Operacional e Técnico), APOIO, QS (Quadro Suplementar).

Os três últimos cargos foram considerados níveis Sem Autonomia – SAUT:

$$\text{SAUT} = \text{OP\&TC} + \text{APOIO} + \text{QS}; \quad (3)$$

A partir da quantidade de funcionários por cargo em cada área, chegou-se ao Índice de Autonomia da Área – IAA, apresentados na tabela 2.

Tabela 2

Autonomia das áreas

NOME	FUNC	EX&GE	DR&GE	DR&TC	S.AUT	IAA
MPE	73	2,9	7,9	28,0	33,9	68,6
COML	159	4,9	13,8	57,9	81,7	65,1
COMEX	105	2,9	12,0	30,9	58,8	64,1
VAREJO	439	7,0	50,0	133,9	247,6	63,2
AGRON	178	4,8	5,0	64,8	102,7	59,9
GOV	150	4,8	15,9	27,9	100,7	59,6

Elaboração do autor.

Para tanto, utilizou-se a seguinte ponderação:

$$\text{IAA} = (\text{SAUT} \times 1 + \text{DR\&TC} \times 2 + \text{DR\&GE} \times 3 + \text{EX\&GE} \times 4) / \text{FUNC} \times 100 / 2,5) \quad (4)$$

onde, FUNC = Quantidade de funcionários da área.

A soma do ICA com o IAA, resultou no Índice de Complexidade Interna da Área – ICIA, apresentados na tabela 3.

Tabela 3

Complexidade interna das áreas

NOME	FUNC	ICA	IAA	ICIA
MPE	73,0	71,4	68,6	140,0
COMEX	105,0	67,7	64,1	131,8
COML	159,0	66,1	65,1	131,2
GOV	150,0	67,6	59,6	127,2
VAREJO	439,0	62,4	63,2	125,6
AGRON	178,0	62,6	59,9	122,5

Elaboração do autor.

Selecionou-se, portanto, para pesquisa, considerando a complexidade interna, a MPE e a AGRON com, respectivamente, maior e menor complexidade interna.

3.4.2.2.2 Complexidade externa

A complexidade externa, definida por Lowendahl e Revang (1998, p. 777) em razão das demandas dos clientes por necessidades individuais, foi analisada a partir de entrevistas realizadas com a gerência média das áreas de negócio e de análise documental.

Os indicadores utilizados nas entrevistas para avaliar a complexidade externa são E1 – Exigência de produtos customizados, E2 – Exigência de canais personalizados e E3 – Exigência de atendimento personalizado.

Da análise das principais responsabilidades das áreas consideradas para seleção, verificou-se que uma forma de medir a complexidade externa em que as áreas estão submetidas, seria pela identificação do quanto cada área atua como gestora, no atendimento das exigências E1, E2 e E3 anteriormente descritas.

As demandas relacionadas à exigência E1 são de responsabilidade das áreas gestoras de produtos. As demandas relacionadas às exigências E2 e E3 são de responsabilidade das áreas gestoras de canais. Assim, foram identificadas como submetidas a grande complexidade externa, as áreas COML e GOV, uma vez que, ambas, são gestoras tanto de produtos quanto de canais. As áreas AGRON e COMEX, apenas gestoras de produtos, mas para os mercados de varejo e de atacado, foram consideradas como submetidas a uma complexidade externa intermediária. As áreas VAREJO e MPE, por sua vez, apenas gestoras de produtos e somente para o mercado de varejo, foram consideradas como inseridas em um ambiente de menor complexidade externa.

A validação desta identificação e a escolha definitiva das áreas de negócio foram realizadas a partir da análise dos dados sobre os mercados. Esses dados, depreendidos a partir das entrevistas, são apresentados no quadro 8, a seguir.

Quadro 6

Demandas de customização e personalização de produtos, canais e atendimento por mercado

	PRODUTOS	CANAIS	ATENDIMENTO
MERCADO VAREJO – Segmentos			
Pessoa Física			
Private	Alta	Alta	Alta
Estilo	Alta	Alta	Alta
Exclusivo	Baixa	SC ⁶	Alta
Preferencial	SC	SC	SP ⁷
Pessoa Física	SC	SC	SP
Micro Empresas	SC	SC	SP
Pequenas Empresas	SC	SC	Baixa
MERCADO ATACADO – Segmentos			
Médias	SC	Média	Média
Grandes	Alta	Alta	Alta
Corporate	Alta	Alta	Alta
MERCADO GOVERNO – Segmentos			
Executivo Federal	100%	100%	100%
Executivo Estadual	Alta – Grandes Baixa – Demais	Alta – Grandes SC – Demais	Alta – Grandes Baixa – Demais
Executivo Municipal	Alta – Grandes Baixa – Demais	Alta – Grandes SC – Demais	Alta – Grandes Baixa – Demais
Legislativo	Alta – Grandes Baixa – Demais	Alta – Grandes SC – Demais	Alta – Grandes Baixa – Demais
Judiciário	Alta – Grandes Baixa – Demais	Alta – Grandes SC – Demais	Alta – Grandes Baixa – Demais

Elaboração do autor.

Ao se analisar as demandas por customização/personalização de produtos, canais e atendimento para os diversos mercados/segmentos em que a organização atende, pode-se concluir que:

- No mercado de varejo, os segmentos de pessoa física, *private* e estilo têm alta demanda por customização, tanto de produtos quanto de canais, e demandas por personalização de atendimento.
- Ainda no mercado de varejo, os segmento de micro e pequenas empresas, praticamente não demandam nenhum tipo de customização ou personalização.
- No mercado de atacado, apenas o segmento de médias empresas não apresentam alta demanda por customização e personalização.
- O mercado governo tem como particularidade, no segmento Executivo Federal, os produtos desenvolvidos para o único cliente, o canal é customizado de acordo com as necessidades do único cliente e a carteira de atendimento o tem como único cliente.

⁶ SC = Sem customização.

⁷ SP = Sem personalização.

- Os outros segmentos do mercado governo tem como peculiaridade o fato de os grandes clientes demandarem alta customização/personalização e os demais clientes demandarem baixa ou nenhuma customização.

Da análise comparativa dos mercados anteriormente realizada, concluiu-se que o mercado de varejo é o que apresenta a menor complexidade externa e o mercado de atacado, a maior complexidade externa.

Se a análise do papel das áreas coloca a VAREJO e a MPE como as áreas do mercado de varejo sujeitas à menor complexidade externa, a análise do quadro 6 identifica a MPE como a área desse mercado submetida à menor complexidade externa. A MPE atua nos segmentos de micro e pequenas empresas que, praticamente, não apresentam nenhuma demanda por customização/personalização de produtos, canais e atendimento. Como a MPE já foi selecionada como a área que apresenta a maior complexidade interna, para não reduzir a amplitude da pesquisa, optou-se por selecionar a VAREJO como a área submetida à menor complexidade externa.

Uma vez que a análise comparativa dos mercados indicou o mercado de atacado como o de maior complexidade externa, a COML – gestora de clientes, produtos e canais – foi selecionada como a área submetida à maior complexidade externa.

A seleção das áreas pesquisadas são sumarizadas no quadro 7.

Quadro 7
Áreas selecionadas para pesquisa

COMPLEXIDADE	MAIOR COMPLEXIDADE	MENOR COMPLEXIDADE
Complexidade externa	COML	VAREJO
Complexidade interna	MPE	AGRON

Elaboração do autor.

Nesta seção, são citados os instrumentos de pesquisa utilizados neste estudo e os critérios utilizados na definição da população estudada, tanto em relação às áreas da organização quanto os níveis hierárquicos pesquisados.

3.5 Coleta de dados

Os métodos de coleta de dados utilizados neste estudo foram: pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas. A utilização de múltiplas fontes de evidência (pesquisa documental e entrevistas) visa a fortalecer a validade dos resultados (Yin, 2005).

A Carta de Apresentação da Universidade de Brasília (Apêndice 1) foi utilizada nesta pesquisa para o pesquisador ser identificado junto à organização.

3.5.1 Pesquisa documental

Pesquisa documental é uma modalidade de pesquisa desenvolvida a partir de material já elaborado, que ainda não recebeu um tratamento analítico ou que ainda pode ser reelaborado de acordo com os objetos da pesquisa. As fontes são diversificadas e normalmente dispersas. Os documentos são conservados em arquivos de órgãos públicos e instituições privadas, tais como associações científicas, igrejas, sindicatos, partidos políticos etc. e constituem os documentos “de primeira mão”, aqueles que não receberam nenhum tratamento analítico. Existem também os documentos de “segunda mão” que, de alguma forma, já foram analisados, tais como relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc. (GIL, 1987, p. 52).

Os documentos constituem uma fonte rica e estável de dados que é considerada a mais importante fonte de dados para as pesquisas históricas, uma vez que subsistem ao longo do tempo. Vantagens adicionais são: o custo da pesquisa documental - exige apenas o tempo e a capacidade do pesquisador - e o fato desse tipo de pesquisa não exigir contato com os sujeitos da pesquisa - às vezes esse contato torna-se difícil, se não impossível, ou com vieses. Como limitação da pesquisa documental é apresentada a não-representatividade e à subjetividade dos documentos (GIL, 1987, p. 52).

Nesse estudo, na pesquisa documental, foram utilizados documentos e sistemas de informações da organização.

3.5.2 Entrevista

A entrevista, para Richardson (1999, p. 207), é uma “técnica que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas [...] um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa ‘A’ a uma pessoa ‘B’” e, por definição, “uma comunicação bilateral”. Construído a partir das palavras *entre* (relação de

lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas) e *vista* (ato de ver), o termo *entrevista* refere-se ao “ato de perceber realizado entre duas pessoas” (RICHARDSON, 1999, p. 207-208).

Nas ciências sociais, a entrevista tem-se restringido a circunstâncias nas quais uma pessoa (o entrevistador) com um conjunto de perguntas preestabelecidas, leva a outra (o entrevistado) a responder tais perguntas (RICHARDSON, 1999, p. 208).

Na pesquisa quantitativa, o ato de entrevistar força uma escolha entre alternativas de respostas predeterminadas a perguntas rigidamente formuladas. Uma entrevista construída dessa forma é denominada entrevista estruturada e o instrumento utilizado é chamado de questionário. Essa forma de coleta de dados pressupõe o conhecimento das perguntas mais relevantes e o conhecimento das principais respostas fornecidas pelas pessoas, isto é, o pesquisador deseja impor sua visão da realidade ou pressupõe conhecer bem a população que será entrevistada (RICHARDSON, 1999, p. 208).

Para Bauer e Gaskell (2003, p. 32), é objetivo do pesquisador qualitativo ver com os olhos daqueles que estão sendo pesquisados. Richardson (1999, p. 207), afirma que “em todas as ações que envolvem indivíduos, é importante que as pessoas compreendam o que ocorre com os outros”. A interação face a face tem o caráter, inquestionável, de aproximar as pessoas e possibilita penetrar na mente, na vida e na definição dos indivíduos (RICHARDSON, 1999, p. 208).

Para Richardson (1999, p. 82), as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas uma vez que esses instrumentos penetram na complexidade de um problema. Bauer e Gaskell (2003, p. 65) corroboram ao afirmar que o emprego da entrevista qualitativa para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes é o ponto de entrada para o cientista social, pois a entrevista qualitativa fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação.

A entrevista não estruturada ou entrevista em profundidade é, essencialmente, um instrumento para estabelecer ou descobrir que existem perspectivas, ou pontos de vistas, sobre os fatos, além daqueles da pessoa que inicia a entrevista (BAUER; GASKELL, 2003, p. 64-65), pois, “em vez de responder à pergunta por meio de diversas alternativas pré-formatadas, visa a obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma situação em estudo” (RICHARDSON, 1999, p. 208). Assim, “a entrevista não estruturada procura saber como e por que algo ocorre, em lugar de

determinar a frequência de certas ocorrências, nas quais o pesquisador acredita” (RICHARDSON, 1999, p. 208).

As entrevistas realizadas neste estudo foram, nos termos de Richardson (1999, p. 210), dirigidas – realizadas a partir de perguntas precisas, pré-formuladas e com uma ordem preestabelecida – ou, nos termos de (Yin, 2005, p. 118), focadas – seguiu-se certo conjunto de perguntas cuidadosamente formuladas de modo que permitiram ao respondente fazer comentários novos sobre o tema. A opção por esse tipo de entrevista teve o propósito de explicitar para o entrevistado, claramente, o tema das questões e de seguir a linha de investigação estabelecida. No entanto, as entrevistas foram conduzidas de forma espontânea, isto é, foi dada aos entrevistados a condição de responder às perguntas de forma natural e de utilizar seus próprios termos (Yin, 2005, p. 117).

3.5.3 Coleta de dados para seleção da população do estudo

Ao selecionar as áreas da organização para realizar a pesquisa, utilizaram-se como métodos de coleta de dados a pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas.

A pesquisa documental foi utilizada para determinar parte da população específica do estudo, relacionada ao critério de complexidade interna da área. Para identificar o nível de formação dos funcionários, a natureza e o nível dos cargos exercidos pelos funcionários das áreas foram consultados alguns sistemas de informações da organização. Essa identificação permitiu avaliar a complexidade interna de cada área de acordo com o conceito adotado de ambiente complexo-complexo (LOWENDAHL; REVANG, 1998, p. 783). O instrumento utilizado é apresentado no Apêndice 2.

Para completar a determinação da população específica do estudo, relacionada ao critério de complexidade externa da área, foram analisados documentos da organização e aplicadas entrevistas semi-estruturadas. O roteiro, Apêndice 3, utilizado nessas entrevistas foi elaborado a partir da operacionalização dos conceitos, descrita no quadro 5, de complexidade externa de Lowendahl e Revang (1998, p. 777). Foram entrevistados gerentes de nível médio.

As cinco entrevistas, totalizando 2h5min de gravação, foram realizadas no período de 3/10/2005 a 17/10/2005, e tiveram duração média de 25 minutos. A transcrição das entrevistas foi realizada pelo próprio pesquisador e se deu logo após a sua conclusão.

3.5.4 Coleta de dados para a pesquisa

A coleta de dados, que buscou responder à pergunta da pesquisa e atingir os objetivos definidos, foi realizada a partir de entrevistas semi-estruturadas. Para tanto, foi utilizado o roteiro de entrevistas, Apêndice 4, elaborado a partir da operacionalização dos conceitos, descrita no quadro 5.

Considerando o “princípio de prestação de contas pública da pesquisa” para a construção do *corpus*⁸ da pesquisa (BAUER; GASKELL, 2003, p. 40), a seleção dos entrevistados foi sistemática, teve como critério o cargo que ocupam nas áreas de negócio selecionadas. Optou-se por entrevistar funcionários que exercem o cargo de nível executivo e de natureza gerencial, os responsáveis pela condução e pelo gerenciamento das áreas. Os diretores, primeiro nível hierárquico das áreas, não foram entrevistados em razão da dificuldade para acessá-los. As entrevistas foram realizadas com gerentes executivos, segundo nível hierárquico dentro da área. Os gerentes executivos entrevistados cobriram 93% do universo ou da população.

O tabela 4, a seguir, relaciona as áreas e a quantidade de Gerentes Executivos entrevistados.

Tabela 4

Entrevistas realizadas por área

ÁREA	Quantidade de executivos	Quantidade de executivos entrevistados	Duração das entrevistas (minutos)
COML	3	3	55:42
VAREJO	6	6	174:34
MPE	2	2	79:31
AGRON	3	3	112:15
Total	14	13	422:02
Duração média das entrevistas (minutos)			32:28

Elaboração do autor.

As treze entrevistas, totalizando 7h2min de gravação, foram realizadas de janeiro a fevereiro de 2006 e tiveram duração média de 32 minutos. A transcrição das entrevistas foi realizada pelo próprio pesquisador e se deu logo após a sua conclusão.

⁸ “A seleção não sistemática [de entrevistados] viola o princípio de prestação de contas pública da pesquisa; a construção de um *corpus*, porém, garante a eficiência que se ganha na seleção de algum material para caracterizar o todo” (BAUER; GASKELL, 2002, p. 40).

3.6 Análise dos dados

De acordo com Yin (2005, p. 137), a análise de dados consiste em “examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”.

Para Miles e Huberman (1984, p. 21), a análise qualitativa de dados consiste de três fluxos de atividades concorrentes: a redução dos dados, a apresentação dos dados e a conclusão/verificação.

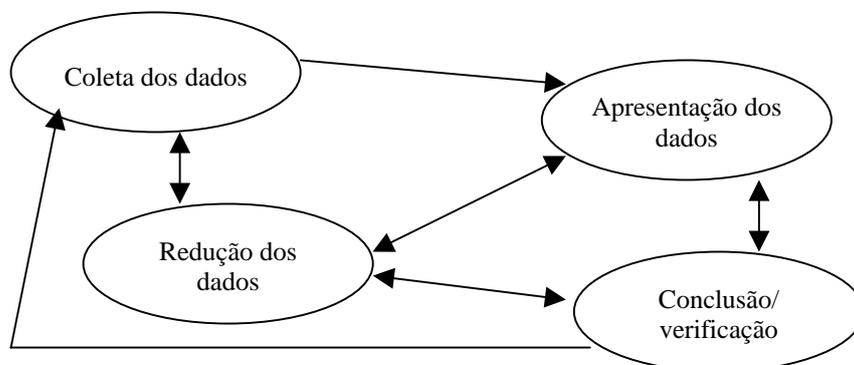
A atividade de redução dos dados busca dar foco, simplificar, abstrair e transformar os dados brutos em sumários, em codificar os dados, identificar temas e criar grupamentos e partições com o objetivo de adequar, focar, descartar e organizar os dados, de forma que as conclusões possam ser desenhadas e verificadas (MILES; HUBERMAN, 1984, p. 21).

A atividade de apresentação dos dados, de acordo com Miles e Huberman (1984, p. 21-22), trata de sua formatação, de uma montagem compacta e organizada de informações que permita ao analista ver o que está acontecendo, desenvolver conclusões e apresentar sugestões. Exemplos de formas de apresentação de dados são as tabelas-resumo – as matrizes, os mapas, os gráficos, as redes – e as figuras.

Para Miles e Huberman (1984, p. 22), a atividade de conclusão refere-se à descoberta de significados, de regularidades e padrões, bem como ao desenvolvimento de explanações, de possíveis configurações, de fluxos causais e de proposições. Conclusões que devem ser testadas, verificadas quanto à sua plausibilidade, à sua robusteza, à sua confirmação, enfim, quanto à sua validade.

A figura 7 apresenta os três fluxos de atividades da análise qualitativa propostos por Miles e Huberman (1984, p. 21) e seu inter-relacionamento.

Figura 7

Componentes da análise de dados: modelo interativo

Fonte: Miles e Huberman (1984, p. 22).

De acordo com Miles e Huberman (1984, p. 22), as atividades de análise e de coleta de dados formam um processo contínuo, interativo e cíclico, no qual o pesquisador qualitativo identifica e relaciona resultados sucessivos e complementares de cada fluxo individual de forma fluída e desbravadora. Diferentemente da análise estatística (YIN, 2005, p. 138-140), há poucas fórmulas ou receitas fixas, e depende muito do próprio estilo rigoroso de pensar que o pesquisador possui.

Para Yin (2005, p. 137), é fundamental o estabelecimento de prioridades sobre o que deve ser analisado. Isto é, deve ser estabelecida uma estratégia analítica geral que direcione o pesquisador a considerar todas as evidências, a exibir e a apresentar as evidências separadas de qualquer interpretação e a demonstrar interesse adequado para explorar interpretações alternativas, enfim, uma estratégia que leve à produção de análises de alta qualidade.

A estratégia geral de análise, que inter-relaciona as proposições teóricas, é apresentada no próximo item.

3.6.1 Estratégia geral de análise

A estratégia de análise considerou, inicialmente, o ambiente no qual a organização e suas áreas estão inseridas. Para tanto, recorreu-se ao conceito de ambiente complexo-complexo, isto é, à complexidade externa oriunda de demandas dos clientes por necessidades individuais e à complexidade interna provocada por trabalhadores com grande conhecimento e alto poder de influência (LOWENDAHL; REVANG, 1998, p. 783).

A partir dos conceitos de estratégia deliberada e estratégia emergente de Mintzberg (1987) e do modelo de Mariotto (2003), que propõe a conciliação de estratégias deliberadas e de estratégias emergentes em um processo contínuo de formação, buscou-se identificar os processos de criação/formação de estratégias utilizados pelas áreas de negócio da organização. Em seguida, buscou-se caracterizá-los quanto ao nível de deliberação e de emergência permitido; quanto à formalidade, ao envolvimento dos diversos níveis hierárquicos, ao escopo, à responsabilidade, à frequência e à duração. Por fim, buscou-se identificar se, de fato, há alguma diferença entre os processos utilizados em ambientes mais complexos e quais seriam essas diferenças e se os processos proporcionam, às áreas, o aprendizado de laço simples e duplo, decorrente da interação entre a intenção e a ação.

Os ambientes externo e interno, sua maior ou menor complexidade, foram contrastados com o nível de deliberação e emergência permitido pelas áreas na criação/formação de suas estratégias. O objetivo foi identificar possíveis relações entre os conceitos de ambiente complexo-complexo de Lowendahl e Revang (1998) e os conceitos de estratégia deliberada e emergente de Mintzberg (1987).

Caracterizados os processos de criação/formação de estratégias, buscou-se relacioná-los à proposição teórica de redução ou absorção da complexidade (BOISOT; CHILD, 1999, p. 238-243). O objetivo foi identificar se, para tratar a complexidade do ambiente, as áreas:

- elegem uma única representação da realidade; utilizam mecanismos reguladores, codificadores, integradores e de abstração que promovem a especialização; facilitam o compartilhamento de dados; desenvolvem uma resposta, considerada adequada e única ou;
- mantêm representações múltiplas da variedade ambiental; desenvolvem uma plasticidade comportamental e são capazes de ter uma variedade de respostas às contingências ambientais; ao focar nas fontes e nos processos de mudança, oferecem um grande potencial para renovação.

Por fim, buscou-se relacionar os processos de criação/formação de estratégias com as perspectivas mecanicistas e orgânicas da estratégia (LOWENDAHL; REVANG, 1998) e (FARJOUN, 2002). O objetivo foi identificar se as áreas:

- tratam o ambiente, os recursos organizacionais como categorias discretas, dadas, estados que se aglutinam para criar eficiência estática e configuração, enfim, adequar-se ao ambiente, ou;
- lidam com modelos evolucionários e de processo, com visões interativas e integrativas para construir e modificar os atributos e as forças internas e, assim,

responder e influenciar as condições e os desenvolvimentos ambientais, enfim, co-alinhar com o ambiente.

Para Yin (2005, p. 167), tudo deve ser feito para que a análise dos dados seja de alta qualidade. Para tanto, sugere quatro princípios para fundamentar a boa ciência social:

- A análise e as interpretações devem se basear em todas as evidências e não deixar nenhuma indefinição.
- A análise deve abranger todas as principais interpretações concorrentes.
- A análise deve se dedicar aos aspectos mais significativos do estudo de caso
- O pesquisador deve utilizar o conhecimento prévio de especialista no estudo de caso.

Na próxima seção, serão descritas as técnicas analíticas que foram utilizadas com vistas a atender os princípios sugeridos por Yin (2005).

3.6.2 Técnica analítica e tratamento dos dados

Nesse estudo, utilizou-se a técnica analítica proposta por Miles e Huberman (1984) que tem como produto final da análise, a rede relacional. Para o tratamento dos dados, foi utilizada a ferramenta, o *software* Atlas.ti.

3.6.2.1 Rede relacional

Para Miles e Huberman (1984, p. 130), a pesquisa qualitativa é um processo progressivo de focar e afunilar que conduz o pesquisador a enxergar claramente, cada vez mais, os fatores que organizam os eventos, aparentemente aleatórios, em padrões de significados. Esse processo gera construções mentais – teias de significados abstratos – que levam os pesquisadores a alcançar, gradualmente, as relações entre eventos. Ao utilizar essas construções – esses esquemas de absorção, esses mapas mentais relacionais individuais – o analista os reúne e estabelece conexões entre eles. Dessa forma, estabelece condições para a criação de um mapa novo e evolutivo que, após tentativas sucessivas, tornam as “coisas” mais nítidas e claras. O desenvolvimento de mapas relacionais ajuda o analista a não ficar sobrecarregado por grande quantidade de dados e, ao contrário, a produzir resultados verificáveis de forma sistemática.

De acordo com Miles e Huberman (1984, p. 132), o pesquisador qualitativo deseja descrever o contexto local e o que acontece dentro dele. Revelar as regras e razões que

determinam o porquê das coisas acontecerem do modo que acontecem, isto é, busca desenvolver explicações sobre as “causalidades locais – eventos e processos que conduzem a resultados específicos”. Se analisados dados de múltiplos locais, ou nos termos de Yin (2005), de múltiplos casos, é possível desenvolver explicações gerais robustas, uma vez que os dados, levantados progressivamente, de cada caso, podem prover vigorosas confirmações de modelos relacionais desenvolvidos localmente.

Como o pesquisador em um estudo de caso pode construir um mapa integrado e progressivo de fenômenos que têm significância local? Como os dados de múltiplos casos podem ser alinhados para que mapas inferenciais produzam explicações gerais? Para Miles e Huberman (1984, p. 132), a resposta reside na criação de redes relacionais – figuras abstratas e inferenciais que organizam os dados e arranjam de forma coerente as variáveis dependentes e independentes mais importantes e os relacionamentos entre elas. Associados às redes devem também ser desenvolvidas as narrativas - s textos que descrevem o significado das conexões entre os elementos.

Na construção das redes, Miles e Huberman (1984, p. 134) sugerem duas abordagens: a abordagem indutiva e a dedutiva. Na abordagem indutiva, o pesquisador identifica fenômenos recorrentes em uma seqüência de experiências locais e descobre relacionamentos recorrentes entre eles. Essas constantes se tornam tipologias de trabalho e hipóteses progressivamente modificadas e refinadas à medida que novas experiências são desenvolvidas. Os mapas emergem gradativa e indutivamente, com regularidade e de forma padronizada, adquirem nomes e rótulos, são arranjados de acordo com suas relações de causa e efeito que aparentam representar: está formada uma rede.

Na abordagem dedutiva, também chamada enumerativa ou conceitual, o pesquisador tem alguns construtos e proposições orientadoras – unidades analíticas – que serão testadas ou observadas empiricamente a partir de sua operacionalização e de sua confrontação com o corpo de dados levantados na pesquisa. O pesquisador começa com uma rede preliminar, corrigida e refinada ao ser confrontada com características e eventos empíricos (MILES; HUBERMAN, 1984, p. 134).

Nesse estudo, utilizou-se a abordagem dedutiva ao se partir dos conceitos de estratégia deliberada e estratégia emergente (MINTZBERG, 1978) e o modelo de formação contínua de estratégias (MARIOTTO, 2003), todos, conceitos e modelo, aplicados ao ambiente complexo-complexo (LOWENDAHL; REVANG, 1998, p. 783).

A técnica preferida por Miles e Huberman (1984, p. 135) para a criação das redes parte da construção de blocos gerais de análise: marcos conceituais, pergunta da pesquisa e a geração de uma “lista de códigos” para a redução dos dados.

O código é uma abreviação ou símbolo aplicado a um segmento de palavras, a uma sentença, a um parágrafo, com o objetivo de classificá-lo em categorias (MILES; HUBERMAN, 1984, p. 56). Os códigos podem ser criados a partir da teoria, do modelo conceitual utilizado ou emergirem dos dados.

Para Miles e Huberman (1984, p. 135) “comentários marginais” sugerem novas interpretações, direcionamentos, conexões com outras partes dos dados e com padrões de códigos que emergem durante a fase atividade de codificação (MILES; HUBERMAN, 1984, p. 65).

Padrões de código são metacódigos, isto é, códigos explanatórios ou inferenciais que identificam um tema ou um padrão, agrupam os dados em poucas unidades de análise e ajudam os pesquisadores na construção do mapa cognitivo (MILES; HUBERMAN, 1984, p. 67-68).

Os “comentários marginais” e os “padrões de código” são passos dados na direção do mais específico para o mais geral (MILES; HUBERMAN, 1984, p. 69). São exercícios iniciais de moldagem de dados que ajudam o analista na busca por variáveis e famílias de variáveis que, se confirmadas pelo processo contínuo, interativo e cíclico de análise, podem vir a se constituir como elementos da rede (MILES; HUBERMAN, 1984, p. 135).

Miles e Huberman (1984, p. 136) sugerem a criação de uma lista de variáveis da rede. A idéia é listar todos os eventos, fatores, saídas e processos que pareçam importantes para, em seguida, transforma-los em variáveis. Essa lista contém variáveis que vieram diretamente dos dados e também variáveis relacionadas ao construto inicial.

Entretanto, como essas variáveis e famílias de variáveis se relacionam? Isso pode ser identificado a partir da criação de “memos”. O “memo” é uma teorização. São idéias sobre códigos e seus relacionamentos, que organiza porções de dados para mostrar um conceito geral (MILES; HUBERMAN, 1984, p. 69). Aqui se busca, aproximadamente, no nível cognitivo, como porções discretas de dados se combinam em uma corrente de evidências, que se configura como uma lógica inicial, os rudimentos ou fragmentos do mapa que contém opiniões a respeito das direções de influência entre grupos de variáveis (MILES; HUBERMAN, 1984, p. 135). O objetivo é montar fragmentos do mapa sem necessariamente conectá-los uns aos outros.

Por fim, a “narrativa da rede” é construída. A narrativa contém “histórias” dos principais fluxos e pode ser construída de forma cronológica (MILES; HUBERMAN, 1984, p. 140).

O estudo de múltiplos casos busca identificar tipos de estruturas sociais para os quais uma teoria pode ser aplicada, isto é, ser generalizada. Ao se comparar casos, pode ser estabelecido o grau de generalidade de uma descoberta ou explanação e, ao mesmo tempo, compreender as condições sob as quais as descobertas irão ocorrer (MILES; HUBERMAN, 1984, p. 151).

Entretanto, o estudo de múltiplos casos aumenta, em muito, a quantidade de dados que, antes de ser analisada, deve ser gerenciada, isto é, códigos, formatos e segmentos de dados devem ser padronizados. As “metamatrizes” são quadros montados a partir de dados padronizados de múltiplos casos. O princípio básico é a inclusão de todos os dados relevantes para, a partir daí, realizar o particionamento e o agrupamento com o objetivo de clarear semelhanças e contrastes entre os diversos estudos de caso. As metamatrizes podem ser gradualmente refinadas, sumarizadas, reduzidas e ordenadas (MILES; HUBERMAN, 1984, p. 152).

3.6.2.2 Tratamento dos dados

A ferramenta utilizada para desenvolver a análise de conteúdo de cada caso foi o *software* Atlas.ti, versão 5.0.

As entrevistas, gravadas em formato digital foram transcritas a partir da reprodução pelo programa Sound Forge, versão 7.0 e o processador de textos Word, versão 97 SR-1. Após a transcrição, as entrevistas, totalizando 46.695 palavras, foram importadas pelo Atlas.ti.

O *corpus*, composto pelas entrevistas, constituiu, no modelo de dados do Atlas.ti, a *unidade hermenêutica*⁹. Cada entrevista corresponde a um *documento primário*. A cada indicador do quadro 5, “Definições operacionais e indicadores”, foi atribuído um *código* no Atlas.ti. Ressalta-se que esses mesmos indicadores foram utilizados na elaboração do roteiro de entrevistas para as áreas de negócio, Apêndice 4. O conjunto de indicadores de cada conceito do quadro 5, constituiu uma *família de códigos* dentro do Atlas.ti.

⁹ O Apêndice 5 apresenta o *modelo de dados* do Atlas.ti.

3.6.3 Aplicação da estratégia geral de análise e das técnicas analíticas

Foi criada a “rede conceitual”, constituída pelos códigos e seus relacionamentos, a partir do modelo conceitual desenvolvido para o estudo. A narrativa da rede conceitual foi criada para descrever as relações entre os códigos/famílias.

Para a análise dos dados, inicialmente, cada área de negócio foi considerada como um estudo de caso (YIN, 2005, p. 49). Em cada caso, foram aplicadas a estratégia geral de análise e as técnicas analíticas descritas neste capítulo, até a criação da “narrativa da rede” (MILES; HUBERMAN, 1984, p. 140) de cada caso. Complementando a aplicação da metodologia, buscou-se a generalização das descobertas ao se aplicar a técnica definida para o estudo de múltiplos casos. Para tanto, foram criadas as metamatrizes (MILES; HUBERMAN, 1984, p. 151).

A unidade hermenêutica (Atlas.ti) “Processo estratégico” foi criada no ambiente eletrônico do *software* e as entrevistas importadas como documentos primários (Atlas.ti).

A codificação (MILES; HUBERMAN, 1984, p. 56) dos documentos primários seguiu a operacionalização desenvolvida na seção 3.3 – isto é, partiu dos conceitos e de modelos utilizados no estudo – como também emergiu dos dados.

3.6.3.1 Estudos de caso

Para cada caso, as citações (Atlas.ti) de cada código foram levantadas nos documentos primários, organizadas na forma de comentários marginais (MILES; HUBERMAN, 1984, p. 65) e registrados como comentários (Atlas.ti) em cada código. Padrões de código (MILES; HUBERMAN, 1984, p. 135) foram identificados e constituídos como famílias de códigos (Atlas.ti).

A lista de variáveis (MILES; HUBERMAN, 1984, p. 136) foi gerada a partir da lista de códigos/famílias criados no *software*. Foram criados memos (MILES; HUBERMAN, 1984, p. 69) para as famílias de códigos considerando o conteúdo de seus códigos.

Para cada memo foi criada sua “sub-rede empírica” a partir dos relacionamentos, depreendidos empiricamente, entre os códigos da família. As narrativas das sub-redes empíricas foram criadas para descrever as relações entre os códigos/famílias.

O conjunto das sub-redes empíricas formou a “Rede empírica”.

3.6.3.2 Estudos de múltiplos casos

Foram criadas “metamatrizes”, cada uma, relacionada a uma família de códigos. As metamatrizes foram criadas a partir das narrativas das sub-redes empíricas e da fundamentação teórica. Como as narrativas das sub-redes empíricas apresentam os resultados obtidos, as metamatrizes os formatam, com os conceitos utilizados na fundamentação teórica, de modo que possibilitasse a identificação, não apenas de semelhanças e contrastes entre os diversos estudos de caso, mas também confrontá-los com as teorias utilizadas (MILES; HUBERMAN, 1984, p. 152).

3.7 Limitações do método

De acordo com Yin (2005, p. 29), muitos pesquisadores têm preconceitos e demonstram certo desprezo em relação ao uso do estudo de caso como uma estratégia de pesquisa. Uma grande preocupação em relação ao estudo de caso é que eles fornecem pouca base para fazer uma generalização científica (YIN, 2005, p. 29). Na verdade, fatos científicos raramente se baseiam em experimentos únicos e sim, em geral, em um conjunto múltiplo de experimentos que repetiram o mesmo fenômeno sob condições diferentes. Em busca de minimizar essa preocupação, o método do estudo de caso oferece o estudo de múltiplos casos. Yin (2005, p. 29) acrescenta que os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações ou universos. O estudo de caso não representa uma amostragem, seu objetivo é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Outra grande preocupação desses pesquisadores reside na suposta falta de rigor na utilização do estudo de caso. Yin (2005) reconhece que por muitas vezes o pesquisador de estudo de caso foi negligente, não seguiu procedimentos sistemáticos ou permitiu que se aceitassem evidências equivocadas ou visões tendenciosas para influenciar o significado das constatações e conclusões. Reconhece também que no estudo de caso, diferentemente da análise estatística, há poucas fórmulas ou receitas fixas, e que o rigor da pesquisa depende muito do próprio estilo de pensar que o pesquisador possui como também da apresentação suficiente de evidências e da análise cuidadosa de interpretações alternativas (YIN, 2005, p. 138-140).

Considerando essas preocupações, este trabalho realizou um estudo de múltiplos casos – estudou quatro áreas de negócio da organização pesquisada – e perseguiu o rigor

metodológico necessário. Cabe destacar, entretanto, que o método apresentou algumas limitações evidenciadas a seguir:

- Falta de condições para pesquisar todas as áreas de negócio da organização.
- Dificuldade de acesso a executivos do nível de diretor.
- Falta de condições para entrevistar empregados que não do nível executivo e gerencial.
- Falta de condições para entrevistar empregados que atuam nas redes de distribuição.
- Não ter conseguido acesso aos entrevistados para complementar algumas entrevistas.
- Não ter considerado na operacionalização do conceito de complexidade interna, a influência dos principais acionistas na formulação das estratégias pretendidas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo é apresentada a rede conceitual, depreendida das teorias que fundamentaram este trabalho; os resultados do estudo de cada caso, o estudo das áreas selecionadas; e o resultado estudo dos múltiplos casos, o estudo comparativo dos casos.

4.1 Rede conceitual

A rede conceitual criada a partir do modelo conceitual é apresentada na figura 8. Sua narrativa – as histórias dos principais fluxos – é apresentada a seguir.

4.1.1 Narrativa da rede conceitual

Complexidade interna

A complexidade interna leva em consideração a existência de trabalhadores com grande conhecimento e alto poder de influência. Na rede conceitual, a variável é representada pelo código “CPXI – Complexidade interna”.

Para se medir o conhecimento dos trabalhadores, utiliza-se o índice de especialização. Na rede conceitual, a variável é representada pelo código “CPXI-IEA – Índice de especialização da área”. Para se medir o poder de influência dos trabalhadores, utiliza-se o índice de autonomia. Na rede conceitual, a variável é representada pelo código “CPXI-IAA – Índice de autonomia da área”.

O índice de especialização da área e o índice de autonomia da área são propriedades da complexidade interna e compõem o índice de complexidade interna da área.

Complexidade externa

A complexidade externa é definida em razão das demandas dos clientes por necessidades individuais. Na rede conceitual, a variável é representada pelo código “CPXE – Complexidade externa”. Para se avaliar a complexidade externa, leva-se em consideração a exigência de produtos customizados, a exigência de canais personalizados e a exigência de

atendimento personalizado. Na rede conceitual, essas variáveis são representadas, respectivamente, pelos códigos “CPXE1 – Exigência de produtos customizados”, “CPXE2 – Exigência de canais personalizados” e “CPXE3 – Exigência de atendimento personalizado”.

A exigência por produtos personalizados e por canais e atendimento personalizados são propriedades e compõem a complexidade externa, na qual a área está submetida.

Estratégia pretendida

As estratégias pretendidas são constituídas por intenções formalizadas em documentos estratégicos com o objetivo direcionar a ação organizacional. Na rede conceitual a variável é representada pelo código “EP – Estratégia pretendida”.

Para caracterizar as estratégias pretendidas, considera-se a existência de intenções formalizadas, de prazos e os tipos de intenções formalizadas. O código “EP1 – Existência de intenções formalizadas” indica a existência formal de intenções estratégicas. O código “EP2 – Tipo de intenção formalizada” identifica o tipo de intenção formalizada, isto é, visão de futuro, objetivos estratégicos, estratégias de negócios como segmentação, foco e proposta de valor ou de estratégias de desenvolvimento de produtos ou de canais. O código “EP3 – Prazos para as intenções” indica se são definidos prazos para implementação das estratégias formalizadas.

Estratégia deliberada

As estratégias deliberadas são constituídas por intenções refletidas em documentos estratégicos efetivamente implementadas. Dessa forma, é parte do conjunto de estratégias que formam as estratégias pretendidas. Na rede conceitual a variável é representada pelo código “ED – Estratégia deliberada”.

Para caracterizar as estratégias deliberadas, levam-se em consideração os tipos de estratégias implementadas e a completeza da implementação. O código “ED1 – Tipo de estratégia implementada”, indica qual tipo de estratégia tende a ser efetivamente implementada. O código “ED2 – Completeza da implementação” indica se as estratégias são implementadas em sua totalidade ou parcialmente.

Estratégia não implementada

As estratégias não implementadas são constituídas por intenções refletidas em documentos estratégicos que não foram efetivamente implementadas. Dessa forma, também é parte do conjunto de estratégias que formam as estratégias pretendidas. Na rede conceitual a variável é representada pelo código “EP – Não implementada”.

Estratégia emergente

São padrões de ações desenvolvidas sem intenção prévia, mas reconhecidos posteriormente como estratégias. Na rede conceitual as estratégias emergentes são representadas pelo código “EE – Estratégia emergente”.

Ações não planejadas surgem espontaneamente a partir das interações com o ambiente. O código “EE1 – Ações espontâneas” identificam essas ações. Ao formar um padrão de comportamento (“EE2 – Padrão de ação”) e serem reconhecidas originam as estratégias emergentes.

O código “EE3 – Tipo de estratégia emergente” indica se essas estratégias se relacionam à visão de futuro, aos objetivos estratégicos, à estratégia de negócios ou ao desenvolvimento de produtos e de canais.

Estratégia realizada

As estratégias realizadas são as estratégias, com ou sem intenção, efetivamente implementadas. As estratégias realizadas são compostas pelas estratégias deliberadas e emergentes. Na rede conceitual as estratégias realizadas são representadas pelo código “ER – Estratégia realizada”.

Processo estratégico

O processo estratégico é um conjunto, uma seqüência de atividades que objetivou e/ou resultou na criação de estratégias. Na rede conceitual o processo estratégico é representado pelo código “PE – Processo estratégico”.

O processo estratégico é caracterizado pela: formalidade (“PE1 – Existência formal do processo”), público alvo e níveis hierárquicos envolvidos (“PE2 – Público alvo envolvido no processo”), escopo (“PE3 – Escopo do processo”), responsabilidade (“PE4 – Responsabilidade pelo processo”), número de ocorrência do processo durante um período de tempo (“PE5 – Frequência do processo”), tempo de duração (“PE6 – Duração do processo”) e pelo papel e postura da alta gerência (“PE7 – Papel da alta gerência”).

Conceituado como responsável pela criação de estratégias, é causa do estabelecimento de estratégias pretendidas. Responsável também pelo surgimento de ações espontâneas, é causa da formação de estratégias emergentes.

Formação contínua de estratégias

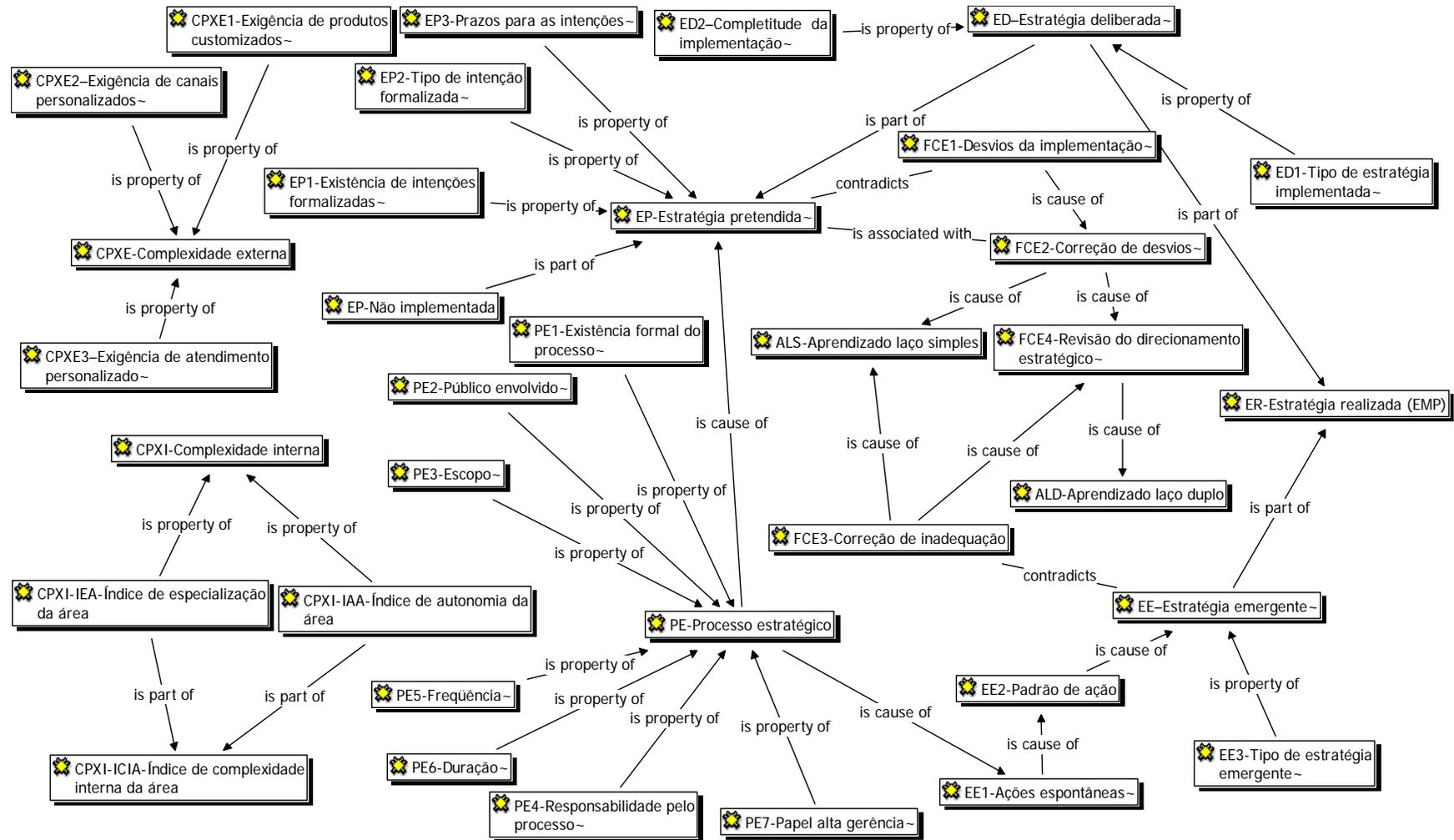
A formação contínua de estratégias é um processo estratégico que promove o aprendizado por intermédio da interação entre intenções e ações, de forma contínua. Na rede conceitual a formação contínua de estratégias é representada pelos códigos “ALS – Aprendizado laço simples” e “ALD – Aprendizado laço duplo”.

Se a avaliação dos resultados da implementação de estratégias intencionadas com os objetivos planejados leva à identificação de desvios (“FCE1 – Desvios da implementação de estratégias deliberadas”) e à correção desses desvios (“FCE2 – Correção de desvios de estratégias deliberadas”), é gerado o aprendizado de laço simples (“ALS – Aprendizado laço simples”).

Se correções de inadequações detectadas nas estratégias emergentes (“FCE3 – Correção de inadequação”) são realizadas, também é gerado o aprendizado de laço simples (“ALS – Aprendizado laço simples”).

Se correções de desvios de estratégias deliberadas (“FCE2 – Correção de desvios de estratégias deliberadas”) e/ou correções de inadequações detectadas nas estratégias emergentes (“FCE3 – Correção de inadequação”) são utilizadas na revisão ou a criação das estratégias pretendidas (“FCE4 – Revisão das estratégias”), é gerado o aprendizado de laço duplo (“ALD – Aprendizado laço duplo”).

Figura 8
Rede conceitual



Elaboração do autor.

4.2 Estudo de caso: AGRON

A área de negócio AGRON, como descrita anteriormente, é uma área gestora de produtos cuja principal responsabilidade é responder pelo desenvolvimento de produtos, serviços e soluções para o mercado do agronegócio. A área foi selecionada para pesquisa, uma vez que foi considerada a área de negócio com menor complexidade interna. Com atuação nos mercados de varejo e de atacado, foi considerada como submetida a uma complexidade externa intermediária.

4.2.1 Famílias de códigos da AGRON

As citações, levantadas nos documentos primários, foram analisadas e organizadas na forma de comentários marginais registrados em seu respectivo código. A lista de famílias/códigos é apresentada no Apêndice 6.

4.2.2 Memos das famílias de códigos da AGRON

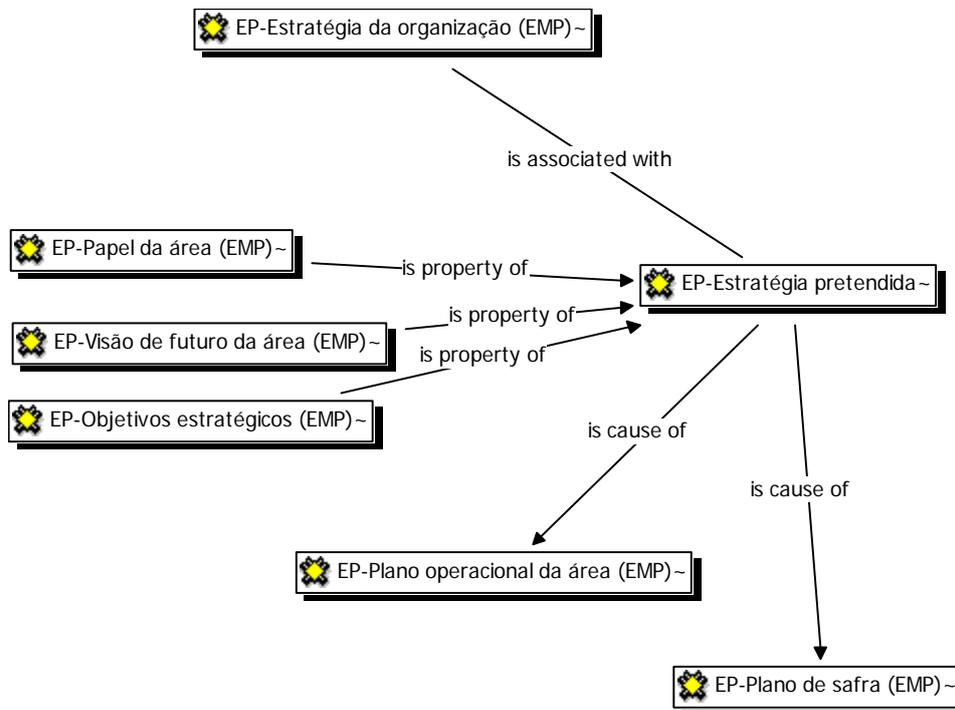
Foram criados memos para as famílias de códigos. Para tanto, considerou-se as citações relacionadas a seus códigos. Os memos são apresentados no Apêndice 7.

4.2.3 Sub-redes empíricas da AGRON

Para os memos foram criadas as “sub-redes empíricas”, apresentadas a seguir. Para tanto, foram considerados os relacionamentos, depreendidos empiricamente, entre os códigos da família. Após cada sub-rede, relacionada com os objetivos desse estudo, é apresentada a narrativa correspondente.

4.2.3.1 Sub-rede AGRON – estratégia pretendida

Figura 9
AGRON – Estratégia pretendida (Sub-rede EMP¹⁰)



Elaboração do autor.

Estratégia pretendida da área e da organização

As estratégias pretendidas da área são disponibilizadas para os funcionários, “[...] a nossa estratégia [...] para que todos os funcionários tenham conhecimento” (P1: AGRON) e estão associadas às estratégias pretendidas da organização, isto é, são formuladas levando em consideração o direcionamento estratégico da organização, “nossas estratégias são repousadas na estratégia [da organização]” (P1: AGRON), mas também buscam influenciá-las, “[...] a gente sempre procura colocar nossas estratégias dentro do plano diretor, plano de mercado [da organização]” (P2: AGRON); “[...] há um casamento do que a gente entende como factível com o que [a organização] propõe a todas as áreas [da organização]” (P2: AGRON).

¹⁰ EMP = Empírico, sub-rede empírica, depreendida dos relacionamentos entre os códigos

Tipo de intenção formalizada

Como elementos principais ou propriedades das estratégias pretendidas da área, foram identificados o papel, a visão de futuro, os objetivos estratégicos e as estratégias de relacionamento, de produtos/serviços e de estruturação de negócios.

Prazos para as intenções

Essas estratégias são de longo prazo, “a primeira estratégia é aquela em que nós geralmente nos reunimos em determinado período e montamos uma estratégia de longo prazo para os próximos quatro ou cinco anos [...]” (P2: AGRON).

Plano operacional e plano de safra

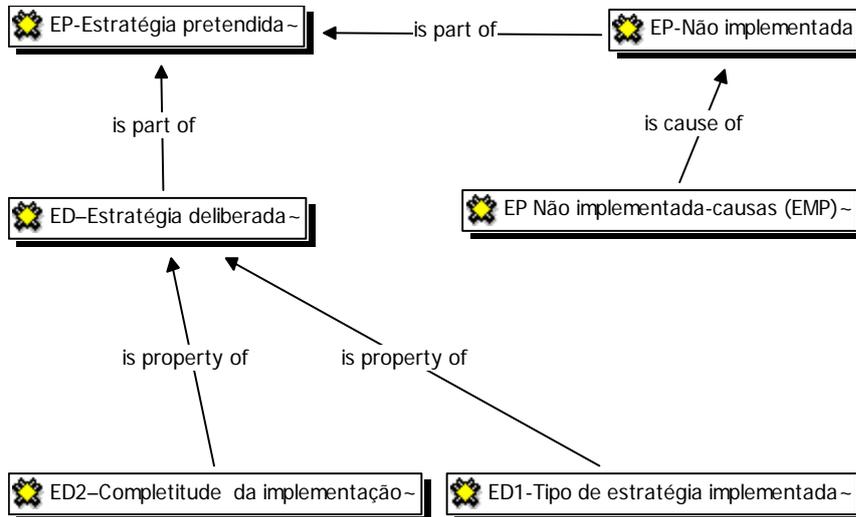
O plano operacional e o plano de safra são derivados das estratégias pretendidas da área e tem foco no curto prazo. “Geralmente, nos planos operacionais nossos, a gente trabalha com um ano de visão” (P1: AGRON); “[...] o plano de safra ele pega o segundo semestre de um ano e o primeiro semestre do ano seguinte” (P2: AGRON).

O plano operacional trata da definição e do acompanhamento das ações que materializarão as estratégias da área. “Nós temos o nosso planejamento grande [...] a gente pega aquilo e monta os dois anos seguintes” (P2: AGRON).

O plano de safra trata das diretrizes e metas de aplicação de recursos no mercado de agronegócio para o ano-safra. “Lá tem as diretrizes que nós vamos observar para aquele ano-safra, aplicar mais nisso, mais naquilo, tem as metas” (P3: AGRON), tem, por exemplo, “um objetivo estratégico de chegar a 1,2 milhões de contratos, nós fizemos um milhão na safra passada” (P1: AGRON).

4.2.3.2 Sub-rede AGRON – estratégia deliberada

Figura 10
AGRON – Estratégia deliberada (Sub-rede EMP)



Elaboração do autor.

Implementação das estratégias

As estratégias deliberadas são as estratégias pretendidas efetivamente implementadas, assim, formam um subconjunto das estratégias pretendidas. Para os entrevistados, a maior parte das estratégias pretendidas é implementada. “Na prática, boa parte delas foi implementada e a partir de alguma mudança no cenário elas não são implementadas” (P1: AGRON).

Causas da não- implementação de estratégias pretendidas

Externas – as estratégias não implementadas, não o foram: em razão de mudanças no mercado, pois o agronegócio “é bastante dinâmico e dentro dessa dinamicidade, os desejos de nossos clientes estratégicos mudam bastante” (P1: AGRON); por fatores político-legais, “muitas vezes você prevê uma ação que envolve interveniências com órgãos externos e você tem dificuldade na implementação daquela ação” (P2: AGRON); econômicos, “a redução do dólar que afetou muito a nossa exportação de soja [...]” (P1: AGRON); e climáticos, “exemplo disso pode ser visto pela seca que houve na Região Sul [...]” (P1: AGRON).

Internas – fatores internos como a capacidade de a organização em atender as demandas no desenvolvimento de sistemas de tecnologia da informação também são causas da não implementação de algumas estratégias. “Às vezes as nossas vontades são superiores à capacidade de atendimento da nossa [Diretoria de] Tecnologia e eles atrasam um pouco os nossos procedimentos [...]” (P1: AGRON).

Tipo de estratégia implementada

As estratégias que tendem a ser efetivamente implementadas são as estratégias negociais originadas de resoluções do Conselho Diretor da organização ou de órgãos governamentais/reguladores. “Ações de fácil implementação são as ações negociais, porque você identifica o que o mercado está fazendo, você carimba o recurso” (P2: AGRON). “Resoluções, voto do conselho, resoluções do Banco Central do Brasil – (BACEN), a área de produtos e serviços consegue dar fluidez muito rápida na normatização daquele voto, daquela resolução” (P2: AGRON).

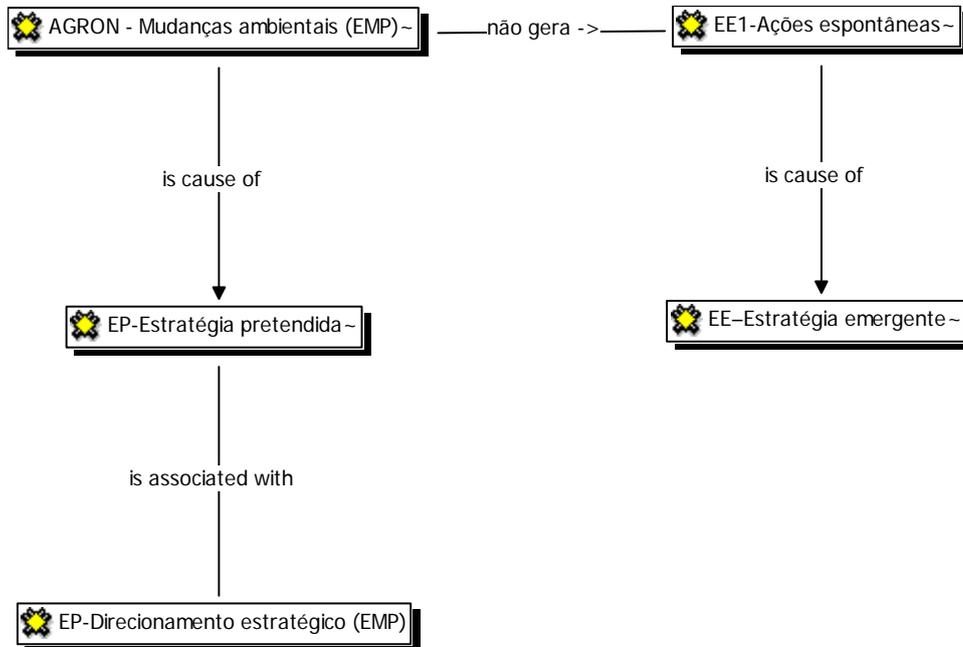
Ao contrário, as estratégias que têm maior dificuldade de implementação são as que envolvem grandes processos ou interveniências organizacionais como estratégias de desenvolvimento de produtos, que envolvem as estruturas de tecnologia da informação e da rede de distribuição. “A estratégia que trata de processos macro, a estratégia para produtos e serviços ela é relativamente difícil de implementar” (P3: AGRON). “Na parte de desenvolvimento de produtos e serviços e projetos de coisas novas, [...] está muito amarrado como um todo [...] muitas interveniências no processo, tocar aquilo é um processo burocratizado, em tudo depende de tecnologia ou estrutura de agências [...] prejudicado para atingir as coisas. A parte de estrutura organizacional também é uma coisa que na nossa área pesa muito porque nós não temos rede e a rede que tem aí não é especializada em agronegócios. Está cada vez mais se generalizando” (P3: AGRON).

Completeza da implementação

“Normalmente as ações estratégicas são implementadas em sua totalidade” (P3: AGRON), “a grande maioria sempre é atingida” (P1: AGRON).

4.2.3.3 Sub-rede AGRON – estratégia emergente

Figura 11
AGRON – Estratégia emergente (Sub-rede EMP)



Elaboração do autor.

Mudanças ambientais

De acordo com os entrevistados, o mercado é dinâmico. Mudanças nos ambientes político-legal, econômico e natural geram demandas para a organização. “Nós trabalhamos com recursos controlados, há uma normatização por parte do Conselho Monetário [...], resoluções do BACEN, circulares do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – (BNDES) [...]” (P2: AGRON); “Todas as vezes que o governo muda a política nós temos que fazer um rearranjo” (P3: AGRON); “Tem uma dependência da captação de recursos, depósito à vista e poupança [...] das condições econômicas, da taxa de juros” (P3: AGRON); “no caso do dólar, o segmento de soja está nos trazendo algumas dores de cabeça” (P1: AGRON); “o caso da aftosa deu uma reduzida em alguns lugares do país e em alguns outros lugares as exportações aumentaram” (P1: AGRON); “tem uma dependência do clima” (P3: AGRON).

Ações espontâneas

Entretanto, a área não responde espontaneamente com ações para atender a essas demandas, pois o agronegócio é altamente regulamentado. “A [organização] é uma prestadora de serviços, não é um agente da União, não cabe a ela fazer as normas, cabe sim cumprir os desejos do governo federal” (P1: AGRON).

A rede de distribuição da organização não tem conhecimento, capacidade e autonomia para atuar sem orientação da sede. “Existe muito pouca margem para as agências fazerem algo diferenciado” (P1: AGRON); “a gente teve no passado mais apoio das redes, dos gerentes de mercados de agronegócios e superintendentes. [As redes] tinham mais capacidade de formular propostas e hoje não, [...] antes chegavam com propostas, agora chegam com dificuldades, com problemas” (P3: AGRON); “[...] com a estrutura que a gente tem [as redes] têm dificuldade até para manifestar suas dificuldades e angústias” (P3: AGRON); “[...] são lentas, são complicadas, na prática, operacional, piorou muito” (P3: AGRON); “[...] às vezes [as redes] não sabem nem falar o que precisam” (P3: AGRON); “[...] elas não têm mais essa capacidade de ser proativa nem reativa” (P3: AGRON).

Estratégia emergente

Como a área não responde com ações espontâneas às demandas do ambiente, não se formam padrões de ações, e como consequência, não são formadas estratégias emergentes.

Estratégia pretendida

Ao contrário, para os entrevistados, como o processo de planejamento também é dinâmico, “é dinâmico, [segue] a dinâmica do mercado” (P1: AGRON), e tem de responder às demandas do ambiente. “Nós trabalhamos com uma questão muito dinâmica, sazonal” (P2: AGRON), essas novas demandas são analisadas pela área e, como resposta ao ambiente, novas estratégias pretendidas são criadas e implementadas. “Surgem em formas de sugestões, é aprovado tudo no Comitê [...] e é divulgado para a rede aquilo que foi definido” (P2: AGRON); “[...] a maior parte das iniciativas parte da própria diretoria” (P3: AGRON).

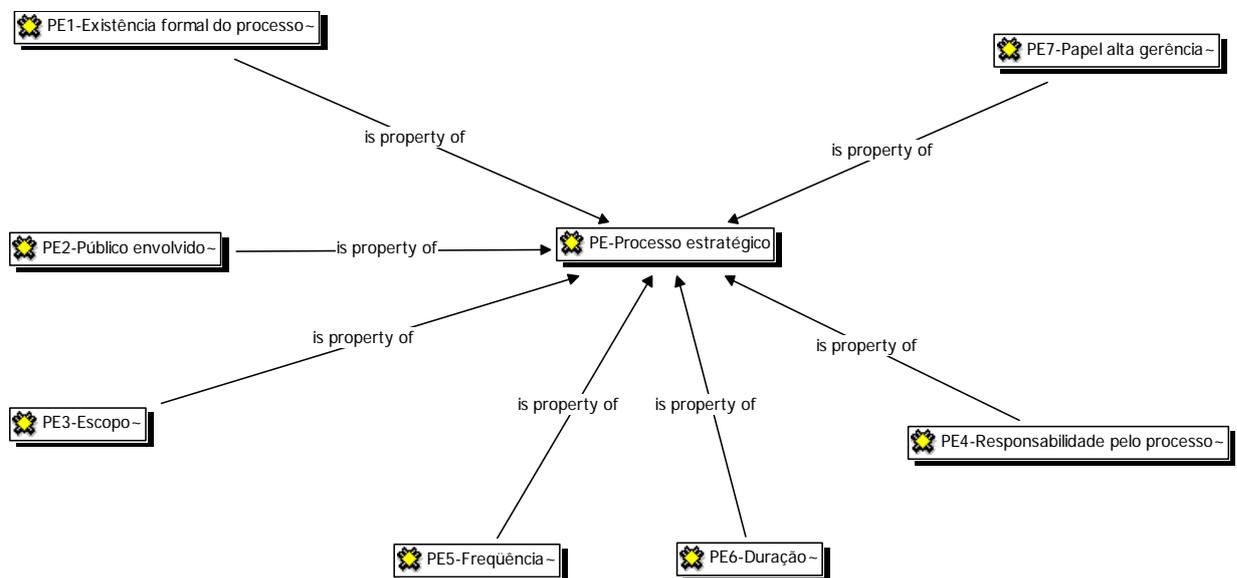
Direcionamento estratégico

Para os entrevistados, essas novas estratégias oriundas de demandas do ambiente externo corroboram o direcionamento estratégico definido, porque esse foi concebido de forma abrangente e, pela experiência da área, já conta com eventuais “imprevistos”. É extrínseco ao agronegócio prever, principalmente alterações no ambiente natural, como, por exemplo, secas. “A nossa visão de futuro prevê esses desvios [...]. Se você trabalhar com o horizonte de oito anos, com certeza você vai ter uma seca forte ou um problema forte do mercado, [...] você vai ter um problema de falta de recurso, de excesso de recurso, isso faz parte” (P3: AGRON). “O direcionamento estratégico foi concebido de forma abrangente e, pela experiência da área, já conta com eventuais ‘imprevistos’”. (P3: AGRON).

4.2.3.4 Sub-rede AGRON – processo estratégico

Figura 12

AGRON – Processo estratégico (Sub-rede EMP)



Elaboração do autor.

Existência formal do processo

De acordo com os entrevistados, o processo estratégico é formal, isto é, segue uma seqüência de atividades. Tudo é feito e registrado por meio de documentos formais, as “notas”. O

comitê de administração da área aprova os documentos e alterações devem também ser levadas para aprovação formal e registro.

Público envolvido

Todos os níveis hierárquicos da área participam da criação de estratégias. “O processo se inicia a partir do diretor, desce ao colegiado, às gerências de divisão e nas equipes são ouvidos os funcionários, do que eles entendem do que seriam as estratégias para esse período” (P1: AGRON). As propostas das equipes, das divisões são consolidadas na gerência. As propostas da gerência se “somam às propostas das demais gerências que são discutidas no Comitê da Diretoria” (P2: AGRON).

Algumas áreas intervenientes são envolvidas no planejamento, como as áreas responsáveis pelos mercados de varejo e de atacado, a áreas gestoras das redes e as áreas de crédito e de finanças.

Os clientes são envolvidos indiretamente via pesquisas, fóruns, entidades e associações. “Para o grande produtor são nos fóruns que você trabalha [identifica suas necessidades]” (P1: AGRON). “Para pequeno produtor a gente se utiliza muito do contato direto com as entidades [...]” (P1: AGRON). “Para deixar bem claro, com certeza os anseios do cliente são considerados” (P2: AGRON).

Outros *stakeholders* são envolvidos na elaboração das estratégias. “Muitas das estratégias dependem diretamente do diretor, diretamente da vice-presidência. Em muitos casos até da intervenção da presidência” (P1: AGRON).

Escopo

São criadas estratégias de relacionamento, de estruturação de negócios, de produtos e serviços.

Responsabilidade pelo processo

Existe uma estrutura, uma gerência de divisão responsável pela coordenação do processo na área. “[...] tem uma equipe de planejamento, matricial, com representantes de cada gerência” (P3: AGRON).

Frequência e duração

A criação de estratégias tem frequência anual, mas flexível de acordo com as alterações do mercado. “Elas são anuais e revisadas a qualquer momento” (P1: AGRON). O desdobramento das estratégias no plano operacional e de safra, como o primeiro, tem base no ano-civil e, o segundo, no ano-safra, “então [temos] que fazer um planejamento em dezembro e outro em julho” (P3: AGRON). A duração do processo é de dois meses, em média. “Geralmente, esse processo dura de um a dois meses” (P1: AGRON).

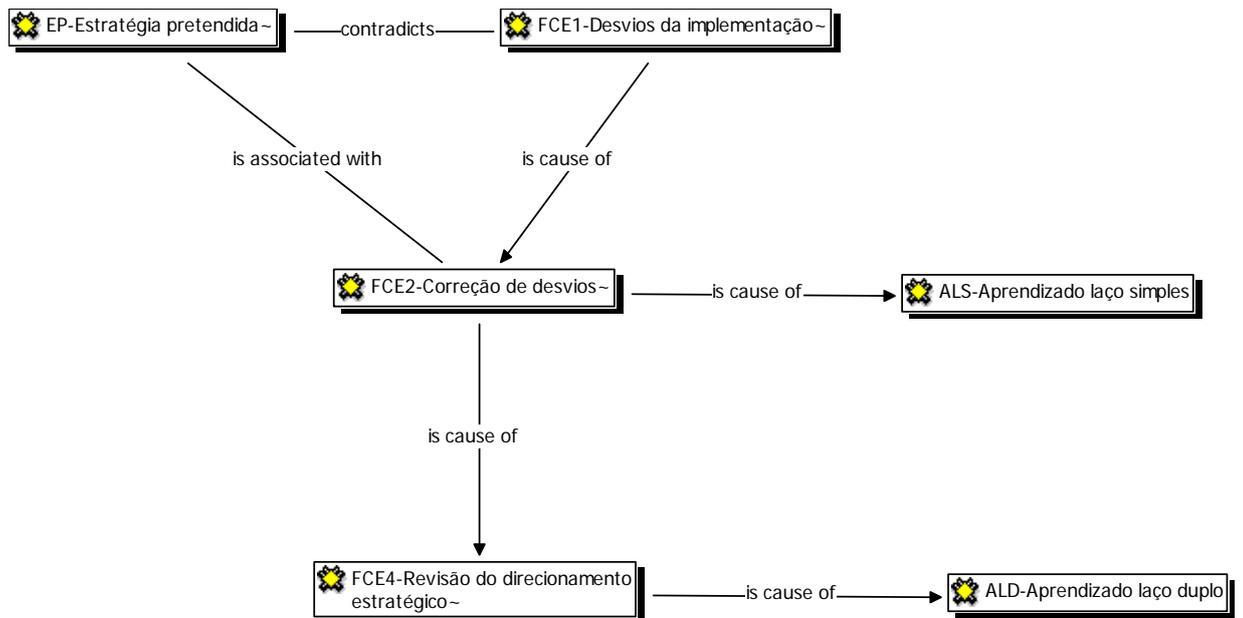
Papel e postura da alta gerência

A alta gerência, no processo de criação de estratégias, tem uma postura incentivadora e receptiva. “A postura da alta gerência é uma postura de facilitação” (P1: AGRON), “Extremamente receptiva. Nós trabalhamos com uma questão muito dinâmica, sazonal, então, tudo aquilo que vai surgindo só vem agregar” (P2: AGRON). “Muitas das estratégias dependem diretamente do diretor, diretamente da vice-presidência [...]” (P1: AGRON). “Você tem um acompanhamento muito forte do diretor” (P1: AGRON).

4.2.3.5 Sub-rede AGRON – formação contínua de estratégias

Figura 13

AGRON – Formação contínua de estratégias (Sub-rede EMP)



Elaboração do autor.

Desvios da implementação de estratégias

Podem ocorrer desvios na implementação das estratégias. “O planejamento é flexível, serve como guia mestra [...], então, se você tem o processo de planejamento, fica fácil você adequar a essas questões que vão surgindo ao longo do processo” (P2: AGRON).

Os resultados da implementação de estratégias planejadas são comparados com os objetivos inicialmente previstos. “Nessas notas que a gente tem de apresentar ao colegiado [...] existe uma avaliação, uma análise do que foi feito, se nós atingimos os objetivos” (P1: AGRON). “Todo mês nós [...] apresentamos no comitê ampliado aquilo que estava previsto para aquele período, aquilo que foi executado” (P2: AGRON). “Sim, são comparados e conferidos com os objetivos e ficam registrados” (P2: AGRON).

Nessa comparação, são detectados poucos desvios entre os objetivos planejados e os resultados das implementações. “Muito pouco [...] geralmente a gente consegue chegar aos objetivos estabelecidos” (P2: AGRON), “a maior parte sim” (P3: AGRON).

Correção de desvios de estratégias deliberadas

Mesmo assim, é uma prática corrigir os desvios de implementação das estratégias. “Com certeza, [até mesmo] com ação matricial com outras áreas” (P2: AGRON), “as medidas corretivas são adotadas rapidamente” (P3: AGRON).

A área, ao corrigir os desvios de implementação de estratégias deliberadas, gera o aprendizado de laço simples.

Correção de estratégias assumindo os desvios implementados

Eventualmente modificar as estratégias. “[...] em cima do cenário, você pode chegar à conclusão de que aquela não é uma estratégia mais adequada e modificá-la” (P1: AGRON). “Se você começa a ter um problema de inadimplência, um problema de seca, algum problema, você tem de mudar seu planejamento [...]. Em 2005 nós tivemos de mudar a estratégia” (P3: AGRON).

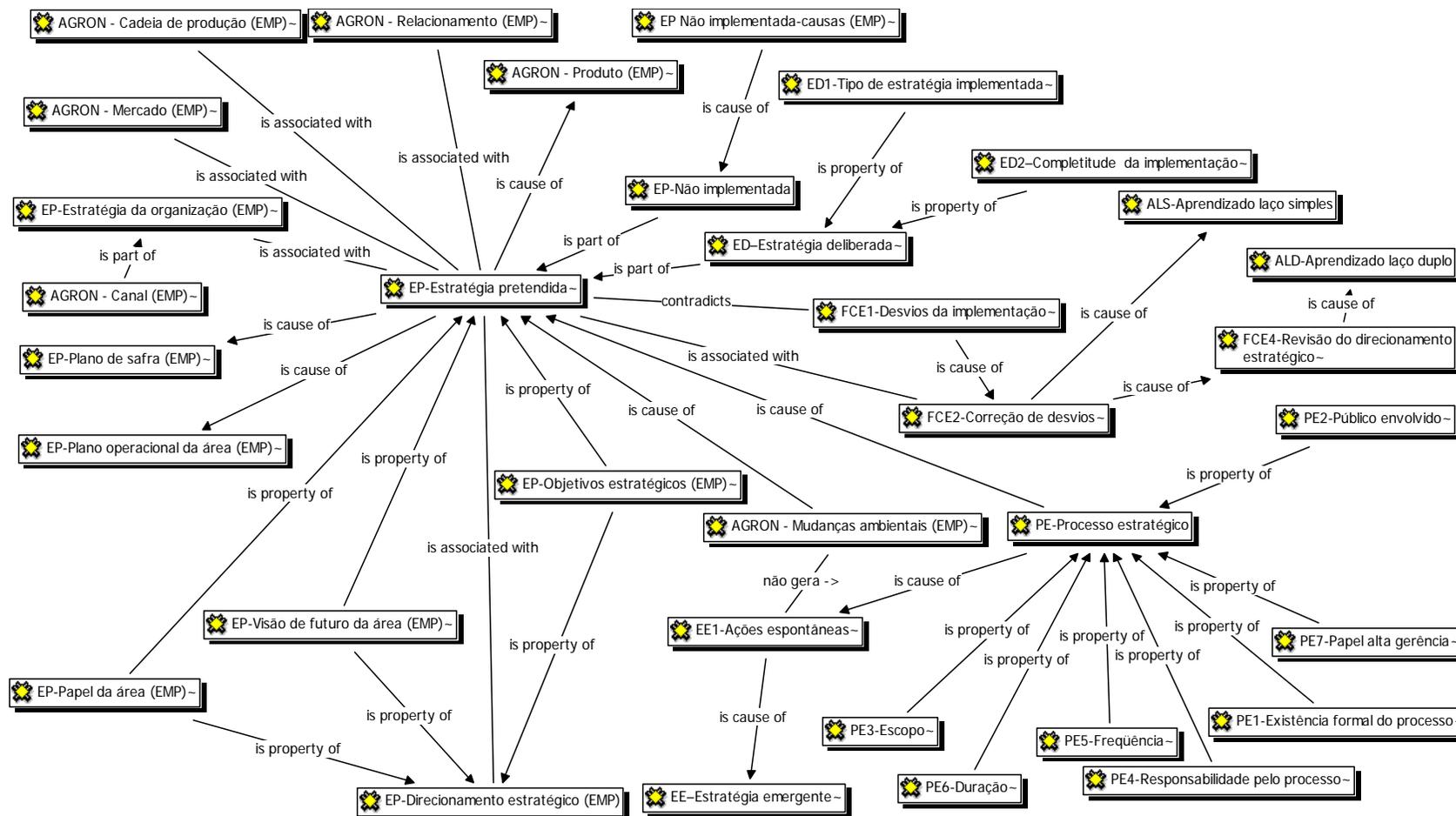
A área, ao assumir os desvios de implementação de estratégias deliberadas e alterar suas estratégias, gera o aprendizado de laço duplo.

A formação contínua de estratégias é concebida como um processo de organizar laços de aprendizado que envolve a interação entre as estratégias pretendidas e as estratégias emergentes (MARIOTTO, 2003). As estratégias emergentes não são formadas na área, muito menos o aprendizado delas decorrente. Apesar de a área gerar aprendizado de laço simples e de laço duplo, ela o faz apenas em relação às suas estratégias pretendidas. Assim, como não há interação entre a intenção (estratégias pretendidas) e a ação (estratégias emergentes), não ocorre, na área, a formação contínua de estratégias.

4.2.4 Rede empírica da AGRON

O conjunto das sub-redes empíricas formou a “Rede empírica da AGRON”, figura 14.

Figura 14
AGRON – Rede empírica (EMP)



Elaboração do autor.

4.3 Estudo de caso: MPE

A área de negócio MPE, como descrita anteriormente, é uma área gestora de clientes e de produtos. Suas principais responsabilidades são, como:

- a) Gestora de clientes – atrair, manter e fidelizar, como clientes, as pessoas jurídicas no país, dos segmentos de micro e pequenas empresas do mercado de varejo.
- b) Gestora de produtos – desenvolver e gerir produtos e serviços para os segmentos de micro e pequenas empresas do mercado de varejo.

A área foi selecionada para pesquisa uma vez que foi considerada a área de negócio com maior complexidade interna. Com atuação nos mercados de varejo, foi considerada como submetida a uma baixa complexidade externa.

4.3.1 Famílias de códigos da MPE

As citações, levantadas nos documentos primários, foram analisadas e organizadas na forma de comentários marginais registrados em seu respectivo código. A lista de famílias/códigos é apresentada no Apêndice 8.

4.3.2 Memos das famílias de códigos da MPE

Foram criados memos para as famílias de códigos. Para tanto, considerou-se as citações relacionadas a seus códigos. Os memos são apresentados no Apêndice 9.

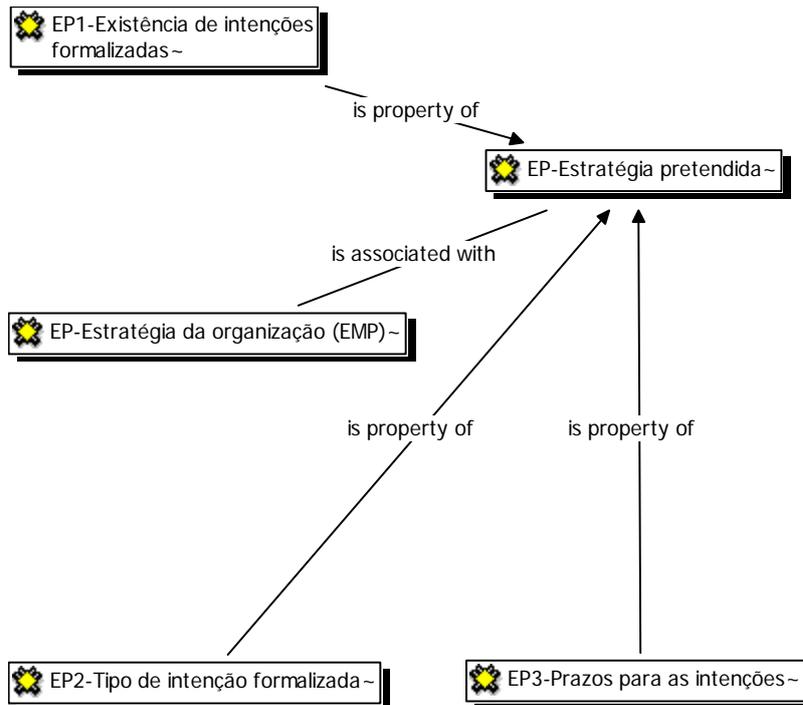
4.3.3 Sub-redes empíricas da MPE

Para os memos foram criadas as “sub-redes empíricas”, apresentadas a seguir. Para tanto, foram considerados os relacionamentos, depreendidos empiricamente, entre os códigos da família. Após cada sub-rede, relacionada com os objetivos desse estudo, é apresentada a narrativa correspondente.

4.3.3.1 Sub-rede MPE – estratégia pretendida

Figura 15

MPE – Estratégia pretendida (Sub-rede EMP)



Elaboração do autor.

Estratégia pretendida da área e da organização

As estratégias pretendidas da área são formalizadas, “[...] você formaliza a estratégia, não deixa de formalizar...” (P6: MPE), “Sim, é tudo definido dentro de um documento [...] e [até mesmo] fica registrado até, às vezes, em ata” (P7: MPE) e partem das estratégias pretendidas da organização, isto é, são formuladas levando em consideração o direcionamento estratégico da organização, “[...] eu tenho o direcionamento estratégico [da organização], o plano diretor, o plano de mercados, o orçamento, a partir daí começo a estabelecer o meu objetivo estratégico” (P7: MPE).

A área participa da criação das estratégias pretendidas da organização – “[...] você participa do plano diretor, do plano de mercado, até descer no acordo de trabalho, até descer na estratégia, em nosso planejamento [...]” (P7: MPE).

Tipo de intenção formalizada

Como elementos principais ou propriedades das estratégias pretendidas da área, foram identificados: a visão de futuro, os objetivos estratégicos, a segmentação do mercado, as estratégias de expansão de base e de relacionamento com os clientes, as estratégias de produtos e serviços.

Prazos para as intenções

As estratégias pretendidas são formalizadas – “[...] você formaliza a estratégia, não deixa de formalizar [...]” (P6: MPE), tem prazos definidos – “Nessas estratégias, nesses projetos são definidos prazos para implementação” (P6: MPE) e são de médio e longo prazo – “Nossa estratégia é de médio e de longo prazos” (P6: MPE).

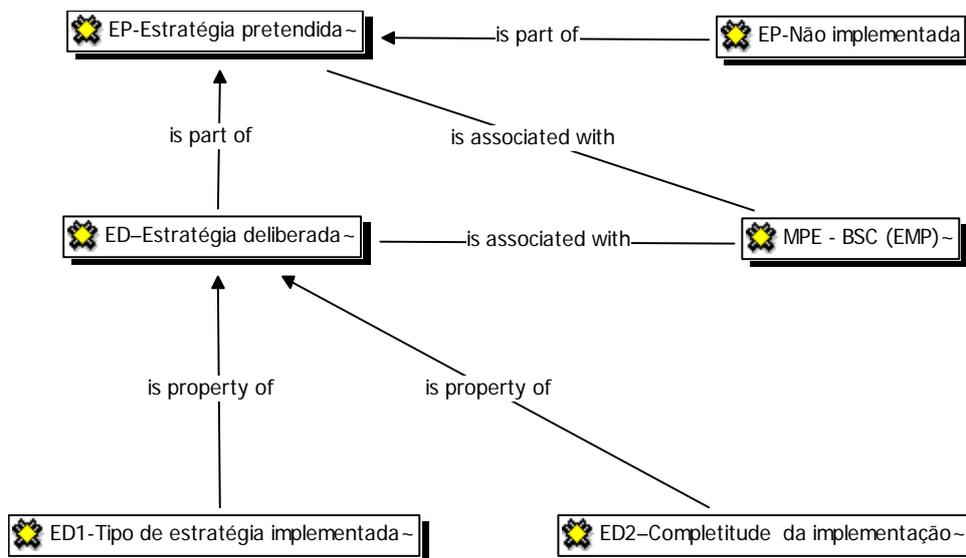
Disponibilização para os funcionários

As estratégias ainda não estão completamente disponíveis para os funcionários. A área pretende criar um espaço, não apenas disponibilizar para os funcionários, para não apenas disponibilizá-las para os funcionários, mas também para discuti-las – “vai ser um ambiente que só os funcionários da [área] terão acesso, uma sala de guerra [...] [na qual] faremos nossas reuniões internas, [na qual] as pessoas terão acesso, com essa gestão à vista” (P6: MPE).

4.3.3.2 Sub-rede MPE – estratégia deliberada

Figura 16

MPE – Estratégia deliberada (Sub-rede EMP)



Elaboração do autor.

Implementação das estratégias

As estratégias deliberadas formam um subconjunto das estratégias pretendidas. Para os entrevistados, a maior parte das estratégias pretendidas é implementada. “O que a gente vê é que do conjunto de projeto que tinha de acontecer em 2005, a maioria aconteceu” (P6: MPE). Entretanto, como a área é nova, faltam ferramentas para avaliar a completeza de implementação das estratégias.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é visto como uma forma de acompanhar a implementação das estratégias. “A gente não tem uma bagagem, não há histórico para a gente falar isso [...]. Olhando em grandes linhas, a sensação é de realização [...] Mas eu não tenho uma medição que possa garantir” (P6: MPE). “Então agora nós fizemos um aperfeiçoamento, utilizando essa ferramenta com aquelas perspectivas financeiras, cliente, sociedade [...]” (P7: MPE).

Tipo de estratégia implementada

As estratégias que tendem a ser efetivamente implementadas são as estratégias de venda. “A estratégia de venda, quando ela é de aumento de venda, como eu posso dizer assim, é desenhada e implementada imediatamente [...]” (P6: MPE).

Ao contrário, as estratégias que têm maior dificuldade de implementação são as estratégias de longo prazo, como a de relacionamento com os clientes – “[...] uma estratégia de longo prazo, por exemplo, uma fidelização de clientes [...] essa é uma estratégia de longo prazo, você não consegue implementar com facilidade [...]” (P6: MPE).

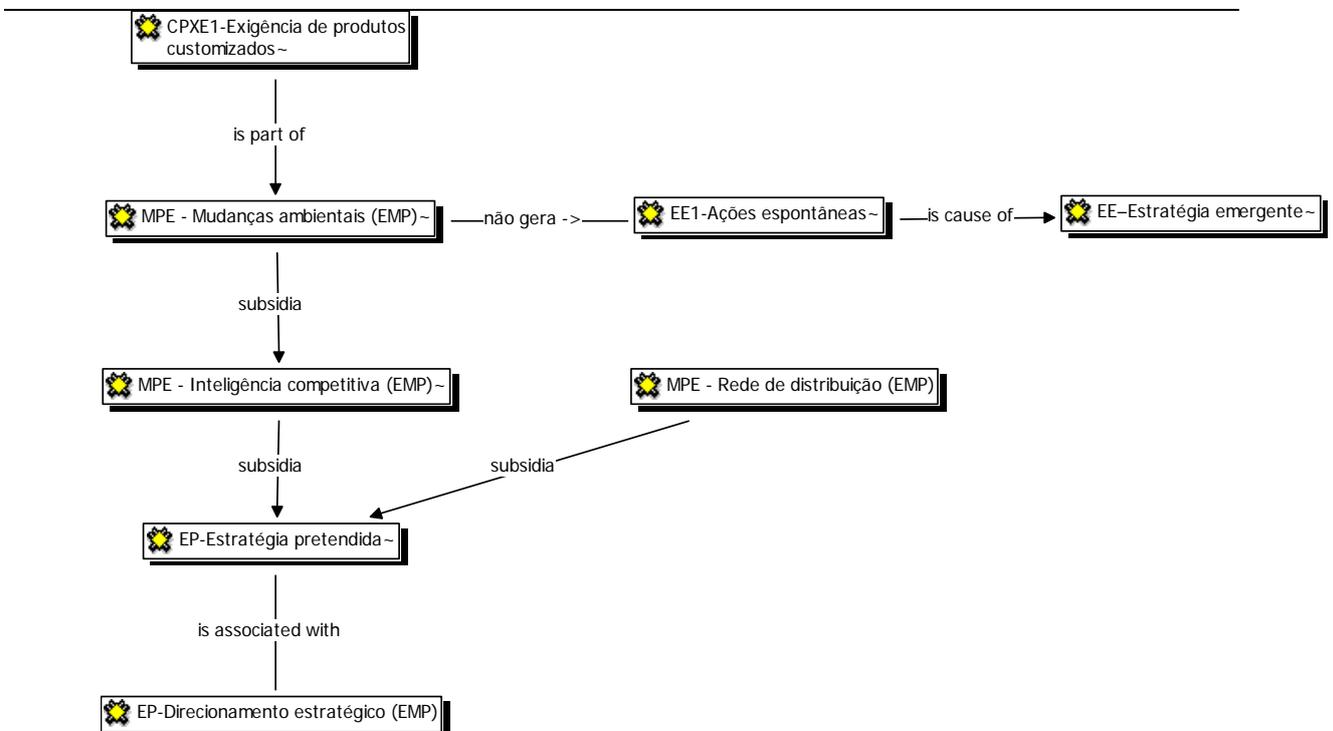
Completeza da implementação

Novamente, faltam ferramentas para avaliar a completeza de implementação das estratégias – Faltam os indicadores, as metas (P6: MPE).

4.3.3.3 Sub-rede MPE – estratégia emergente

Figura 17

MPE – Estratégia emergente (Sub-rede EMP)



Elaboração do autor.

Mudanças ambientais

Mudanças no ambiente externo acontecem. “Acontece, é muito comum. Apesar de seu planejamento, constantemente você é abordado com algumas questões, algumas [demandas] que caem que você tem que [responder]” (P7: MPE). Como exemplo, os clientes do mercado de MPE começam a demandar por customização de produtos e serviços: “esse é um segmento que no passado, a gente atuava de maneira massificada [...] era um segmento que não brigava muito, não tinha muito poder de barganha [...] Hoje, nesse segmento, já procura produtos e serviços [...] mais customizados, já brigam um pouco mais por taxa de administração [...]” (P7: MPE).

Também os movimentos da concorrência. “Outra coisa muito comum nesse mercado de MPE [...] é o lançamento de produtos pela concorrência [...]” (P6: MPE). “A estratégia para não cliente. É uma estratégia que nossa [organização] até então, fechava os olhos [...]. Em algum momento, a gente perdeu o bonde dessa história [...]” (P6: MPE).

As demandas tratam: de segmentação do mercado – “[...] você redefine essa segmentação e define que você tem estratégias distintas para cada segmento [...]” (P6: MPE); de produtos e serviços – “[...] tem essa questão do não correntista, a política de crédito da empresa toda ancorada para correntista [...], então veio o crédito consignação, que você podia fazer sem ser correntista. Daí a pouco veio a pergunta: por não vender cartão, não vender previdência, não vender capitalização, não vender todos os produtos de investimentos?” (P6: MPE) –, de demanda governamentais – “[...] tem muitas ações pontuais de governo que acabam atropelando o nosso planejamento [...] acontecem muitas coisas aí, no dia-a-dia, que não estavam previstas” (P7: MPE).

Inteligência competitiva

A área desenvolve iniciativas no sentido de monitorar a concorrência. “A gente ainda não tem um núcleo aqui, mas tem [...] uma pessoa em minha área dedicada a essa questão, de estar antenada com o mercado, vendo esses movimentos do ponto de vista da estratégia” (P6: MPE). “Nós temos uma análise de *marketing* [na qual] a gente vê esses movimentos dos bancos e vê se estamos alinhados” (P6: MPE). A rede de distribuição fornece subsídios. “Muitos de nossos projetos nascem do próprio insumo da rede [...]” (P7: MPE).

Ações espontâneas

A partir de demandas do mercado e da ação dos concorrentes a área reage. Entretanto, a organização não responde espontaneamente com ações para atender a essas demandas.

Estratégia pretendida

Ao contrário, revisa suas estratégias pretendidas – “[...] isso aí provoca na gente uma necessidade de revisão imediata” (P6: MPE), “[...] frente a isso aqui, a gente sabe que não dá para fechar os olhos, sem discutir, sem ter solução para isso” (P6: MPE), “O mercado já mostrou que todo ele atua com não correntista. Isso redireciona totalmente a nossa estratégia” (P6: MPE).

Direcionamento estratégico

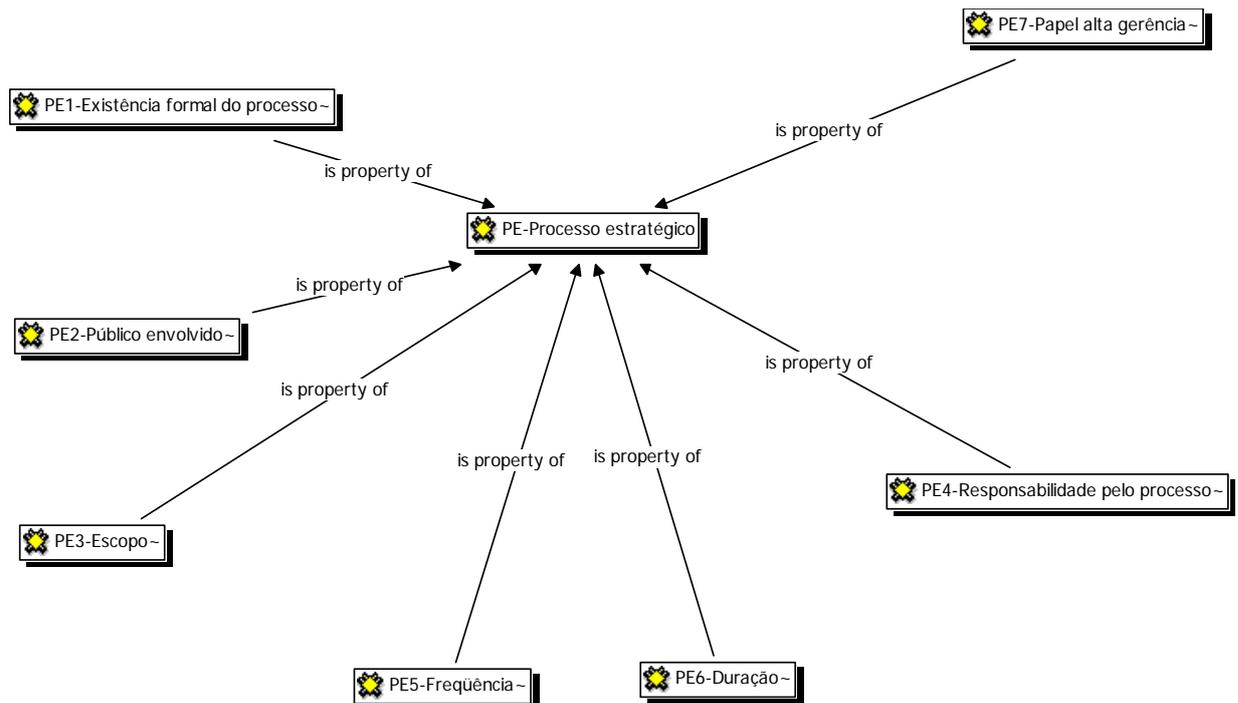
As demandas do mercado e as reações da área, normalmente corroboram as estratégias pretendidas. “Apesar de ser uma ação que não estava prevista, alguma demanda que cai aqui, está de acordo com nossas estratégias maiores..” (P7: MPE). Mas, às vezes, vão de encontro com as estratégias pretendidas. “É uma estratégia que nossa empresa, até então, fechava os olhos [...] o mercado já mostrou que todo ele atua com não correntista. Isso redireciona totalmente a nossa estratégia” (P6: MPE).

Estratégia emergente

Como a área não responde com ações espontâneas às demandas do ambiente, não se formam padrões de ações e, como consequência, não são formadas estratégias emergentes.

4.3.3.4 Sub-rede MPE – processo estratégico

Figura 18
MPE – Processo estratégico (Sub-rede EMP)



Elaboração do autor.

Existência formal do processo

De acordo com os entrevistados, “*existe um processo formal*” (P6: MPE).

Público envolvido

Todos os níveis hierárquicos da área são envolvidos. “É claro que em algumas etapas tem um envolvimento do diretor, outras de gerentes executivos, outros de gerentes de divisão, outros do comitê, outros de analistas. Todos acabam participando [...]” (P7: MPE). “A gente vai validar com toda a diretoria, aí vai ser 100% dos funcionários [...] a gente não vai levar ele como fechado” (P6: MPE).

As áreas com maior interveniência são envolvidas. “Outras áreas foram envolvidas [...] Fizemos o seguinte, elegemos as áreas de maior interveniência” (P6: MPE). “Fazemos entrevistas com os diretores, com os executivos, para saber o que esperam da [área] [...] e o que vocês podem contribuir para a [área]” (P7: MPE).

As necessidades dos clientes são consideradas via pesquisas. “A gente já tem uma pesquisa de satisfação de cliente que é a pesquisa mais completa que a gente tem do ponto de vista das necessidades do cliente, do que eles valorizam ou que não valorizam” (P6: MPE).

Outros *stakeholders* não são envolvidos (P6: MPE), a não ser o Vice-Presidente do mercado de Varejo – “o Vice-Presidente, com certeza” (P7: MPE).

Escopo

As estratégias criadas contemplam a visão de futuro, objetivos estratégicos, estratégias de segmentação/nichos, expansão de base e relacionamento com os clientes e estratégias de produtos e serviços.

Responsabilidade pelo processo

Existe uma área responsável pelo processo – “tem uma pessoa da [gerência de divisão] dedicada ao assunto” (P6: MPE), os gerentes executivos também tem responsabilidade – “os executivos é que assumem essa responsabilidade para viabilizar” (P7: MPE).

Frequência e duração

A frequência é anual. “Depois de um ano está sendo revisto” (P6: MPE) e o processo dura entre um e dois meses. “São dois meses, no máximo 60 dias” (P6: MPE).

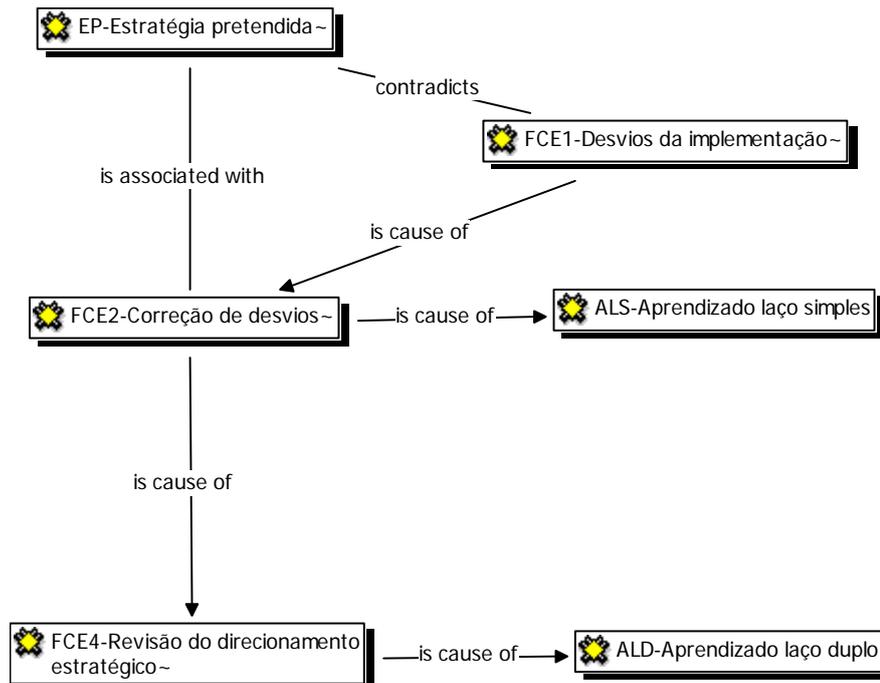
Papel e postura da Alta Gerência

A postura da alta gerência é estimuladora, receptiva e acessível. “Apoia [...] uma disposição muito grande do comitê de realmente acompanhar” (P6: MPE), “Há um grande envolvimento, do diretor, o pessoal aqui se envolve [...] é uma [área] que estimula inclusive isso, é bem receptiva a isso, e acessível, além de ser receptiva é acessível” (P7: MPE).

4.3.3.5 Sub-rede MPE – formação contínua de estratégias

Figura 19

MPE – Formação contínua de estratégias (Sub-rede EMP)



Elaboração do autor.

Desvios da implementação de estratégias

São feitas adaptações na implementação das estratégias. “Muitas das vezes, acaba tendo que ser adaptadas [...] você acaba tendo que, no percurso, fazer algumas adaptações, algumas melhorias, algum aperfeiçoamento” (P7: MPE).

Os resultados da implementação das estratégias formalizadas são comparados com os objetivos inicialmente planejados. “Aquilo que foi planejado [...] o que está cumprido, o que não está cumprido, porque não cumpriu. Os resultados também, o comitê acompanha, de uma maneira formal” (P7: MPE).

Correção de desvios de estratégias deliberadas

Apesar de a área ser nova e ainda não ter ferramentas adequadas para medir os desvios entre os objetivos planejados e os resultados das implementações – “A gente não tem uma bagagem, não há histórico para a gente falar isso [...] eu não tenho uma medição que possa garantir” (P6: MPE). “Faltaram os indicadores [...] em grandes linhas você tem a sensação de realização, mas cadê os indicadores para poder dizer isso?” (P6: MPE) – é uma prática atuar para corrigir os desvios detectados. “Então a gente tem que ir corrigindo os rumos” (P7: MPE). “Você tem que fazer uma ação adicional àquela que você tentou inicialmente [...] aí chegou a uma altura do campeonato eu não estou conseguindo alavancar, além disso, eu preciso promover isso, mais isso, mais isso, remodelar o produto” (P6: MPE).

A correção de desvios de estratégias deliberadas leva ao aprendizado de laço simples (Mariotto, 2003).

Correção de estratégias assumindo os desvios implementados

As estratégias são aperfeiçoadas, mas não existe a necessidade de mudar de rumo. “A estratégia em si, do tempo em que a gente está aqui na diretoria, ela vem sendo aperfeiçoada, não foi preciso mudar o rumo” (P7: MPE).

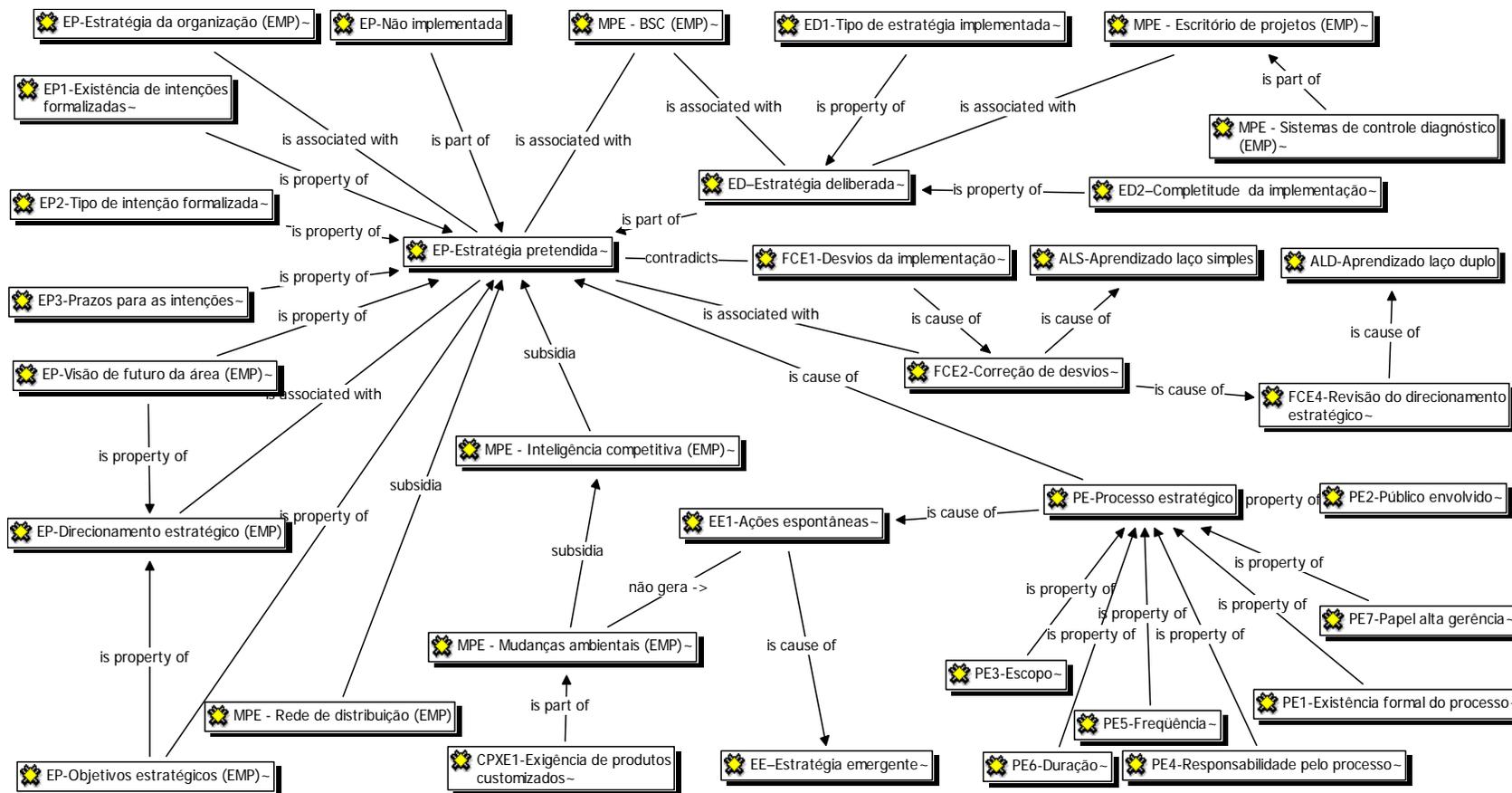
A correção de estratégias, assumindo os desvios implementados, leva ao aprendizado de laço duplo (Mariotto, 2003).

A formação contínua de estratégias é concebida como um processo de organização de laços de aprendizado que envolve a interação entre as estratégias pretendidas e as estratégias emergentes (MARIOTTO, 2003). As estratégias emergentes não são formadas na área, muito menos o aprendizado delas decorrente. Apesar de a área gerar aprendizado de laço simples e de laço duplo, ela o faz apenas em relação às suas estratégias pretendidas. Assim, como não há interação entre a intenção (estratégias pretendidas) e a ação (estratégias emergentes), não ocorre, na área, a formação contínua de estratégias.

4.3.4 Rede empírica da MPE

O conjunto das sub-redes empíricas formou a “Rede empírica”, figura 20.

Figura 20
MPE – Rede empírica (EMP)



Elaboração do autor.

4.4 Estudo de caso: COML

A área de negócio COML, como descrita anteriormente, é uma área gestora de clientes, de produtos e de canais. Suas principais responsabilidades são, como:

- a) Gestora de clientes – atrair, manter e fidelizar como clientes, as pessoas jurídicas, no País, dos segmentos do mercado de atacado.
- b) Gestora de produtos – desenvolver e gerir produtos e serviços para os segmentos do mercado de atacado.
- c) Gestora de canais – desenvolver, organizar e gerir os canais de atendimento e relacionamento, para os segmentos do mercado de atacado.

A área foi selecionada para pesquisa uma vez que foi considerada a área de negócio com maior complexidade externa. A complexidade interna da área foi avaliada como intermediária.

4.4.1 Famílias de códigos da COML

As citações, levantadas nos documentos primários, foram analisadas e organizadas na forma de comentários marginais registrados em seu respectivo código. A lista de famílias/códigos é apresentada no Apêndice 10.

4.4.2 Memos das famílias de códigos da COML

Foram criados memos para as famílias de códigos. Para tanto, considerou-se as citações relacionadas a seus códigos. Os memos são apresentados no Apêndice 11.

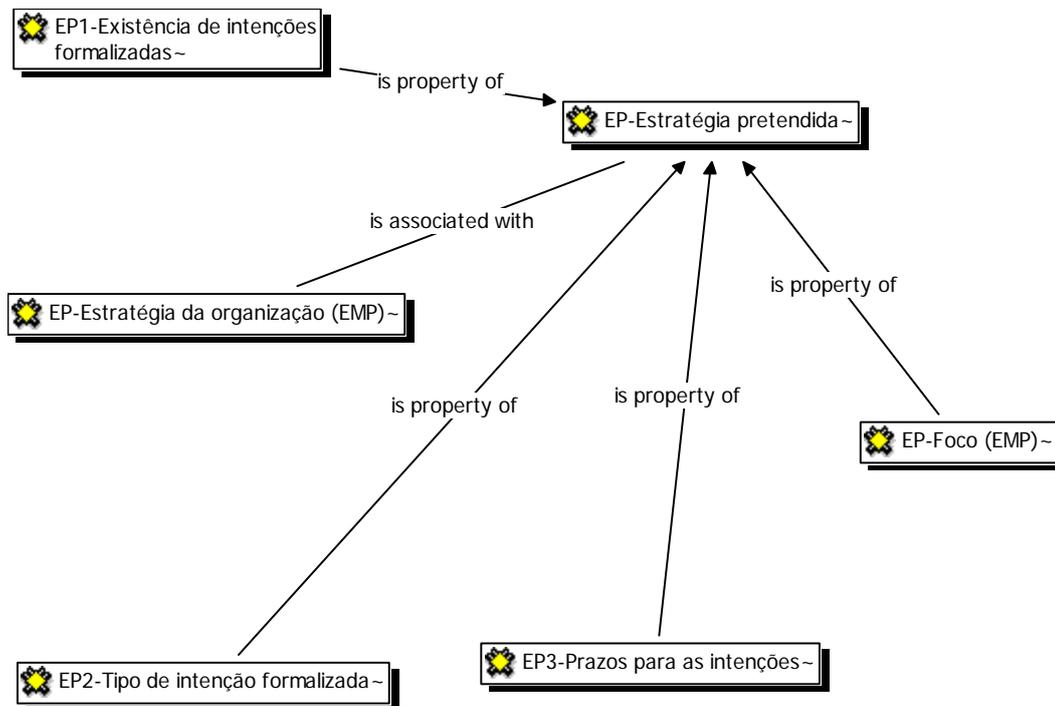
4.4.3 Sub-redes empíricas da COML

Para os memos foram criadas as “sub-redes empíricas”, apresentadas a seguir. Para tanto, foram considerados os relacionamentos, depreendidos empiricamente, entre os códigos da família. Após cada sub-rede, relacionada com os objetivos desse estudo, é apresentada a narrativa correspondente.

4.4.3.1 Sub-rede COML – estratégia pretendida

Figura 21

COML – Estratégia pretendida (Sub-rede EMP)



Elaboração do autor.

Estratégia pretendida da área e da organização

As estratégias pretendidas da organização são utilizadas para estabelecer as estratégias pretendidas da área – “[...] as estratégias acabam sendo traduzidas lá do plano de mercados e do plano diretor [da organização]” (P4: COML).

Formalização das estratégias

As estratégias pretendidas são formalizadas. “Elas são registradas em documentos formais [...]” (P5: COML).

Disponibilização para os funcionários

São formalmente disponibilizadas para os funcionários, para a rede de distribuição e para áreas intervenientes. “Fazemos a apresentação para divulgar para os funcionários da [área] [...] para nossa força de vendas, para os gerentes de agências, para os gerentes de contas de negócios [...] para outras áreas [...]” (P5: COML).

Tipo de intenção formalizada

As estratégias pretendidas tratam da visão de futuro, dos objetivos estratégicos, “fizemos os objetivos estratégicos, a visão de futuro” (P4: COML); da segmentação, do relacionamento com os clientes e de canais, “estratégias de relacionamento com o cliente, de canais” (P4: COML), “uma estratégia de segmentação ou mesmo uma estratégia de canal [...]” (P4: COML).

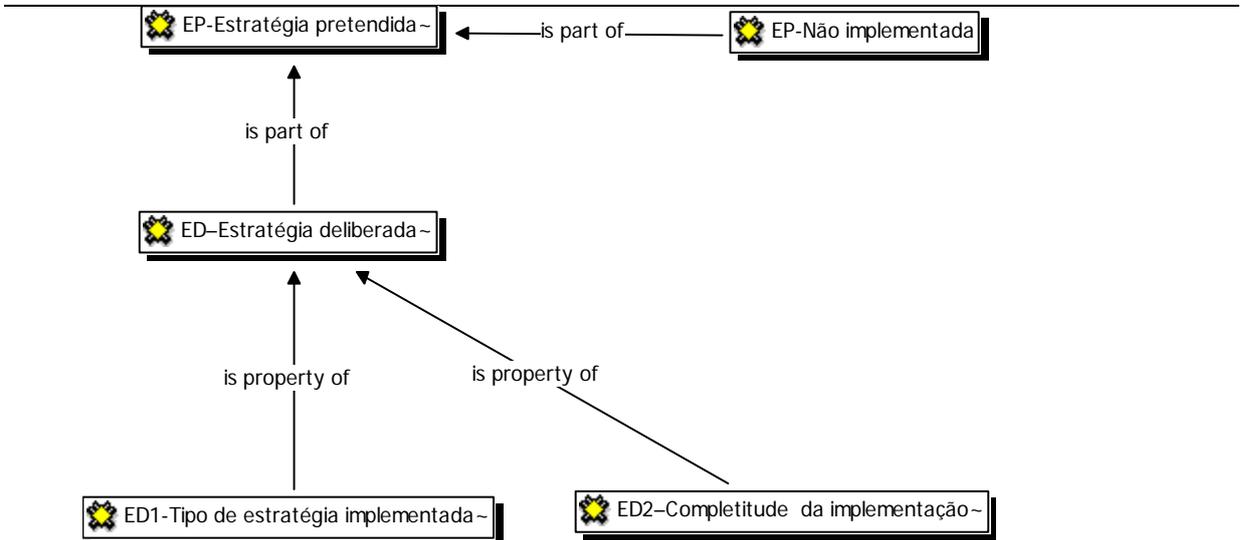
Prazos para as intenções

São estratégias de médio e longo prazos, “[...] no planejamento de longo prazo, de médio prazo, você vai em etapas, vou fazer esse projeto esse ano, no ano que vem eu vou fazer o outro” (P4: COML), têm prazos definidos (P4: COML), que podem ser revistos, “[...] os prazos são normalmente prorrogáveis” (P4: COML), em função das interveniências, “[...] você depende de muitas áreas para dar conseqüências aos projetos [...] você tem que negociar a mesma prioridade de determinado projeto em outra para você dar conseqüência” (P4: COML).

4.4.3.2 Sub-rede COML – estratégia deliberada

Figura 22

COML – Estratégia deliberada (Sub-rede EMP)



Elaboração do autor.

Implementação das estratégias

A maior parte das estratégias pretendidas é implementada. “A maior parte delas consegue ser implementada” (P5: COML). O que não é implementado se deve à dificuldade de mobilizar os esforços na organização. “Há uma dificuldade muito grande [...] acaba que você não consegue mobilizar os esforços na organização para atender aquilo, naquele tempo [...]” (P4: COML).

Tipo de estratégia implementada

As estratégias que tendem a ser mais implementada são as estratégias de segmentação, de relacionamento com o cliente, de venda ou de canal, pois os recursos estão na área. “Você consegue dar consequência [...], não mais facilidade, mas as coisas estão mais na sua mão para fazer. Você não depende tanto de outras estruturas [...]” (P4: COML), “o que está na mão da gente que é a administração da força de vendas, é mais rápido de você fazer” (P4: COML).

As estratégias que têm mais dificuldade de implementação são as de desenvolvimento de produto, pois envolvem vários processos, recursos tecnológicos, múltiplas interveniências. “As

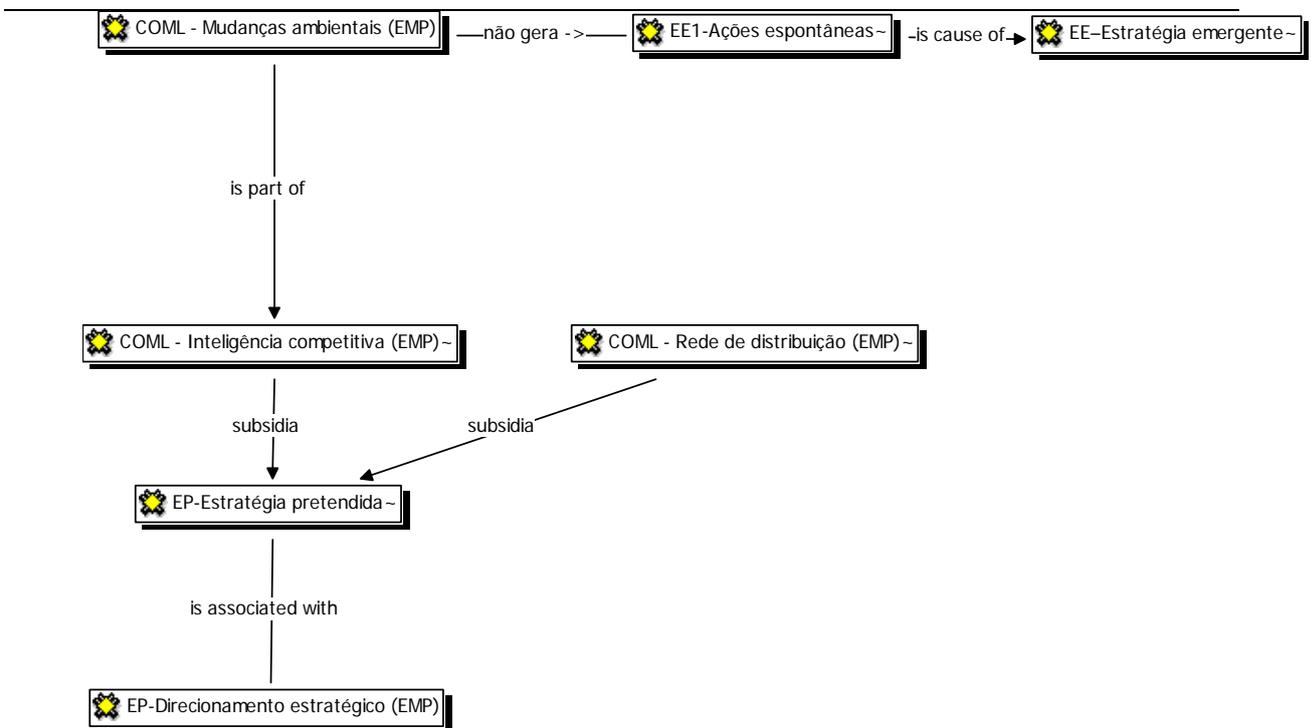
estratégias de novos produtos acabam sendo mais difíceis de serem implementadas [...]” (P5: COML); “[...] aí a coisa fica um pouco mais complexa porque você tem que envolver toda a organização [...]” (P4: COML); “Quando você tem que estar de acordo com cada área, requer mais ajustes” (P5: COML).

Completeza da implementação

A maioria das estratégias é implementada em sua totalidade. “Totalmente, [por alguma dificuldade tecnológica], você não consegue prioridade para determinado produto [...] você não está entregando provavelmente o melhor em termos de processos. Mas você está entregando, você está conseguindo fazer [...]” (P4: COML).

4.4.3.3 Sub-rede COML – estratégia emergente

Figura 23
COML – Estratégia emergente (Sub-rede EMP)



Elaboração do autor.

Mudanças ambientais

Ocorrem mudanças no ambiente político-legal. “Às vezes com a edição de uma nova lei, com uma mudança, o [Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social] – (BNDES) solta uma nova linha que não tínhamos conhecimento antecipado [...] aí surge a necessidade de atuar de uma maneira mais diferente [...]” (P5: COML); “Principalmente [do] governo, estratégia para exportadores, estratégia para o [Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar] – (PRONAF), são estratégias que vêm [...]” (P5: COML).

Inteligência competitiva

A rede de inteligência competitiva subsidia a área com informações sobre o mercado, os clientes. “Nós temos um trabalho de investigação competitiva que traz coisas novas, traz elementos novos [...]” (P4: COML). “O próprio comportamento dos clientes a nossa rede nos passa o que está acontecendo no mercado” (P4: COML).

Ações espontâneas

Mas não existem ações espontâneas. “[A rede] não tem muita margem [...] ela não tem muita flexibilidade, principalmente em termos de produto e de serviço para fazer muita coisa por iniciativa dela” (P4: COML).

Estratégia pretendida

O que existe é uma revisão das estratégias, “você tem que modificar a sua estratégia para acompanhar o mercado” (P4: COML), “[...] a estratégia só vai ser definida a partir daqui” (P5: COML). Essas estratégias tratam da reação aos movimentos da concorrência – “[...] surge a reação, isso também é prática extremamente comum [...]” (P5: COML); da adequação à mudanças nos ambientes político-legal – “[...] com a edição de uma nova lei, com uma mudança [...] aí surge a necessidade de atuar de uma maneira mais diferente [...]” (P5: COML); do atendimento à necessidades dos clientes – “[...] da necessidade do cliente quando você identifica” (P5: COML).

Direcionamento estratégico

Normalmente corroboram as estratégias pretendidas, “[mudança de estratégias] eventualmente pode, mas normalmente não [...] mudar aquela estratégia é outro papo, é outra conversa” (P4: COML).

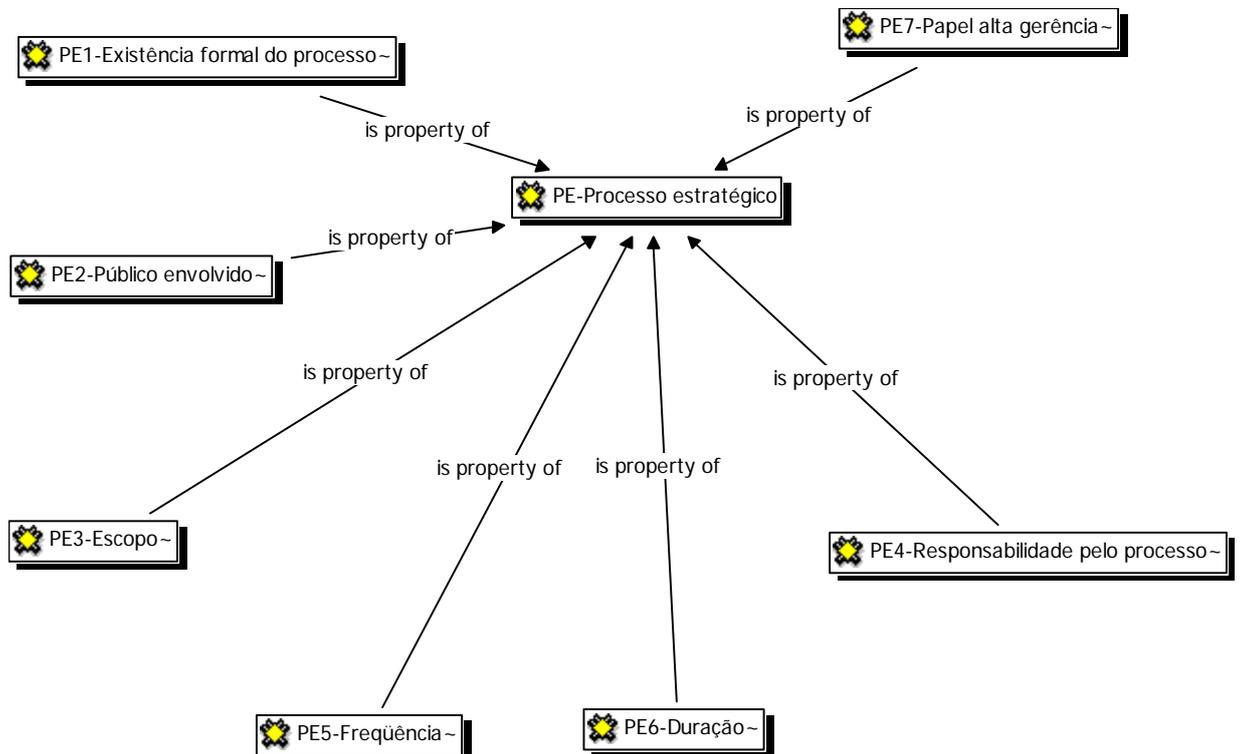
Estratégia emergente

Como a área não responde com ações espontâneas às demandas do ambiente, não se formam padrões de ações e como consequência, não são formadas estratégias emergentes.

4.4.3.4 Sub-rede COML – processo estratégico

Figura 24

COML – Processo estratégico (Sub-rede EMP)



Existência formal do processo

Até então, o processo era informal, só recentemente o processo se tornou formal. “Não tem um processo muito formal” (P5: COML). “Olha seqüência formal eu diria que não [...] nesse ano passado, nós iniciamos um processo de planejamento mais estruturado da [área] para o período de 2006-2010. Então aí nós fizemos um processo mais estruturado, nunca houve um processo estruturado” (P4: COML).

Público envolvido

A partir desse novo processo estratégico, todos os níveis hierárquicos da área participam. “Nesse processo, que foi mais estruturado, envolveu todo mundo. Todos foram consultados e puderam participar” (P4: COML) e as áreas intervenientes são envolvidas (P4: COML).

As necessidades dos clientes são consideradas a partir de pesquisas, fóruns e das informações providas pela rede de inteligência competitiva – “Nós temos duas pesquisas [...] o cliente é ouvido principalmente nas agências” (P4: COML), “Existem os insumos que a rede passa, [...] mas na criação, na elaboração a gente ouve muito o público interno, mas o público externo é muito pouco” (P5: COML) – até para não gerar expectativas, “[...] às vezes é uma coisa complicada por causa da expectativa. Se você começa a ouvir muito e depois por um problema jurídico ou tecnológico, você não consegue [implementar] [...]” (P5: COML).

Outros *stakeholders* são envolvidos. “Principalmente o governo, estratégia para exportadores, estratégia para PRONAF, são estratégias que vêm e tem também as estratégias do conselho diretor” (P5: COML).

Escopo

O processo trata da visão de futuro, dos objetivos estratégicos. “Fizemos os objetivos estratégicos, a visão de futuro, e agora nós estamos trabalhando as ações para esse período, os projetos que temos para conseguir atingir aqueles objetivos estratégicos” (P4: COML).

Responsabilidade pelo processo

Existe uma estrutura (gerência de divisão) responsável pelo processo na área. (P4: COML).

Frequência e duração

Como apenas recentemente o processo se tornou formal, ainda não existe uma frequência e uma duração especificada. “Não, é dinâmico” (P5: COML), “A duração é de acordo com a necessidade” (P5: COML).

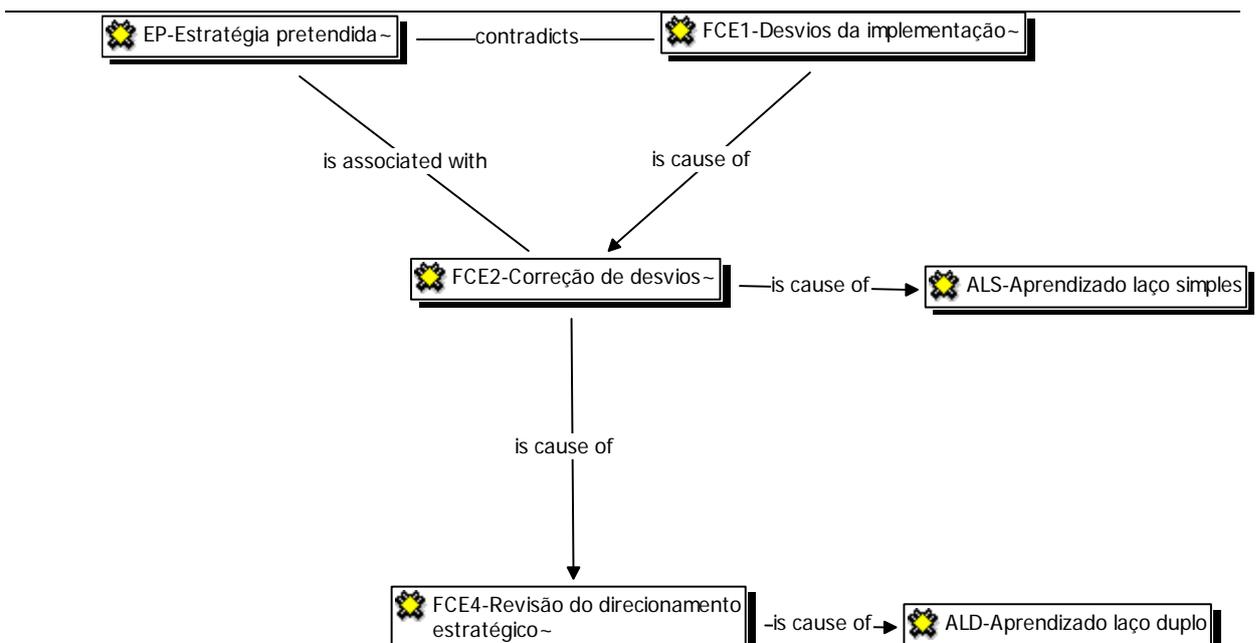
Papel e postura da alta gerência

O papel da alta gerência é de patrocinador, a postura é receptiva. “O papel da alta gerência é fundamental, tem que patrocinar” (P4: COML), “É receptiva [a postura] [...] todos os que estão aqui hoje são bem receptivos, gostamos de coisas novas e tocamos coisas novas” (P4: COML).

4.4.3.5 Sub-rede COML – formação contínua de estratégias

Figura 25

COML – Formação contínua de estratégias (Sub-rede EMP)



Elaboração do autor.

Desvios da implementação de estratégias

São feitas adaptações na implementação das estratégias, “sofrem bastantes ajustes da idéia original para a implementação [...]” (P5: COML), em função das interveniências, “[...] são vários intervenientes [...] você tem que adaptar, fazer algumas outras coisas” (P5: COML).

Os resultados da implementação das estratégias formalizadas são comparados com os objetivos inicialmente planejados (P5: COML). São poucos os desvios entre os objetivos planejados e os resultados das implementações, “por vezes ocorrem [desvios], nem todos [os objetivo] são atingidos todo ano e algumas coisas ficam para trás” (P4: COML).

Correção de desvios de estratégias deliberadas

É uma prática atuar para corrigir os desvios. “Sim. A partir de desvios existem ações para correção” (P5: COML), “Sim [desvios], todo dia a gente recebe relatórios [...] para obter a informação e atuar com uma medida se for o caso e às vezes até reprogramar se chegar à conclusão que efetivamente não há como atingir aquele patamar” (P4: COML).

A correção de desvios de estratégias deliberadas leva ao aprendizado de laço simples (Mariotto, 2003).

Correção de estratégias assumindo os desvios implementados

Normalmente não é necessário alterar as estratégias, “normalmente não, depende de caso que a gente tem” (P4: COML). As estratégias podem ser aperfeiçoadas e difundidas quando alguma prática de sucesso é realizada, “você solta uma estratégia e aí você vê que na região sul, o cara disparou. O que aconteceu a mais? O que você agregou a mais? O cara responde, ‘a gente agregou isso, a gente fez diferente’ e aí acaba espalhando isso para as outras regiões” (P5: COML).

A avaliação dos resultados das estratégias é utilizada formalmente. A avaliação dos resultados das estratégias na rede de distribuição é utilizada informalmente.

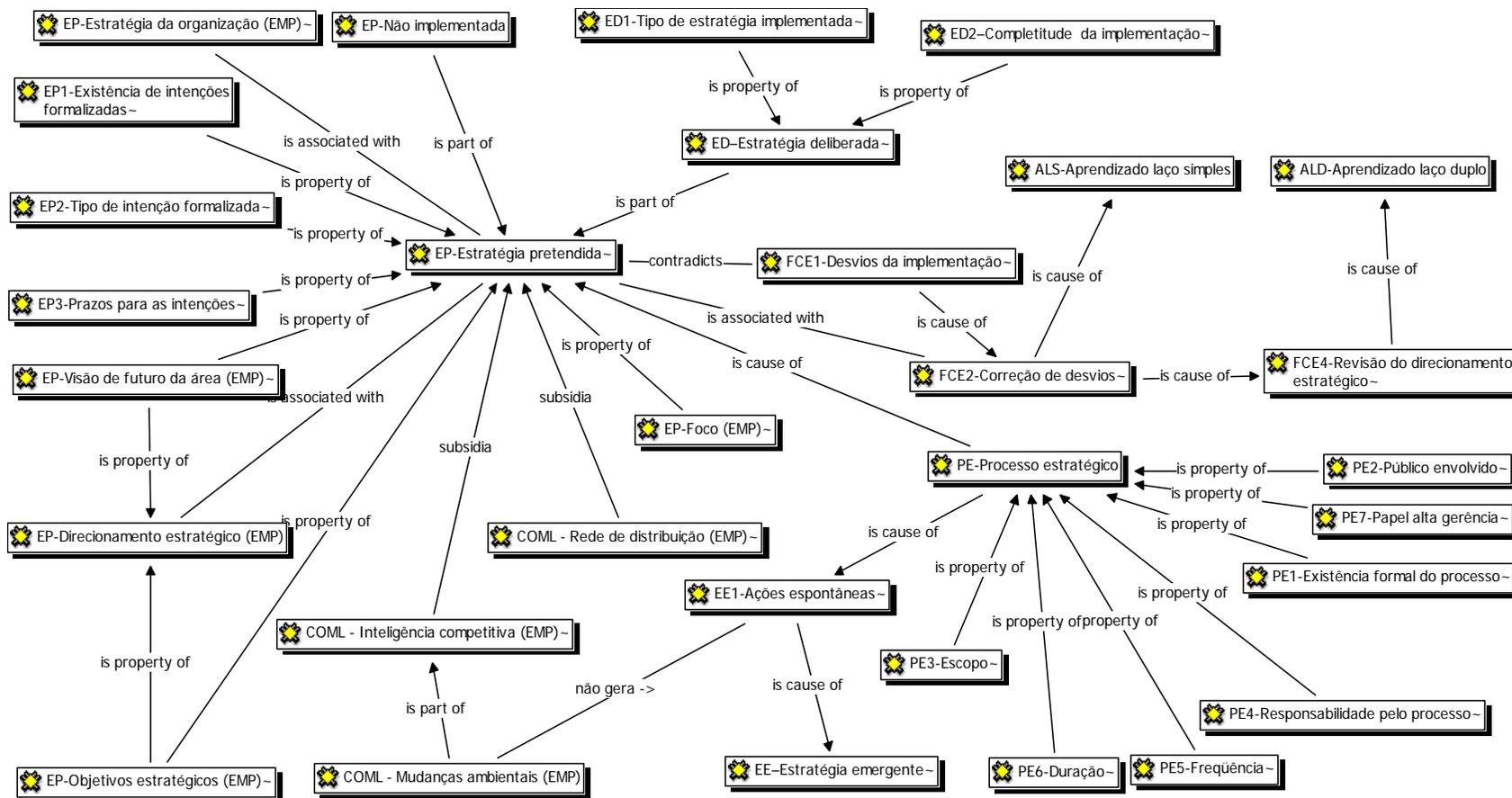
A correção de estratégias, assumindo os desvios implementados, leva ao aprendizado de laço duplo (Mariotto, 2003).

A formação contínua de estratégias é concebida como um processo de organizar laços de aprendizado que envolve a interação entre as estratégias pretendidas e as estratégias emergentes (MARIOTTO, 2003). As estratégias emergentes não são formadas na área, muito menos o aprendizado delas decorrente. Apesar de a área gerar aprendizado de laço simples e de laço duplo, ela o faz apenas em relação às suas estratégias pretendidas. Assim, como não há interação entre a intenção (estratégias pretendidas) e a ação (estratégias emergentes), não ocorre, na área, a formação contínua de estratégias.

4.4.4 Rede empírica da COML

O conjunto das sub-redes empíricas formou a “Rede empírica da COML”, figura 26.

Figura 26
COML – Rede empírica (EMP)



Elaboração do autor.

4.5 Estudo de caso: VAREJO

A área de negócio VAREJO, como descrita anteriormente, é uma área gestora de clientes, de produtos. Suas principais responsabilidades são, como:

- a) Gestora de clientes – atrair, manter e fidelizar, como clientes, as pessoas físicas, no país, dos segmentos de mercado de varejo.
- b) Gestora de produtos – desenvolver e gerir produtos e serviços para os segmentos de pessoas físicas, do mercado de varejo.

A área foi selecionada para pesquisa uma vez que foi considerada a área de negócio com menor complexidade externa. A complexidade interna da área foi avaliada como baixa.

4.5.1 Famílias de códigos da VAREJO

As citações, levantadas nos documentos primários, foram analisadas e organizadas na forma de comentários marginais registrados em seu respectivo código. A lista de famílias/códigos é apresentada no Apêndice 12.

4.5.2 Memos das famílias de códigos da VAREJO

Foram criados memos para as famílias de códigos. Para tanto, considerou-se as citações relacionadas a seus códigos. Os memos são apresentados no Apêndice 13.

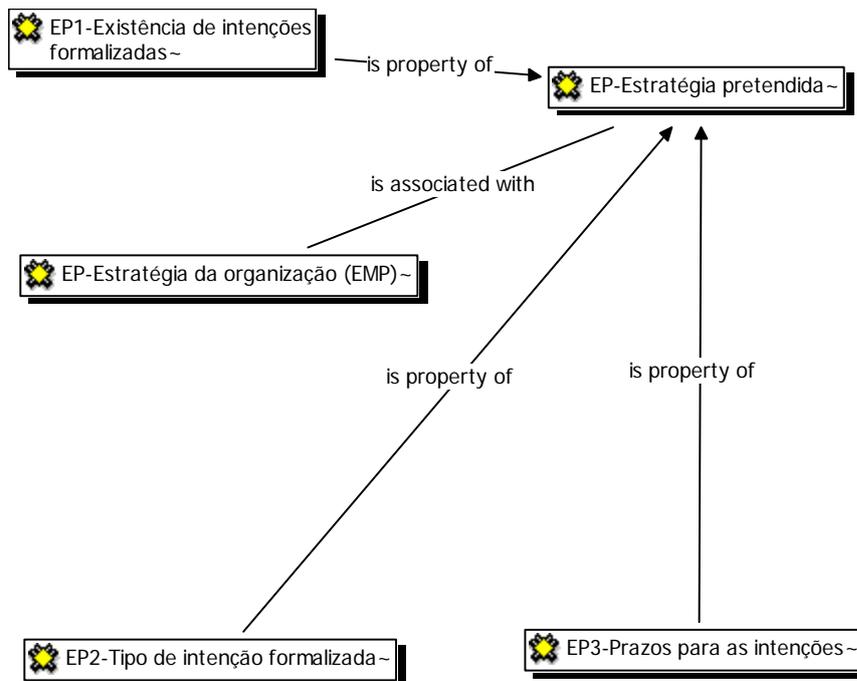
4.5.3 Sub-redes empíricas da VAREJO

Para os memos foram criadas as “sub-redes empíricas”, apresentadas a seguir. Para tanto, foram considerados os relacionamentos, depreendidos empiricamente, entre os códigos da família. Após cada sub-rede, relacionada com os objetivos desse estudo, é apresentada a narrativa correspondente.

4.5.3.1 Sub-rede VAREJO – estratégia pretendida

Figura 27

VAREJO – Estratégia pretendida (Sub-rede EMP)



Elaboração do autor.

Estratégia pretendida da área e da organização

A área participa da elaboração das estratégias da organização – “a [área] participa, pois é uma das principais” (P9: VAREJO) – e as estratégias da organização são utilizadas no estabelecimento das estratégias pretendidas da área. “Na realidade nós usamos os documentos corporativos” (P8: VAREJO), “você tem uma estratégia institucional, aquilo que você tem que perseguir” (P9: VAREJO).

Formalização das intenções

As estratégias pretendidas são formalizadas. “Elas são formais” (P11: VAREJO), “são documentadas” (P10: VAREJO).

Disponibilização para os funcionários

São disponibilizadas aos funcionários, mas não de forma sistematizada. “Eventualmente alguma estratégia é colocada na *intranet* da VAREJO, mas não existe assim um documento padronizado” (P8: VAREJO).

Tipo de intenção formalizada

As estratégias pretendidas tratam do relacionamento com os clientes (P10: VAREJO) e do composto de marketing (P8: VAREJO).

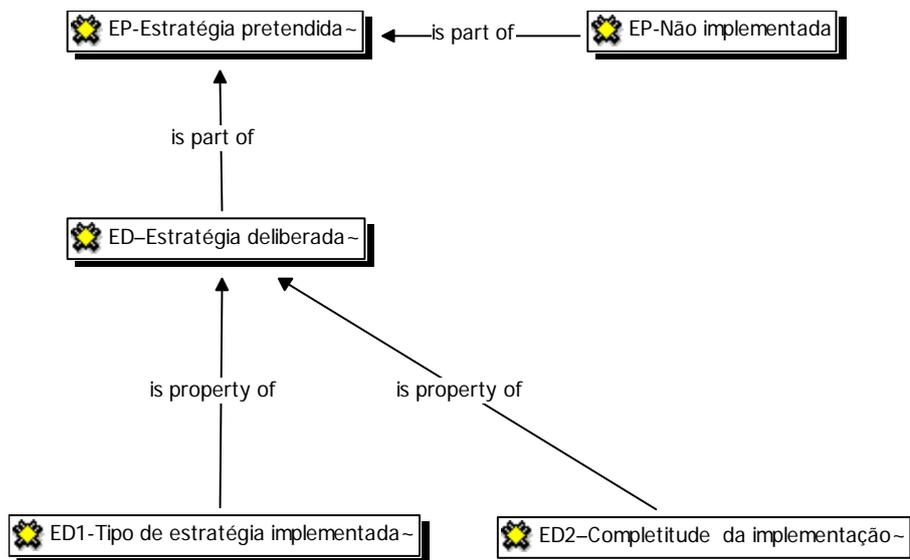
Prazos para as intenções

Para as estratégias, geralmente de curto prazo, são definidos prazos para implementação – “planejou-se, estipulou-se um prazo” (P11: VAREJO), “você montou o plano, você estipulou o prazo” (P8: VAREJO), “tem todo um cronograma que é realizado e perseguido” (P9: VAREJO), que, no entanto, podem ser alterados, “a gente acaba flexibilizando com o tempo [...] você encontra aí as diversidades e acaba flexibilizando” (P10: VAREJO).

4.5.3.2 Sub-rede VAREJO – estratégia deliberada

Figura 28

VAREJO – Estratégia deliberada (Sub-rede EMP)



Elaboração do autor.

Implementação das estratégias

As estratégias deliberadas formam um subconjunto das estratégias pretendidas. Para os entrevistados, A maioria das estratégias é implementada. As que não são implementadas se devem: à mudança de prioridades de colocação de produtos para o mercado – “Às vezes você monta [a estratégia] e no meio do caminho precisa mudar [...] porque existem outras prioridades [...] há uma competição muito grande de espaço na venda de produtos para os mesmos clientes [...] é só uma rede de [distribuição] e são os mesmos clientes [...] você não pode bombardear o cliente com 15 coisas ao mesmo tempo” (P8: VAREJO); e às mudanças político-legais, “ajustes de ordem legal, de ordem de risco financeiro” (P12: VAREJO).

Tipo de estratégia implementada

As estratégias que tendem a ser mais efetivamente implementada são as mais relacionadas com as estratégias da organização – “as [estratégias] que tem haver com as estratégias [da

organização [...]” (P8: VAREJO) -, as que envolvem menos interveniências de outras áreas – “[as estratégias com] nível menor de articulação com outras áreas” (P8: VAREJO) -, as estratégias de curto prazo como a de produtos ou estratégias que melhorem resultados (P13: VAREJO) -, e busquem alcançar participação do mercado, “retomar, alcançar ou manter a liderança em termos de mercado” (P12: VAREJO).

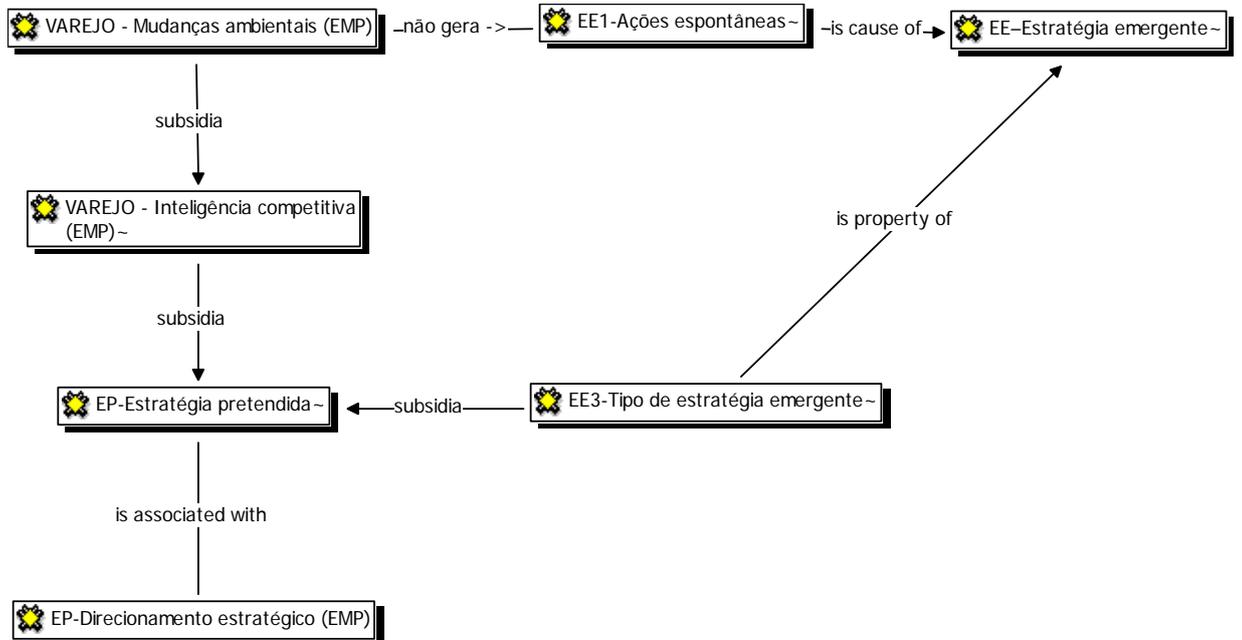
Ao contrário, as estratégias de mais difícil implementação são as estratégias de longo prazo (ex. estratégias de relacionamento com os clientes), “os projetos de [relacionamento com] clientes são projetos muito mais de longo prazo [...] a organização tende a colocá-lo sempre num segundo plano” (P10: VAREJO).

Completeza da implementação

A maioria das estratégias é implementada em sua totalidade (P8: VAREJO), mas mesmo sendo incomum, as estratégias podem ser canceladas, “pode ser que ela não esteja dando certo [...] é o motivo pelo qual ela é mais interrompida. Não é comum não!” (P8: VAREJO).

4.5.3.3 Sub-rede VAREJO – estratégia emergente

Figura 29
VAREJO – Estratégia emergente (Sub-rede EMP)



Elaboração do autor.

Mudanças ambientais

As mudanças no ambiente externo – “o mercado é muito dinâmico” (P8: VAREJO) –, as ações da concorrência – “tem algum concorrente fazendo alguma coisa, você tem que rever a sua situação” (P8: VAREJO), “necessidade identificada, a concorrência já dispunha” (P12: VAREJO) e mudanças na legislação, “[...] vem muito da questão do regulador, do governo, mudança de regras do Banco Central [...]” (P9: VAREJO); “[...] a questão de regulamentação [Comissão de Valores Mobiliários] – (CVM), auto regulação da [Associação Nacional dos Bancos de Investimento] – (ANBID), a parte da [Central de Custódia e Liquidação Financeira de Títulos do Brasil] – (CETIB) junto a depósitos a prazo, que tem a necessidade de implementação com um prazo definido, é obrigatório [...]” (P12: VAREJO), no cenário econômico (P8: VAREJO), são detectadas.

Ações espontâneas

Mas não existem ações espontâneas, essas demandas “passam a ser objetos de discussão para se criar um projeto, para se implementar” (P13: VAREJO), “às vezes a dinâmica do mercado exige que eu [altere] um pouco o meu planejamento” (P9: VAREJO).

Estratégia pretendida

Para responder a essas mudanças a área desenvolve novas intenções: “surge a necessidade de formatar uma ação” (P8: VAREJO), “a gente busca coordenar isso com o nosso processo de inovação, são subsídios para a gente inovar” (P9: VAREJO), “a gente tem essa ‘capacidade’ de mudar o foco das coisas [...] será que eu não fui capaz de enxergar tudo, de planejar tudo”? (P9: VAREJO); que seguem o processo normal de criação de estratégias pretendidas: “depois ela segue o curso normal [...]” (P11: VAREJO). Essas estratégias são estratégias “de produto, de cliente [...]” (P8: VAREJO), são demandas político-legais – “vem muito da questão do regulador, do governo” (P9: VAREJO).

Direcionamento estratégico

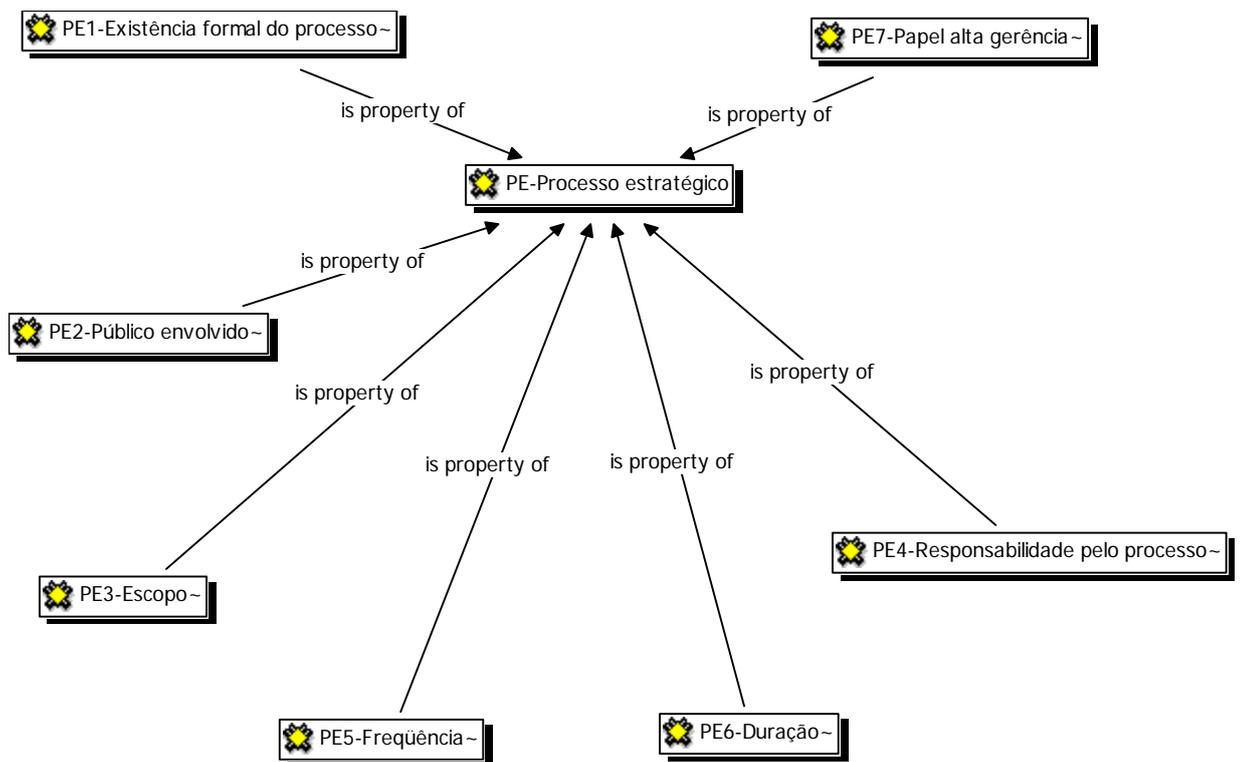
Normalmente as mudanças ambientais corroboram as estratégias pretendidas. “Normalmente confirmam, seguem um guarda-chuva maior” (P8: VAREJO), “normalmente reforçam, têm reforçado, surgem com variações do que a gente está fazendo” (P10: VAREJO), “vêm a convergir, a somar para aquela estratégia maior” (P12: VAREJO). Mas nem sempre – “nem sempre a gente consegue isso, como exemplo, o caso de crédito, o fato de a gente não ter, anos atrás, entrado no segmento de não correntista” (P9: VAREJO), “quando são impostos pelo sistema regulador [...] é uma situação que normalmente não converge e você tem que se adequar de forma bastante rápida” (P9: VAREJO).

Estratégia emergente

Como a área não responde com ações espontâneas às demandas do ambiente, não se formam padrões de ações e, como consequência, não são formadas estratégias emergentes.

4.5.3.4 Sub-rede VAREJO – processo estratégico

Figura 30
VAREJO – Processo estratégico (Sub-rede EMP)



Elaboração do autor.

Existência formal do processo

Não existe um processo formal. “Não, não segue mesmo” (P8: VAREJO), “Não é assim tão sistematizada” (P10: VAREJO), “Na verdade, formal, formal, assim, ter determinado prazo para implementar, acho que não tem uma coisa assim tão formal” (P11: VAREJO). A criação de estratégias segue a dinâmica do mercado. “O dia-a-dia é que vai ditando e ocorre muito mais em momentos de sufoco, de perda de mercado, isso é fato” (P10: VAREJO), “É mais dinâmico” (P13: VAREJO). Mas existe a intenção de tornar o processo mais formal, sistematizado. “Ainda não, mas de novo entendo que é fundamental que seja assim” (P11: VAREJO), “Não, nós precisamos buscar um grau de formalismo maior no processo de discussão da estratégia” (P11: VAREJO).

Público envolvido

Os níveis hierárquicos mais envolvidos são os níveis diretivo e gerencial. “Aqui está mais restrito ao comitê. A gente até amplia para o colegiado ampliado, mas é mais restrito” (P10: VAREJO), “A responsabilidade de conduzir esse processo é dos gerentes executivos e do colegiado” (P9: VAREJO), “Envolve o colegiado, no detalhamento posterior, o colegiado ampliado” (P12: VAREJO). Os outros níveis são envolvidos de alguma forma. “Basicamente o nível executivo, com os gerentes de divisão e os analistas, esses são os três níveis que permeiam o processo atualmente” (P11: VAREJO), “Envolve quatro níveis” (P8: VAREJO), “Na verdade tem o envolvimento, primeiro do Colegiado, posteriormente o colegiado ampliado, os analistas envolvidos e, dependendo do grau de dificuldade, você faz uma alocação do [analista] máster” (P12: VAREJO).

O envolvimento de outras áreas é mais restrito. “Ainda não, um bom planejamento deve contar com o apoio das outras áreas, é essencial” (P11: VAREJO), “São envolvidas em alguns fóruns de discussão, agora não é uma prática regular chamar as áreas, ouvindo” (P10: VAREJO), “Sim, existem alguns comitês que também decidem” (P9: VAREJO). Exceto para as estratégias de desenvolvimento de produtos. “Invariavelmente uma série de intervenientes” (P8: VAREJO), “Muitos intervenientes, para fazer um projeto envolve seis a sete [áreas]” (P13: VAREJO).

As necessidades dos clientes são consideradas a partir de pesquisas e de insumos da rede de distribuição. “Muitas vezes você faz pesquisas, você ouve os funcionários da rede que têm contato direto com o cliente” (P8: VAREJO), “Através de pesquisas, de *focus group*, tem um outro fórum de clientes, existem alguns instrumentos para a gente captar” (P9: VAREJO), “Temos alguns *inputs* de pesquisa, fizemos alguns fóruns qualitativos, alguns *focus group* e na própria Central de Atendimento” (P13: VAREJO).

Outros *stakeholders* não são muito envolvidos. “Não é muito não.” (P10: VAREJO), “Eu diria que até que se faz isso, mas de uma forma esporádica” (P10: VAREJO). Mas alguns *stakeholders* demandam. “Muito, principalmente porque ele [Governo] é o meu maior *stakeholder*” (P9: VAREJO), “Você tem uma atuação muito forte dos órgãos reguladores, você fica basicamente um pouco preso a essa questão” (P12: VAREJO). Outros são envolvidos na aprovação das estratégias. “A estratégia você registra em uma nota que vai para a aprovação do fórum competente, pode ser o Conselho de Administração, pode ser o Conselho Diretor” (P8:

VAREJO), “Sim, a gente manda para aprovação, temos coisas pautadas no CD, faz a nota, quando é da alçada deles” (P13: VAREJO).

Escopo

O processo trata de estratégias de relacionamento com clientes e estratégias de produtos, “Sim, por isso que tem as gerências, cada um no seu pedaço” (P9: VAREJO).

Responsabilidade pelo processo

Não existe uma estrutura responsável pelo processo na área, fica a cargo das gerências. “É cada gerência, cabe ao gerente executivo ser o líder e tomar a frente” (P9: VAREJO), “Não, específico não, uma área que puxa a estratégia como um todo não, aí é o colegiado” (P8: VAREJO), “A responsabilidade é basicamente do comitê” (P10: VAREJO), “Sim, tem uma divisão responsável pelos processos dentro da minha gerência” (P11: VAREJO).

Frequência e duração

A frequência e a duração não são determinadas, seguem a dinâmica do mercado. “É mais dinâmico, em função da necessidade, da dinâmica do mercado” (P10 VAREJO). Entretanto, em algumas gerências, são definidas. “[Na gerência] a gente faz por semestre” (P9: VAREJO) e com duração de “uma semana” (P9: VAREJO).

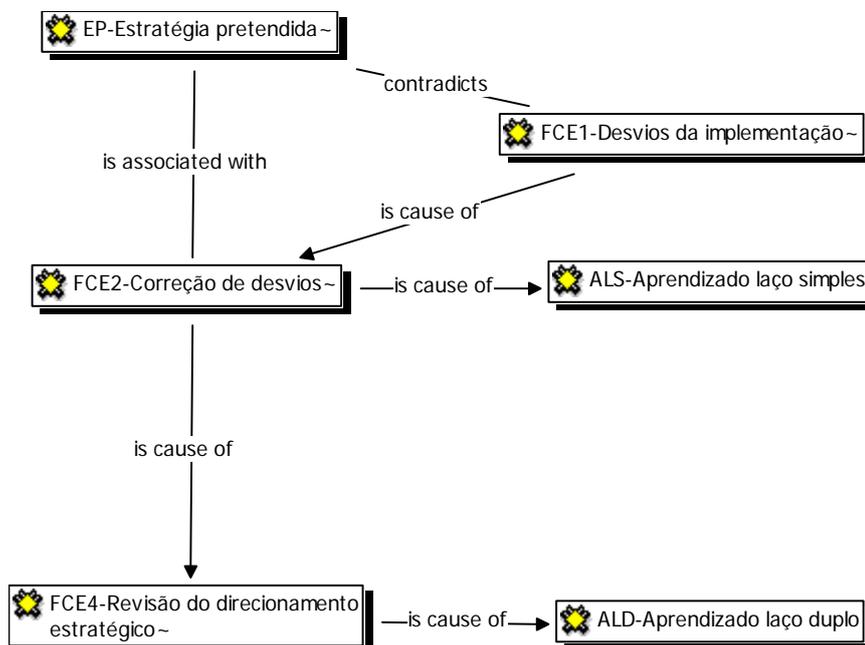
Papel e postura da alta gerência

O papel da alta gerência é o de catalisador, o de patrocinador e viabilizador. “Ela deve ser uma catalisadora desse processo” (P11: VAREJO), “O nosso papel é o de viabilizar” (P9: VAREJO), “[se não tiver esse papel] não roda, acaba não rodando, mas eu acredito muito nisso” (P11: VAREJO). Entretanto, identifica-se a necessidade da alta gerência estar mais próxima do mercado e se preocupar com o longo prazo. “Deveríamos ter tempo também para conversar com o mercado, prospectar, pois ainda estamos muito centralizados nas estratégias de curto prazo” (P9: VAREJO).

A postura da alta gerência é receptiva e incentivadora. “As pessoas são estimuladas a apresentar sugestões, idéias, estimuladas à participação” (P8: VAREJO), “Tudo vale desde que feita para a gente ganhar dinheiro, tudo vale” (P9: VAREJO), “Eu diria que a gente está enlouquecido, querendo fazer tudo que aparece, tudo que for diferente, o povo entra em pânico, quer fazer, está receptiva, bastante” (P10: VAREJO), “Bem receptiva” (P13: VAREJO) – até porque, na opinião de entrevistados, está com problemas no mercado. “Nós estamos em um processo de desespero. Porque a gente está perdendo muito mercado, a gente acha que é porque, realmente, não fez vários deveres de casa. Então, tudo que aparece de diferente a gente quer correr atrás” (P10: VAREJO).

4.5.3.5 Sub-rede VAREJO – formação contínua de estratégias

Figura 31
VAREJO – Formação contínua de estratégias (Sub-rede EMP)



Elaboração do autor.

Desvios da implementação de estratégias

São feitas adaptações na implementação das estratégias. “De um modo geral sofrem adaptações” (P10: VAREJO), “Na medida em que você está efetuando implementação surgem fatos novos preponderantes, que recomendem algum reajuste na implementação” (P12: VAREJO), “Tem bastante adaptação” (P13: VAREJO).

Os resultados da implementação de uma estratégia formalizada são comparados com os objetivos inicialmente planejados, “Você nunca faz uma estratégia e não acompanha [...] para ver o que deu certo e o que deu errado” (P8: VAREJO), “Nós avaliamos, identificamos o sucesso da estratégia, enfim, qual o resultado dela e a razão do insucesso” (P11: VAREJO), “Sim, o tempo todo” (P13: VAREJO), mas não de uma forma institucional. “Não é tão bem feito assim não. Essa coisa de acompanhar. Eu me ressinto de não ter reuniões periódicas sobre o que a gente faz, de não ter um acompanhamento rigoroso, eu me ressinto disso. Às vezes a gente não faz essa avaliação” (P10: VAREJO).

Ocorrem desvios entre os objetivos planejados e os resultados das implementações. “Normalmente conseguimos mais do que o esperado” (P9: VAREJO), “Encontramos dificuldades, os resultados estavam aquém daquilo que se imaginava” (P11: VAREJO), “Correção de rumos, isto é permanente” (P11: VAREJO).

Correção de desvios de estratégias deliberadas

É uma prática corrigir os desvios de implementação das estratégias (P9: VAREJO), “planejou-se, estipulou-se um prazo, verificou-se que aquilo não se cumpriu, nós iniciamos uma ação de verificação das razões” (P11: VAREJO), “a partir dos acompanhamentos você percebe os resultados, tomam-se decisões, atitudes, ações que possam [...] reverter e melhorar a situação” (P12: VAREJO), “as ações para correção ou reforço são contínuas” (P12: VAREJO), “Sem dúvida. Vamos diretamente em cima dos desvios” (P13 VAREJO).

A correção de desvios de estratégias deliberadas leva ao aprendizado de laço simples (Mariotto, 2003).

Correção de estratégias assumindo os desvios implementados

É uma prática modificar as estratégias em função de desvios. “A partir do momento em que você começa a verificar que sua estratégia maior está errada, você tem que revê-la, isso é revisto” (P8: VAREJO), “Então a gente mudou essa estratégia” (P9: VAREJO). Mas não é muito comum, “Isso não é uma coisa que acontece toda hora” (P8: VAREJO), “A gente busca não mudar a estratégia, eu posso até cancelá-la, mas mudar não, a menos se ficou claro que a estratégia estava errada” (P9: VAREJO).

A avaliação dos resultados das estratégias que foram planejadas é utilizada, informalmente (P8: VAREJO), na criação de novas estratégias. “Tudo isso é subsídio para remodelar ou estabelecer uma nova estratégia” (P9: VAREJO), “São. Em geral são” (P10: VAREJO).

A correção de estratégias assumindo os desvios implementados leva ao aprendizado de laço duplo (Mariotto, 2003).

A formação contínua de estratégias é concebida como um processo de organizar laços de aprendizado que envolve a interação entre as estratégias pretendidas e as estratégias emergentes (MARIOTTO, 2003). As estratégias emergentes não são formadas na área, muito menos o aprendizado delas decorrente. Apesar de a área gerar aprendizado de laço simples e de laço duplo, ela o faz apenas em relação às suas estratégias pretendidas. Assim, como não há interação entre a intenção (estratégias pretendidas) e a ação (estratégias emergentes), não ocorre, na área, a formação contínua de estratégias.

4.5.4 Rede empírica da VAREJO

O conjunto das sub-redes empíricas formou a “Rede empírica da VAREJO”, figura 32.

4.6 Estudo de múltiplos casos

Em nível descritivo, as “metamatrizes” buscam apresentar os resultados dos múltiplos casos de forma padronizada com o objetivo de clarear semelhanças e contrastes entre os diversos estudos de caso.

4.6.1 Metamatrizes

Os quadros a seguir apresentam as metamatrizes para a estratégia pretendida, a estratégia deliberada, a estratégia emergente, o processo estratégico e a formação contínua de estratégias. A discussão, construída a partir dos resultados apresentados e da fundamentação teórica, é apresentada na seqüência de cada quadro. Após a discussão da “metamatriz estratégia emergente”, são levantadas e discutidas questões que buscam identificar variáveis antecedentes ao surgimento de estratégias deliberadas e emergentes.

4.6.1.1 Metamatriz estratégia pretendida

O quadro 8 apresenta os resultados da pesquisa e a fundamentação teórica relacionados à estratégia pretendida.

Quadro 8

Metamatriz estratégia pretendida

	ÁREAS AGRON ¹¹	MPE ¹²	COML ¹³	VAREJO ¹⁴	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
Complexidade interna	<i>Menor</i>	<i>Maior</i>	Intermediária	Baixa	Crescente
Complexidade externa	Intermediária	Baixa	<i>Maior</i>	<i>Menor</i>	Crescente
INDICADORES					
Estratégia pretendida da organização	Área participa = Sim	Área participa = Sim	Área participa = Não citado	Área participa = Sim	Participação da área
Estratégia pretendida da área	Alinhamento com a estratégia da organização	Alinhamento com a estratégia da organização	Alinhamento com a estratégia da organização	Alinhamento com a estratégia da organização	Alinhamento com a estratégia da organização
Formalização das estratégias	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Disponibilização das estratégias para os funcionários	Da área = Sim	Da área = Parcial	Da área = Sim Da rede = Sim Intervenientes = Sim	Da área = Não sistematizada	Sim
Tipo de intenção formalizada	Direcionamento estratégico Papel Visão de futuro Objetivos estratégicos Estratégias de negócio Relacionamento com clientes Produtos e serviços Estruturação negócios Planos de curto prazo Plano operacional Plano de safra	Direcionamento estratégico Visão de futuro Objetivos estratégicos Estratégias de negócio Segmentação Expansão de base Relacionamento com clientes Produtos e serviços	Direcionamento estratégico Visão de futuro Objetivos estratégicos Estratégias de negócio Segmentação Relacionamento com clientes Estruturação de negócios Canais	Estratégias de negócio Segmentação Relacionamento com clientes Composto de marketing	Direcionamento estratégico Estratégias de negócio Planos
Prazos para as intenções	Curto e longo prazo	Médio e longo prazo	Médio e longo prazo Prorrogáveis = Sim Causa=interveniências	Curto prazo Prorrogáveis = Sim Causa=diversidades	Longo prazo

Elaboração do autor.

¹¹ Gestora de produtos

¹² Gestora de clientes e produtos

¹³ Gestora de clientes, produtos e rede

¹⁴ Gestora de clientes e produtos

Da análise da matriz depreende-se que todas as quatro áreas participam da formulação da estratégia da organização e essa é uma das origens da formulação das estratégias das áreas, isto é, as estratégias pretendidas das áreas buscam o alinhamento com a da organização. Esse movimento de influenciar e ser influenciado pela estratégia maior da organização é corroborado pela fundamentação teórica. Todas as áreas também formalizam suas estratégias.

Em relação à disponibilização das estratégias para os funcionários, é coerente o comportamento da COML, área que apresenta maior complexidade externa. Ao disponibilizar suas estratégias, não apenas para os funcionários da área, mas também para os funcionários de sua rede de distribuição, a área busca minimizar os efeitos do alto nível de demandas do ambiente externo e, assim, busca evitar o desalinhamento entre as estratégias pretendidas e sua implementação por parte dos agentes organizacionais. Por outro lado, as áreas de menor complexidade externa VAREJO e MPE, aparentemente, não têm essa necessidade, uma vez que disponibilizam suas estratégias de forma parcial e não sistemática.

Todas as áreas apresentam estratégias de negócio relacionadas às suas responsabilidades enquanto gestoras de clientes, produtos ou de canais. Além dessas estratégias, todas as áreas, exceto a VAREJO, apresentam intenções de longo prazo contempladas na visão de futuro e nos objetivos estratégicos. A VAREJO, área com menor complexidade externa, parece não sentir necessidade de formular direcionamentos de longo prazo. Isto é reforçado pela análise da variável “prazo para as intenções”, pois, novamente, apenas a VAREJO define suas estratégias como de curto prazo. Destaca-se também a AGRON, área com menor complexidade interna, que apresenta uma variedade de estratégias que se estende do curto ao longo prazo. A fundamentação teórica indica para as estratégias pretendidas o curto, médio e longo prazos.

Na relação criada por Lowendahl e Revang (1998, p. 782) entre estratégia, estrutura e complexidade, apresentada no quadro 1, o tipo de estratégia criada por uma organização tem relação com a resposta que essa organização pretende dar ao ambiente em função de sua complexidade interna e externa.

A AGRON foi identificada como uma área que apresenta a menor complexidade interna e uma complexidade externa intermediária. De acordo com Lowendahl e Revang (1998, p. 782), essa situação se localizaria entre os quadrantes I e II da figura 33, isto é, as estratégias pretendidas seriam suficientes e tenderiam de liderança em custo para a segmentação do mercado em busca da diferenciação e foco em resposta à incerteza intermediária provocada por demandas

de customização por parte dos clientes. A estrutura burocrática, orientada para a eficiência, buscaria, ao mesmo tempo, conseguir efetividade. A AGRON reportou ter: estratégias pretendidas, produtos de prateleira, segmentado o mercado, estratégias de relacionamento com os clientes, e para segmentos com maior demanda por customização, estruturação de negócios. O tipo de estratégia formalizada corresponde ao indicado pela teoria utilizada, uma vez que a área, em situação de complexidade externa intermediária, tem estratégias que vão da padronização, produção em massa (*buffering*) para segmentos com baixa demanda por customização, até a estruturação de negócios para segmentos com alta demanda por customização. Não foi objeto deste estudo o relacionamento entre estratégia e estrutura, estudos futuros poderiam explorar a literatura que trata desta relação, como também sua relação empírica.

A MPE apresenta a maior complexidade interna e baixa complexidade externa e sua localização se daria no quadrante III da figura 33. Nesse caso, como a complexidade externa é baixa, as estratégias de liderança em custo e de *buffering* seriam suficientes, mas a incerteza gerada pelos empregados exigiria que nem todas as estratégias fossem desenvolvidas a partir da alta direção (estratégias pretendidas), seria permitida certa emergência de estratégias. Em termos de estrutura, a autoridade seria distribuída ao longo da hierarquia. Não surgiram estratégias emergentes, apesar de ter sido citada a criação de um espaço físico, “uma sala de guerra”, com o objetivo de envolver mais os empregados no processo estratégico. Talvez um início em direção ao apontado pela fundamentação teórica utilizada.

A área com maior complexidade externa e uma complexidade interna intermediária, a COML, seria locada entre os quadrantes II e IV da figura 33. A alta complexidade externa indicaria a segmentação do mercado em busca da diferenciação e foco, a estrutura burocrática buscaria manter a eficiência da hierarquia e ao mesmo tempo conseguir efetividade, estas, estratégia e estrutura, seriam as respostas à incerteza provocada por demandas de customização por parte dos clientes. A COML reportou ter segmentado o mercado, ter estratégias de relacionamento com os clientes e ter estruturação de negócios. O tipo de estratégia formalizada, ao se levar em consideração a complexidade externa, corresponde ao indicado pela teoria utilizada. Em relação à complexidade interna, a COML se localizaria entre os quadrantes I e III da figura 33, isto é, nem todas as estratégias seriam desenvolvidas a partir da alta direção, seria permitida certa emergência de comportamento e estratégias. A estrutura tenderia de burocrática, orientada para a eficiência, para ter a autoridade distribuída ao longo da hierarquia. Não foi o

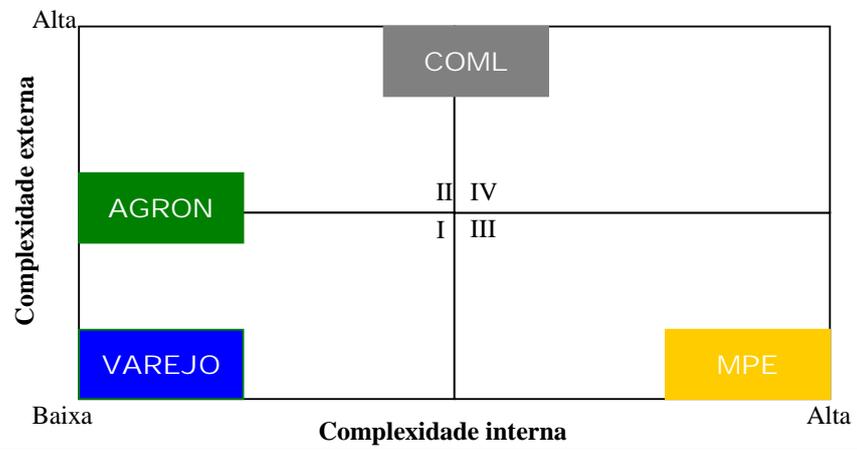
reportado pela COML, não emergiram estratégias a partir do conhecimento e do poder de influência dos empregados.

Já a VAREJO, área sujeita a baixa complexidade interna e à menor complexidade externa, seria plotada no quadrante I da figura 33. Em resposta à situação de baixa complexidade interna e baixa demanda por customização, estratégias pretendidas seriam suficientes: a produção em massa para se ter liderança em custo, estratégias de *buffering* para suportá-la e uma estrutura burocrática orientada para a eficiência é o indicado pela literatura. A VAREJO reportou ter segmentado o mercado e ter estratégias de relacionamento com os clientes. Os entrevistados citaram que segmentos de maior renda apresentam alta demanda por customização de produtos, canais e atendimentos. A baixa complexidade dos segmentos com maior concentração de clientes levou à classificação da VAREJO como área de menor complexidade externa. A VAREJO pratica uma estratégia de produção em massa para a maioria de seus clientes.

Levando-se em consideração a complexidade interna, deve ser destacado que, das áreas pesquisadas, apenas a COML é gestora de rede. Isto significa que, exceto a COML, as áreas não têm ingerência direta sobre o conhecimento da rede de distribuição sobre os seus produtos, serviços e negócios. Teria certa influência sobre a flexibilidade da rede na operacionalização dos negócios (venda e pós-venda dos produtos e serviços) mas optam, como a organização como um todo, por padronizar e normatizar o comportamento das redes de distribuição. A AGRON e a COML, em função de sua complexidade externa, deveriam, talvez, preocupar-se mais com o alinhamento entre a complexidade interna e externa.

A figura 33, a seguir, localiza as áreas em relação à complexidade interna e externa. O quadro 9 resume a congruência, em relação às estratégias, dos resultados obtidos com a teoria utilizada.

Figura 33
Complexidade interna e externa das áreas



Elaboração do autor com base em Lowendahl e Revang (1998, p. 782).

Quadro 9

Estratégia – congruência dos resultados obtidos com a teoria

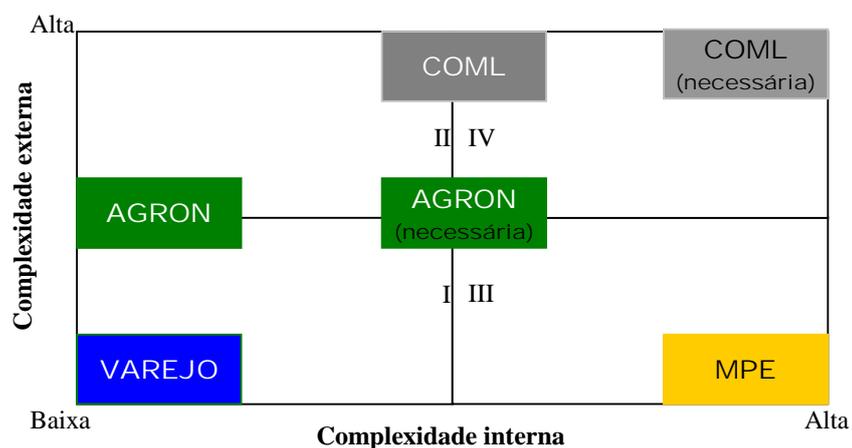
	Complexidade da área		Estratégia indicada pela teoria	Resultados obtidos	Congruência com a teoria	Alinhamento: complexidade interna e complexidade externa
AGRON	Complexidade interna	<i>Menor</i>	Estratégias pretendidas	Estratégias pretendidas	Sim	Não
	Complexidade externa	Intermediária	Segmentação do mercado em busca da diferenciação e foco	Segmentação do mercado, estratégias de relacionamento com os clientes, estruturação de negócios	Sim	
MPE	Complexidade interna	<i>Maior</i>	Seria permitida certa emergência de comportamento e estratégias	Apenas estratégias pretendidas	Não	Sim
	Complexidade externa	Baixa	Liderança em custo	Segmentação do mercado, estratégias de relacionamento com os clientes	Sim, além do indicado na teoria	
COML	Complexidade interna	Intermediária	Estratégias em direção à fluidez e flexibilidade, soluções locais e temporárias; Seria permitida certa emergência de comportamento e estratégias	Apenas estratégias pretendidas	Não	Em parte
	Complexidade externa	<i>Maior</i>	Segmentação do mercado em busca da diferenciação e foco	Segmentação do mercado, estratégias de relacionamento com os clientes e estruturação de negócios	Sim	
VAREJO	Complexidade interna	Baixa	Estratégias pretendidas	Estratégias pretendidas	Sim	Sim
	Complexidade externa	<i>Menor</i>	Liderança em custo	Segmentação do mercado, estratégias de relacionamento com os clientes	Sim, além do indicado na teoria	

Elaboração do autor.

Considerando a necessidade de a organização ter, em suas áreas de negócio, empregados com conhecimento, expertise e autonomia – complexidade interna – para tratar e responder as demandas do ambiente externo – complexidade externa, o alinhamento da complexidade interna com a externa é desejável. Enquanto a MPE e a VAREJO apresentam esse alinhamento, a AGRON e a COML necessitariam ter a complexidade interna mais alinhada às suas realidades. A figura 34 apresenta qual seria o posicionamento das áreas se observado o alinhamento da complexidade interna com a externa.

Figura 34

Alinhamento da complexidade interna com a complexidade externa das áreas

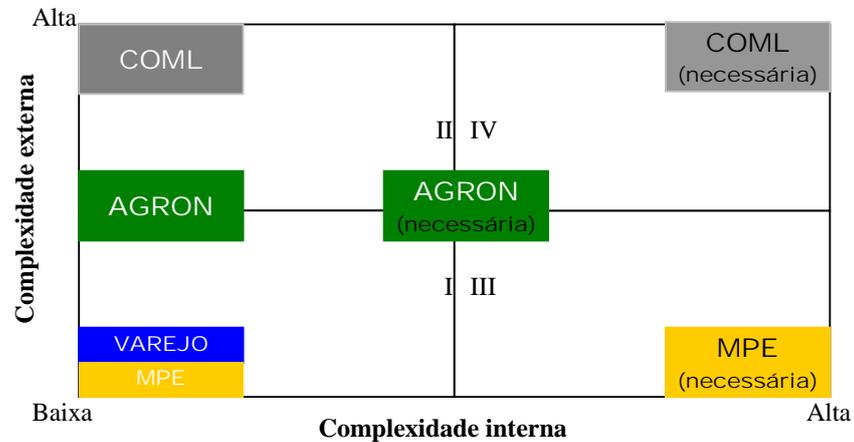


Elaboração do autor com base em Lowendahl e Revang (1998, p. 782).

Se consideradas apenas as redes de distribuição – baixa complexidade interna – o desalinhamento é forte, exceto na VAREJO, como pode ser visto na figura 35.

Figura 35

Alinhamento da complexidade interna das redes de distribuição com a complexidade externa das áreas



Elaboração do autor com base em Lowendahl e Revang (1998, p. 782).

Percebe-se que, em algumas situações, a relação apresentada pela fundamentação teórica utilizada entre a estratégia e a estrutura não é evidenciada pelos resultados. A partir desta constatação, surgem algumas questões: À medida que cresce a complexidade externa, o mercado demanda estratégias fluídas e flexíveis, mas se a estrutura da organização não contempla essas demandas, há espaço para a emergência e para o aprendizado? Se os trabalhadores, à medida que cresce a complexidade interna, são competentes, criativos, bem relacionados e demandam por liberdade nas organizações, mas a estrutura não contempla essas demandas, a complexidade interna deve ser operacionalizada de forma diferente?

4.6.1.2 Metamatriz estratégia deliberada

O quadro 10 apresenta os resultados da pesquisa e a fundamentação teórica relacionados à estratégia deliberada.

Quadro 10

Metamatriz estratégia deliberada

	ÁREAS			
	AGRON	MPE	COML	VAREJO
Complexidade interna	<i>Menor</i>	<i>Maior</i>	Intermediária	Baixa
Complexidade externa	Intermediária	Baixa	<i>Maior</i>	<i>Menor</i>
INDICADORES				
Implementação das estratégias	A maior parte	A maior parte	A maior parte	A maior parte
Causas da não implementação de estratégias pretendidas	<p>Externas Econômicas Político-legais Climáticas Mudanças no mercado</p> <p>Organização Capacidade tecnológica</p>	Não citado	<p>Organização Dificuldade de mobilização de recursos</p>	<p>Externas Político-legais</p> <p>Organização Competição na colocação de produtos para os clientes Risco financeiro</p>
Tipo de estratégia implementada	<p>Mais Resoluções do CA¹⁵ Órgãos governamentais/ reguladores</p> <p>Menos Grande interveniência interna (desenvolvimento produtos) Que envolve a rede</p>	<p>Mais Estratégias de venda</p> <p>Menos De longo prazo (relacionamento com clientes)</p>	<p>Mais Segmentação Relacionamento com clientes Estratégias de venda Estratégias de canal</p> <p>Menos Grande interveniência interna (desenvolvimento produtos)</p>	<p>Mais Alinhadas com a estratégia da organização Pouca interveniência interna Estratégias de curto prazo (produtos) Estratégias que melhoram resultados e aumentam participação no mercado</p> <p>Menos De longo prazo (relacionamento com clientes)</p>
Completeza da implementação	A maioria das estratégias	A maioria das estratégias, mas faltam indicadores/metasp para medição	A maioria das estratégias	A maioria das estratégias

Elaboração do autor.

¹⁵ CA = Conselho de Administração

Em relação às estratégias deliberadas, isto é, as estratégias pretendidas que foram efetivamente implementadas, todas as áreas afirmaram que a maioria das estratégias é implementada. Quanto à causa da não implementação de algumas estratégias, apenas a MPE não citou. As causas podem ser classificadas em externas e internas. Das externas, duas áreas citam como causa da não implementação de estratégias pretendidas fatores político-legais. Três áreas citam como causa interna a capacidade de disponibilizar e mobilizar recursos.

Quanto ao tipo de estratégia que é mais, ou menos, facilmente implementada, depreende-se ser fatores determinantes a origem da demanda (órgãos governamentais ou reguladores, conselho de administração da organização, alinhamento com a estratégia da organização), o controle, pela área, dos recursos necessários (menor interveniência de outras áreas) e o prazo para implementação (curto prazo).

Percebe-se uma estreita relação entre o fator interno citado como causa da não implementação de estratégias pretendidas – a capacidade de disponibilizar e mobilizar recursos – e o tipo de estratégia menos implementada – a que exige maior interveniência. Ora, se a área não detém todos os recursos necessários para a implementação de uma estratégia (por exemplo, recursos tecnológicos ou a rede de distribuição), ela necessita negociar com as áreas que os detêm para conseguir implementar sua estratégia. Essa negociação pode não ser fácil, cada área pode ter suas próprias prioridades, dificultando e, por vezes, inviabilizando a implementação de sua estratégia.

O conceito de complexidade interna utilizado nesse estudo está relacionado ao conhecimento e poder de influência dos trabalhadores. Quanto maior o conhecimento e o poder de influência dos trabalhadores, maior é a complexidade interna. Os resultados obtidos indicam um outro fator que influencia e dificulta a implementação de estratégias pretendidas, ou seja, aumenta a complexidade interna: a necessidade de interveniência de outras áreas da organização. Outros estudos poderiam considerar na operacionalização do conceito de complexidade interna também a necessidade de interveniência de outras áreas na implementação de estratégias pretendidas.

Já em relação à completeza da implementação, todas as áreas implementam a maioria de suas estratégias na totalidade. O destaque fica por conta da MPE, área com maior complexidade interna, que acusa a inexistência de indicadores e metas para avaliar, com precisão, a completeza da implementação de suas estratégias.

4.6.1.3 Metamatriz estratégia emergente

O quadro 11 apresenta os resultados da pesquisa e a fundamentação teórica relacionados à estratégia emergente.

Quadro 11

Metamatriz estratégia emergente

	ÁREAS				FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
	AGRON	MPE	COML	VAREJO	
Complexidade interna	<i>Menor</i>	<i>Maior</i>	Intermediária	Baixa	Crescente
Complexidade externa	Intermediária	Baixa	<i>Maior</i>	<i>Menor</i>	Crescente
INDICADORES					
Mudanças ambientais	Político-legal Econômico Natural	Político Comportamento dos clientes Movimentos da concorrência	Político-legal Comportamento dos clientes Movimentos da concorrência	Político-legal Econômico Comportamento dos clientes Movimentos da concorrência	Ambiente externo Ambiente interno
Ações espontâneas	Não acontecem Causas Rede sem conhecimento, capacidade e autonomia	Não acontecem	Não acontecem Causas Rede sem autonomia e flexibilidade	Não acontecem	Acontecem e formam padrões de comportamento
Estratégia emergente	Não se formam padrões de ações, não são formadas estratégias emergentes	Não se formam padrões de ações, não são formadas estratégias emergentes	Não se formam padrões de ações, não são formadas estratégias emergentes	Não se formam padrões de ações, não são formadas estratégias emergentes	Os padrões de comportamento são reconhecidos como estratégias emergentes
Estratégia pretendida	Novas estratégias são criadas e implementadas	Revisão das estratégias pretendidas	Revisão das estratégias pretendidas	Revisão das estratégias pretendidas	-
Direcionamento estratégico	Demandas vão ao encontro, mas quando vão de encontro , o direcionamento estratégico é alterado e são desenvolvidas estratégias para atendê-las	Demandas normalmente vão ao encontro, mas quando vão de encontro , o direcionamento estratégico é alterado e são desenvolvidas estratégias para atendê-las	O direcionamento por ser macro, as demandas vão ao encontro; esforços têm que ser feitos no sentido de implementá-lo	Demandas normalmente vão ao encontro, mas quando vão de encontro , o direcionamento estratégico é alterado e são desenvolvidas estratégias para atendê-las	As estratégias emergentes podem corroborar ou alterar o direcionamento estratégico

Elaboração do autor.

As principais mudanças ambientais citadas pelas áreas foram provocadas pelo ambiente político-legal e pelo mercado (comportamento dos clientes e movimentos da concorrência). A fundamentação teórica utilizada acrescenta como fator provocador de mudanças, além de fatores externos, a complexidade interna, ou seja, o conhecimento e poder de influência dos trabalhadores. Destaca-se a AGRON que não relatou mudanças ambientais provocadas pelo mercado. Esse fato, em parte, pode ser explicado pelas características do mercado, que é fortemente afetado e influenciado pelo ambiente natural e pelo ambiente político-legal. O mercado é muito regulamentado e tem recursos controlados pelo Governo. Para alguns segmentos do mercado, associações e entidades negociam as necessidades dos clientes junto ao Governo que, em consequência, desenvolve programas ou decreta resoluções.

Destaca-se também o relato por parte da VAREJO, área submetida à menor complexidade externa, de mudanças provocadas pelo comportamento dos clientes. Como exemplo, foi citada a oferta de crédito para pessoa física. As organizações bancárias vinculavam a liberação de crédito para pessoa física ao fato de ela ter uma conta corrente. Os clientes, principalmente os de menor poder aquisitivo e muitas vezes sem comprovação de renda, que não tinham como obter crédito junto às instituições bancárias, passaram a buscar crédito em financeiras, mesmo a juros mais elevados, ou optavam pelo financiamento dos produtos diretamente pelas grandes lojas de varejo. As organizações bancárias começaram a realizar parcerias com as grandes lojas varejistas com o objetivo de oferecer crédito sem a exigência de uma conta corrente na instituição bancária. Mudanças significativas como acima exemplificado, não relacionadas às demandas por customização e personalização, sugerem que outros estudos poderiam considerar na operacionalização do conceito de complexidade externa não apenas a demanda dos clientes por customização e personalização.

Nenhuma das áreas reportou o surgimento de ações espontâneas a partir das mudanças ambientais. A AGRON e a COML relacionaram o não surgimento de ações espontâneas ao fato de as redes de distribuição não terem autonomia, capacidade, conhecimento e flexibilidade para agir espontaneamente em resposta ao ambiente. Em outras palavras, de acordo com a operacionalização do conceito de complexidade interna, a AGRON e a COML relacionaram o não surgimento de ações espontâneas à baixa complexidade interna da rede de distribuição. Entretanto, esses resultados estão coerentes com as características da maioria das escolas de pensamento relacionadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) que privilegiam as

estratégias deliberadas. Ao não envolver agentes organizacionais de vários níveis – no caso deste estudo, a rede de distribuição – e separar a formulação das estratégias de sua implementação, as organizações deliberadamente retiram autonomia, capacidade, conhecimento e flexibilidade para agir espontaneamente em resposta ao ambiente. A baixa complexidade interna não é causa da não existência de estratégias emergentes e sim consequência do modelo e do processo estratégico adotado.

A COML é gestora da rede de atacado, a AGRON é servida tanto pela rede de atacado como pela rede de varejo e todas as áreas de negócio pesquisadas são servidas, exclusivamente, por essas redes. Dessa forma, a relação entre a baixa complexidade interna das redes de distribuição, seja como causa da não existência de estratégias emergentes, seja como consequência do processo estratégico adotado, pode ser estendida para todas as áreas.

A fundamentação teórica vê como consequência das mudanças ambientais e da interação dos agentes organizacionais com o ambiente o surgimento de ações espontâneas e a formação de padrões de comportamento. Outra possível explicação para o não surgimento de ações espontâneas, além da baixa complexidade interna da rede de distribuição anteriormente citada, poderia ser o detalhamento e especificidade das estratégias da organização utilizadas como insumo para a criação de estratégias das áreas de negócio. O aprofundamento da discussão sobre as consequências de as estratégias organizacionais serem mais ou menos específicas é realizado, a seguir, nas discussões sobre as questões preditivas.

A fundamentação teórica vê o surgimento de estratégias emergentes quando os padrões de ação e de comportamento são reconhecidos, pela organização, como estratégias. Se as áreas não respondem espontaneamente e não se formam padrões de comportamento, não são formadas as estratégias emergentes. A pesquisa mostra que a organização, em vez de reagir sem intenção prévia às mudanças ambientais, revisa ou cria novas intenções ou estratégias pretendidas.

De acordo com a fundamentação teórica, as estratégias emergentes podem corroborar ou alterar o direcionamento estratégico existente na organização. Nas áreas pesquisadas, novas intenções, normalmente, corroboram o direcionamento estratégico previamente definido. Neste estudo, nos casos em que as demandas ambientais vão de encontro ao direcionamento estratégico, as áreas reportam que a organização desenvolve novas estratégias e as implementa. As áreas, também a organização, independentemente de as demandas ambientais corroborarem ou não o direcionamento estratégico, buscam reagir com estratégias pretendidas, revisadas ou novas,

imediatamente à mudança e de acordo com o dinamismo do mercado. A alteração formal do direcionamento estratégico, se for o caso, se dará no próximo ciclo de planejamento, tanto para as áreas como para a organização.

Com o objetivo de aprofundar a discussão sobre os fatores que influenciam o surgimento de estratégias pretendidas e emergentes, foram elaboradas, a partir das metamatrizes e da fundamentação teórica, as questões apresentadas no quadro 12.

Quadro 12

Questões preditivas

Mudanças no ambiente externo	
1.	As mudanças ambientais provocadas pelo ambiente político-legal e pelo mercado influenciam o surgimento de mais ou menos estratégias deliberadas ou emergentes?
2.	Qual a relação entre a complexidade externa e o surgimento de mais ou menos estratégias deliberadas ou emergentes?
3.	O fato de as demandas geradas pelas mudanças ambientais corroborarem o direcionamento estratégico previamente definido influencia o surgimento de mais ou menos estratégias deliberadas ou emergentes?
Origem das demandas/estratégias	
4.	A origem das demandas (órgãos governamentais ou reguladores, Conselho de Administração da organização, alinhamento com a estratégia da organização) influencia o surgimento de mais ou menos estratégias deliberadas ou emergentes?
5.	A estratégia da organização, como origem da formulação das estratégias das áreas, ao ser mais ou menos específica ou geral, influencia o surgimento de mais ou menos estratégias deliberadas ou emergentes?
Autonomia e controle dos recursos	
6.	O controle, pela área, dos recursos necessários para a ação (menor interveniência de outras áreas) influencia o surgimento de mais ou menos estratégias deliberadas ou emergentes?
Complexidade interna	
7.	Qual a relação entre a complexidade interna e o surgimento de estratégias deliberadas ou emergentes?
8.	A falta de autonomia, capacidade, conhecimento e flexibilidade das redes de distribuição inibe o surgimento de estratégias emergentes?

Elaboração do autor

Ao analisar as questões apresentadas no quadro 15 que tratam das mudanças no ambiente externo, verifica-se que não existem evidências teóricas para relacionar as mudanças ocorridas no ambiente político-legal e no mercado à maior ou menor ocorrência de estratégias pretendidas ou emergentes. De acordo com a fundamentação teórica utilizada, as mudanças ambientais podem provocar tanto estratégias pretendidas (via avaliação do mercado) como emergentes (via interação com o mercado). Todas as áreas reportaram estarem sujeitas a esses fatores – exceto a AGRON que não citou mudanças no mercado – e todas, pelos resultados, desenvolveram, exclusivamente, estratégias pretendidas. Ao analisar os motivos pelos quais a AGRON não relatou mudanças ambientais provocadas pelo mercado, conclui-se que, pelo fato de ser o seu mercado de atuação bastante regulamentado, a AGRON tende a desenvolver estratégias

pretendidas que implementam e cumprem programas e resoluções originadas do Governo. Este aspecto relacionado à origem das demandas e estratégias é aprofundado em seguida.

A questão da regulamentação, que pode ser estendida à indústria bancária como um todo, acrescenta uma variável não considerada na fundamentação teórica utilizada. A maior regulamentação de uma indústria levaria à predominância de estratégias deliberadas ou mesmo à inibição da formação de estratégias emergentes? Os resultados deste estudo apontam uma possível relação, mas uma generalização exigiria estudos futuros mais específicos.

Em relação ao fato de as demandas geradas pelas mudanças ambientais corroborarem o direcionamento estratégico definido, pode-se inferir que, uma vez que as estratégias pretendidas, de certa maneira, contemplam as demandas decorrentes das mudanças ambientais, uma resposta suficiente seria o seu aperfeiçoamento, sem necessidade de muitas mudanças nas intenções e, principalmente, no comportamento.

Quanto à origem das demandas, das estratégias, percebe-se forte demanda, nos mercados atendidos por todas as áreas, especialmente no agronegócio, por parte de órgãos governamentais ou reguladores. Essas demandas normalmente são direcionadas, normatizadas, controladas e com prazos definidos, isto é, vêm carregadas de intenções, que geram revisões ou criações de novas estratégias pretendidas pela área/organização.

As estratégias da organização, como insumo para a criação de estratégias das áreas de negócio, podem ser mais gerais, indicar apenas a direção e permitir que as áreas, a partir da interação diária com o mercado, formulem ou permitam a emergência de estratégias mais livremente. Mariotto (2003, p. 80) exemplifica essa situação: “estratégias no nível das áreas de negócio podem emergir – serem ‘induzidas’ – como resultado de uma estratégia corporativa mais ampla instrumentada pelos diversos mecanismos administrativos que dirigem os interesses dos atores estratégicos na organização”.

Não é o caso desta organização. Da análise dos documentos de sua arquitetura estratégica, percebe-se a existência de documentos que contemplam direcionamentos mais macro, de longo prazo, como também documentos específicos, de curto prazo, que não somente orientam a ação organizacional como também a delimitam fortemente. Nesses documentos são definidos e priorizados, para cada mercado/segmento, os objetivos, indicadores e metas, como também as linhas de produtos e serviços que serão ofertados aos clientes. Esses documentos são ainda desdobrados no orçamento – que traz a quantificação dos planos da organização – e no Acordo de

Trabalho – utilizado para avaliar e consolidar o desempenho dos funcionários e das dependências da organização. Estratégias, nesse nível de detalhamento e controle, não dão margem para o surgimento de ações espontâneas.

Se as estratégias da organização são bastante específicas, a ponto de se desdobrarem até o orçamento, a resposta de uma área às mudanças ambientais não previstas, que necessite de grande mobilização de recursos dentro da organização, terá sua implementação dificultada. Esta dificuldade está relacionada ao comprometimento ou direcionamento dos recursos da organização – incluída aí a força de trabalho – para estratégias pretendidas previamente definidas. Uma inferência veria, a partir deste raciocínio, uma relação entre a especificidade da estratégia organizacional e o não surgimento de estratégias emergentes. Ora, como não existem recursos suficientes para responder à demanda ambiental, a área posterga e altera a natureza da resposta: em vez de agir prontamente (estratégia emergente), desenvolverá a resposta como um plano (estratégia pretendida) e buscará incluí-lo e priorizá-lo no próximo ciclo de planejamento das estratégias da organização.

A discussão anterior relaciona a autonomia e controle dos recursos necessários para a ação com a especificidade das estratégias da organização. Aqui, busca-se relacionar, independente da especificidade das estratégias da organização, a falta de autonomia e controle dos recursos necessários para a ação por parte da área com as estratégias pretendidas. Pode-se inferir que, se as áreas não têm todos os recursos necessários para a ação, necessita definir um plano, uma estratégia que irá implementar suas intenções. A partir daí necessita expor, articular e negociar, junto a outras áreas que detêm os recursos, a sua estratégia. Dessa forma, tende a prevalecer a criação de estratégias pretendidas.

Essa questão da autonomia e controle dos recursos necessários para a ação e da necessidade de articular e negociar com outras áreas traz para a discussão a questão do poder e, mais especificamente, a existência, ou não, de relação entre a emergência de estratégias e poder.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 174) apresentam a escola de poder ou “a formação de estratégia como um processo de negociação”, isto é, a formação de estratégia “como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses”. Ao definir poder como o exercício de influência além da puramente econômica, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) reverterem a posição da escola de posicionamento para quem “a finalidade de uma organização comercial é concorrer

'legitimamente' em um mercado econômico" e, em analogia às estratégias genéricas de Porter (1991), citam as "estratégias políticas genéricas".

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 175), a escola de poder busca despertar a administração estratégica para a realidade da vida organizacional: "as organizações são compostas por indivíduos com sonhos, esperanças, ciúmes, interesses e temores", ao contrário do que grande parte da literatura assumia, por exemplo: "que os altos executivos eram agentes racionais que definiam estratégias que todas as outras pessoas adotavam, em seu papel de 'insumos de mão-de-obra' submissos e leais".

"Se a formulação de estratégia pode ser um processo de planejamento e análise, cognição e aprendizado, também pode ser um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões" (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 175). Ao se introduzir qualquer forma de ambigüidade, p. ex. a escassez de recursos, surge a política. Metas e decisões emergem de barganhas, de negociações e de manobras em busca de posições entre os diferentes interessados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 177).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 178-179) questionam se pode haver consistência nas ações (estratégia emergente) quando "os acasos da barganha assumem o processo de formação de estratégias". Contudo, acreditam que as estratégias podem emergir de processos políticos: "uma decisão à qual se chegou por meio políticos pode estabelecer um precedente e, a partir deste, um padrão"; "um grupo não pertencente à liderança formal pode se mostrar forte o suficiente para impor politicamente suas intenções a toda à organização"; "quando campos rivais surgem de uma mudança importante em estratégia".

Entretanto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 179) sugerem que, quando as estratégias surgem fora dos processos políticos, elas tendem a ser mais emergentes do que deliberadas, pois "ter chegado a uma estratégia de maneira política, em geral, significa tê-lo feito passo a passo, através de processos de negociações e assemelhados" carregados de intenções.

Ainda em relação à autonomia e controle pelas áreas dos recursos necessários para a ação, isto é, a necessidade de maior, ou menor, interveniência na implementação de estratégias, o conceito de complexidade interna poderia ser operacionalizado levando em consideração também essa variável. A quantidade e a frequência de interveniências poderiam ser um dos fatores que indicaria maior ou menor complexidade interna.

Considerando a complexidade interna da área, uma inferência, com base na literatura, veria uma relação entre o ambiente com maior complexidade interna e a maior ocorrência de estratégias emergentes, ou seja, o alto nível de autonomia e conhecimento por parte dos empregados aliado a grande interação desses agentes organizacionais com os clientes promoveria respostas (ações) espontâneas. Os dados não corroboram esta inferência, ao contrário, mesmo a área de maior complexidade interna, MPE, responde às demandas oriundas de mudanças ambientais com estratégias pretendidas.

Cabe destacar aqui que a complexidade interna foi avaliada para a área de negócio, não para a rede de distribuição. Uma vez que é a rede de distribuição, não a área de negócio, que está em contato direto e diário com os clientes, ações espontâneas poderiam surgir, se fosse o caso, a partir dos agentes organizacionais dessas redes. Entretanto, de acordo com os entrevistados, as redes de distribuição não têm autonomia, conhecimento ou flexibilidade para agir, isto é, a partir da operacionalização do conceito de complexidade interna utilizada, têm baixa complexidade interna. Dado que o tipo de estratégia prevalente é a estratégia deliberada, os resultados indicam ocorrer uma relação entre ambiente com menor complexidade interna e a maior ocorrência de estratégias pretendidas. Essa relação é fundamentada no primeiro quadrante da figura 33.

4.6.1.4 Metamatriz processo estratégico

O quadro 13 apresenta os resultados da pesquisa e a fundamentação teórica relacionados ao processo estratégico.

Quadro 13

Metamatriz processo estratégico

	ÁREAS				FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA (continua...)	
	AGRON	MPE	COML	VAREJO	Escola de Planejamento	Criação contínua de estratégias
Complexidade interna	<i>Menor</i>	<i>Maior</i>	Intermediária	Baixa	Baixa	Alta
Complexidade externa	Intermediária	Baixa	<i>Maior</i>	<i>Menor</i>	Baixa	Alta
INDICADORES						
Existência formal do processo	Sim	Sim	Sim, recente	Não, segue a dinâmica do mercado.	Sim	Sim ou Não
Público envolvido:						
níveis hierárquicos	Todos	Todos	Todos	Diretivo e gerencial, outros níveis é restrito	Alta gerência	Todos
áreas intervenientes	Área de planejamento da organização, áreas gestoras de cliente e da rede de distribuição dos mercados de varejo e atacado	Áreas de negócio, áreas gestoras regionais da rede de varejo	Áreas com maior interveniência	Comitê de negócios e área de planejamento da organização, área gestora da rede de varejo, área de marketing, empresas coligadas gestoras de produtos, área de TI ¹⁶	-	-
clientes	Indireto, via pesquisas, fóruns, entidades e associações	Indireto, via pesquisa	Indireto, via pesquisas, fóruns e Inteligência Competitiva	Indireto, via pesquisas, fóruns e rede de distribuição	-	Direto
outros <i>stakeholders</i>	Vice-Presidente, Presidente	Vice-Presidente	Conselho Diretor, Governo	Não, exceto o CD que aprova as estratégias e externos que demandam (Governo, órgãos reguladores)	-	-

¹⁶ TI = Tecnologia da Informação

	ÁREAS				FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA (continuação)	
	AGRON	MPE	COML	VAREJO	Escola de Planejamento	Criação contínua de estratégias
Escopo	Visão de futuro, objetivos estratégicos, estratégias de relacionamento com clientes, estruturação de negócios, produtos e serviços	Visão de futuro, objetivos estratégicos; estratégias de segmentação, de expansão de base, de relacionamento com clientes, de produtos e serviços	Visão de futuro, objetivos estratégicos, segmentação, relacionamento com clientes, estruturação de negócios, canais	Estratégias de segmentação, de relacionamento com clientes e de produtos e serviços	Estratégia Empresarial (papel, visão de futuro, objetivos estratégicos) estratégia de negócios (relacionamento com clientes, produtos e serviços, canais)	Estratégia Empresarial (papel, visão de futuro, objetivos estratégicos) estratégia de negócios (relacionamento com clientes, produtos e serviços, canais)
Responsabilidade pelo processo	Gerência média	Gerentes executivos e Gerência de divisão	Gerência de média	Gerências executivas	Alta gerência	Alta gerência, todos
Frequência	Anual, revisão semestral	Anual	Não definida	Não definida	Anual	Dia-a-dia
Duração	2 meses	2 meses	De acordo com a necessidade	Não definida	-	Constante
Papel e postura da Alta Gerência	Incentivadora e receptiva	Estimuladora, receptiva e acessível	Patrocinadora, receptiva	Catalisadora, patrocinadora, viabilizadora, incentivadora e receptiva	Controle diagnóstico	Controle interativo

Elaboração do autor.

Em relação às características do processo estratégico, exceto na VAREJO, o processo em todas as áreas é formal, isto é, segue uma seqüência formal de atividades. De acordo com a fundamentação teórica, o processo é formal para as estratégias pretendidas criadas a partir do planejamento estratégico e pode ou não ser formal para as estratégias emergentes. Uma vez que todas as áreas utilizam estratégias pretendidas, os resultados estão em consonância com a fundamentação teórica, isto é, são utilizados processos formais de criação de estratégias.

Quanto ao público envolvido na criação das estratégias, todos os níveis hierárquicos são envolvidos – na VAREJO esse envolvimento é restrito –; existe o envolvimento de outras áreas; os clientes não são envolvidos, suas necessidades são levantadas a partir de pesquisas, fóruns e de informações fornecidas pelas redes de distribuição e de inteligência competitiva; outros *stakeholders* envolvidos o são quando demandam ou quando da aprovação das estratégias. Na fundamentação teórica, para o planejamento estratégico, apenas a alta gerência é envolvida e no modelo de formação contínua de estratégias, todos os níveis hierárquicos, especialmente o segmento que está em contato com o ambiente externo, são envolvidos, como também, diretamente, o cliente.

A característica predominante em todas as áreas é o não envolvimento das redes de distribuição na criação das estratégias. É a velha crítica ao planejamento estratégico em separar a formulação da implementação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL , 2000, p. 52). Seria esse não envolvimento uma das causas da baixa complexidade interna de suas redes de distribuição?

Todas as áreas criam estratégias de acordo com suas responsabilidades como gestoras de clientes, produtos e/ou canais. As áreas, no processo, também tratam do direcionamento estratégico, isto é, da visão de longo prazo. A exceção fica por conta da VAREJO, que não reporta como escopo de seu processo de criação de estratégias o direcionamento de longo prazo. Surge uma questão: é – a partir da operacionalização utilizada – a baixa complexidade do ambiente externo ou o modelo de criação de estratégias que leva essa área a não definir um direcionamento de longo prazo?

Na maioria das áreas, a responsabilidade pela condução do processo estratégico é atribuída a uma gerência média de apoio e suporte à gestão. Na MPE, além dessa gerência média, a alta gerência também é responsável e na VAREJO a responsabilidade fica a cargo da alta gerência. Pela fundamentação teórica, o planejamento estratégico tem a alta gerência como

responsável pelo processo. Já para o processo de formação contínua de estratégias, não apenas a alta gerência, mas todos são responsáveis.

Ao considerar o envolvimento dos níveis hierárquicos da área em conjunto com a responsabilidade pela condução do processo estratégico, surge, novamente, a questão da relação entre a estrutura e a estratégia.

A AGRON, em razão de sua menor complexidade interna e de uma complexidade externa intermediária, localiza-se entre os quadrantes I e II da figura 33. De acordo com a teoria, a estrutura burocrática, orientada para a eficiência, buscaria, ao mesmo tempo, conseguir efetividade. Não se percebem distorções entre a estrutura proposta pela teoria e a distribuição de autoridade que a área prática – ter a responsabilidade pelo processo estratégico atribuída a uma gerência média e envolver todos os níveis hierárquicos da área.

A MPE, localizada no quadrante III da figura 33, em função de apresentar a maior complexidade interna e baixa complexidade externa, apresentaria, em termos de estrutura, a autoridade distribuída ao longo da hierarquia com estruturas fluídas (equipes matriciais). A MPE envolve todos os níveis hierárquicos da área e tem tanto a gerência média como a alta gerência como responsáveis pelo processo estratégico. Aparentemente essa distribuição de autoridade não foi suficiente para propiciar a emergência como os resultados desse estudo demonstraram.

A COML seria localizada entre os quadrantes I, II e III da figura 33. Uma complexidade interna intermediária indicaria uma estrutura burocrática que busca distribuir a autoridade ao longo da hierarquia e em direção à fluidez e flexibilidade, soluções locais e temporárias. A distribuição de responsabilidade pelo processo e o envolvimento de todos os níveis hierárquicos da área não foram suficientes para permitir a emergência de estratégias. A maior complexidade externa indicaria uma estrutura que considera os segmentos do mercado, o que é confirmado pelos resultados.

A VAREJO, área sujeita a baixa complexidade interna e à menor complexidade externa, foi plotada no quadrante I da figura 33. A estrutura sugerida pela fundamentação teórica indica uma estrutura funcional, burocrática, orientada para a eficiência e para a produção em massa. De fato, é a área que concentra mais autoridade na alta gerência, pois esta é a única responsável pelo processo estratégico e a área envolve, de forma restrita, outros níveis hierárquicos.

O quadro 14 resume, em relação à estrutura, a congruência dos resultados obtidos com a teoria utilizada.

Quadro 14

Estrutura – Congruência dos resultados obtidos com a teoria

Complexidade da área		Estrutura indicada pela teoria	Resultados obtidos	Congruência com a teoria	
AGRON	Complexidade interna	<i>Menor</i>	Estrutura burocrática orientada para a eficiência	Distribui autoridade ao atribuir a responsabilidade pelo processo estratégico a uma gerência média e envolver todos os níveis hierárquicos da área	Sim, além do indicado.
	Complexidade externa	Intermediária	Estrutura burocrática orientada para a eficiência em busca conseguir efetividade.	Estrutura organizacional considera os segmentos do mercado	Sim
MPE	Complexidade interna	<i>Maior</i>	Autoridade distribuída ao longo da hierarquia com estruturas fluidas, flexíveis, soluções locais e temporárias	Distribui autoridade ao responsabilizar pelo processo estratégico tanto a alta gerência quanto a gerência média e envolver todos os níveis hierárquicos da área	Pouca, insuficiente para propiciar a emergência prevista na teoria
	Complexidade externa	Baixa	Estrutura burocrática orientada para a eficiência	Estrutura organizacional não considera os segmentos do mercado	Sim
COML	Complexidade interna	Intermediária	Estrutura burocrática que busca distribuir a autoridade ao longo da hierarquia; Estruturas em direção à fluidez e flexibilidade, soluções locais e temporárias	Distribui autoridade ao atribuir a responsabilidade pelo processo estratégico a uma gerência média e envolver todos os níveis hierárquicos da área	Pouca, insuficiente para propiciar a emergência prevista na teoria
	Complexidade externa	<i>Maior</i>	Estrutura considera os segmentos do mercado	Estrutura organizacional considera os segmentos do mercado	Sim
VAREJO	Complexidade interna	Baixa	Estrutura burocrática orientada para a eficiência	Concentra a responsabilidade pelo processo estratégico na alta gerência e envolve, de forma restrita, outros níveis hierárquicos	Sim
	Complexidade externa	<i>Menor</i>	Estrutura para produção em massa	Estrutura organizacional considera os segmentos do mercado	Sim, além do indicado.

Elaboração do autor.

A frequência do processo é anual na AGRON e na MPE e indefinida na VAREJO e na COML, no caso desta, por ter tornado o processo formal recentemente. A duração do processo segue o mesmo padrão da frequência, dois meses na AGRON e na MPE, não definido na COML e na VAREJO. Do lado teórico, o planejamento estratégico vê a necessidade de a frequência ser anual. Já para o surgimento de estratégias emergentes o processo ocorre no dia-a-dia e constantemente. As áreas relatam que o mercado em que atuam é dinâmico e competitivo. Será

que um processo com frequência semestral ou anual é suficiente para atender às mudanças ambientais ou as áreas necessitam de um processo contínuo de formação de estratégias que gerem, a partir da interação diária com o mercado, a emergência de padrões de comportamento ou estratégias emergentes?

A VAREJO parece tratar essa questão de criação de estratégias a partir do dia-a-dia, pois, além de não definir um direcionamento estratégico de longo prazo, é indefinida a frequência do processo estratégico e, nas palavras de um entrevistado, “O dia-a-dia é que vai ditando e ocorre muito mais em momentos de sufoco, de perda de mercado, isso é fato” (P10: VAREJO). Será que a VAREJO ao tratar essa questão dessa forma não estaria criando suas estratégias continuamente?

Entretanto, o modelo de formação contínua de estratégias, que prevê a interação entre intenção e emergência, trata também do direcionamento estratégico de longo prazo que norteia a atuação dos agentes organizacionais em interação diária com o ambiente. Apenas se esse direcionamento não for suficiente para contemplar as mudanças ambientais, se o modelo organizacional permitir a mudança de comportamento e se a organização assumir esse novo padrão de comportamento como estratégia é que o direcionamento estratégico poderá ser mudado. Essa situação constituiria um aprendizado de laço duplo (MARIOTTO, 2003) ou aprendizado estratégico. Os resultados não indicam ser esse o caso da VAREJO.

Os pesquisados, em todas as áreas, informaram ser o papel e a postura da alta administração patrocinador, incentivador e receptivos. Para Mintzerg e Waters (1985), a diferença fundamental entre estratégias deliberadas e estratégias emergentes é que as estratégias deliberadas têm foco na direção e no controle, enquanto as estratégias emergentes trazem a noção de aprendizado estratégico. Cada escola de pensamento descrita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) tem como resultado de seu processo estratégico a criação de estratégias deliberadas, emergentes ou ambas. O papel da alta gerência no processo estratégico varia, ao relacioná-lo com as estratégias resultantes, de acordo com o foco que a organização dá à direção e ao controle ou ao aprendizado. A partir deste raciocínio, pode-se inferir, como todas as áreas pesquisadas têm como resultado de seu processo estratégias deliberadas, ser o papel da alta gerência fundamentalmente o de direcionar e de controlar a ação organizacional.

Entretanto, o modelo de formação contínua de estratégias, proposto por Mariotto (2003), busca conciliar estratégias deliberadas e emergentes, assim, de acordo com Mintzerg e Waters (1985), busca conciliar direção/controle e aprendizado. Os sistemas de controles diagnósticos e

interativos são os instrumentos indicados por Osborne (1998) e por Mariotto (2003) para a alta gerência acompanhar, respectivamente, o controle da implementação de estratégias pretendidas e a emergência de estratégias e do aprendizado estratégico.

Os sistemas de controles diagnósticos, ao comparar os resultados da implementação de estratégias pretendidas com os objetivos planejados, informam os gerentes sobre desvios significativos, para que as ações, ou as estratégias, possam ser corrigidas e gerar, respectivamente, aprendizado de laço simples ou duplo (Mariotto, 2003).

Um aspecto básico envolvido com a utilização de controles interativos é a atenção e envolvimento pessoal que a alta gerência dedica ao monitoramento da interação que agentes organizacionais têm com a dinâmica externa dos negócios. Mesmo sem a existência de sistemas de informação, os controles interativos podem ser aplicados. Os dados podem vir, por exemplo, da rede de inteligência competitiva e serem “discutidos e interpretados em reuniões presenciais com superiores, pares e subordinados” (Mariotto, 2003, p. 86).

Ao utilizar os controles interativos, a alta gerência poderá acompanhar a emergência de mudanças ambientais, influenciar, não obstruir e trazer à tona estratégias emergentes, pois os controles interativos buscam unir conceitos, idéias e ações e servem como pontes para ligar necessidades, conhecimento de negócio e respostas organizacionais. O que leva a alta gerência de uma organização a abrir mão dessa interação e de seu acompanhamento, o que poderia resultar na emergência de soluções inovadoras para a organização? Modelos mentais?

Observa-se, a partir dos resultados da pesquisa, que em todas as áreas o papel da alta gerência é o de direcionar e controlar a ação organizacional via sistemas de controles diagnósticos. As áreas e a alta gerência, ao aceitarem que o papel desta seja meramente o de patrocinador e de incentivador, fazem, intencionalmente ou não, opção por estratégias pretendidas em detrimento das estratégias emergentes.

A VAREJO relaciona essa postura patrocinadora, incentivadora e receptiva à busca de soluções para os problemas em que vive em seu mercado de atuação. Uma postura de abertura às idéias, à participação, apenas em função das dificuldades, também segue o modelo de separação entre formulação e implementação de estratégias. Essa postura, não sistemática, abre mão do aprendizado decorrente de um processo mais participativo, cujo papel da alta gerência seria o de gerenciar o processo de aprendizado estratégico.

Buscou-se uma possível relação entre as características do processo estratégico da VAREJO e o incrementalismo lógico proposto por Quinn (1989). A postura da alta gerência, na abordagem do incrementalismo lógico frente aos eventos do ambiente externo, é atuar, em geral conscientemente, de forma incremental de modo a construir concordâncias prévias e tentativas sujeitas à revisão posterior. Na VAREJO, a alta gerência busca, de fato, atuar frente aos eventos e acontecimentos do dia-a-dia e, ao tomar decisões de forma colegiada (diretor e todos os gerentes executivos), também busca concordâncias. Não foi reportado, entretanto, que essas concordâncias são tentativas incrementais ou sujeitas à revisão posterior.

Uma discrepância com o incrementalismo lógico é que a alta gerência, em seu processo estratégico, não define seu direcionamento macro (papel, visão de futuro, objetivos estratégicos). Não norteia de forma ampla a atuação de seus agentes organizacionais e tem a acomodação de propósitos e concordâncias específicas dificultada. Apesar de o processo decisório na VAREJO ser carregado de propósito, não foi reportado ser proativo, ao contrário, foi citado como reativo.

Também não existem evidências de que o processo estratégico da VAREJO busca integrar aspectos analíticos e comportamentais da formulação de estratégias e que busca atingir coesão e identidade em novas direções. Em suma, não existem evidências empíricas para relacionar o processo estratégico da VAREJO com o incrementalismo lógico identificado por Quinn (1989).

A comparação dos resultados obtidos em relação às características dos processos estratégicos das áreas com as características dos processos das dez escolas de pensamento citadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 13), neste trabalho, nos quadros 2 e 3, e as dimensões consideradas por essas escolas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 259- 264) levam às seguintes identificações.

O processo de formação de estratégias da VAREJO pode ser relacionado ao da escola de *design*, conforme apresentado no quadro 15.

Quadro 15

Classificação da VAREJO em relação às escolas de pensamento

CARACTERÍSTICAS	ESCOLA DE <i>DESIGN</i>	RESULTADOS
Ambiente	Fonte de ameaças e oportunidades; busca adequação potencializando seus pontos fortes e minimizando seus pontos fracos	"Olhar o mercado, o que está acontecendo no ambiente concorrencial e as pesquisas, a gente põe um olho no que está acontecendo, onde o concorrente está. O que os clientes estão vivendo, a gente associa essas duas coisas [...]" (P10: VAREJO)
Estratégia resultante	Deliberada	Deliberada
Processo estratégico	Informal	Informal
Público envolvido	Separação entre formulação e implementação	Interno = diretivo e gerencial, outros níveis é restrito;
Escopo	Simple e única "[...] as estratégias têm de ser sob medida para o caso individual" (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 33)	"a gente faz uma discussão do problema, geralmente do que está acontecendo no mercado e a gente define que projeto a gente vai atuar" (P10: VAREJO)
Responsabilidade	Principal executivo	Alta gerência
Postura e papel da alta gerência	Dominante, Conceber	Catalisadora, patrocinadora, viabilizadora, incentivadora e receptiva
Disponibilização para os funcionários	Explícita	Da área = Não sistematizada

Elaboração do autor.

Ou seja, a VAREJO busca uma adequação reativa, de curto prazo, ao ambiente externo. Desenvolve suas estratégias deliberadas em um processo consciente, simples e informal. Envolve apenas os níveis diretivo e gerencial na formulação de suas estratégias (separação entre pensamento e ação) e a responsabilidade pelo processo é da alta gerência.

Ao promover a separação entre pensamento e ação, deixa-se de lado o aprendizado. Mesmo sem considerá-lo, será que "‘pense, depois faça’ é realmente a melhor maneira, em especial quando os pensadores ficam no topo de uma hierarquia [...] enquanto os executores devem se arrumar com a implementação lá embaixo?" (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 38).

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 40), por trás da distinção entre formulação e implementação está a suposição de que os ambientes sempre podem ser compreendidos pela alta administração ou, a sua compreensão, a ela transmitida, que o ambiente em si é suficientemente estável ou previsível. Mas o mercado de atuação reportado pela VAREJO, mesmo considerando a baixa demanda de seus clientes por customização, não é estável. Nas palavras dos entrevistados, "é muito dinâmico", seja pelos movimentos da concorrência ou por mudanças nos cenários econômico e político-legal. Diante dessa realidade,

parece relevante a observação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 40), sobre a conveniência de ligar o pensamento mais à ação para que o “aprender” estivesse no lugar do “projetar”.

Buscou-se, como tentado em relação a VAREJO, uma possível relação entre o incrementalismo lógico proposto por Quinn (1989), e as características dos processos estratégicos da AGRON, MPE e da COML. Essas áreas foram agrupadas em razão das semelhanças de seus processos estratégicos.

Essas áreas têm um planejamento formal, têm as estratégias da organização como origem de suas próprias estratégias e também participam da formulação das estratégias da organização, monitoram o mercado em busca de oportunidades e ameaças, organizam suas estratégias pretendidas em uma estrutura de objetivos estratégicos e comerciais (segmentação, relacionamento com clientes, produtos e serviços, canais de distribuição) e planos, em uma abrangência que vai do curto ao longo prazo. Essas identificações, levaram, inicialmente, a relacionar os processos estratégicos dessas áreas ao processo de formulação de estratégias utilizado pela escola de planejamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). O quadro 16 apresenta esta relação.

Quadro 16

Classificação da AGRON, MPE e da COML em relação às escolas de pensamento

CARACTERÍSTICAS	ESCOLA DE PLANEJAMENTO	RESULTADOS
Ambiente	Complacente: é possível prever, controlar ou assumir sua estabilidade	Monitoramento via inteligência competitiva e pesquisas
Estratégia resultante	Deliberada	Deliberada
Processo estratégico	Formal	Formal
Público envolvido	Separação entre formulação e implementação	As áreas formulam a rede de distribuição implementa
Escopo	Hierarquia de planos	Visão de futuro, objetivos estratégicos, segmentação de mercado, estratégias de relacionamento com clientes, produtos e serviços
Responsabilidade	Principal executivo, planejadores	Gerentes executivos, gerência média de planejamento
Postura e papel da alta gerência	Planejar e controlar	Planejar e controlar via sistemas de controles diagnósticos
Disponibilização para os funcionários	Explícita	Sim

Elaboração do autor.

Destaca-se a formalidade da AGRON no controle da implementação de suas estratégias, tudo – inclusões, alterações e exclusões de ações nos planos – é registrado formalmente via “notas” ou atas de reuniões, provavelmente em razão de sua busca de certificação no Plano Nacional de Qualidade (PNQ). Apresentam, especialmente a AGRON, uma hierarquia de planos que vão do curto ao longo prazo.

Apesar de envolverem todos os níveis hierárquicos na área, adotam a separação entre formulação e implementação, uma vez que não envolvem, na formulação de suas estratégias, suas redes de distribuição. Aqui, aplicam-se as mesmas questões relacionadas à separação do pensamento e da ação discutidas para a VAREJO. A responsabilidade pelo processo é da alta gerência – apoiada por uma equipe de planejamento – cujo principal papel é aprovar as estratégias formalizadas. Enfim, “as estratégias surgem prontas desse processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 52).

Aqui se percebe as mensagens centrais da escola de planejamento:

procedimento formal, treinamento formal, análise formal, muitos números. A estratégia deve ser guiada por um quadro de planejadores altamente educados, uma parte de um departamento especializado de planejamento estratégico com acesso direto ao executivo principal (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 44).

Como resultado, um conjunto hierarquizado de planos, em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo. No topo, os planos estratégicos de longo prazo, seguidos pelos planos de médio prazo, que dão origem a planos operacionais de curto prazo. Há uma hierarquia de estratégias, de objetivos, de orçamentos e de ação.

Uma revisão mais acurada da literatura, entretanto, levou à identificação de algumas semelhanças dos processos estratégicos dessas áreas também com o incrementalismo lógico identificado por Quinn (1989).

Existe um direcionamento macro (intenção) que norteia de forma ampla a atuação dos agentes organizacionais para propiciar a acomodação de propósitos e concordâncias específicas. A decisão colegiada contribui para a alta gerência atingir coesão e identidade em novas direções.

Ela os habilita a lidar com os relacionamentos de poder e as necessidades individuais de comportamento, a usar as melhores informações possíveis (por exemplo, oriundas da análise da inteligência competitiva e de pesquisas) na escolha dos maiores cursos de ação.

Decisões *soft* como o estilo gerencial, as estruturas organizacionais, o relacionamento com *stakeholders*, com intervenientes internos, enfim, fatores qualitativos, organizacionais, vitais, relacionados ao poder e ao comportamento, que determinam o papel das coalizões levaram a considerar que relacionar os processos estratégicos dessas áreas apenas ao planejamento estratégico não seria suficiente. Esses processos também têm relação com o incrementalismo lógico.

De fato, de acordo com Quinn (1989, p. 52), o planejamento formal é incremental e, em última instância, institucionaliza o incrementalismo lógico – a tomada de decisão estratégica, incremental, que segue um padrão lógico e é oriunda de diversos subsistemas estratégicos, que reagem a eventos ou são provenientes de estudos especiais ou concepções previamente acordadas. “O planejamento formal é intencionado apenas como uma estrutura para guiar e prover consistência para decisões futuras feitas incrementalmente”. Tomada de decisão estratégica e planejamento estratégico compõem um ciclo envolvendo incrementalismo lógico – planejamento formal – incrementalismo lógico.

Esse ciclo contrapõe a crítica de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 57-58) em relação ao planejamento estratégico enquanto forma de se “desenvolver” estratégias em um processo estruturado e formalizado. O “planejamento estratégico requer não só previsibilidade, depois de formada a estratégia, mas também estabilidade, durante sua formação”, pois “o mundo tem de ficar parado durante o desenrolar do processo de planejamento”.

Mas não as críticas em relação à separação entre pensamento e ação, pois o incrementalismo lógico pressupõe a participação e o envolvimento na tomada de decisão estratégica apenas a alta gerência. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 58) afirmam que “os estrategistas eficazes não são pessoas que se abstraem dos detalhes do dia-a-dia, mas neles *imergem* sendo, ao mesmo tempo, capazes de extrair dele as *mensagens* estratégicas”. Ou seja, “a criação eficaz de estratégias liga a ação ao pensamento que, por sua vez, liga a implementação à formulação”, uma vez que “tentamos coisas e aquelas que funcionam convergem gradualmente para padrões que se transformam em estratégias”, pois “pensamos para agir, mas também agimos para pensar”.

4.6.1.5 Metamatriz formação contínua de estratégias

O quadro 17 apresenta os resultados da pesquisa e a fundamentação teórica relacionados à formação contínua de estratégias.

Quadro 17

Metamatriz formação contínua de estratégias

		ÁREAS				FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
		AGRON	MPE	COML	VAREJO	
	Complexidade interna	<i>Menor</i>	<i>Maior</i>	Intermediária	Baixa	Crescente
	Complexidade externa	Intermediária	Baixa	<i>Maior</i>	<i>Menor</i>	Crescente
	CÓDIGO					
ESTRATÉGIAS PRETENDIDAS E DELIBERADAS	Comparação dos resultados com os objetivos planejados	Sim	Sim	Sim	Informal	Deve ocorrer
	Ocorrência de desvios entre os resultados e os objetivos planejados	Poucos	Sim	Poucos	Sim	Pode ocorrer
	Correção de desvios de implementação	Sim	Sim	Sim	Sim	Aprendizado de laço simples
	Correção de estratégias assumindo os desvios	Eventual	As estratégias são aperfeiçoadas não corrigidas	As estratégias são aperfeiçoadas não corrigidas	Eventual	Aprendizado de laço duplo
ESTRATÉGIAS EMERGENTES	Avaliação da adequação	Não	Não	Não	Não	Deve ocorrer
	Correção da inadequação	Não	Não	Não	Não	Aprendizado de laço simples
	Correção de estratégias pretendidas a partir das emergentes	Não	Não	Não	Não	Aprendizado de laço duplo

Elaboração do autor.

Os resultados apresentados na metamatriz da formação contínua de estratégias mostram que todas as áreas comparam os resultados obtidos com a implementação de suas estratégias pretendidas com os objetivos planejados, a VAREJO, informalmente. Dessa comparação, as áreas identificam a ocorrência de desvios que são, em todas as áreas, corrigidos. A correção dos desvios identificados nas estratégias deliberadas, de acordo com a fundamentação teórica, leva ao aprendizado de laço simples. Todas as áreas geram o aprendizado de laço simples a partir das estratégias deliberadas.

Em relação à correção das estratégias pretendidas a partir dos desvios detectados, por sua vez, algumas áreas o fazem eventualmente (AGRON e VAREJO) e outras, não as corrigem, apenas as “aperfeiçoam”. A correção das estratégias realizada a partir da adoção dos desvios detectados leva ao aprendizado de laço duplo de acordo como a fundamentação teórica. Todas as áreas, pelo menos eventualmente, geram o aprendizado de laço duplo a partir das estratégias pretendidas.

Em se tratando de estratégias emergentes, nenhuma área reporta ações espontâneas. Em decorrência, não é avaliada a sua adequação, não são corrigidas, não são geradas estratégias emergentes e não servem de insumo para a correção de suas estratégias pretendidas. Nenhuma área gera aprendizado de laço simples ou duplo relacionadas às estratégias emergentes porque não há estratégias emergentes.

No modelo teórico, a formação contínua de estratégias ocorre quando existe a interação entre intenção e ação. As organizações, ao utilizarem estratégias deliberadas e emergentes, ao adotarem um envolvimento amplo de seus públicos – tanto interno quanto externo –, ao avaliarem seus resultados e utilizarem o resultado dessas avaliações como insumos para a criação de novas estratégias, pretendidas e emergentes, promovem a criação contínua de estratégias. Os resultados encontrados não seguem esse modelo, uma vez que as áreas utilizam apenas estratégias pretendidas. Mas, há evidências empíricas de criação sucessiva de estratégias visto que, mesmo as áreas que trabalham com processos estratégicos formais e periódicos, seguem a dinâmica do mercado, reagem às mudanças ambientais e criam novas estratégias em busca do alinhamento com o mercado.

Essa criação sucessiva de estratégias, entretanto, parece não contemplar o aprendizado organizacional, especialmente o de laço duplo, que o modelo teórico considera. No modelo de

formação contínua de estratégias, o aprendizado de laço duplo pode ser criado quando se revisa as estratégias pretendidas a partir da assunção dos desvios detectados entre a implementação das estratégias e os objetivos planejados ou a partir dos resultados das estratégias emergentes. Nas áreas, não ocorre o aprendizado de laço duplo oriundo de estratégias emergentes, essas não existem. A geração de aprendizado de laço duplo a partir das estratégias pretendidas é mínima, uma vez que foi reportado que a correção dessas estratégias é mínima ou eventual. Em suma, pelos relatos, em todas as áreas existe pouca geração de aprendizado de laço duplo ou estratégico.

No modelo de formação contínua de estratégias, o aprendizado é antecedente à formação contínua de estratégias e um dos fatores que influenciam a “qualidade” das estratégias formuladas e formadas. Parece não ser o caso dos resultados obtidos, especialmente da análise dos resultados da VAREJO. Os relatos dessa área indicam que a formação de estratégias seria, na verdade, uma criação sucessiva de novas “estratégias pretendidas”, de curto prazo, geradas como reações pontuais às mudanças ambientais e especialmente aos movimentos da concorrência. Esse processo, de acordo com a fundamentação teórica, não gera aprendizado de laço duplo ou estratégico, e os resultados práticos (como, por exemplo, a perda de mercado) refletem a descontinuidade característica de uma visão de curto prazo.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, são apresentadas as conclusões do estudo, propostas de estudos futuros e recomendações às áreas de negócio e à organização.

5.1 Conclusões

Esta seção, com base nos resultados encontrados no capítulo 4 – “Resultados e discussões”, busca responder à pergunta da pesquisa, isto é: quais são as características e as relações entre a complexidade do ambiente de uma determinada organização e o processo contínuo de formação de estratégias? As subseções a seguir buscam responder aos objetivos específicos para, no conjunto, contemplar o objetivo geral.

5.1.1 Identificação, na literatura especializada, das características que promovem a formação contínua de estratégias

Foram identificados, na literatura, abordagens e processos que individualmente ou em conjunto promovem a formação contínua de estratégias. A primeira abordagem (seção 2.7) é o modelo de formação contínua de estratégias (Mariotto, 2003). Outra abordagem identificada, contempla o processo estratégico da escola de planejamento (seção 2.3), descrito por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em conjunto com o incrementalismo lógico (seção 2.5) – um processo de tomada de decisão estratégica descrito por Quinn (1989).

5.1.2 Caracterização dos ambientes interno e externo das áreas quanto à sua maior ou menor complexidade

O quadro 7 apresenta as áreas pesquisadas e a complexidade interna e externa de seu ambiente. Entretanto, para colocar seus produtos e serviços no mercado, as áreas de negócio utilizam as redes de distribuição. Tanto a rede que opera no mercado de varejo quanto a que

opera no mercado de atacado foram consideradas, pela operacionalização utilizada, de baixa complexidade interna.

Um outro fator evidenciado no estudo que influencia e dificulta a implementação de estratégias pretendidas, ou seja, que aumenta a complexidade interna é a necessidade de interveniência de outras áreas da organização. Essa necessidade de interveniência, originada pela falta de controle e autonomia de recursos por parte de uma área de negócio para implementação de suas estratégias, envolve negociação e poder e, eventualmente, estratégias de *bridging* entre as áreas.

Conclui-se, a partir das evidências empíricas, que um dos motivos para a baixa complexidade interna de algumas áreas de negócio e das redes de distribuição é a opção pelos modelos e pelos processos estratégicos adotados pelas áreas que promovem a separação entre pensamento e ação, assim, deixa-se de lado o aprendizado. Essa separação é uma característica da escola de *design*, da escola de planejamento e também do incrementalismo lógico.

A operacionalização da complexidade externa levou em consideração as demandas de customização por parte dos clientes. Outros fatores evidenciados no estudo, entretanto, que podem também influenciar e alterar a complexidade externa, são a dinamicidade e a regulamentação do mercado e o comportamento dos clientes – além das demandas por customização – e movimentos da concorrência. Esses fatores não são contemplados pela literatura que fundamentou o estudo.

Conclui-se, também, que a organização apresenta, exceto na VAREJO, um forte desalinhamento entre a complexidade interna – das áreas de negócio e das redes de distribuição – e a complexidade do ambiente em que estão inseridas.

5.1.3 Caracterização do processo de criação de estratégias utilizado pelas áreas de negócio da organização quanto ao nível de deliberação e de emergência permitido; quanto à formalidade, ao envolvimento dos diversos níveis hierárquicos, ao escopo, à responsabilidade, à frequência e à duração

Conclui-se que as áreas AGRON, MPE e COML têm processos estratégicos com características semelhantes. O processo estratégico dessas áreas corresponde ao ciclo contínuo identificado por Quinn (1989) entre o incrementalismo lógico – planejamento formal –

incrementalismo lógico. A exceção fica por conta da VAREJO, relacionada à escola de *design*. As características dos processos estratégicos das áreas são apresentadas na seção 4.6.1.4, quadros 15 e 16.

5.1.4 Identificação de possíveis relações entre os ambientes, externo e interno - sua maior ou menor complexidade – e o nível de deliberação e emergência permitido pelas áreas em seu processo estratégico

As conclusões sobre os resultados obtidos para as áreas de negócio que tratam dessas relações são apresentadas no quadro 18 a seguir.

Quadro 18

Relação entre a complexidade do ambiente e o tipo de estratégia

ÁREA	RELAÇÃO			OBSERVADA A RELAÇÃO
	Tipo de complexidade	Intensidade da complexidade	Tipo de estratégias	
AGRON	Externa	Intermediária	Diferenciação e foco	Sim
MPE		Baixa	Liderança em custo	Sim
COML		Alta	Diferenciação e foco	Sim
VAREJO		Baixa	Liderança em custo	Sim
AGRON	Interna	Baixa	Suficiência das estratégias pretendidas	Sim
MPE		Alta	Utilização de estratégias emergentes	Não
COML		Intermediária	Utilização de estratégias emergentes	Não
VAREJO		Baixa	Suficiência das estratégias pretendidas	Sim

Elaboração do autor.

Em resumo, de acordo com a operacionalização de complexidade interna e externa realizada, as relações entre a complexidade externa e o tipo de estratégia utilizada é observada. Para a complexidade interna, por sua vez, a relação entre baixa intensidade e a suficiência das estratégias pretendidas é observada, entretanto, a relação entre intensidade intermediária ou alta e a utilização de estratégias emergentes não é observada.

5.1.5 Identificação de geração de aprendizado de laço simples, a partir do processo estratégico, decorrente da correção de desvios de estratégias deliberadas e de inadequações de estratégias emergentes na formação e implantação de estratégias

Todas as áreas comparam os resultados obtidos com a implementação de suas estratégias pretendidas com os objetivos planejados. Dessa comparação, quando identificada a ocorrência de desvios, esses são, em todas as áreas, corrigidos. Todas as áreas geram o aprendizado de laço simples a partir das estratégias deliberadas.

Em se tratando de estratégias emergentes, nenhuma área reporta ações espontâneas. Em decorrência, não é avaliada a sua adequação, não são corrigidas, não são geradas estratégias emergentes e não servem de insumo para a correção de suas estratégias pretendidas. Como não há estratégias emergentes, nenhuma área gera aprendizado de laço simples relacionado às estratégias emergentes.

5.1.6 Identificação de geração de aprendizado de laço duplo, a partir do processo estratégico, decorrente da utilização de avaliações de resultados de estratégias deliberadas e emergentes na criação/revisão de estratégias pretendidas

Todas as áreas corrigem ou aperfeiçoam, eventualmente, suas estratégias pretendidas a partir dos desvios detectados. Todas as áreas, pelo menos eventualmente, geram o aprendizado de laço duplo a partir das estratégias pretendidas. Como não há estratégias emergentes, nenhuma área gera aprendizado de laço duplo relacionado às estratégias emergentes.

O quadro 19 sumariza a geração de aprendizado de laço simples e duplo a partir das estratégias pretendidas e emergentes nas áreas pesquisadas.

Quadro 19

Geração de aprendizado de laço simples e duplo a partir de estratégias deliberadas e emergentes

ÁREAS	APRENDIZADO DE LAÇO SIMPLES		APRENDIZADO DE LAÇO DUPLO	
	Estratégias deliberadas	Estratégias emergentes	Estratégias deliberadas	Estratégias emergentes
AGRON	Sim	Não	Eventual	Não
MPE	Sim	Não	Eventual	Não
COML	Sim	Não	Eventual	Não
VAREJO	Sim	Não	Eventual	Não

Elaboração do autor.

5.1.7 Identificação da abordagem das áreas em relação à complexidade do ambiente

Em seu processo estratégico, as áreas de negócio pesquisadas adotam uma abordagem reducionista ao tentar diminuir a incerteza proveniente de seu ambiente e ao buscar uma adequação reativa (BOISOT; CHILD, 1999) em vez de focar nas fontes e nos processos de mudança que tem como objetivo influenciar o seu ambiente. Outras características dessa abordagem reducionista identificadas são, na criação de suas estratégias: a adoção da premissa de que a estratégia é o resultado de um processo analítico (PRAHALAD; HAMEL, 1994); a separação entre formulação e implementação; e a utilização de apenas estratégias deliberadas para tratar o ambiente externo (LOWENDAHL; REVANG, 1998). Ao preferir a direção e o controle em detrimento da participação e do aprendizado, as áreas ficam com uma única representação da realidade, utilizam mecanismos reguladores e de abstração que promovem a especialização, facilitam o compartilhamento de dados e desenvolvem uma resposta única, considerada adequada. Essa abordagem pode reduzir alguma incerteza, mas ao custo da redução da flexibilidade, da autonomia, da adaptação criativa e da diminuição da responsividade ao cliente, uma vez que limita a plasticidade comportamental (BOISOT; CHILD, 1999).

5.1.8 Identificação do tipo de relação que as áreas mantêm com o ambiente

Em seu processo estratégico, ao utilizar apenas estratégias deliberadas para relacionar com seu ambiente, as áreas de negócio pesquisadas adotam a perspectiva mecanicista da

estratégia. Essa perspectiva vê a estratégia como uma posição planejada, como um instrumento de posicionamento da organização na indústria e no mercado, como respostas para restrições dadas em vez de meios para influenciar ou criar novos ambientes, respostas a partir da visão de escolhas estratégicas que ilustram direcionalidade (FARJOUN, 2002). Dentro dessa perspectiva, tem-se a estratégia vista como um plano para dar foco aos esforços e promover a coordenação (MINTZBERG, 1987) e para integrar as atividades (PORTER, 1991).

5.1.9 Considerações finais

Além das variáveis consideradas na operacionalização dos conceitos de complexidade interna e externa realizada, os resultados desta pesquisa indicam outros fatores que podem contribuir para a utilização de determinado tipo de estratégia utilizado pelas áreas. Conclusões e questionamentos sobre os resultados são apresentados nos parágrafos seguintes.

A regulamentação da indústria ou do mercado é carregada de intenções dos órgãos reguladores. As áreas de negócio, como também toda a organização, são obrigadas a seguir e a praticar, em sua ação, as intenções definidas. Para não se desviar da legislação, a ação dos agentes organizacionais necessita ser direcionada e controlada. Essa necessidade levaria à predominância de estratégias deliberadas ou mesmo à inibição da formação de estratégias emergentes? Os resultados deste estudo apontam uma possível relação, mas uma generalização exigiria estudos futuros mais específicos.

Quando existem mudanças ambientais e essas alterações vão ao encontro do estabelecido no direcionamento estratégico das áreas de negócio ou da organização, não há necessidade de muitas mudanças nas intenções e, principalmente, no comportamento. O aperfeiçoamento das estratégias pretendidas é suficiente para contemplá-las.

A especificidade das estratégias da organização direciona, conduz e limita a ação das áreas de negócio. O mesmo argumento utilizado para o mercado regulamentado pode ser utilizado nesse caso: para não se desviar do que foi determinado na estratégia da organização, as áreas de negócio direcionam e controlam a ação de seus agentes. Esse controle leva à predominância de estratégias deliberadas e mesmo à inibição da formação de estratégias emergentes.

Se a área de negócio não detém todos os recursos necessários para responder ao ambiente (ação) ela utiliza estratégias pretendidas. De fato, ao não possuir os recursos para agir imediatamente, a área altera a natureza da resposta e cria um plano com o objetivo de expor, articular e negociar, com outras áreas que detêm os recursos, a implementação de sua estratégia.

A especificidade das estratégias da organização e a falta recursos necessários para responder ao ambiente (ação) leva as áreas de negócio a postergar e a alterar a natureza da resposta: em vez de agir prontamente (estratégia emergente), desenvolverá a resposta como um plano (estratégia pretendida) e buscará incluí-lo e priorizá-lo no próximo ciclo de planejamento das estratégias da organização.

O modelo estratégico adotado na organização parece estar relacionado à baixa complexidade interna. A baixa complexidade interna das redes de distribuição, como visto na seção 4.6.1.1 figura 34, não permite ir além da utilização, exclusiva, de estratégias pretendidas.

O papel direcionador e controlador da alta gerência no processo estratégico também condiciona à utilização, exclusiva, de estratégias pretendidas, como visto na seção 4.6.1.4. A opção é feita, exclusivamente, pelos controles diagnósticos, mesmo em áreas em que controles interativos parecem ser indicados.

A responsabilidade pela condução do processo estratégico atribuída, exclusivamente, à alta gerência, pode condicionar à utilização, exclusiva, de estratégias pretendidas.

A separação entre pensamento e ação na formulação de estratégias leva à utilização, exclusiva, de estratégias pretendidas.

O quadro 20 apresenta e resume as relações - e seu estado de confirmação - entre as variáveis antecedentes encontradas no estudo e o tipo de estratégia utilizada pelas áreas de negócio pesquisadas.

Quadro 20

Relação entre variáveis antecedentes e o tipo de estratégia utilizado

VARIÁVEL ANTECEDENTE	TIPO DE ESTRATÉGIA	OBSERVADO
Baixa complexidade externa	Liderança em custo	Sim
Alta complexidade externa	Estratégia de diferenciação e foco	Sim
Baixa complexidade interna	Suficiência das estratégias pretendidas	Sim
Alta complexidade interna	Utilização de estratégias emergentes	Não
Regulamentação da indústria	Estratégias pretendidas	Estudos futuros
Mudanças corroboram o direcionamento estratégico	Estratégias pretendidas	Sim
Especificidade da estratégia da organização	Estratégias pretendidas	Sim
Área não detém os recursos necessários	Estratégias pretendidas	Sim
Especificidade da estratégia da organização	Estratégias pretendidas	Sim
Área não detém os recursos necessários		
Modelo estratégico adotado	Baixa complexidade interna	Sim
Baixa complexidade interna das redes de distribuição	Estratégias pretendidas	Sim
Papel direcionador e controlador da alta gerência	Estratégias pretendidas	Sim
Responsabilidade pelo processo estratégico exclusivo da alta gerência	Estratégias pretendidas	Estudos futuros
Uso exclusivo de controles diagnósticos	Estratégias pretendidas	Estudos futuros
Separação entre pensamento e ação na formulação de estratégias	Estratégias pretendidas	Sim

Elaboração do autor.

No modelo de formação contínua de estratégias (MARIOTTO, 2003), o aprendizado e a interação entre intenção e emergência são variáveis antecedentes. As áreas geram aprendizado de laço simples e eventual aprendizado de laço duplo apenas a partir das estratégias deliberadas. Não existe a interação entre intenção e emergência, uma vez que as estruturas e processos organizacionais atuais inibem ou bloqueiam a emergência.

O processo estratégico da VAREJO utiliza o modelo da escola de *design*, gera aprendizado estratégico, eventualmente, apenas pela e para a alta gerência e criam estratégias de forma sucessiva. Os processos estratégicos da AGRON, MPE e da COML utilizam o incrementalismo lógico e o planejamento formal, geram aprendizado estratégico, incremental, apenas pela e para a alta gerência e criam estratégias de forma incremental.

Destaca-se que a frequência do processo estratégico poderia ser considerada uma variável antecedente à formação contínua de estratégias. Os resultados do estudo, no entanto, revelam ser a frequência uma condição necessária, mas não suficiente.

O quadro 21 sumariza a fundamentação teórica e as relações entre os processos estratégicos e a formação contínua de estratégias.

Quadro 21

Relação entre o processo estratégico e a formação contínua de estratégias

PROCESSO ESTRATÉGICO	VARIÁVEL ANTECEDENTE		FORMAÇÃO CONTÍNUA DE ESTRATÉGIAS
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	Aprendizado estratégico		Sim
	Intenção		
	Emergência		
VAREJO	Aprendizado estratégico	Eventual	Formulação sucessiva de estratégias
	Intenção	Sim	
	Emergência	Não	
AGRON MPE COML	Aprendizado estratégico	Parcial	Formulação incremental de estratégias
	Intenção	Sim	
	Emergência	Não	

Elaboração do autor.

A relação apresentada pela fundamentação teórica utilizada entre a complexidade interna e estrutura não é evidenciada pelos resultados, uma vez que à medida que cresce a complexidade interna as estruturas não se tornam fluídas e flexíveis o suficiente para permitir a emergência de estratégias. A relação entre aumento simultâneo da complexidade interna e externa e a maior fluidez e flexibilidade tanto nas estratégias quanto nas estruturas também não é observado no estudo. O quadro 22 apresenta estas relações.

Quadro 22

Relação entre variáveis antecedentes e o tipo de estrutura e estratégia utilizada

VARIÁVEL ANTECEDENTE	TIPO DE ESTRUTURA	OBSERVADO
Alta complexidade interna	Estruturas fluídas e flexíveis	Não
Alta complexidade interna	Estratégias fluídas e flexíveis	Não
Alta complexidade externa	Estruturas fluídas e flexíveis	

Elaboração do autor.

5.2 Recomendações

As propostas e recomendações, oriundas de reflexões a partir da fundamentação teórica e dos resultados e conclusões deste estudo, são sugestões para novos estudos acadêmicos e recomendações práticas para a organização e para as áreas de negócio pesquisadas.

5.2.1 Propostas de estudos futuros

O presente estudo pesquisou áreas de negócio de uma determinada organização. Com o objetivo de maximizar a variedade de representações (BAUER; GASKELL, 2003), futuros estudos poderiam selecionar para pesquisa, áreas de negócio de organizações distintas e mesmo de organizações de diferentes setores/indústrias.

Neste estudo, a operacionalização da complexidade interna considerou, os empregados, da área de negócio. Novos estudos poderiam incluir, na avaliação da complexidade interna, todos os empregados que direta ou indiretamente interagem com o mercado.

Sugere-se que estudos futuros levem, também, em consideração, na operacionalização da complexidade interna, a necessidade de interveniência por parte de outras áreas (quantidade, frequência, recursos envolvidos, relação de poder etc.), uma vez que os resultados deste estudo apontaram como fator dificultador para implementação das estratégias das áreas de negócio.

Também em relação à operacionalização da complexidade interna, novos estudos poderiam incluir a influência dos principais acionistas na formulação das estratégias pretendidas como um fator que influencia e altera a complexidade interna.

Neste estudo, em todas as áreas pesquisadas, os processos estratégicos identificados estão relacionados, de acordo com a teoria utilizada, com processos que promovem o controle em detrimento da autonomia e da promoção do conhecimento (baixa complexidade interna). Recomenda-se que novos estudos busquem compreender relações entre o processo estratégico e a autonomia e gestão do conhecimento.

A operacionalização da complexidade externa levou em consideração as demandas de customização por parte dos clientes. Indica-se que futuros estudos levem em consideração, na operacionalização desta variável, outros fatores como: a dinamicidade e a regulamentação do mercado; o comportamento dos clientes – além das demandas por customização; movimentos da concorrência, uma vez que foram identificados, neste estudo, como fatores que influenciam e alteram a complexidade externa.

A relação, proposta pela fundamentação teórica utilizada, entre a alta complexidade interna e a utilização de estratégias emergentes por parte das organizações, não foi observada. Recomenda-se que futuros estudos pesquisem o porquê da não-utilização de estratégias emergentes em ambientes de alta complexidade interna, que incluam uma possível relação entre a

não-utilização dessas estratégias com a estrutura organizacional e com modelos mentais, dentre outros fatores.

Sugere-se que novas pesquisas busquem investigar as relações entre os fatores que, a partir dos resultados deste estudo, parecem inibir ou bloquear a emergência de estratégias. Os fatores evidenciados foram:

- A regulamentação da indústria.
- A especificidade da estratégia da organização.
- A não detenção, por parte das áreas, dos recursos necessários para responder às demandas ambientais.
- A falta de conhecimento e autonomia das redes de distribuição.
- A responsabilidade pelo processo exclusiva da alta gerência.
- O papel direcionador e controlador da alta gerência no processo estratégico.
- A separação entre pensamento e ação no processo estratégico.

Outro aspecto interessante que futuros estudos poderiam focar é a relação entre a formação contínua de estratégias e os resultados, analisados sob variadas óticas, da implementação dessas estratégias.

Por fim, indica-se para novos trabalhos, a caracterização de relações entre as complexidades, interna e externa, e estruturas organizacionais.

5.2.2 Recomendações às áreas de negócio e à organização

A partir do desalinhamento observado entre a complexidade externa e a interna de seus ambientes, sugere-se que a organização identifique as causas, até mesmo as relacionadas a seus processos estratégicos, e avalie a necessidade e os benefícios e custos de promover o alinhamento.

Sugere-se às áreas pesquisadas e identificadas com alta complexidade interna, que identifiquem se as causas do não surgimento de estratégias emergentes é uma opção ou se outros fatores inibem ou bloqueiam seu surgimento.

Recomenda-se à organização que reflita se, diante da realidade dos ambientes, externo e interno, é sustentável a eficiência promovida por estratégias organizacionais muito restritivas – no sentido de excesso de especificidade – ao comportamento e à interação com o mercado.

Por fim, recomenda-se à organização e às áreas sujeitas à complexidade ambiental, que avalie as vantagens de tratá-la segundo abordagens absorptivas. Essas abordagens, ao contrário das reducionistas, que buscam apenas se adaptar ao ambiente e têm como consequência a redução de flexibilidade e de adaptação criativa, buscam o co-alinhamento, a construção e a modificação das forças internas para não apenas responder, mas também influenciar e criar novos ambientes. Para tanto, indicam-se modelos e processos de criação de estratégias mais orgânicos, que criam condições para que seus agentes organizacionais promovam o aprendizado, tenham plasticidade comportamental e se relacionem com o mercado e com seus clientes de modo diferenciado de forma que promovam e gerem vantagens competitivas sustentáveis.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, P. Complexity theory and organization science. **Organization Science**, v. 10, n. 3, p. 216-232, May/Jun 1999.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BOISOT, M.; CHILD, J. Organizations as adaptive systems in complex environments: the case of China. **Organization Science**, v. 10, n. 3, p. 237-252, May/Jun 1999.
- BRODBECK, P. W. Complexity theory and organization procedure design. **Business Process Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 377-402, 2002.
- D'AVENI, R. A. **Hipercompetição: Estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- EISENHARDT, K. M. Strategy as strategic decision making. **Sloan Management Review**, v. 40, no. 3, p. 65-72, Spring 1999.
- FARJOUN, M. Towards an organic perspective on strategy. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 561-594, July 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.
- GIOIA, D. A.; MEHRA, A. Book review of Weick's "Sensemaking in organizations". **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1.226-1.230, Oct 1996.
- GUPTA, A. K. SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation. **Academy of Management Journal**, v. 30, n. 3, p. 477-500, Sep 1987.
- LOWENDAHL, B.; REVANG, O. Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 755-773, Ago 1998.
- MARCH, J. G. The technology of foolishness. In: MARCH, J.G.; OLSEN, J. P. **Ambiguity and choice in organizations**. Bergen: Universitesforlaget, 1976. Ch. 5, p. 69-81.
- MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de administração de empresas**, v. 43, n. 2, p. 78-93, abr. 2003.
- MEDEIROS, P. H. R. **Governo eletrônico no Brasil: aspectos institucionais e reflexos na governança**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2004.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. Beverly Hills: Sage Publications, 1984.

- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, 9, p. 934-948, May 1978.
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: five p's for strategy. **California Management Review**; v 30, 1, p. 11-24, Fall 1987.
- MINTZBERG, H. Strategy formation: schools of thought. In: FREDRICKSON, J. W. **Perspectives on strategic management**. New York: Harper Business, 1990.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, 3, p. 257-275, Jul-Sep 1985.
- OSBORNE, C. S. Systems for sustainable organizations: emergent strategies, interactive controls and semi-formal information. **Journal of Management Studies**, v. 35, 4, p. 481-509, July 1998.
- PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, Winter 1991.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 5-16, Summer 1994.
- QUINN, B. J. 1989 **Strategic Change: 'Logical Incrementalism'**. Sloan Management Review, v. 30, 4, p. 45-59, Summer 1989.
- QUINN, J. B.; VOYER, J. Incrementação lógica: administrando a formação da estratégia. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RIO, M. J. G. **Metodología de la investigación social: técnicas de recolección de datos**. Alicante: Aguaclara, 1997.
- SIMONS, R. **Levers of control**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural, and open systems**. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River, 1998.
- VIEIRA, M. M. F. (Org.); ZOVAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- WATSON, A.; WOOLDRIDGE, B. Business unit manager influence on corporate-level strategy formulation. **Journal of Managerial Issues**, v. 17, 2, p. 147-161, Summer 2005.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. 2nd. Ed. New York: MacGraw-Hill, 1979.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Carta de apresentação



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)

Brasília, 8 de julho de 2005.

À organização X

Apresentamos o Sr. Elson Alves Antunes, matrícula 04/38022, aluno do Curso de Mestrado em Administração da Universidade de Brasília.

O projeto de pesquisa e dissertação do mestrando trata da identificação das características da complexidade do ambiente no qual a organização está inserida e de seu processo de formação de estratégias e das relações entre ambos.

O mestrando, também funcionário dessa organização, pretende desenvolver o estudo com foco no processo estratégico, mas não o da organização e sim o de suas áreas. Para tanto, está prevista uma seleção prévia de áreas.

As teorias organizacionais utilizadas tratam da complexidade dos ambientes – externo e interno - em que as organizações estão inseridas e dos processos de formação de estratégias que variam de estratégias oriundas da pura deliberação às emergentes (não necessariamente originárias de deliberação).

Na seleção das áreas os critérios de complexidade interna e externa serão utilizados. Sua operacionalização se dará a partir da utilização de análise de documentos e de dados de sistemas gerenciais da organização, bem como por meio de eventuais entrevistas a gestores das áreas.

Solicitamos e agradecemos sua colaboração no fornecimento das informações necessárias, pois ela é muito importante para o sucesso desta pesquisa acadêmica. Maiores detalhes sobre os procedimentos da pesquisa poderão ser fornecidos pelo próprio aluno através do telefone 9227-2125 ou pelo e-mail 7.elson@gmail.com.

Atenciosamente,

Professor Tomás de Aquino Guimarães
Coordenador de Pós-Graduação em Administração

Apêndice 2 – Instrumento de análise documental para avaliação da complexidade interna das áreas

Tabela 5

Análise documental para avaliação da complexidade interna das áreas

ÁREA	FUNCI	FORMAÇÃO ESPECIALIZADA											CARGO				AUTONOMIA				TOTAL	
		SF	FUN	MD	SAN	SS	ÑESP	SC	APE	ESP	MT	DT	EX&GE	DR&GE	DR&TC	S.AUT	OP/TC	APOIO	QS			
MPE	73	-	0.9	5.0	6.9	0.9	13.8	33.0	2.0	23.0	0.9	-	71.4	2.9	7.9	28.0	33.9	32.9	0.9	-	68.6	140.0
COMEX	105	0.9	0.9	10.9	4.9	-	17.7	58.9	0.9	23.9	2.9	-	67.7	2.9	12.0	30.9	58.8	57.9	-	0.9	64.1	131.8
COML	159	1.0	1.0	14.9	15.9	-	32.8	84.9	-	39.0	1.9	-	66.1	4.9	13.8	57.9	81.7	79.8	1.0	1.0	65.1	131.2
GOV	150	0.9	0.9	15.9	3.0	-	20.7	90.0	3.0	33.9	2.0	-	67.6	4.8	15.9	27.9	100.7	95.9	1.8	3.0	59.6	127.2
VAREJO	439	2.2	4.0	62.3	39.1	-	107.6	241.5	3.1	77.3	10.1	-	62.4	7.0	50.0	133.9	247.6	216.0	16.7	14.9	63.2	125.6
AGRON	178	2.0	-	16.9	15.8	0.9	35.6	109.8	-	23.9	7.8	-	62.6	4.8	5.0	64.8	102.7	100.9	1.8	-	59.9	122.5

Elaboração do autor.

FORMAÇÃO quantidade de funcionários por grau de instrução
CARGO quantidade de funcionários por nível e natureza do cargo

FORMAÇÃO ESPECIALIZADA

$$= (\text{NESP} \times 1 + \text{SC} \times 2 + \text{APE} \times 3 + \text{ESP} \times 4 + \text{MT} \times 5 + \text{DT} \times 6) / \text{FUNCI} \times 100 / 3,5$$
 (5)

AUTONOMIA

$$= (\text{S.AUT} \times 1 + \text{DR\&TC} \times 2 + \text{DR\&GE} \times 3 + \text{EX\&GE} \times 4) / \text{FUNCI} \times 100 / 2,5$$
 (6)

COMPLEXIDADE INTERNA TOTAL = **FORMAÇÃO ESPECIALIZADA** + **AUTONOMIA** (7)

ÁREAS SELECIONADAS
MPE Maior complexidade interna (140)
AGRON Menor complexidade interna (122,5)

Quadro 23

Legenda da tabela 5

LEGENDA	
NOME	Nome da área
FUNCI	Total de funcionários da área
FORMAÇÃO	Nível de escolaridade dos trabalhadores
SF	Sem formação
FUN	Ensino fundamental
MD	Ensino médio
SAN	Ensino superior em andamento
SS	Ensino superior sequencial
ÑESP	Não especializados, compreende: SF, FUN, MD, SAN, SS.
SC	Ensino superior graduação
APE	Pós-graduação - aperfeiçoamento
ESP	Pós-graduação - especialização
MT	Pós-graduação - mestrado
DT	Pós-graduação - doutorado
ESPECIALIZADA	Formação especializada, compreende: SC, APE, ESP, MT, DT
CARGO	Cargo ocupado pelos funcionários na dependência
EX&GE	Cargo de nível executivo (estratégico) e de natureza gerencial
DR&GE	Cargo de nível diretivo (tático) e de natureza gerencial
DR&TC	Cargo de nível diretivo (tático) e de natureza técnica
OP&TC	Cargo de nível operacional e de natureza técnica
APOIO	Cargo de apoio administrativo
QS	Quadro Suplementar - afastamentos
AUTONOMIA	Cargos com graus de autonomia: compreendem: EX&GE, DR&GE, DR&TC)
TOTAL	Formação especializada e Cargos com graus de autonomia

Elaboração do autor.

Apêndice 3 – Roteiro de entrevistas: avaliação da complexidade externa

Roteiro de entrevistas

Avaliação da complexidade externa das áreas de negócio

Nome do projeto Características da complexidade do ambiente e do processo contínuo de formação de estratégias e as relações entre ambos.

Fase do projeto: Seleção de áreas para pesquisa.

Entrevista

Objetivo: Identificar a complexidade do ambiente externo.

Tipo: Entrevista em profundidade e dirigida.

Falar sobre:

Objetivo, sigilo, gravação.

1. Nome	2. Número
3. Data / /	4. Sexo () Masculino () Feminino
5. Área	6. Cargo

Complexidade externa – temas

E1 – Exigência de produtos customizados

- Quais segmentos do mercado demandam produtos/serviços customizados?
- Qual percentual da base de clientes demanda produtos/serviços customizados?
- Qual percentual do portfólio de produtos tem demandas por customização?
- Os produtos/serviços são customizados total ou parcialmente?

E2 – Exigência de canais personalizados

- Quais segmentos do mercado demandam canais personalizados?
- Qual percentual da base de clientes demanda canais personalizados?
- Qual percentual do número total de canais tem demandas por customização?
- Os canais são customizados total ou parcialmente?

E3 – Exigência de atendimento personalizado

- Quais segmentos do mercado demandam atendimento personalizado?
- Qual a média do número de clientes por carteira/gerente de atendimento?
- Qual percentual da base de clientes demanda atendimento personalizado?

Apêndice 4 – Roteiro de entrevistas para as áreas de negócio

Roteiro de entrevistas - áreas de negócio

Nome do projeto Características da complexidade do ambiente e do processo contínuo de formação de estratégias e as relações entre ambos.

Fase do projeto Pesquisa nas áreas de negócio selecionadas.

Objetivo Identificar características e relações entre a complexidade do ambiente e o processo contínuo de formação de estratégias.

Tipo Entrevista em profundidade e dirigida.

Falar sobre:

Objetivo, sigilo, gravação

7. Nome	8. Número
9. Data / /	10. Sexo () Masculino () Feminino
11. Área	12. Cargo

CONCEITO 1: EP – Estratégia pretendida

(Intenções da área formalizadas em documentos estratégicos com o objetivo direcionar a ação organizacional)

- ❖ EP1 – Existência de intenções formalizadas
 - Escopo [Existência de intenções formais = Sim/Não; Tipos de documentos = {relação de documentos}]
 - As intenções estratégicas da área [visão de futuro, objetivos estratégicos, estratégias de negócios (segmentação, foco, proposta de valor) e estratégias de desenvolvimento de produtos e de canais] são registradas em documentos formais e estão disponíveis para os funcionários? Quais seriam os documentos?
- ❖ EP2 – Tipo de intenção formalizada
 - Escopo [Tipo de intenção = visão de futuro, objetivos estratégicos, estratégia de negócios (segmentação, foco, proposta de valor) e de desenvolvimento de produtos, de canais...]
 - As estratégias criadas tratam da visão de futuro, de objetivos estratégicos, de estratégias de negócios como segmentação, foco e proposta de valor, ou de estratégias de desenvolvimento de produtos ou de canais? Enfim, quais são as estratégias criadas?
- ❖ EP3 – Prazos para as intenções
 - (prazo em meses para os tipos de intenções)
 - Escopo [Prazo para as intenções = X meses]
 - São definidos prazos para implementação das estratégias que foram formalizadas? Quais são os prazos?

CONCEITO 2: ED – Estratégia deliberada

(Intenções da área refletidas em documentos estratégicos que foram implementadas)

- ❖ ED1 – Tipo de estratégia implementada
(tipos de estratégias implementadas)
Escopo [Tipo de estratégia implementada = visão de futuro, objetivos estratégicos, estratégia de negócios (segmentação, foco, proposta de valor) e de desenvolvimento de produtos, de canais...]
- Das estratégias formalizadas, todas foram efetivamente implementadas?
- Que tipo de estratégia formalizada, de acordo com sua experiência, tende a ser efetivamente implementada?
- ❖ ED2 – Completeza da implementação
(parte da estratégia que foi implementada)
Escopo [Completeza da implementação = a maior parte/a metade/menos da metade]
- As estratégias foram implementadas em sua totalidade ou parcialmente?
- Das estratégias implementadas parcialmente, em geral, foi implementada sua maior parte, a metade, menos da metade?

CONCEITO 3: EE – Estratégia emergente

(Padrão de ação desenvolvido, sem intenção prévia, e reconhecido pela área)

- ❖ EE1 – Ações espontâneas
(descrição de ações não intencionadas mas realizadas)
Escopo [Padrões de ação emergentes = Sim/Não e [texto]]
- Ações não planejadas surgem espontaneamente a partir das interações com o ambiente no qual a organização está inserida?
- Essas ações espontâneas se tornam um padrão? Você poderia citar exemplos?
- ❖ EE2 – Padrão de ação
(padrão de ações espontâneas reconhecido pela organização)
Escopo [Estratégias emergentes = Sim/Não e [texto]]
- Essas ações que surgiram espontaneamente e foram efetivamente implementadas, são reconhecidas, difundidas e formalizadas posteriormente pela área?
- Você poderia citar exemplos?
- ❖ EE3 - Tipo de estratégia emergente
Escopo [Tipo de ação = visão de futuro, objetivos estratégicos, estratégia de negócios (segmentação, foco, proposta de valor) e de desenvolvimento de produtos, de canais...]
- Essas ações que surgiram espontaneamente tratam de quê?
- Essas ações espontâneas, em geral, distinguem-se do estabelecido na visão ou proporcionam à visão uma evolução?

CONCEITO 4: PE – Processo Estratégico

(Seqüência de atividades que objetivou e/ou resultou na criação de estratégias para a área)

❖ PE1 – Existência formal do processo

(formal: “que não é espontâneo; que se atém às fórmulas”)

Escopo [Existência formal = Sim/Não; Descrição do processo = {texto}]

(h1) = Processo estratégico para as estratégias pretendidas e deliberadas

- A criação de estratégias segue uma seqüência formal de atividades?
- Quais seriam os passos ou etapas dessa seqüência?

(h2) = Processo estratégico para as estratégias emergentes

- Como se dá o surgimento espontâneo de ações? Como é esse processo?

❖ PE2 – Público-alvo envolvido no processo

(Público-alvo e níveis hierárquicos envolvidos no processo)

Escopo [Público-alvo = interno/áreas intervenientes/*stakeholders*;

Nível do público-alvo = estratégico/tático/operacional;

Contribuição = {texto}]

(h1)

- Quais são os níveis hierárquicos envolvidos no processo de criação de estratégias? (VP, diretor, ger. executivos, ger. divisões, anal. máster, anal. seniores/pletos/juniores)
- Outras áreas intervenientes no Banco (clientes e fornecedoras) são envolvidas no processo criação de estratégias? Quais?
- Os clientes do banco são envolvidos no processo de criação de estratégias? Como? Quais as suas contribuições?
- Outros *stakeholder* são envolvidos no processo de criação de estratégias? Como? Quais as suas contribuições? (conselho diretor, conselho administração, governo, organizações de classe etc..)

(h2)

- Para as ações que surgiram espontaneamente, quem foi envolvido? Que tipo de envolvimento houve? Quais foram as contribuições?

❖ PE3 – Escopo do processo

(alvo do processo)

Escopo [Tipo de estratégia = direção estratégica (visão de futuro, objetivos estratégicos); estratégias de negócios (segmentação, foco, proposta de valor); estratégia de desenvolvimento de produtos; estratégia de canais...]

O processo abrange que tipo de estratégia?

(h1)

- Contempla a criação da visão de futuro, objetivos estratégicos, de estratégias de negócios como segmentação, foco e proposta de valor, ou de estratégias de desenvolvimento de produtos ou de canais?

(h2)

- Contempla o desenvolvimento de novos produtos, de novos canais ou de novas formas de atendimento?

❖ PE4 – Responsabilidade pelo processo

(estrutura/pessoas responsáveis pela condução do processo)

Escopo [Responsável = alta gerência/equipe de planejamento/equipe ou pessoa especificamente destinada para aquele evento/...]

(h1) – Como é conduzido o processo de criação de estratégias? Quem faz o quê? Há uma pessoa ou divisão encarregada pela condução do processo?

(h2) – Existe algum sistema formal ou alguém com a responsabilidade de identificar e monitorar as ações que não foram planejadas e que surgiram espontaneamente? Caso que sim, como é conduzido o processo? Quem faz o quê?

❖ PE5 – Frequência do processo

(número de ocorrência do processo durante um período de tempo)
Escopo [Frequência = Anual/Semestral/Trimestral/.../Contínua]

(h1) – Com que frequência o processo de criação de estratégias é iniciado?

(h2) – O surgimento espontâneo de ações acontece com frequência?

❖ PE6 – Duração do processo

(tempo de duração, em meses, do processo)
Escopo [Duração = X meses]

(h1) – Em média, quantos meses duram o processo de criação de estratégias?

(h2) – Em média, quanto tempo demora a área em reconhecer o surgimento espontâneo de ações?

❖ PE7 – Papel da alta gerência

(Papel da alta gerência no processo)
Escopo [Papel = Impositivo/direcionador/provocativo/conciliador/negociador/...]

(h1) – Qual o papel da alta gerência no processo de criação de estratégias?

(h2)

– A alta gerência tem algum papel no surgimento espontâneo de ações?

– Qual a postura da alta gerência em relação ao surgimento espontâneo dessas ações?

CONCEITO 5: FCE–Formação Contínua de Estratégias

(Processo estratégico que promove o aprendizado por intermédio da interação entre intenções e ações, de forma contínua)

❖ FCE1 – Desvios da implementação de estratégias deliberadas

(avaliação dos resultados da implementação de estratégias intencionadas com os objetivos planejados)
Escopo [Existência de desvios de estratégias deliberadas = Sim/Não]

- As estratégias foram implementadas como inicialmente intencionadas ou foram feitas adaptações em sua implementação?
- Os resultados da implementação de uma estratégia formalizada são comparados com os objetivos inicialmente planejados?
- Ocorreram desvios entre os objetivos planejados e os resultados das implementações?

❖ FCE2 – Correção de desvios de estratégias deliberadas

(se é uma prática corrigir os desvios detectados nas estratégias deliberadas)
 Escopo [Correção de desvios de estratégias deliberadas = Sim/Não/Eventual/...;
 Processo = {texto}]

- Se detectados desvios na implementação de estratégias, é uma prática atuar em sua implementação para corrigir os desvios? Como? Quais seriam os processos utilizados?
 - Se detectados desvios na implementação de estratégias, é uma prática modificar as estratégias assumindo os desvios implementados? Como seria o processo?
- ❖ FCE3 – Correção de inadequação de estratégias emergentes
 (se é uma prática corrigir as inadequações detectadas nas estratégias emergentes)
 Escopo [Correção de inadequação de estratégias emergentes = Sim/Não/Eventual/...;
 Difusão das correções = Sim/Não]
- Os resultados das ações espontâneas são avaliados quanto à sua adequação?
 - Eventuais inadequações das ações espontâneas são corrigidas?
 - Informações sobre essas correções são difundidas na área?
- ❖ FCE4 – Utilização do aprendizado na revisão das estratégias da organização
 (se é uma prática utilizar o aprendizado decorrente da avaliação dos resultados das estratégias deliberadas e das emergentes na revisão das estratégias da organização)
 Escopo [Utilização do aprendizado decorrente da implementação de estratégias deliberadas = Sim/Não/Eventual/...; Utilização do aprendizado decorrente da formação de estratégias emergentes = Sim/Não/Eventual/...; Processo = {texto}]

Quando um novo ciclo de criação de estratégias para a área se inicia:

- A avaliação dos resultados das estratégias que foram planejadas é utilizada *formalmente*? Como isso acontece?
- A avaliação dos resultados das estratégias que surgiram espontaneamente é utilizada *formalmente*? Como isso acontece?
- A avaliação dos resultados das estratégias que surgiram espontaneamente é utilizada *informalmente*? Como isso acontece?

Apêndice 5 – Modelo de dados do Atlas.ti

Unidade hermenêutica (UH)

A unidade hermenêutica é um contêiner, uma estrutura que armazena dados primários (documentos primários), os produtos relacionados e o resultado do trabalho interpretativo (MEDEIROS, 2004, p. 313-315). Tudo que é relevante para um projeto faz parte da UH e é armazenada no ambiente eletrônico do Atlas.ti (Atlas.ti, V 5.0).

Documento primário

O documento primário é um texto, uma imagem ou arquivo de áudio incorporado a uma unidade hermenêutica para análise (Atlas.ti, V 5.0). Neste estudo, os documentos primários são as entrevistas da pesquisa.

Citação

A citação é uma seqüência de caracteres variando de um único caractere, uma palavra, uma sentença ou um parágrafo (Atlas.ti, V 5.0), uma região gráfica ou uma seqüência de áudio ou de vídeo de um documento primário (MEDEIROS, 2004, p. 313-315), importante para a análise.

Código

O código é uma abreviação ou símbolo aplicado a um segmento de palavras, a uma sentença, a um parágrafo, com o objetivo de classificá-lo em categorias (MILES; HUBERMAN, 1984, p. 56). O código captura o significado do dado (Atlas.ti, V 5.0) e é relacionado a citações no processo de codificação (MEDEIROS, 2004, p. 313-315).

Memo

O memo é uma teorização. São idéias sobre códigos e seus relacionamentos, que organiza porções de dados para mostrar um conceito geral (MILES; HUBERMAN, 1984, p. 69). O memo captura os seus pensamentos a respeito dos dados e é utilizado na criação de conceitos, de teorias. É similar a um código, mas usualmente contém textos de tamanho mais longo (Atlas.ti, V 5.0).

Família

A família é um grupamento de documentos primários, de códigos ou de memos criada para facilitar o seu gerenciamento e análise (Atlas.ti, V 5.0). A família de códigos foi relacionada ao “padrão de código” definido por Miles e Huberman (1984, p. 67-68): metacódigo, isto é, código explanatório ou inferencial, que identifica um tema ou um padrão, agrupa os dados em poucas unidades de análise e ajuda os pesquisadores na construção do mapa cognitivo

Rede

A rede é uma figura abstrata e inferencial que organiza os dados e arranja de forma coerente as variáveis dependentes e independentes mais importantes e os relacionamentos entre elas (MILES; HUBERMAN, 1984, p. 132). A rede conceitualiza uma estrutura pela conexão de grupos de elementos similares em um diagrama visual (Atlas.ti, V 5.0).

Relação

A relação é utilizada para criar uma ligação entre códigos e citações (Atlas.ti, V 5.0)

Apêndice 6 – Relação de códigos e famílias de códigos da AGRON

[Complexidade externa]

CPXE1 – Exigência de produtos customizados

CPXE2 – Exigência de canais personalizados

CPXE3 – Exigência de atendimento personalizado

[Estratégias pretendidas]

EP – Estratégia pretendida

EP – Estratégia da organização (EMP¹⁷)

EP – Foco (EMP)

EP – Objetivos estratégicos (EMP)

EP – Papel da área (EMP)

EP – Plano operacional da área (EMP)

AGRON - EP Plano de safra (EMP)

EP – Visão de futuro da área (EMP)

EP Não implementada – causas (EMP)

EP1 – Existência de intenções formalizadas

EP2 – Tipo de intenção formalizada

EP3 – Prazos para as intenções

[Estratégias deliberadas]

ED – Estratégia deliberada

ED1 – de estratégia implementada

ED2 – Completeza da implementação

[Estratégias emergentes]

EE – Estratégia emergente

EE1 – Ações espontâneas

EE3 – Tipo de estratégia emergente

AGRON – Mudanças ambientais (EMP)

[Processo estratégico]

PE1 – Existência formal do processo

PE2 – Público envolvido

PE3 – Escopo

PE4 – Responsabilidade pelo processo

PE5 – Frequência

PE6 – Duração

PE7 – Papel alta gerência

[Formação contínua de estratégias]

FCE1 – Desvios da implementação

FCE2 – Correção de desvios

¹⁷ EMP = Empírico, código que emergiu dos dados.

FCE4 – Revisão das estratégias

[AGRON – Mercado]

AGRON – Cadeia de produção (EMP)

AGRON – Mercado (EMP)

AGRON – Relacionamento (EMP)

[AGRON – organização]

AGRON – Canal (EMP)

AGRON – Inteligência competitiva (EMP)

AGRON – PNQ (EMP)

AGRON – Processos (EMP)

AGRON – Produto (EMP)

Apêndice 7 – Memos das famílias de códigos da AGRON

1. Memo AGRON – Estratégia pretendida

As estratégias pretendidas existem, são disponibilizadas para os funcionários, consideram as estratégias da organização, mas também buscam influenciá-las. Existe um papel definido para a área (também para as gerências), uma visão de futuro da área e objetivos estratégicos. As estratégias consideram os segmentos de mercado, tratam do desenvolvimento de produtos, do planejamento da safra. Um plano operacional (anual) é desenvolvido a partir das estratégias. O plano estratégico é desenvolvido do particular para o geral (das equipes para a área).

2. Memo AGRON – Estratégia deliberada

A maior parte das estratégias pretendidas é implementada. O que não é implementado se deve à mudança de conjuntura ou à repriorização. As estratégias que tendem a ser efetivamente implementadas são as negociais, originadas de resoluções do Conselho ou de órgãos governamentais ou reguladores. Ao contrário, as que têm maior dificuldade de implementação são as estratégias que envolvem grandes processos ou interveniências organizacionais, como estratégias de desenvolvimento de produtos, que envolvem as estruturas de informática e da rede. Normalmente as ações estratégicas são implementadas em sua totalidade.

3. Memo AGRON – Estratégias emergentes

A partir de mudanças no ambiente externo (ambientes econômico, político e mercado) e interno (conselho diretor), surgem demandas para o desenvolvimento de novas estratégias. Essas novas estratégias não são formadas a partir de um padrão de ação praticado pela rede, pois essa não tem conhecimento, capacidade e autonomia para atuar sem orientação da sede. Assim, existe emergência de novas demandas as quais transformadas em novas estratégias pretendidas que, ainda assim, corroboram o direcionamento estratégico definido.

4. Memo AGRON – Processo estratégico

O processo estratégico é formal. Todos os níveis hierárquicos da área participam. Algumas áreas intervenientes são envolvidas no planejamento. Os clientes são envolvidos indiretamente via pesquisas, fóruns, entidades e associações. São criadas estratégias de relacionamento, de estruturação de negócios, de produtos e serviços. Existe uma estrutura (gerência de divisão) responsável pelo processo na área. A frequência do processo é semestral (plano operacional e safra), mas também de acordo com a dinâmica do mercado. A duração do processo é de dois meses, em média. A alta gerência, no processo de criação de estratégias, é incentivadora e receptiva.

5. Memo AGRON – Formação contínua de estratégias

Podem ocorrer desvios na implementação das estratégias. Os resultados da implementação de estratégias planejadas são comparados com os objetivos inicialmente previstos. Nessa comparação são detectados poucos desvios entre os objetivos planejados e os resultados das implementações. Mesmo assim, é uma prática corrigir os desvios de implementação das estratégias e eventualmente modificar as estratégias. A avaliação dos resultados das estratégias é utilizada formalmente.

6. Memo AGRON – Mercado

O mercado é dinâmico e a área atua em todos os segmentos. A área tem foco de atuação na cadeia do agronegócio, no entanto, a organização como um todo não tem essa visão. Existe uma estratégia de relacionamento com os clientes.

7. Memo AGRON – organização

Foi criada uma rede de inteligência competitiva para monitorar o mercado. A área participa do plano nacional de qualidade e está em busca de certificação. Os processos da área estão sendo mapeados. Os produtos são constantemente aprimorados. A rede de agências é o canal de atendimento aos clientes.

Apêndice 8 – Relação de códigos e famílias de códigos da MPE

[Complexidade externa]

CPXE1-Exigência de produtos customizados

[Estratégias pretendidas]

EP – Estratégia pretendida

EP – Estratégia da organização (EMP)

EP1 – Existência de intenções formalizadas

EP2 – Tipo de intenção formalizada

EP3 – Prazos para as intenções

[Estratégias deliberadas]

ED1 – Tipo de estratégia implementada

ED2 – Completeza da implementação

[Estratégias emergentes]

EE1 – Ações espontâneas

EE2 – Padrão de ação

EE3 – Tipo de estratégia emergente

[Processo estratégico]

PE1 – Existência formal do processo

PE2 – Público envolvido

PE4 – Responsabilidade pelo processo

PE5 – Frequência

PE6 – Duração

PE7 – Papel alta gerência

[Formação contínua de estratégias]

FCE1 – Desvios da implementação

FCE2 – Correção de desvios

FCE3 – Correção de inadequação

FCE4 – Revisão das estratégias

[MPE – organização]

MPE – BSC (EMP)

MPE – Escritório de projetos (EMP)

MPE – Inteligência competitiva (EMP)

MPE – Sistemas de controle diagnóstico (EMP)

Apêndice 9 – Memos das famílias de códigos da MPE

1. Memo MPE – Complexidade externa

Apesar de a área ter uma baixa complexidade externa, os clientes do mercado de MPE começam a demandar por customização de produtos e serviços.

2. Memo MPE – Estratégia pretendida

A área participa da criação das estratégias pretendidas da organização e consideram as estratégias pretendidas da organização. As estratégias pretendidas da área são formalizadas e tratam da visão de futuro, objetivos estratégicos, segmentação/nichos, expansão de base e relacionamento com os clientes, produtos e serviços, BSC, projetos. As estratégias pretendidas têm prazos definidos – de médio e longo prazo –, mas ainda não são completamente disponibilizadas para os funcionários. A área pretende criar um espaço para não apenas disponibilizá-las para os funcionários, mas também para discuti-las.

3. Memo MPE – Estratégia deliberada

A maior partes das estratégias é implementada. As estratégias que tendem a ser mais implementadas são as estratégias de venda. Ao contrário, as que têm maior dificuldade de implementação são as estratégias de longo prazo, como a de relacionamento com os clientes. Faltam ferramentas para avaliar a completude de implementação das estratégias. A implementação do BSC – *Balanced Score Card* é vista como uma forma de acompanhar a implementação das estratégias.

4. Memo MPE – Estratégias emergentes

A área desenvolve iniciativas no sentido de monitorar as mudanças ocorridas no ambiente externo, incluindo aí a concorrência. A rede de distribuição é uma das fontes de subsídios. A partir da emergência de demandas do mercado e da ação dos concorrentes a área reage e cria novas estratégias pretendidas, que serão detalhadas também a partir do movimento do mercado.

Essas demandas tratam de segmentação do mercado, tratam de produtos e serviços e de demandas governamentais. Normalmente corroboram as estratégias pretendidas, mas, às vezes, vão de encontro com as estratégias pretendidas pela organização.

5. Memo MPE – Processo estratégico

Existe um processo estratégico formal. Todos os níveis hierárquicos da área são envolvidos. As áreas com maior interveniência são envolvidas e as necessidades dos clientes são consideradas via pesquisas. Outros *stakeholders* não são envolvidos, a não ser o vice-presidente do mercado de varejo. No processo, é criada a visão de futuro, os objetivos estratégicos, estratégias de segmentação/nichos, de expansão de base e de relacionamento com os clientes, além de estratégias de produtos e serviços. Existe uma área responsável pelo processo, os gerentes executivos também têm essa responsabilidade. A frequência é anual e o processo dura entre um e dois meses. A postura da alta gerência é estimuladora, receptiva e acessível.

6. Memo MPE – Formação contínua de estratégias

São feitas adaptações na implementação das estratégias. Os resultados da implementação das estratégias formalizadas são comparados com os objetivos inicialmente planejados. Apesar de a área ser nova e ainda não ter ferramentas adequadas para medir os desvios entre os objetivos planejados e os resultados das implementações, é uma prática atuar para corrigir os desvios detectados. As estratégias são aperfeiçoadas, mas não existe a necessidade de mudar de rumo.

7. Memo MPE – organização

A área desenvolve iniciativas no sentido de monitorar a concorrência. A área está adotando o mapa estratégico do BSC na formulação de suas estratégias, indicadores e metas do BSC na implementação de suas estratégias. Para acompanhar seus projetos, é utilizada a ferramenta escritório de projetos (sistema de controle diagnóstico). No entanto, essa ferramenta não é amplamente utilizada.

Apêndice 10 – Relação de códigos e famílias de códigos da COML

[Estratégias pretendidas]

EP – Estratégia da organização (EMP)

EP – Foco (EMP)

EP1 – Existência de intenções formalizadas

EP2 – Tipo de intenção formalizada

EP3 – Prazos para as intenções

[Estratégias deliberadas]

ED1 – Tipo de estratégia implementada

ED2 – Completeza da implementação

[Estratégias emergentes]

EE1 – Ações espontâneas

EE3 – Tipo de estratégia emergente

[Processo estratégico]

PE1 – Existência formal do processo

PE2 – Público envolvido

PE3 – Escopo

PE4 – Responsabilidade pelo processo

PE5 – Frequência

PE6 – Duração

PE7 – Papel alta gerência

[Formação contínua de estratégias]

FCE1 – Desvios da implementação

FCE2 – Correção de desvios

FCE4 – Revisão das estratégias

[COML – organização]

COML – Cadeia produtiva (EMP)

COML – Inteligência competitiva (EMP)

COML – Rede de distribuição (EMP)

Apêndice 11 – Memos das famílias de códigos da COML

1. Memo COML – Estratégia pretendida

As estratégias pretendidas da organização são utilizadas para estabelecer as estratégias pretendidas da área. Essas são formalizadas e formalmente disponibilizadas para os funcionários, a rede de distribuição e para áreas intervenientes. As estratégias pretendidas da área tratam da segmentação, do relacionamento com os clientes e de canais. São estratégias de médio e longo prazos e têm definidos prazos que, no entanto, podem ser revistos em razão de interveniências.

2. Memo COML – Estratégia deliberada

A maior parte das estratégias pretendidas é implementada, o que não é implementado se deve à dificuldade de mobilizar os esforços na organização. As estratégias que tendem a ser mais implementadas são as estratégias de segmentação, relacionamento, venda ou de canal. Ao contrário, as estratégias que têm mais dificuldade de implementação são as de desenvolvimento de produto, pois envolvem vários processos, recursos tecnológicos e múltiplas interveniências. A maioria das estratégias é implementadas em sua totalidade.

3. Memo COML – Estratégias emergentes

A rede de inteligência competitiva subsidia a área com informações sobre o mercado, os clientes. Ocorrem mudanças no ambiente político-legal, mas não existem ações espontâneas, e sim revisão das estratégias. Essas demandas tratam da reação aos movimentos da concorrência, da adequação às mudanças nos ambientes político-legal, do atendimento às necessidades dos clientes e normalmente corroboram as estratégias pretendidas.

4. Memo COML – Processo estratégico

Até então, o processo era informal, só recentemente se tornou formal. A partir desse novo processo estratégico, todos os níveis hierárquicos da área são envolvidos. As áreas intervenientes são envolvidas e as necessidades dos clientes são consideradas a partir de pesquisas, fóruns e das

informações providas pela rede de inteligência competitiva. Outros *stakeholders* são envolvidos. Existe uma estrutura (gerência de divisão) responsável pelo processo na área. Como apenas recentemente o processo se tornou formal, ainda não existe uma frequência e não existe uma duração especificada. O papel da alta gerência é o de patrocinador e a postura é receptiva.

5. Memo COML – Formação contínua de estratégias

São feitas adaptações na implementação das estratégias em razão das interveniências. Os resultados da implementação das estratégias formalizada são comparados com os objetivos inicialmente planejados. São poucos os desvios entre os objetivos planejados e os resultados das implementações. É uma prática atuar para corrigir os desvios, mas normalmente não é necessário alterar as estratégias. As estratégias podem ser alteradas e difundidas quando alguma prática de sucesso é realizada. A avaliação dos resultados das estratégias é utilizada formalmente. A avaliação dos resultados das estratégias na rede de distribuição é utilizada informalmente.

6. Memo COML – organização

A área tem foco de atuação na cadeia produtiva do cliente e utiliza a rede de distribuição como um instrumento de inteligência competitiva, que tem como correspondentes os funcionários dessa rede.

Apêndice 12 – Relação de códigos e famílias de códigos da VAREJO

[Estratégias pretendidas]

- EP – Estratégia da organização (EMP)
 - EP1 – Existência de intenções formalizadas
 - EP2 – Tipo de intenção formalizada
 - EP3 – Prazos para as intenções
-

[Estratégias deliberadas]

- ED1 – Tipo de estratégia implementada
 - ED2 – Completeza da implementação
-

[Estratégias emergentes]

- EE1 – Ações espontâneas
 - EE3 – Tipo de estratégia emergente
-

[Processo estratégico]

- PE1 – Existência formal do processo
 - PE2 – Público envolvido
 - PE3 – Escopo
 - PE4 – Responsabilidade pelo processo
 - PE5 – Frequência
 - PE6 – Duração
 - PE7 – Papel alta gerência
-

[Formação contínua de estratégias]

- FCE1 – Desvios da implementação
 - FCE2 – Correção de desvios
 - FCE4 – Revisão das estratégias
-

[VAREJO – organização]

- VAREJO – Canais alternativos (EMP)
- VAREJO – Escritório de projetos (EMP)
- VAREJO – Inteligência competitiva (EMP)
- VAREJO – Mercado (EMP)

Apêndice 13 – Memos das famílias de códigos da VAREJO

1. Memo VAREJO – Estratégia pretendida

A área participa da elaboração das estratégias da organização, utilizadas no estabelecimento das estratégias pretendidas da área. Essas são formalizadas e disponibilizadas aos funcionários. As estratégias pretendidas tratam do relacionamento com os clientes e do composto de *marketing*. Para as estratégias, geralmente de curto prazo, são definidos prazos para implementação que, no entanto, podem ser alterados.

2. Memo VAREJO – Estratégia deliberada

A maioria das estratégias é implementada. As que não são implementadas se devem à mudança de prioridades de colocação de produtos para o mercado e às mudanças político-legais. As estratégias que tendem a ser mais efetivamente implementada são as mais relacionadas com as estratégias da organização, as que envolvem menos interveniências de outras áreas, as estratégias de curto prazo, como a estratégia de produtos ou estratégias que melhorem resultados e busquem alcançar posições no mercado. Ao contrário, as estratégias de mais difícil implementação, são as estratégias de longo prazo (ex.: estratégias de relacionamento com os clientes). A maioria das estratégias é implementada em sua totalidade, mas mesmo sendo incomum, as estratégias podem ser interrompidas.

3. Memo VAREJO – Estratégias emergentes

As mudanças no ambiente externo: as ações da concorrência e mudanças na legislação e no cenário econômico são detectadas. Para responder a essas mudanças a área desenvolve novas intenções que seguem o processo normal de criação de estratégias pretendidas. Essas estratégias são de produto, de cliente, como também são demandas político-legais e, normalmente, corroboram as estratégias pretendidas.

4. Memo VAREJO – Processo estratégico

Não existe um processo formal, a criação de estratégias segue a dinâmica do mercado, no entanto, existe a intenção de tornar o processo mais formal, mais sistematizado. Os níveis hierárquicos mais envolvidos são os níveis diretivo e gerencial. Os outros níveis são envolvidos de alguma forma. O envolvimento de outras áreas é mais restrito, exceto para as estratégias de desenvolvimento de produtos. As necessidades dos clientes são consideradas a partir de pesquisas e de insumos da rede de distribuição. Outros *stakeholders* não são muito envolvidos, mas alguns *stakeholders* demandam e outros são envolvidos apenas na aprovação das estratégias. O processo trata de estratégias de relacionamento com clientes e estratégias de produtos. Não existe uma estrutura responsável pelo processo na área, que fica a cargo das gerências. A frequência e a duração não são determinadas, seguem a dinâmica do mercado. Entretanto, em algumas gerências, são definidas. O papel da alta gerência é o de catalisador, de patrocinador e de viabilizador. Entretanto, identifica-se a necessidade de a alta gerência estar mais próxima do mercado e se preocupar com o longo prazo. A postura da alta gerência é receptiva e incentivadora, até porque, na opinião de entrevistados, a área está com problemas no mercado.

5. Memo VAREJO – Formação contínua de estratégias

São feitas adaptações na implementação das estratégias. Os resultados da implementação das estratégias formalizadas são comparados com os objetivos inicialmente planejados. Ocorrem desvios entre os objetivos planejados e os resultados das implementações. É uma prática atuar para corrigir os desvios de implementação das estratégias, como também é uma prática modificar as estratégias em razão de desvios. A avaliação dos resultados das estratégias planejadas é utilizada, informalmente, na criação de novas estratégias.

6. Memo VAREJO – organização

Está sendo criada uma rede de inteligência competitiva e a divulgação do monitoramento do ambiente externo ainda não é uma prática na área. O conteúdo dos canais automatizados e alternativos é de responsabilidade da área. Existe um escritório de projetos para a área acompanhar a implementação de suas estratégias.