

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS – UFAM
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS – FES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
CONTABILIDADE E CONTROLADORIA**

**A TRAJETÓRIA DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM
UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE INSTALADA NO
PÓLO INDUSTRIAL DE MANAUS**

EUNICE DAMASCENO DE MELO

**MANAUS
2008**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS – UFAM
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS – FES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
CONTABILIDADE E CONTROLADORIA**

EUNICE DAMASCENO DE MELO

**A TRAJETÓRIA DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM
UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE INSTALADA NO
PÓLO INDUSTRIAL DE MANAUS**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Contabilidade e Controladoria, área de concentração Gestão Estratégica Organizacional.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Luiza Maria Bessa Rebelo

**MANAUS
2008**

Ficha Catalográfica
(Catalogação realizada pela Biblioteca Central da UFAM)

Melo, Eunice Damasceno de

M528a A trajetória de formação de estratégias em uma empresa de grande porte instalada no pólo industrial de Manaus / Eunice Damasceno de Melo. - Manaus: UFAM, 2008.
146 f.; il.

Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria)
— Universidade Federal do Amazonas, 2008.

Orientadora: Prof^a. Dra. Luiza Maria Bessa Rebelo

1. Planejamento estratégico 2. Administração de empresas
3. Administração de pessoal I. Rebelo, Luiza Maria Bessa II.
Universidade Federal do Amazonas III. Título

CDU 658.012.2(811.3)(043.3)

EUNICE DAMASCENO DE MELO

**A TRAJETÓRIA DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM
UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE INSTALADA NO
PÓLO INDUSTRIAL DE MANAUS**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada em sua forma final para a obtenção do título de Mestre em Contabilidade e Controladoria, área de concentração Gestão Estratégica Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria da Universidade Federal do Amazonas.

Aprovado em 18 de setembro de 2008.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Luiza Maria Bessa Rebelo, Presidente
Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Prof^a. Dr^a. Célia Regina Simonetti Barbalho, Membro Externo
Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Prof. Dr. Max Fortunato Cohen, Membro Externo
Universidade Estadual do Amazonas (UEA)

*À Deus que me deu a vida e tudo o que
tenho e sou.*

*Ao meu esposo que sempre me
incentivou para que eu pudesse chegar
até aqui.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter providenciado tudo para que eu pudesse chegar até aqui. Ó Deus, todo o meu ser deseja estar contigo, o teu amor é melhor do que a própria vida, enquanto viver eu te louvarei!

Ao meu esposo que sempre esteve me apoiando e incentivando para que eu chegasse até o final deste trabalho. És o homem da minha vida! Quantas coisas já fizeste por mim. Como é imenso o meu amor!

Ao meu filhotinho que vai nascer em dezembro. Como foi difícil para você esses momentos em que sua mamãe ficou tão cansada! Por favor, Mateus, não antecipe sua chegada porque tenho pouco tempo para arrumar as coisas.

À minha família, principalmente aos meus pais e irmãos que sempre torceram pelo meu sucesso e me deram muito carinho. O que seria da minha vida sem vocês!

À minha querida irmã Cássia, obrigada pelo carinho e incentivo. Como foi preciosa sua ajuda!

À minha orientadora que acreditou no meu projeto de trabalho, sempre colaborando com idéias fundamentais para que fosse concretizado. Obrigada por tudo!

À Coordenadora do curso, Prof^a. Mariomar de Sales Lima, que muito se empenhou para a realização desse curso. Sempre nos pressionava para atingir as metas do curso, valeu!

À Prof^a. Ilse Maria Beuren, por seu incentivo e carinho nos meus primeiros passos dessa empreitada. Sua orientação foi fundamental para a publicação de meu primeiro artigo, não vou esquecer.

A todos os demais professores que ministraram aula nesse curso, contribuindo com mais conhecimentos e experiências.

Especialmente aos meus queridos professores da faculdade Miguel Carlos V. Negreiros e Manoel Martins do Carmo Filho que me incentivaram a participar do curso e me orientaram nos primeiros passos da elaboração do pré-projeto. Tenho vocês em meu coração!

Minha homenagem à Maria Auxiliadora Itália Bianco Magalhães, secretária no momento inicial do curso. Agora não estás mais conosco, mas quero deixar registrado o seu carinho por toda a nossa turma.

Não poderia esquecer a receptividade que tive na Empresa Masa da Amazônia. Obrigada Ocimar Melloni por ter aberto as portas da empresa para a pesquisa científica. Agradeço a todos!

Ao meu grupo de oração que sempre pediu a Deus que me abençoasse nessa caminhada.

Aos meus colegas de turma, como foi bom o nosso convívio, cheio de tão grandes emoções!

Quero agradecer especialmente aos colegas de turma que ligavam constantemente para mim principalmente nos momentos de dificuldade: Isa Clotildes dos Santos Gudinho, Antonio Afonso Barros Valcácio e Ana Maria Lima dos Santos.

Agradeço a todos os meus amigos pelo incentivo, compreensão por minha ausência e torcida pela minha vitória.

Agradeço a todos os que contribuíram para que tudo isso acontecesse.

RESUMO

O problema que motivou esta pesquisa foi o de investigar quais as características que predominaram no processo de formação de estratégias da empresa Masa da Amazônia, visando evidenciar as mudanças ocorridas no período de 1990-2006. A empresa está localizada no Pólo Industrial de Manaus (PIM) e pertence ao Grupo Flextronics, líder mundial de design industrial, na fabricação de produtos eletrônicos, componentes plásticos, equipamentos de telecomunicações e atividades de logística. Destacou-se nacionalmente por sua história de desenvolvimento e conquista de diversos prêmios e certificações, entre eles a eleição por dois anos consecutivos (2006 e 2007) pela Revista Exame como a melhor empresa para se trabalhar. Foi realizado um estudo de caso longitudinal, efetuado de forma descritiva, correspondendo a uma abordagem qualitativa. Os dados foram coletados a partir de fontes primárias e secundárias, através de entrevistas, documentos e pesquisa bibliográfica. O estudo longitudinal permitiu que a análise dos dados fosse efetuada pela reconstrução histórica/cronológica dos dados coletados, possibilitando a identificação de estágios e períodos na formação de estratégias, tendo como base o modelo de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). No que diz respeito aos achados da pesquisa, foi possível identificar quatro períodos em que os padrões de decisões e ações foram consolidados, a partir de uma reconstrução histórica do comportamento da organização. Destacou-se a construção de uma nova cultura organizacional, impulsionada por fatores marcantes dentre eles a “quase falência” na década de noventa, estabelecimento de uma nova visão, inovação tecnológica e capacitação de pessoal sob uma mesma liderança, fator raro nos estudos sobre estratégia que abrangem longos períodos de análise.

Palavras-chave: Formação de Estratégia; Mudanças Estratégicas; Estudo Longitudinal.

ABSTRACT

The problem that motivated this research was to investigate which the characteristics that had predominated in the process of formation of strategies of the Masa company of the Amazônia, being aimed at to evidence the occurred changes in the period of 1990-2006. This company is located in the Industrial Polar region of Manaus and belongs to the Flextronics Group, worldwide leader of design industrial, in the manufacture of electronic products, component plastics, equipment of telecommunications and activities of logistic. It is national distinguished for its history of development and conquest of diverse prizes and certifications, between them the election per two years consecutive (2006 and 2007) for the Magazine Examination as the best company to work. It is a study of longitudinal case, effected of descriptive form, corresponding to a qualitative boarding. The data had been collected from primary and secondary sources, through interviews, documents and bibliographical research. The longitudinal study it allowed that the analysis of the data was effected by chronological the historical reconstruction/of the collected data, making possible the identification of periods of training and periods in the formation of strategies, having as base the model of Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (2000). In what it says respect to the findings of the research, was possible to identify four periods where the standards of decisions and action had been consolidated, from a historical reconstruction of the behavior of the organization. It was distinguished construction of a new organizational culture, stimulated for important factors amongst them the “almost bankruptcy” in the decade of ninety, establishment of a new vision, technological innovation and qualification of staff, under one same leadership, factor rare in the studies on strategy that enclose long periods of analysis.

Key-words: Strategy Formation; Strategical Changes; Longitudinal Study.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estratégias para frente e para trás	31
Figura 2 - Estratégias deliberadas e emergentes	32
Figura 3 - Cubo da Mudança	41
Figura 4 - Modelo Básico da escola do Design	46
Figura 5 - Modelo Steiner de Planejamento Estratégico	49
Figura 6 - Modelo das Forças de Porter	51
Figura 7 - Formação de estratégia como um processo único	71
Figura 8 - Estrutura Societária do Grupo Flextronics.....	83
Figura 9 - Organograma Geral	89
Figura 10 - Modelo de Gestão segundo os critérios de excelência da FNQ.....	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura do Trabalho	21
Quadro 2 - Evolução dos desafios ambientais em uma perspectiva histórica	26
Quadro 3 - Conceito de estratégia a partir de quatro componentes.....	29
Quadro 4 - Cinco P's para estratégia.....	30
Quadro 5 - Erros fatais no processo de mudança	40
Quadro 6 – Modelo das Dez Escolas	45
Quadro 7 – Premissas da Escola do Design	47
Quadro 8 – Premissas da Escola do Planejamento	50
Quadro 9 – Premissas da Escola do Posicionamento	53
Quadro 10 – Premissas da Escola Empreendedora	55
Quadro 11 – Premissas da Escola Cognitiva	56
Quadro 12 – Premissas da Escola do Aprendizado	58
Quadro 13 – Premissas da Escola do Poder	62
Quadro 14 – Premissas da Escola Cultural.....	63
Quadro 15 – Quatro dimensões do Ambiente	66
Quadro 16 – Premissas da Escola Ambiental	67
Quadro 17 – Tipos de Organização - Configurações de estrutura e poder	69
Quadro 18 – Premissas da Escola de Configuração	70
Quadro 19 – Composição do quadro de pessoal	84
Quadro 20 – Principais Clientes da Empresa	85
Quadro 21 – Principais Fornecedores da Empresa	85
Quadro 22 – Etapas do Planejamento Estratégico do Modelo de Gestão	96
Quadro 23 – Projetos, Certificações e Premiações que formaram o Modelo de Gestão.....	98
Quadro 24 - Compreensão da trajetória de mudanças no período de 1990 – 2006.....	102
Quadro 25 - Principais mudanças ocorridas na empresa no período de 1990-2006.....	107
Quadro 26 - Estágios e Períodos identificados na Formação de Estratégia	115
Quadro 27 - Primeiro período – Renascimento	116
Quadro 28 - Segundo período - Desenvolvimento	119
Quadro 29 - Terceiro período – Consolidação	123
Quadro 30 - Quarto período – Transformação	127

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

Tema	14
Delimitação do Tema	14
Contextualização	14
Problema de Pesquisa	16
Questões Norteadoras	16
Objetivo da Pesquisa	17
Geral	17
Específico	17
Justificativa	17
Estrutura da Dissertação	20

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 Estratégia: uma breve abordagem sobre suas origens	22
1.2 Conceitos de Estratégia	27
1.3 Mudanças Estratégicas	36
1.4 Considerações do Capítulo	42

2 MODELO DE PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA

2.1 Modelo das Dez Escolas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).....	44
2.1.1 Escola do Design	46
2.1.2 Escola do Planejamento.....	48
2.1.3 Escola do Posicionamento.....	50
2.1.4 Escola Empreendedora	54
2.1.5 Escola Cognitiva.....	56
2.1.6 Escola do Aprendizado.....	57
2.1.7 Escola do Poder	60
2.1.8 Escola Cultural	62
2.1.9 Escola Ambiental	65
2.1.10 Escola da Configuração.....	68
2.2 Considerações do Capítulo	71

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa.....	73
3.1.1 Quanto à abordagem do problema.....	74
3.1.2 Quanto aos objetivos	74
3.1.3 Estudo de Caso	75
3.2 Coleta e Tratamento dos Dados.....	77
3.3 Validade e Confiabilidade da Pesquisa	80
3.4 Limitação da Pesquisa	81

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Apresentação da empresa pesquisada.....	82
4.2 Histórico e aspectos estruturais da empresa	86
4.2.1 Antes da nomeação do atual presidente	86
4.2.2 Após a nomeação do atual presidente	90

a) Inovação tecnológica.....	92
b) Gestão de Pessoas	93
c) Modelo de Gestão.....	94
4.2.3 Transferência do Controle Acionário para o Grupo Flextronics	100
4.3 Antes e depois das mudanças: Compreensão da Trajetória	101
4.3.1 Compreensão da Trajetória sob o enfoque da Fundamentação Teórica.....	108
4.4 Aspectos e tendências que predominaram nos Estágios e Períodos identificados na Formação de Estratégia no período de 1990-2006	114
4.4.1 Análise Teórica dos Estágios e Períodos identificados na Formação de Estratégia	116
4.4.1.1 Primeiro período de 1990-1992 – Renascimento	116
4.4.1.2 Segundo período de 1993-1999 – Desenvolvimento	119
4.4.1.3 Terceiro período de 2000-2004 – Consolidação	123
4.4.1.4 Quarto período de 2005-2006 – Transformação.....	127
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	132
REFERÊNCIAS	139
APÊNDICES	143

INTRODUÇÃO

TEMA

A trajetória de formação de estratégias em uma empresa de grande porte instalada no Pólo Industrial de Manaus (PIM).

DELIMITAÇÃO DO TEMA

A pesquisa destaca as características que predominaram na formação de estratégia na empresa Masa da Amazônia, que tem sede em Manaus /AM, referente ao período de 1990-2006.

Todo processo de formação de estratégia precisa combinar vários aspectos identificáveis na literatura existente. Dessa forma, esta pesquisa procura investigar essas características que predominaram nesse processo através de um estudo longitudinal a partir dos pressupostos do modelo proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

CONTEXTUALIZAÇÃO

As constantes mudanças no cenário global têm forçado as empresas a buscarem novas formas de gerenciamento. A excelência empresarial é exigida continuamente, pois nesse novo cenário econômico torna-se cada vez mais necessária a elaboração de estratégias de competitividade, sobrevivência e velocidade de acesso às informações reais e precisas para que os gestores possam tomar decisões acertadas.

As organizações enfrentam situações incertas no dia-a-dia, o que faz com que os comportamentos sejam constantemente alterados. Muitas vezes na ânsia de obter resultados satisfatórios, os gestores tomam decisões intuitivas e precipitadas. Pode acontecer, porém, desses resultados até serem satisfatórios em curto prazo, mas ao longo do tempo comprometer a continuidade da organização.

Algumas empresas utilizam um planejamento estratégico organizacional bem estruturado, outras adotam sistemas improvisados que podem dar certo por um determinado

período de tempo, mas sempre deixam um rastro de insegurança e imprevisão quanto ao futuro.

Destaca-se nesse sentido a importância do planejamento estratégico e o suporte que o mesmo pode conceder à administração, focalizando a missão da organização e fornecendo informações qualificadas e tempestivas sobre o seu desempenho e habilidades. Vale salientar também a possibilidade de orientar ajustes para melhorar os resultados da organização na consecução das suas metas e objetivos estabelecidos. Muitas mudanças ocorrem no dia-a-dia e se a organização não tiver esse acompanhamento poderá provocar uma incoerência nas informações obtidas.

Quase que inevitavelmente, muitas empresas necessitam passar por situações e pressões para tomarem medidas de mudanças. Muitas só despertam quando começam as turbulências, o prejuízo, a falta de caixa ou até mesmo a falência.

Muitas empresas até apresentam um lucro bastante favorável no presente, o que pode levá-las a certa acomodação na formulação de projetos em relação ao futuro. Então quando chegam as turbulências é que percebem que a produção de lucros passados não são suficientes para manter a vida da organização. Assim, verifica-se que os lucros devem ser gerados considerando as estratégias de médios e longos prazos, os anseios dos acionistas, a concorrência, a satisfação dos clientes, preparação e motivação do corpo funcional, investimento tecnológico, cenário econômico etc.

Mintzberg *et al.* (2006) enfatizam que as mudanças podem ocorrer com mais frequência em situações de crise, quando os ambientes externos comprimem as estruturas. Consoante a esta afirmação é possível encontrar empresas que provavelmente foram impactadas por fatores que influenciaram na formação de estratégias mesmo que de forma não intencional.

É importante enfatizar que quase toda mudança gera desconforto e resistências. As mudanças no comportamento organizacional geralmente impactam nas rotinas, na forma de pensar, na visão e nas expectativas. Para tanto, a liderança organizacional deve encontrar uma forma de envolver e conscientizar a todos mostrando a razão de cada um estar ali desempenhando suas tarefas /funções, evidenciando a importância das implementações e os futuros benefícios com o engajamento de todos.

Conforme a exposição precedente observa-se que vários fatores podem influenciar e interferir na organização principalmente diante das mudanças do cotidiano, o que desperta a discussão sobre a sobrevivência das organizações e suas estratégias. Mas o que são

estratégias? Como elas se formam? Como são implementadas? Ora, esses questionamentos não são tão simples de serem respondidos, aliás, é um assunto que instiga a curiosidade e a necessidade de muitos executivos e pesquisadores da área.

Sabe-se que a formação de estratégias e a forma com que estas são implementadas podem atender ou não as necessidades da empresa. Existem ferramentas que podem dar certo em uma empresa e outra não. É desejável que cada organização utilize o melhor modelo para conduzi-la a um futuro promissor.

A procura por um modelo ideal, tem levado empresas a buscarem desenvolver uma visão estratégica do negócio. Grande número de cientistas em administração, na tentativa de desvendar as variáveis da formação de estratégias diante das adversidades e mudanças do dia-a-dia, procuram descobrir formas de prever o futuro e controlar as variáveis que poderão ameaçar a sobrevivência da organização.

Essas adversidades e mudanças e incertezas quanto ao futuro, têm provocado o interesse sobre o estudo de estratégia organizacional, a forma pela qual as empresas formulam, implementam e escrevem a sua trajetória de formação de estratégias.

Nesse contexto, procurou-se discutir conceitualmente nessa pesquisa, as diversas abordagens referentes à estratégia, como elas são criadas e implementadas e sobre mudanças estratégicas. Baseado nesta abordagem teórica procurou-se verificar aspectos e tendências que predominaram na formação de estratégias da empresa Masa da Amazônia. A empresa representa um campo ideal para o estudo da teoria abordada, pelo fato de apresentar em sua trajetória de vida diversos aspectos identificáveis em suas várias fases de mudanças no período objeto de análise.

PROBLEMA DE PESQUISA

“Quais as características que predominaram no processo de formação de estratégias em uma empresa do Pólo Industrial de Manaus no período de 1990 a 2006?”

QUESTÕES NORTEADORAS

- ✓ Que estratégias orientavam a organização antes das mudanças e quais estratégias que a partir de então passaram a orientar as políticas organizacionais?

- ✓ Quais os aspectos e tendências que predominaram nos estágios e períodos identificados na formação de estratégia no período de 1990 a 2006?

OBJETIVO DA PESQUISA

GERAL:

Investigar quais as características que predominaram no processo de formação de estratégias em uma empresa instalada no Pólo Industrial de Manaus (PIM) no período de 1990 a 2006, visando evidenciar as mudanças ocorridas na empresa estudada.

ESPECÍFICO

- ✓ Identificar na literatura sobre estratégia o aporte teórico necessário para análise do Estudo de Caso.
- ✓ Identificar que estratégias guiavam a organização antes e depois das mudanças, a fim de obter uma compreensão da trajetória.
- ✓ Verificar aspectos e tendências que predominaram nos estágios e períodos identificados na formação de estratégia no período de 1990 a 2006, contrapondo ao final entre a teoria e a prática.

JUSTIFICATIVA

O processo de formação de estratégia é um tema que desperta uma grande curiosidade e inquieta os mais diversos executivos, pesquisadores, consultores e a organização como um todo. Afinal de contas pode-se afirmar que elaborar estratégias é uma forma das empresas permanecerem no mercado, interagindo com as turbulências do dia-a-dia.

Os negócios não podem crescer infinitamente, pois o mercado total não poderia crescer em uma dimensão infinita em um planeta finito, logo tal possibilidade é inevitável que aconteça. Dessa forma, os concorrentes em número crescente acabam sempre eliminando uns aos outros. (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) o principal componente para a competitividade em mercados globais é o desenvolvimento e a implementação de uma

estratégia eficaz. Isso quer dizer que cada vez mais as pessoas deverão aprender a respeito das ações necessárias para construir e manter uma vantagem competitiva, tanto no mercado interno como no global. É esse aprendizado que poderá proporcionar a implementação e desenvolvimento de estratégias eficazes.

Os autores supracitados chamam a atenção para o desenvolvimento de um novo panorama competitivo do século XXI, como consequência da revolução tecnológica. Afirmam que o êxito desse panorama competitivo requer capacidades específicas, tais como (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003, p. xxiv):

- ✓ utilizar sabiamente recursos escassos, a fim de manter os custos no nível mais baixo possível;
- ✓ antecipar-se constantemente às freqüentes mudanças nas preferências do cliente;
- ✓ adaptar-se a mudanças tecnológicas rápidas;
- ✓ identificar, enfatizar e gerenciar eficazmente tudo aquilo que a firma possa fazer melhor do que os seus concorrentes;
- ✓ estruturar continuamente as operações da empresa para que os objetivos possam ser alcançados com maior eficiência;
- ✓ ser bem-sucedido em administrar e obter o empenho de uma força de trabalho culturalmente diversificada.

Observa-se que mediante as capacidades especificadas, cada organização deve adequá-las à sua realidade. Não existe uma fórmula a ser seguida pelas empresas. Cada organização reage e interpreta de forma diferente o cenário em que estão inseridas. No entanto, este cenário é cada dia mais desafiador e complexo para as empresas.

Segundo Oliveira (2002, p. 94) o cenário em que as organizações estão inseridas mudam constantemente “[...] com muita rapidez, conduzindo ao rápido desenvolvimento da tecnologia, às mudanças na economia, à expansão de mercado pelo mundo inteiro, às alterações políticas e sociais”. Outro fator interessante enfatizado por Montgomery e Porter (1998, p. XI) em que “[...] empresas de todo mundo enfrentam uma competição crescente, tanto nacional quanto internacional, à medida que as barreiras ao comércio internacional caem e a interferência dos governos se retrai”.

Nesse contexto, evidencia-se que as organizações precisam lidar com diversas situações em seu cotidiano. Dessa forma, Montgomery e Porter (1998) salientam que hoje, mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade para enfrentar o ambiente competitivo.

É claro que a “[...] estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante ao sucesso ou fracasso de uma empresa [...]” (OLIVEIRA, 2002, p.198). Segundo o autor a sorte

pode ser um fator do sucesso, mas a grande maioria das pessoas acredita que essa sorte é, na verdade, produto de uma boa estratégia. Bethlem (2004, p.14), menciona ser inviável se trabalhar com intuições, para o autor é melhor acertar 40% do que foi previsto a acertar aleatoriamente sem fazer nenhum plano.

O General Robert E. Wood, da Sears Roebuck & Company, considerado um grande estrategista, enfatizou a importância da estratégia para a organização: “[...] a empresa é como a guerra, em certos aspectos, pois se a estratégia adotada for correta, muitos erros táticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vitoriosa” (OLIVEIRA, 2002, p. 198).

Uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados para a empresa. Deve ser dada a devida importância quanto ao objetivo que se quer alcançar e como se pode chegar à situação desejada. Consoante a esta colocação deve-se lembrar que fundamental é saber e expressar como fazer com relação ao ambiente para que se possa conquistar o almejado.

Ao formar suas estratégias as empresas deverão saber gerar oportunidades dentro desse cenário complexo e desafiador. Nessa perspectiva, esta pesquisa aumenta a probabilidade de se obter conhecimentos que possam ajudar a empresa, conhecendo um pouco mais sobre o processo de formação de estratégias. Habilidade e conhecimento se constroem ao longo do tempo, por isso acredita-se no progresso e sucesso para os estudiosos dessa área, como também melhor êxito na consecução das pesquisas e estudos após a apreciação desta pesquisa.

Esta pesquisa busca uma reflexão dos conceitos de estratégia, como também instiga novos estudos sobre a metodologia utilizada pelas empresas na condução das políticas organizacionais, principalmente no que se refere às tendências predominantes na formação de estratégias.

Assim, os aspectos abordados nessa pesquisa poderão auxiliar eficazmente as organizações no entendimento da formação de estratégias auxiliando estas a chegarem a uma excelência de gestão e, conseqüentemente, ao aumento da competitividade. O desempenho e o conhecimento crescente das empresas brasileiras contribuem para uma economia mais forte para o país.

Quando as empresas conseguem chegar a uma excelência de gestão, isso reflete positivamente na consecução de seus negócios, viabilizando recursos para o crescimento e desenvolvimento econômico, conseqüentemente produzem mais empregos, renda e benefícios para a sociedade.

ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O trabalho está estruturado em quatro capítulos, sendo ao final apresentadas as conclusões e recomendações e as referências das obras citadas ao longo dos capítulos que formaram a base teórica para fundamentar o estudo, bem como os apêndices que consubstanciaram a pesquisa empírica.

A **Introdução** tem a função de demonstrar a motivação para o estudo de formação de estratégias e a necessidade que as empresas têm de acompanhar e de se prepararem para condução eficaz das políticas organizacionais que interferem no seu desempenho. Aborda a formulação do problema, estabelecendo em seguida o objetivo geral e objetivos específicos e a justificativa para a realização do estudo.

O **Capítulo 1** apresenta uma abordagem sobre a origem da estratégia, conceitos de estratégia de diversos pesquisadores. Também é explanado o tema sobre mudanças estratégicas enfatizando para o fato de que administrar estratégia hoje em dia frequentemente é administrar mudança.

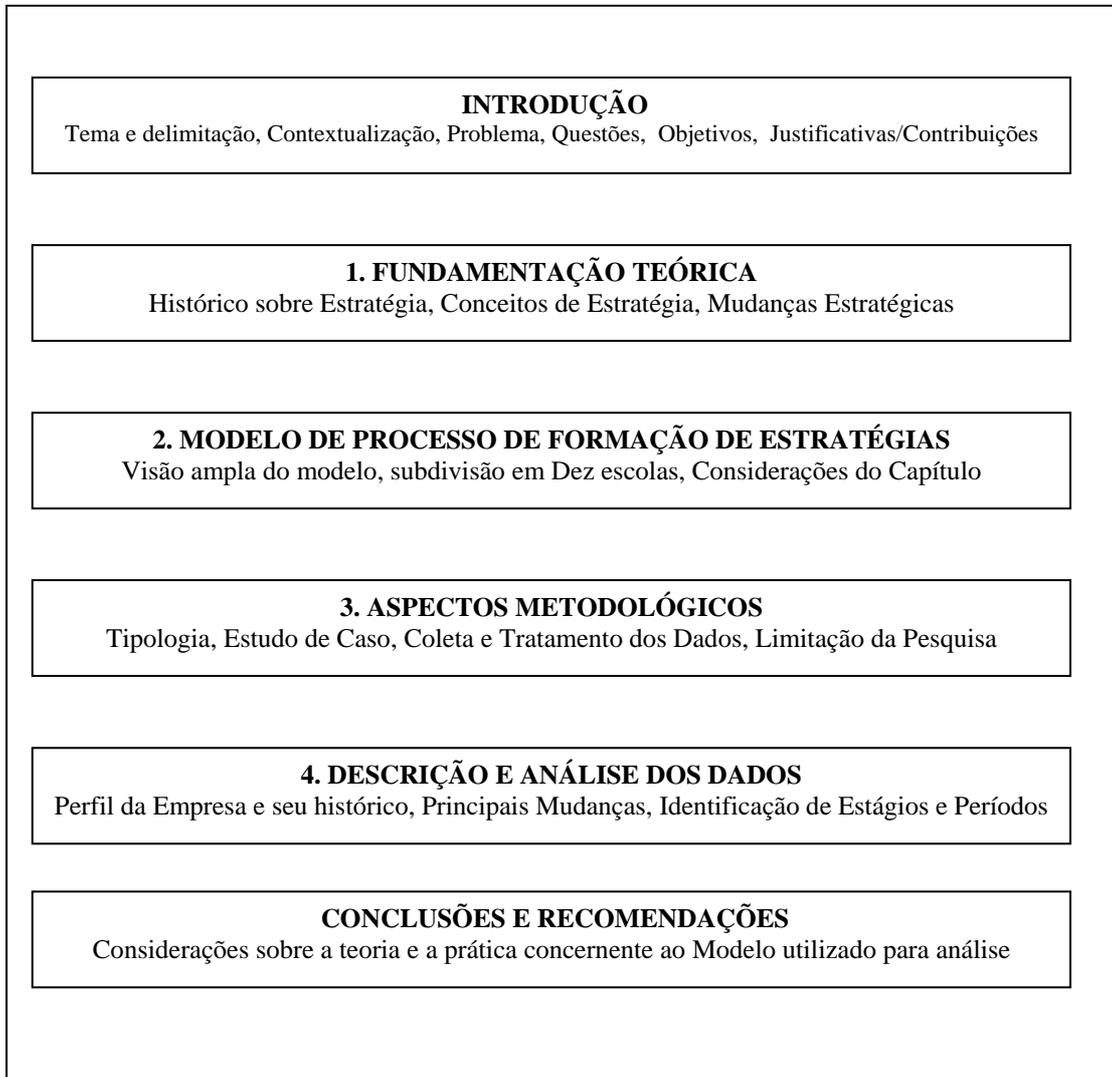
O **Capítulo 2** realiza a construção de uma base teórica que insere conceitos do modelo de formação de estratégias. Estes conceitos foram utilizados como alicerces para realizar a análise de dados coletados na empresa Masa da Amazônia.

O **Capítulo 3** contempla os aspectos metodológicos empregados para realização do estudo. Assim explica de que forma o problema foi abordado (qualitativa e/ou quantitativa). Expõe o que foi definido quanto aos objetivos (pesquisa exploratória, descritiva e/ou explicativa), o procedimento utilizado quanto ao estudo de caso e a justificativa dessa escolha. Também neste capítulo foi detalhado os procedimentos adotados para a coleta e tratamento dos dados e as limitações da pesquisa.

O **Capítulo 4** está reservado à descrição e análise dos dados da pesquisa realizada na empresa objeto do estudo, cujo perfil foi detalhado neste capítulo. Concomitante à descrição dos dados foi feito um contraponto entre a teoria e a prática em relação à formação de estratégia. Existem estágios e períodos identificáveis no processo de formação de estratégia, não no sentido absoluto, mas como tendências claras. Neste capítulo identificou-se esses estágios e períodos. Além disso, tratou-se de identificar as estratégias que guiavam a organização antes e depois das mudanças correspondentes ao período abrangido no estudo desta pesquisa.

E por fim, o trabalho apresenta as **Conclusões e Recomendações**, a partir dos objetivos estabelecidos na Introdução, contemplando também sugestões para novas pesquisas.

O Quadro 1 apresentado traduz de forma sucinta e clara o formato da pesquisa, sua concepção e organização:



Quadro 1 – Estrutura do Trabalho
FONTE: Elaborado pela autora

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo fornece um histórico sobre a origem da estratégia. A historicidade dos fatos proporciona um melhor entendimento destes. Também serão expostos conceitos de estratégia de diversos pesquisadores da área. Essa revisão de conceitos é necessária para melhor abordagem desse tema ajudando a compreender de maneira simples e ampla como acontece a formação de estratégias, conforme os conceitos aqui explicitados.

Outro assunto descrito neste capítulo e de suma importância para este estudo é sobre “Mudanças Estratégicas”. As diversas mudanças (ambiente, cultura, líder, produtos, etc.) podem fazer com que gradualmente a organização passe por vários estágios de ciclo de vida, onde se pode identificar períodos em que predominaram aspectos e tendências na formação de estratégia.

1.1 Estratégia: uma breve abordagem sobre suas origens

“Estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, que para eles significava um magistrado ou comandante-chefe militar [...]”, e assim foi o foco da estratégia por vários anos, voltado a observar interpretações militares. Após a segunda revolução industrial que começou na segunda metade do século XIX, nos Estados Unidos, viu-se a emergência da estratégia como forma de moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo (GHEMAWAT, 2000, p.16).

A competição estratégica, no entanto, não é novidade. Desde os primórdios das guerras as pessoas combinavam inteligência, imaginação, recursos acumulados e comportamento coordenado para conduzi-las.

A necessidade do pensamento estratégico de forma explícita foi articulada pela primeira vez por gerentes de alto nível dos Estados Unidos e em seguida na Europa. Ghemawat (2000), menciona o exemplo da General Motors de 1923 a 1946, em que seu executivo Alfred Sloan, criou uma estratégia bem-sucedida baseada nas forças e fraquezas identificadas da maior concorrente da sua empresa, a Ford Motor Company.

Assim, em 1881, os acadêmicos das escolas inaugurais em administração desenvolveram seus primeiros estudos sobre estratégia. Estudos estes que tiveram maior

impacto sobre a evolução do pensamento estratégico do que dos economistas que produziram os primeiros ensaios sobre estratégia nos anos anteriores.

Dois professores de política de negócios de Harvard, Smith e Christensen, no início dos anos 50 incentivaram seus alunos a estudarem casos de empresas sobre seu ambiente competitivo. Ansoff e McDonnell (1993) mencionam que nessa mesma década, as empresas inventaram uma abordagem sistemática para decidir onde e como operariam no futuro, ficando tal abordagem conhecida como formulação de estratégias.

Kenneth Andrews, ao final dos anos 50, professor de política de negócios de Harvard, deu ênfase ao fato de que toda organização deve ter bem definida suas metas, para que não se desvie do foco desejado e projetado. Andrews realizou estudos em indústrias fabricantes de relógios suíços, que por sua vez detectou diferenças significativas de desempenho em diferentes estratégias. Estes estudos direcionaram a perspectiva do curso da Faculdade de Harvard. (GHEMAWAT, 2000)

Nos anos 60 as escolas de Administração focalizavam em seus estudos a combinação de forças e fraquezas de uma empresa alinhadas às oportunidades e ameaças (*SWOT*) que estas enfrentavam no mercado. Este estudo representou um grande passo no pensamento estratégico, inclusive a criação do termo *SWOT*, que é muito utilizada na formulação de estratégias empresariais.

Nessa mesma década a diversificação e as mudanças tecnológicas aumentaram a complexidade das situações estratégicas enfrentadas por muitas empresas e sua necessidade por medidas mais sofisticadas que pudessem ser usadas para avaliar e comparar muitos tipos diferentes de negócios. Porém os acadêmicos tinham uma opinião formada a respeito do estudo de estratégias. Eles acreditavam que as análises deveriam ser realizadas caso a caso devido a particularidade de cada negócio (GHEMAWAT, 2000).

Devido à expectativa das empresas em obterem respostas às suas interrogações sobre estratégia e a posição dos acadêmicos em não fornecerem uma receita padronizada a esse respeito, por volta de 1963, grandes empresas americanas inseriram em sua estrutura departamentos de planejamento formal, segundo estudo realizado pelo *Stanford Research Institute* mencionado por Ghemawat (2000). Entre elas, a General Eletric (GE) desenvolveu um Modelo de planejamento que contou com o auxílio de um grande número de professores de escolas de Administração.

A partir da década de 60, Ansoff e McDonnell (1993, p.31 e 34) mencionam o fato das empresas em lidar com as mudanças do ambiente, cada vez mais complexas e variadas. Foi

nesse período que houve um “[...] crescimento exponencial do número de novos produtos ou serviços e de novas tecnologias [...]”, como também a velocidade com que estes invadem os mercados. Mediante isto, o autor mencionara que “[...] a mudança tornou-se menos previsível e as surpresas passaram a ser mais freqüentes”.

Por conseguinte, além dos professores das escolas em administração, as firmas de consultoria de estratégia foram bastante demandadas nos anos de 60 a 70 sendo marcadas pela ascensão. Destacou-se o *Boston Consulting Group* (BCG), fundado em 1963, na aplicação de pesquisas qualitativas sobre estratégia de negócios. O BCG introduziu conceitos denominados como “curva de experiência”. Este conceito tentava explicar preço e comportamento competitivo em segmentos de crescimento extremamente rápido. O estudo partiu da premissa de que a experiência acumulada, a economia de escala, o aprendizado organizacional e a inovação tecnológica proporcionavam a redução dos custos totais, ou seja, quem produziu mais unidades deveria ter os custos mais baixos e os lucros mais altos. (GHEMAWAT, 2000).

Essas pesquisas despertaram as primeiras análises de portfólio. Muitas outras empresas de consultoria passaram a desenvolver suas matrizes para este tipo de análise. Dessa forma, nos anos 70 praticamente todas as grandes empresas de consultoria usavam a análise de portfólio que se tornou bastante popular com a crise do petróleo em 1973.

A análise do portfólio recebeu várias críticas, entre elas, a questão de focalizar a minimização dos riscos financeiros em vez de investir em novas oportunidades que exigissem um comprometimento de recursos a longo prazo. Mesmo assim serviram de base para futuras pesquisas na área de estratégias (GHEMAWAT, 2000).

Vários outros questionamentos foram feitos nas décadas seguintes. O próprio planejamento estratégico, que foi inventado por empresas que procuravam combater a saturação do crescimento e a obsolescência tecnológica, teve sua utilidade questionada. “A competição não se reduziu, mas intensificou-se em consequência da internacionalização dos negócios, da escassez de recursos, e da aceleração do processo de inovação tecnológica”. Além disso, as empresas tiveram que aprender a lidar com mudanças estruturais freqüentes na economia e no mercado, relações empresa com o governo e a sociedade, saindo de um mundo familiar para o desconhecido, “de novas tecnologias, novos concorrentes, novas atitudes do consumidor, novas dimensões de controle social [...]” (ANSOFF; McDONNELL, 1993, p.31).

O Quadro 2 resume da evolução histórica dos desafios enfrentados pelas empresas, em relação às mudanças cada vez mais complexas e diferentes. Foi elaborado por Ansoff e McDonnell (1993) e divide as dimensões dos desafios em: Produtos e mercados (em relação à demanda, tecnologia, controle sobre o ambiente, escassez de recursos, outros mercados); Perspectiva Geográfica (em relação a amplitude do mercado); Ambiente interno (ligado à eficiência produtiva, gestão, marketing, decisões estratégicas) e Ambiente sociopolítico externo (pressões por maior responsabilidade social, redução de poluição, defesa do consumidor, exigência de garantias, etc.).

Dimensões de desafio	1900	1930	1950	1970	1990
Produtos e Mercados	*Demanda básica	*Demanda diferenciada	*Turbulência tecnológica *Saturação da primeira geração de indústrias *Surgimento de novas indústrias *Mercados multinacionais *Mercados no setor público *Mercados de Lazer *Indústrias criadas por avanços tecnológicos		*Surpresas estratégicas *Perda de controle sobre ambiente *Impacto sociopolítico sobre comportamento do mercado *Limitações ao crescimento *Limitações de recursos *Mercados de países socialistas *Mercados de países em desenvolvimento
Perspectiva Geográfica	Estado Nacional	+	*Nações desenvolvidas	+	*Bloco socialista e Terceiro Mundo *Aumento da carga de trabalho de administração geral *Inadequação de habilidades de gestão
Ambiente Interno	*Eficiência produtiva *Trabalho sério com remuneração justa *Gestão baseada na autoridade		*Eficácia de marketing *Enriquecimento do trabalho *Participação local *Gestão por consenso	+	*Reformulação do trabalho *Participação em decisões estratégicas Gestão baseada no poder

Ambiente sociopolítico externo		*Laissez-faire - Adam Smith (mão invisível): cada pessoa busca interesse econômico próprio. Isso resulta no bem estar social.	*Perda de imunidade do ponto de vista social *Movimento de defesa do consumidor *Pressões por maior responsabilidade social *Reação à poluição *Reação ao poder empresarial	+	*Nova razão de ser para a empresa *Socialismo ou * Neo-capitalismo
--------------------------------	--	---	---	---	--

Quadro 2 - Evolução dos desafios ambientais em uma perspectiva histórica

Nota: O símbolo “+” representa a situação anterior intensificada

FONTE: Adaptado de Ansoff e McDonnell (1993, p. 33)

É possível visualizar no Quadro 2 os principais pontos da trajetória histórica de 1900 a 1990. Observa-se que no período de 1950 a 1970 houve uma escalada significativa da turbulência do ambiente. Os autores mencionam que as surpresas passaram a ser mais freqüentes, pois as mudanças tornaram-se menos previsíveis.

Observa-se também no Quadro 2 que até 1930 a preocupação era mais voltada para o refinamento no aperfeiçoamento do mecanismo de produção em massa. As empresas estavam satisfeitas com o mercado nacional e somente as mais aventureiras é que procuravam a diversificação a novos ambientes. As atenções estavam voltadas para o ambiente interno da organização.

Porém o consumidor, com a elevação de seu poder aquisitivo, passou a demandar por outros produtos diferenciados, enfraquecendo o comércio de produtos padronizados. Isso marcou o início de uma preocupação com o *Marketing*, a saturação de empresas que não acompanharam as mudanças desse comportamento e o surgimento de novas indústrias com potenciais tecnológicos.

O comportamento do consumidor foi além, tornando-se cada vez mais exigente quanto ao produto, garantia pós-venda, não aceitação da agressão ao meio ambiente e pressão para que o governo interviesse. Dessa forma, o setor privado passou a ser convocado a desempenhar um novo papel, assumindo responsabilidades sociais.

Assim, sobre a evolução dos desafios, Ansoff e McDonnell (1993, p.31) perceberam uma transição de algo bem conhecido (produção e marketing) para o desconhecido de “[...] novas tecnologias, novos concorrentes, novas atitudes do consumidor, novas dimensões de

controle social e, acima de tudo, de um questionamento sem precedentes do papel da empresa na sociedade”.

Vale salientar que conforme consta no Quadro 2 sobre a evolução dos desafios, as empresas, os pesquisadores em estratégia, os professores em administração e principalmente a demanda das empresas em obterem respostas para suas interrogações sobre estratégias intensificaram cada vez mais os estudos no campo da estratégia.

Rossoni et.al. (2007) analisaram 765 artigos publicados entre 2001 e 2006 e constataram um crescimento da área com relação ao número de artigos, autores e instituições dentre outras coisas. Isso pode evidenciar um grande caminho a ser percorrido no campo da pesquisa estratégica.

1.2 Conceitos de Estratégia

Em se tratando dos dias atuais, as empresas utilizam-se de diversas alternativas e conceitos mais amadurecidos para enfrentar essa dinâmica e complexidade do mercado. Porém o significado de estratégia ainda é muito confuso, pois como afirma Mintizberg (2000) não é tarefa simples defini-la, inclusive Boyd, Filkelstein e Gove (2005 *apud* KIMURA, KAYO e LIMA, 2007) salientam que a história do campo de estudos estratégicos não ultrapassa três décadas. Apesar das organizações serem consideradas entidades complexas há mais de quarenta e cinco anos (ETZIONI; PERROW, 1961 *apud* KIMURA; KAYO; LIMA, 2007).

No entanto, procurou-se nesta pesquisa mencionar vários conceitos sobre estratégia, relacionando-se alguns pesquisadores da área. É importante mencionar a impossibilidade de se abordar todos os tópicos relevantes e todas as perspectivas de análise sobre estudos em estratégia. Porém a importância da exposição dos conceitos descritos a seguir auxiliaram na trajetória do estudo. Os autores expõem o seguinte:

Para Porter (2000), estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Estratégia é sinônimo de escolha.

Bethlem (2004) menciona que estratégia é um conceito que precisa ser aprendido. Para o autor é necessário saber utilizar este conceito senão há como aplicá-lo. Para a estratégia se tornar uma realidade tem que ser aprendida por várias pessoas e aceita por todas elas.

Conforme Hamel e Prahalad (*apud* ZACARRELLI, 2004, p.41), “[...] estratégia é como pensar. É a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem dos recursos”.

Segundo Oliveira (2002, p.196) “[...] estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

“Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. O autor explica que essa busca seria o reconhecimento “de quem somos e do que temos nesse momento” (HENDERSON *apud* MONTGOMERY; PORTER, 1998, p.3).

Consoante a esse ramo de raciocínio Andrews (*apud* OLIVEIRA, 2002, p.195) conceitua estratégia como “[...] conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma que defina em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”. Analogamente observa-se que tanto esse autor como o Henderson, citado anteriormente, expõem o conceito de estratégia e em seguida salientam a importância de se conhecer o estado atual da empresa, suas potencialidades e atividades. Unindo as observações dos autores: a estratégia contribui para conhecer o estado atual da empresa em suas atividades, reconhecer o que ela tem no presente e futuramente que tipo de empresa ela deseja ser.

Nesse sentido, Certo e Peter (1993, p. 17) procuram definir estratégia como “[...] um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos”. Oliveira (2002, p.216) da mesma forma, enfatiza que as “[...] estratégias são formuladas com base nos objetivos e desafios estabelecidos [...]”. O autor vai mais além e destaca a importância desse processo respeitar a missão, os propósitos e a cultura da empresa.

Ansoff e McDonnell (1993, p.70) expressam que “[...] estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Os autores explicam que existem quatro tipos de regras, conforme segue:

- ✓ Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido: os padrões objetivos (qualitativos) e as metas (quantitativo).
- ✓ Regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo (também conhecido como estratégia de produto e mercado ou estratégia empresarial): produtos, tecnologia, concorrentes.
- ✓ Regras quanto ao ambiente interno da organização: estabelecimento das relações e dos processos internos da organização. Conhecido como conceito organizacional.

- ✓ Regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades no dia a dia, chamadas de políticas operacionais.

Ao explicarem a definição sobre estratégia, os autores expõem “um conjunto de regras”, entre elas são mencionados os objetivos. Existe uma preocupação dos mesmos em diferenciar a estratégia dos objetivos: “[...] os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia representa os meios para se atingir esses fins”. Isso quer dizer que se uma organização modificar seus objetivos, uma estratégia poderá ficar inviabilizada pela mudança dos objetivos.

Detalhadamente, Saloner, Shepard e Podolny (2003, p.12), procuram definir estratégia de forma diferente. Eles afirmam que “[...] uma estratégia deve ter elementos que definam claramente as metas da empresa e a direção que tomará para atingi-la”. Dessa forma, os autores procuram conceituar que a estratégia “[...] deve ter quatro componentes” que serão resumidos de forma sucinta no Quadro 3, a seguir:

1º Componente	A empresa deve ter claro o conjunto de metas de longo prazo, pois elas fornecem orientação para a empresa de quais ações ela deve tomar.	Pode ser visto como o “ onde da estratégia ”: <ul style="list-style-type: none"> • onde os gerentes da empresa querem que ela esteja?
2º Componente	Implica em definir que atividades a empresa se dedicará. O autor denomina de escopo , que em resumo concerne a produtos e serviços que a empresa oferecerá, mercados que almeja, tecnologias, etc.	Representa “ o que da estratégia ”: <ul style="list-style-type: none"> • Que tipos de produtos a empresa fabricará? • Que atividades realizará internamente? • Que mercados almejará?
3º Componente	Refere-se à vantagem competitiva . Esse componente define como a empresa pretende atingir suas metas de longo prazo dentro do escopo escolhido.	A vantagem competitiva é “ o como da estratégia ”. <ul style="list-style-type: none"> • Conseguir ter vantagem sobre seus concorrentes • Custo de produção mais baixo que os concorrentes • Produtos de maior qualidade • Fidelidade dos clientes • Capacidade de inovar mais rapidamente • Tecnologia, etc.
4º Componente	O autor denomina esse componente de lógica . Isso significa um elemento importante da estratégia: uma explicação do “porquê” essa estratégia funcionará. É uma lógica mútua dos três primeiros componentes.	Saber “ o porquê da estratégia ”: <ul style="list-style-type: none"> • Por que essa estratégia funcionará? • Por que esse escopo de produto e essa vantagem competitiva resultarão em alto desempenho para a empresa? • Exemplo: uma empresa que deseja dominar um mercado através de baixo custo que possibilita a empresa cobrar preços mais baixos que seus concorrentes.

Quadro 3 - Conceito de estratégia a partir de quatro componentes
 FONTE: Saloner, Shepard e Podolnt (2003, p. 12-15)

Os autores evidenciam no Quadro 3 que os quatro elementos citados são importantes para o desenvolvimento de uma estratégia: saber qual o caminho que a empresa deseja trilhar, o que a empresa vai realizar, conhecer sua capacidade para enfrentar a concorrência (qualidade dos produtos, custo, clientes, tecnologia, etc.) e ter certeza de que a estratégia que deseja utilizar realmente funcionará.

Assim, Observou-se que existem várias definições sobre estratégia. Zacarrelli (2004,p.42) menciona “[...] a dificuldade para se obter uma definição rápida e boa de estratégia” Isso se deve à amplitude deste conceito, o que impede sua condensação em uma única frase.

Consoante a essa dificuldade de se resumir este conceito, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), propõem a realização de um safári para desvendar, o que eles denominam: a selva da estratégia. A selva é composta de dez escolas, que serão detalhadas ao longo do estudo. Estas, por sua vez, utilizam-se das cinco definições apresentadas pelos autores, que também são conhecidas como os 5 P’s da estratégia. Sendo assim, eles afirmam que a estratégia pode ser entendida como um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva, um pretexto, conforme detalhamento a seguir no Quadro 4:

1. Plano	Estratégia é vista como uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali, olhar pra frente estabelecendo o que se pretende.
2. Padrão	Estratégia é um padrão, consistência de um determinado comportamento passado, possibilitando olhar esse passado e extrair um modelo.
3. Posição	Estratégia é vista como um meio de localizar uma organização no ambiente, ou seja, é um lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados. É a criação de uma posição única e valiosa.
4. Perspectiva	Estratégia é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. É olhar para dentro da organização, para dentro da cabeça dos estrategistas. Olhar também para cima, para a grande visão da empresa. Seu conteúdo consiste não apenas em uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo. A perspectiva deve ser compartilhada pelos membros de uma organização, por suas intenções e/ou por suas ações, unidos por um só pensamento e/ ou comportamento comum.
5. Pretexto	Estratégia pode ser um truque para superar o concorrente ou desencoraja-lo de uma perspectiva ou pretensão. É uma forma de esconder as verdadeiras intenções, é apenas uma ameaça.

Quadro 4 - Cinco P’s para estratégia

FONTE: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.16-20) e Mintzberg *et al* (2006, p.24-27)

Como foi exposto no Quadro 4, os autores diferenciam a estratégia como plano (pretendida) da estratégia como padrão (realizada), conforme ilustra a figura 1 a seguir. Esta figura procura mostrar o movimento simultâneo das organizações em desenvolver planos para seu futuro – olhar para frente – e extrair padrões de seu passado – olhar para trás. No entanto os autores evidenciam que esse exercício (olhar para trás e para frente), não significa dizer que sempre a empresa realiza de fato a estratégia pretendida.

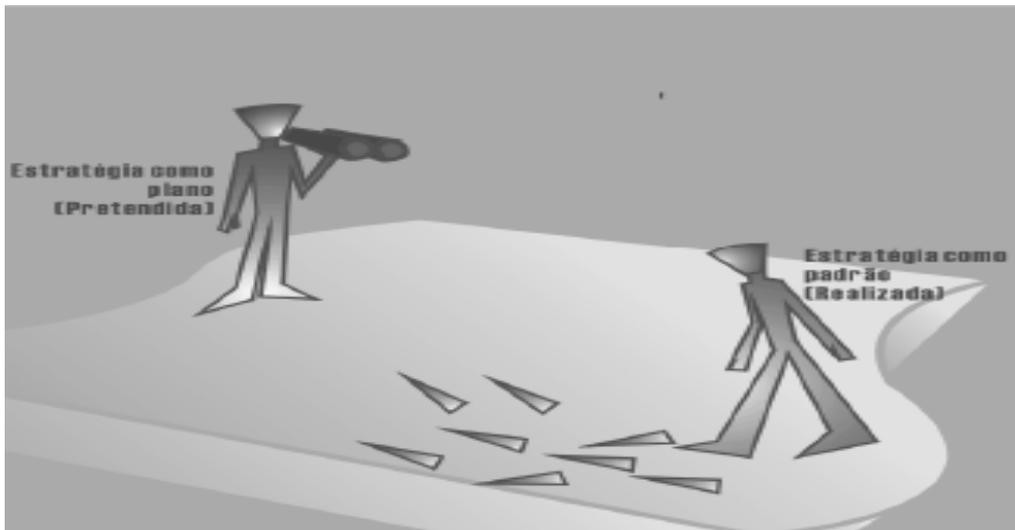


Figura 1 - Estratégias para frente e para trás
 FONTE: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.17)

Consoante ao exposto na figura, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.18) chamam a atenção do leitor sobre o que acontece realmente na prática: “o mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação durante o percurso”. Dessa forma, pode-se concluir que a estratégia como padrão sempre é realizada, pois emerge das ações da empresa, enquanto que o inverso (em relação aos planos) não acontece, porque uma “[...] realização perfeita significa previsão brilhante [...]”.

Além disso, um padrão realizado pode não ter sido expressamente pretendido, é o que é denominado como estratégia emergente. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.18), essa estratégia não é considerada má, mas sim reflete a “[...] necessidade de reagir a eventos inesperados”.

O termo estratégia emergente foi introduzido na década de 1970 por Henry Mintzberg, no sentido de que uma linha de ação só é percebida pela organização concomitante aos

acontecimentos ou até mesmo depois do ocorrido (MARIOTTO, 2003). Segundo Juca Jr. (1963), esse termo é proveniente do verbo emergir e significa “[...] vir à tona, aflorar, surgir, aparecer, subir, elevar-se, patentear-se, ocorrer, acontecer, sobressair”. Isso significa tornar-se visível, desenvolver-se, passar a existir.

Assim, o autor aponta que o conceito de estratégia não poderia ser limitado a planos formulados com objetivos e programas de ação detalhados e só posteriormente implementados. Pelo contrário, ele detectou que um observador externo percebia como estratégias aquilo que muitas vezes não estava planejado. Por isso, o autor preocupou-se em pensar em estratégia como aquilo que a organização realmente coloca em prática, realiza (MINTZBERG, 1978 *apud* MARIOTTO, 2003).

Segundo Mariotto (2003) a definição descrita no parágrafo anterior, faz da estratégia um conceito mais operacional para o pesquisador, pois assim ao analisar de fato uma organização, preocupar-se-á com as realizações da empresa, podendo denominá-las de estratégia, independente de terem sido previamente planejadas.

As estratégias realizadas podem ser deliberadas - intencionadas ou pretendidas -, ou podem ser emergentes – padrões realizados sem intenções explícitas e intencionadas, conforme observa-se na figura 2:

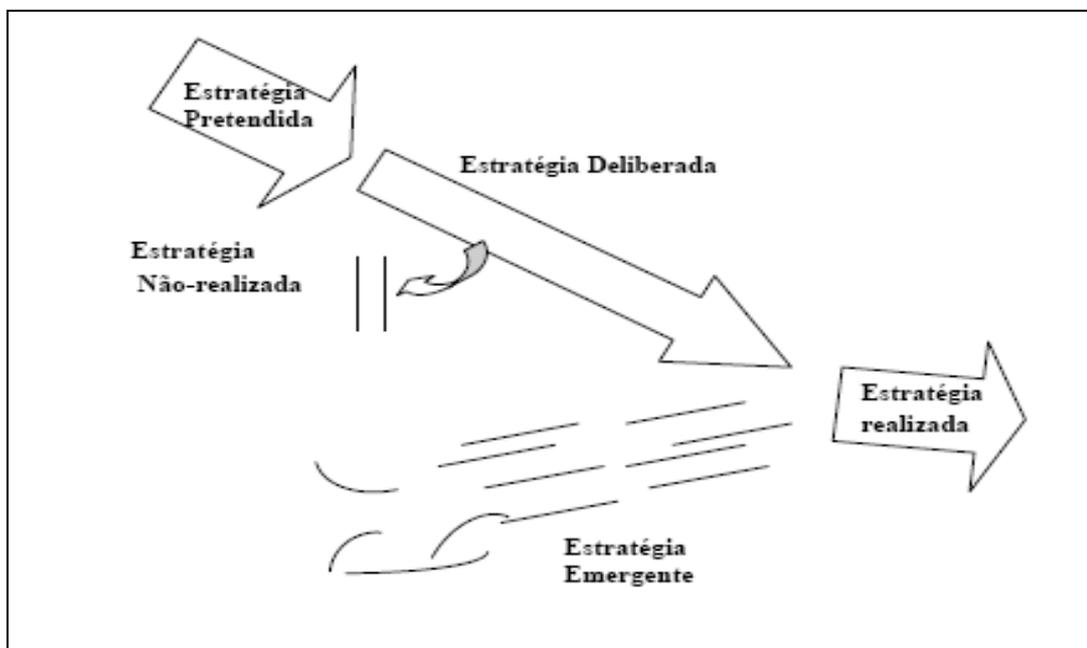


Figura 2 - Estratégias deliberadas e emergentes
 FONTE: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.19)

A figura 2 evidenciou que o resultado da estratégia realizada é a soma de estratégias pretendidas e estratégias emergentes. Dessa forma “[...] as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas [...]” e as demais que não foram realizadas “[...] podem ser chamadas de estratégias irrealizadas”. Quanto às estratégias emergentes, são aquelas que não eram pretendidas, mas que foram realizadas. Essas estratégias que vão se formando, tornam-se um padrão (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.18).

Nessa mesma perspectiva, Mintzberg e McHugh (1985) afirmam que estratégia é um padrão em um fluxo de decisões e ações, que por sua vez é composta pelas estratégias realizadas, estas construídas por padrões de decisões e ações observadas ao longo do tempo.

Como foi mostrado na discussão precedente sobre o conceito denominado os 5 P’s da estratégia, observa-se que estes se complementam. Esta definição coloca elementos importantes para uma melhor compreensão de estratégia, diminuindo as confusões existentes e usos indevidos sobre este conceito, contribuindo também para um melhor entendimento de como as estratégias se formam. A seguir serão colocadas algumas considerações sobre a existência de relacionamentos entre as várias definições, estratégia como - plano, padrão, posição, perspectiva, pretexto (MINTZBERG *et al.*, 2006, p.28-29):

Nem todos os planos tornam-se padrão, e nem todos os padrões desenvolvem-se como planejado; alguns pretextos são menos do que posições, enquanto que outras estratégias são mais do que posições embora menos do que perspectivas. Cada definição acrescenta elementos importantes ao nosso entendimento de estratégia; na verdade, as definições nos encorajam a tratar de questões sobre as organizações como um todo.

A maneira como os líderes estabelecem orientação e direcionamento para a organização, suas verdadeiras intenções e a forma como inicialmente o cérebro humano do estrategista concebe essas intenções, descobrindo o que realmente elas significam é o que compõe a estratégia como “plano”.

Como “padrão” considera-se que a estratégia pode emergir, pois esta enfoca a ação (nem sempre pretendida) que leva a realização de consistência no comportamento de uma organização. Dessa forma os autores colocam que as duas se complementam, pois “[...] a estratégia percebida, quando considerada junto com a estratégia pretendida,” presume-se que: “[...] estratégias podem surgir ou ser deliberadamente impostas”. Assim para saber a verdadeira estratégia de uma empresa “[...] deve-se olhar para o padrão emergente real das metas, políticas e principais programas operacionais da empresa” (MINTZBERG *et al.*, 2006, p.28-29).

O pretexto enfatiza a questão da concorrência. Nesse conceito dinâmico, pode ser válida uma série de manobras para se obter vantagem e se possível burlar o concorrente: ameaças, uma maneira hábil de enganar, esconder as verdadeiras intenções, desencorajar o concorrente de avançar em certo sentido, induzi-lo a uma mudança de trajetória para se beneficiar, esconder o jogo.

Quanto ao conceito de estratégia como posição, Porter (*apud* MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), afirma ser uma posição única e valiosa. O conceito está associado à posição da empresa em seu ambiente competitivo, como ela faz para se manter naquela posição, como ela se protege de seus concorrentes. Mintzberg *et al.* (2006, p. 28) comparam com “[...] organismos em nichos que lutam para sobreviver em um mundo de hostilidade e incerteza, e também como simbiose [...]”.

A estratégia como “perspectiva” é justamente como as intenções se propagam no contexto coletivo, como as pessoas de uma organização buscam uma missão comum, como compartilham os mesmos valores e normas e como padronizam comportamentos. Este conceito volta o olhar para dentro da organização, diferentemente da estratégia como posição que olha para fora da organização, buscando localizá-la em seu ambiente externo. Observa-se aspectos importantes que podem auxiliar no entendimento de formação de estratégia: “[...] como as intenções se espalham pelo sistema chamado organização para se tornarem compartilhadas e que ações devem ser praticadas em bases coletivas e consistentes” (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 27).

Enfim, como foi mostrado na discussão precedente alguns autores afirmaram que não é fácil definir estratégia, nessa tentativa alguns deles - Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, Saloner, Shepard e Podolny, Ansoff e McDonnell - preferiram por desmembrar o conceito como forma de melhor expressar o que de fato o seja. No entanto, é possível extrair alguns aspectos importantes por eles colocados: estratégia desempenha um importante papel nas organizações e as direciona quanto ao seu futuro, a estratégia diz respeito ao ambiente interno e externo da organização, pode tirar proveito de experiências passadas, fortalece a empresa de quais ações ela deve tomar para atingir suas metas ou objetivos.

A estratégia é um elemento importante para as organizações. Entender como ela se forma ajuda estas a lidar com as novas situações do cotidiano. Em seu artigo *A criação Artesanal da Estratégia*, Mintzberg (1998) afirma que as estratégias se desenvolvem gradativamente por meio de ações e experiências passadas. O que o autor coloca em discussão

é o fato de que uma estratégia sem sucesso nem sempre está associada ao fato de terem sido mal planejadas, pois, por melhores que sejam os estrategistas, estes não podem ser suficientemente capazes de antecipar tudo que está por vir.

Dessa forma, o autor conclui que a organização deve permitir que sua estratégia se desenvolva gradativamente através de ações e experiências da organização, pois sua realização tem mais valor se comparadas às intenções (planos).

A discussão evidencia que as empresas precisam lidar constantemente com as mudanças e aprender com elas. Estratégias planejadas e não realizadas não são necessariamente sinônimo de fracasso, mas podem significar que ações emergiram como resposta a situações ambientais não previstas anteriormente. Nesse enfoque Borges Jr. e Luce (2000 p. 39) afirmam que: “[...] a partir da dificuldade de prever as mudanças no ambiente, a estratégia emergente corrige a rota da organização[...]” reconhecendo a limitação de prever o futuro, evitando assim a prisão a um planejamento defasado “[...] que levaria a empresa a nadar contra a correnteza”.

Consoante ao que foi exposto, para uma melhor abordagem sobre o assunto e também como meio de fornecer a base teórica para o objetivo do estudo, nos próximos tópicos serão descritos como ocorrem as mudanças estratégicas, pois a formação de estratégia também é resultado de um movimento contínuo em que a organização pode absorver as demandas ambientais existentes que provocam as mudanças. Estudos no campo da estratégia focalizam a mudança como grande desafio a ser buscado e vencido.

Como as estratégias de fato se formam nas organizações? Segundo Grilo (*apud* REBELO, 2004, p. 75) “[...] a estratégia forma-se como um padrão que emerge de um conjunto de ações isoladas, que se reforçaram ou anularam e que só é verdadeiramente visível retrospectivamente”. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 134 - 135) fazem inferência sobre formação e formulação de estratégia. A formulação de estratégia está ligada a um processo consciente e explícito, enquanto que a formação está ligada (a grosso modo) a uma variedade de pequenas ações e decisões.

Dessa forma, os conceitos expostos pelos modelos de formação de estratégia permitirão uma visão mais detalhada de como as estratégias se formam, proporcionando uma compreensão mais ampla sobre este assunto que é tão demandado pelos acadêmicos e organizações no âmbito geral.

1.3 Mudanças estratégicas

As novas situações de mercado em que as empresas estão inseridas têm conduzido as empresas à profundas mudanças, quer de forma consciente ou não. Muitas delas, até como forma reativa às alterações do ambiente econômico e social, programaram mudanças profundas em seus negócios.

Reconhecer quando uma mudança ambiental pode acontecer e reagir de forma tempestiva desenvolvendo estratégias que satisfaçam essa demanda da atual turbulência é um fator importante para manter a vitalidade de uma organização. Conforme menciona Kotter (1998, p. 94) “[...] cada vez mais, as mudanças que ocorrem no mercado obrigam as empresas a modificar sua estrutura ou seus processos”. Essa pressão pode vir de concorrentes de outros países que lançam novo produto com maior rapidez e melhor tecnologia, pressão de clientes pela redução de preços, etc. Peters (1997, p.20) afirma que “[...]hoje as empresas são surpreendidas o tempo todo com um novo concorrente situado em algum lugar do mundo”, dispondo de novas tecnologias. Ele afirma que na verdade ninguém sabe onde está o seu concorrente.

Em todo caso, Carvalho (1999, p. 40) expressa como “único meio” de uma organização manter sua “vitalidade” em um “ambiente turbulento” é através de um constante “processo de aprendizagem”. Rosenberg (2001, p.89) afirma que “[...] se a cultura da empresa não incentivar a mudança decorrente do aprendizado, os esforços em promover a iniciativa serão infrutíferos”.

Segundo Senge (2000, p. 80 a 81) “[...] todo aprendizado está diretamente relacionado com um processo de tomada de decisão, ou então não tem sentido”. Segundo o autor, decidir fazer algo diferente está ligado com aprender a fazer algo diferente. Nessa mesma perspectiva, Geus (*apud* REBELO, 2004, p. 83) “[...] assinala a necessidade das empresas estarem em contínuo processo de aprendizagem para a mudança”.

Analogamente Mintzberg *et al.* (2006, p. 151), menciona que:

[...] administrar estratégia hoje em dia freqüentemente é administrar mudança – reconhecer quando uma mudança de curso de natureza estratégica é possível, desejável e necessária e, então agir – possivelmente colocando em ação mecanismos para mudança contínua.

As mudanças indicam ser um grande desafio para os executivos e gerentes. Momento em que as pessoas em geral precisam abandonar as lembranças de sucessos passados para

mergulhar em novas habilidades e atitudes, pois os fatores responsáveis pelo sucesso de hoje de muitas empresas no presente, pode ser o motivo do fracasso no amanhã.

Belasco (1992) em sua obra *Ensinando o elefante a dançar* compara as empresas com elefantes. Segundo ele as empresas aprendem por condicionamento, presas a regras impostas desde cedo. Assim Ghoshal (1999, p.52) chama a atenção do impacto negativo do modelo de gestão antigo sobre a estratégia, em que esta era imposta pela diretoria aos membros da organização, fazendo destes “reféns”, cujo papel era apenas cumprir as ordens com lealdade e obediência. O autor afirma que é necessário resgatar esses “reféns”, atribuindo a cada funcionário, na área em que atua, a responsabilidade pela excelência da organização, contribuindo para a competitividade e para a definição da estratégia. No entanto Guerreiro (2005, p.4), afirma que:

[...] as principais características do atual ambiente social e empresarial constituem-se em fatores indutores de processos de mudanças; em tese, são induzidas por esses fatores a programar processos profundos de mudanças na sua forma de atuação, no seu modelo de gestão de negócios, nos seus instrumentos gerenciais [...].

Apesar da direção da empresa e o modelo de gestão serem citados como fatores impeditivos para novas estratégias, muitos executivos alegam que o problema em suas organizações está nas pessoas que resistem às mudanças. Carvalho (1999, p.34) faz uma análise sobre o comportamento humano a respeito das mudanças: o ser humano se prepara mais para a estabilidade do que para a mudança – estabilidade na família, emprego, nas relações familiares e na convivência social. “E para sustentar essa situação, as organizações se transformaram em instituições pesadas, burocráticas, voltadas para rotina e eficiência em ambientes altamente previsíveis com planos de até cinco anos de antecedência”. No entanto, o autor observa que nos últimos anos, os meios de comunicação, a interação com outros continentes, demandas por saúde, educação, emprego, habitação e bem-estar social, pressionaram as instituições como um todo, exigindo respostas mais tempestivas. Surgindo assim a expressão de “ambientes turbulentos” – social, político, econômico - quebrando o paradigma da estabilidade.

Além do ser humano naturalmente evitar mudanças, as organizações se deparam com o problema do condicionamento das pessoas a regras impostas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) alertam para o que foi mostrado na discussão precedente: regras impostas, gerenciamento em excesso. Consoante aos autores, seria ideal estabelecer condições para que as pessoas pudessem transformar seu comportamento.

Belasco (1992, p.19) reconhece que as pessoas não mudam sem dor. Segundo ele “[...] a dor e a ansiedade criam a urgência em mudar, que cria a motivação de mudar. Se não criar essa urgência, as pessoas se sentirão impotentes à mudança”, para o autor as situações ruins motivam a mudança.

Mas, especificamente, quais são as variáveis que podem provocar mudanças em uma organização? Mintzberg *et al.* (2006) afirma que as causas variam: uma queda regular ignorada no desempenho, que acaba exigindo uma mudança de posição, ou até mesmo mudança radical súbita em uma tecnologia de base que exija a reconciliação de tudo o que a organização faz, ou ainda, em situações de crise quando o ambiente externo comprime as estruturas da empresa.

Apesar de existirem fatores que provocam mudanças, também existem aqueles que as impedem. Kotter (1998) afirma que um grande bloqueio para a mudança é das pessoas não entenderem o porquê da mudança, não perceberem a necessidade de encará-la, nem enxergarem seus benefícios futuros. Isso pode conduzi-las à resistência e não colaboração.

Em relação a isso, Wick e León (1997, p. 150) enfatizam a importância do papel do líder na administração da mudança: “[...] no fim das contas, o líder precisa traçar uma linha na areia e dizer: por mais que eu goste de vocês e apesar de tudo que vivemos e passamos juntos, vocês vão ter de passar para o outro lado desta linha, caso contrário serão demitidos”. Segundo os autores, enquanto não houver essa conscientização, nem as organizações nem as pessoas mudam. Mas quando as pessoas entendem que existe essa linha é que elas encaram o desafio.

Porém o assunto é um pouco mais complexo. Senge (2000, p. 80) menciona que em mudanças culturais profundas, atitudes das pessoas, normas e práticas organizacionais, as empresas não têm sucesso em um processo dirigido de cima para baixo. As mudanças não podem ser implementadas somente porque alguém do topo da organização ordena que elas aconteçam, pois não se consegue uma mudança significativa fazendo somente o que o chefe ordena que se tenha que fazer. É necessário que haja comprometimento sustentável, pois “[...] é bem fácil fazer com que as pessoas se entusiasmem durante três ou seis meses, ou até um ano, quando há um presidente ou alguém que tenha um compromisso quase religioso com o aprendizado[...]”. A concepção do autor é que o difícil mesmo é criar “[...] uma comunidade diversificada de líderes capazes de sustentar o comprometimento com a mudança”. Em uma organização composta de vários líderes comprometidos com o aprendizado é possível manter esse comprometimento.

Outro fator que o autor relaciona como importante para provocar a mudança é como essa liderança enxerga a organização. A organização é formada por sistemas vivos, por pessoas, em que elas têm de mudar a si mesmas e não serem mudadas somente por uma pessoa. Quando a liderança consegue entender e passa a enxergar a organização como um sistema vivo, aí sim é possível provocar a mudança.

Para, Kotter (1998, p.97) a alta gerência precisa direcionar o rumo da mudança, tratar de impulsionar a urgência, formar grupos de trabalho para encabeçar a transformação, criar nova visão e transmiti-la. Essa visão deve estar ligada à realidade da organização e não algo idealista e desconectado do ambiente real da empresa. “Deve fazer sentido dentro do mercado e enfrentar a realidade competitiva que se tem pela frente [...] tem de ser desejável, realista, focalizada, flexível e fácil de comunicar”. Price Waterhouse (1998, p.31) relata que a visão deve ser transmitida a todos os membros da organização bem argumentada, de forma “[...] curta e clara, lógica, bem-articulada, documentada – qualitativa e quantitativamente – e convincente. Além disso, é necessário passar forte sensação de urgência”.

Aliás, a questão da urgência é citada também por Kotter (1998). Ele comenta sobre o que denomina de “erros fatais” no processo de mudança em uma organização e o sentido da urgência está entre eles, conforme o Quadro 5 a seguir:

1. Sentido de urgência	O autor menciona como o maior erro – não criar o sentido adequado de urgência para os empregados e executivos, levando a falta percepção de que a realidade não tem tanta pressa assim.
2. Compartilhar informações	Para que a mudança ocorra, é necessário que todos estejam cientes das condições reais da organização. Outro erro que o autor menciona é o fato de os gerentes acreditarem não ser necessário comunicar e envolver todos no processo.
3. Conscientização de todos	Os gestores pensam que basta um discurso de vez em quando com algumas informações. O autor enfatiza a importância de conscientizar a todos sobre a difícil situação por que passa a empresa.
4. Subestimar o poder da visão	Estabelecer visão é importante, pois é através dela que é possível esclarecer a direção geral da mudança e simplificar milhares de decisões mais detalhadas. Através da visão pode-se motivar as pessoas na direção correta, mesmo que os passos iniciais sejam dolorosos. Por meio da visão é possível coordenar as ações de maneira rápida e eficiente.

5. Capacitação, recursos e sistema de informação	A falta de capacitação e recursos necessários impossibilita as mudanças. Também estruturas formais e sistema de informação podem dificultá-las.
6. Toda mudança exige tempo	Pressão demasiada para forçar mudanças em pouquíssimo tempo não funciona. Mudanças exigem determinado tempo para serem concretizadas. É claro que isso não quer dizer que não se podem ter resultados em pouco tempo, pois é possível estabelecer metas para cada período, recompensando as pessoas envolvidas e motivando-as.
7. Cantar vitória antes da hora	Achar que o sucesso decorrente da mudança será permanente. Se o ambiente de negócios continuar modificando, as empresas serão forçadas a mudar freqüentemente. Então permanente mesmo só a mudança.
8. Não incorporação das mudanças na cultura Corporativa – Comportamento e valores dos funcionários	Se os novos comportamentos não estiverem enraizados nas normas sociais e nos valores compartilhados pela organização, assim que as pressões associadas às mudanças diminuïrem, vão degradar-se.

Quadro 5 - Erros fatais no processo de mudança
 FONTE: Adaptado de Kotter (1998)

No Quadro 5, Kotter (1998) comenta sobre a importância de se preparar a organização para a mudança, conscientizando o coletivo da necessidade de agir o quanto antes, compartilhando as dificuldades enfrentadas. Também é importante, ao se estabelecer o sentido de urgência, a empresa moderar a pressão sobre seus membros, pois forçar mudanças em pouco tempo não traz resultados sustentáveis.

Algumas mudanças ocorrem de formas rápidas, outras mais lentas ou súbitas. Mintzberg *et al.* (2006, p. 153) apresenta pontos que devem ser considerados ao mudar uma organização. Esses pontos (perspectiva) estão inseridos no que o autor denominou como “cubo da mudança”, conforme figura 3:

Na face do cubo visualizam-se as duas dimensões da mudança: Estratégia e organização:

- ✓ Estratégia: a mudança pode ser relacionada à estratégia. Diz respeito à direção para qual a empresa caminha;
- ✓ Organização: a mudança pode ser relacionada à organização. Diz respeito ao estado da organização no presente, condição em que ela se encontra.

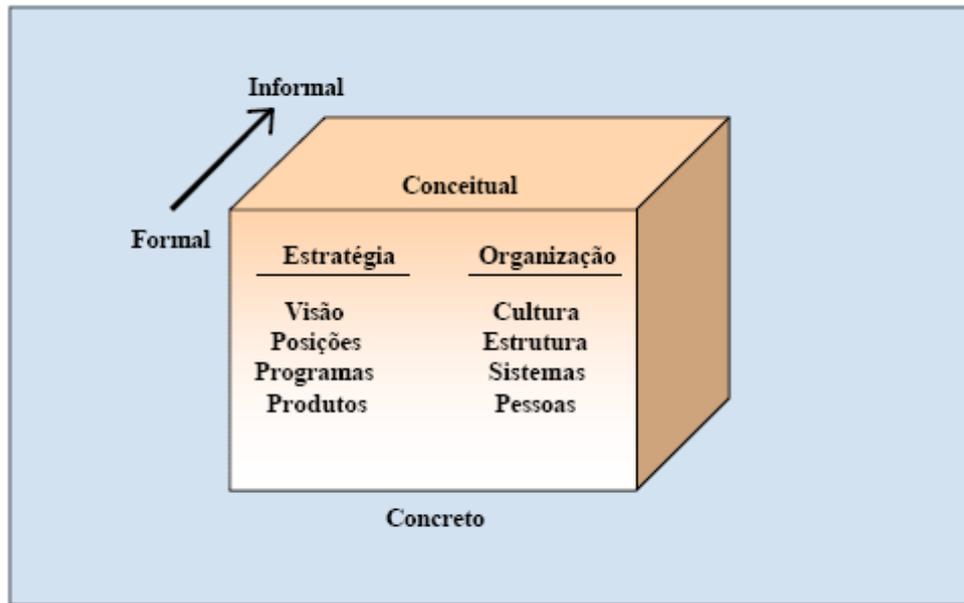


Figura 3 - Cubo da Mudança
 FONTE: Mintzberg *et al.* (2006, p.153)

Observando acima e abaixo do cubo, a estratégia e a organização vão de conceituais (ou abstratas) descendo até concretas (ou tangíveis):

- ✓ Conceitual (ou abstrata) da Estratégia: A visão é a mais conceitual, pois leva a organização a repensar, reconceber. Considerado uma coisa ampla e mais abstrata que se pode mudar em uma organização.
- ✓ Conceitual (ou abstrata) da Organização: A cultura é a mais conceitual, diz respeito a reenergizar, revitalizar. Considerado uma coisa ampla e mais abstrata que se pode mudar em uma organização.
- ✓ Concreta (ou tangível) da Estratégia: Pode-se mudar a posição estratégica (reposicionamento), os programas (reprogramação), como também reprojeter os produtos. Aqui está classificado às ações de mudança. Considerado uma coisa mais específica e mais concreta que se pode mudar em uma organização.
- ✓ Concreta (ou tangível) da Organização: Pode-se mudar a posição estratégica da estrutura (reorganizar, reduzir), os sistemas (reengenharia), as pessoas (substituindo ou mudando o comportamento delas). Aqui está classificado os atores de mudança. Considerado uma coisa mais específica e mais concreta que se pode mudar em uma organização.

Quanto à face frontal do cubo até a parte traseira, significa que as mudanças podem variar de explícito e formal até muito implícito e informal: “[...] uma posição estratégica pode ser mais deliberada (formal) ou mais emergente (informal), enquanto que pessoas podem ser mudadas formalmente através da educação ou informalmente através de treinamento e aconselhamento” (MINTZBERG *et al.* 2006, p.153).

Segundo os autores, as mudanças envolvem todo o volume do cubo. Se mudar uma perspectiva do cubo, terá que mudar todas as outras que estiver abaixo: “[...] não faz sentido mudar sistemas e pessoas, ou mudar visão sem repensar posições estratégicas e sem reprojeter programas e produtos”, por exemplo. Mudanças sérias na organização incluem todo o cubo.

É importante salientar que cada transição tem suas próprias peculiaridades, características e problemas que serão abordados dentro dos modelos de processo de formação de estratégia.

Essas mudanças podem fazer com que gradualmente a organização passe por vários estágios de ciclo de vida, em que se podem identificar períodos em que predominaram aspectos e tendências na formação de estratégia.

1.4 Considerações do Capítulo

Observou-se que são muitas as definições sobre estratégia, evidenciando que conceituar estratégia não é tarefa simples. Apesar do entendimento formal sobre estratégia e sua origem em interpretações militares pelos antigos gregos, seu significado é utilizado tanto para previsão de comportamentos futuros desejados como para comportamentos passados.

Dessa forma, verificou-se que nem sempre os comportamentos futuros desejados ou planejados acontecem, pois na prática não é possível realização perfeita de um plano de ação, devido às constantes mudanças do ambiente e de como a organização entende e reage a essas mudanças, das pessoas, da cultura organizacional, da liderança, etc.

As reações provenientes de eventos inesperados produzem novas estratégias, que por sua vez, não estavam previstas. Isso leva a empresa ao aprendizado, mediante a impossibilidade de realizar apenas o pretendido, sendo levada a experimentar novos comportamentos.

Assim, mesmo que o significado de estratégia proporcione a princípio um conforto em relação às previsões futuras, os estudos sobre o assunto evidenciam, na verdade, as mudanças situacionais do cotidiano, comprovando que por melhores que sejam os estrategistas, estes

não podem ser suficientemente capazes de antecipar tudo que está por vir, excluindo assim, a idéia errônea de que isso tem ligação contínua com estratégias mal planejadas, não sendo excludente tal hipótese em algumas situações.

A discussão precedente leva à observação de que as estratégias se desenvolvem gradativamente em uma organização por meio de ações e experiências, tornando difícil sua clonagem pela concorrência e fazendo parte de um diferencial construído ao longo do tempo. Esses movimentos contínuos em que as organizações lidam com as mudanças as levam ao aprendizado e à formação de estratégias.

Para melhor lidar com o assunto exposto até o momento, será explanado no próximo capítulo um modelo de formação de estratégia que auxiliará na consecução dos objetivos propostos nesse estudo.

2 Modelo de processo de formação de estratégia

Existem várias visões sobre a abordagem desse tema. Porém não é possível a sua descrição pela totalidade. Optou-se por conceitos que possuem um modelo mais abrangente e que satisfaçam a demanda de conhecimento para a análise de dados desta pesquisa. O importante é proporcionar o entendimento de como as estratégias se formam e implementam-se, compreender que não existe uma receita padronizada para todas as empresas, pois cada caso tem um processo e perspectiva diferente.

O termo “formação de estratégia” foi proposto por Henry Mintzberg para se referir ao processo pelo qual as estratégias são criadas (MARIOTTO, 2003). Assim, como foi exposto no capítulo anterior, o autor aborda o conceito como produto de um processo de planejamento consciente e explícito (formulação de estratégia) ou um processo de emergência (estratégia emergente).

Este modelo é composto pelo somatório de uma revisão histórica e temática realizada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) na obra *Safári de Estratégia* em que as abordagens sobre estratégia estão classificadas em dez escolas, cada uma enfocando diferentes aspectos do objeto complexo da estratégia. Os autores propõem uma visão síntese sobre estratégia a partir de conceitos e modelos revisados produzidos no campo (MEIRELLES; GONÇALVES, 2005).

A seguir a exposição do modelo com a descrição de cada escola e suas respectivas premissas que servirão de base para análise dos dados da pesquisa.

2.1 Modelo das dez escolas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Dentro desse cenário de mudanças, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam em sua obra “Safári de Estratégia” que todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas preconizadas nessa obra e que existem estágios e períodos identificáveis na formação de estratégia, não no sentido absoluto, mas como tendências claras. O autor enfatiza que as estratégias podem ser vitais para as organizações.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), destacaram pontos de vistas distintos, que se refletem na prática gerencial. Cada um por sua vez, apresenta uma perspectiva interessante e criteriosa sobre o processo de formação de estratégia. Sendo suas características, conforme Quadro 6 a seguir:

ESCOLAS	FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA
<u>Prescritiva</u>	
Design	Como um processo de <u>concepção</u>
Planejamento	Como um processo <u>formal</u>
Posicionamento	Como um processo <u>analítico</u>
<u>Descritiva</u>	
Empreendedora	Como um processo <u>visionário</u>
Cognitiva	Como um processo <u>mental</u>
Aprendizado	Como um processo <u>emergente</u>
Poder	Como um processo de <u>negociação</u>
Cultural	Como um processo <u>coletivo</u>
Ambiental	Como um processo <u>reativo</u>
Configuração	Como um processo de <u>transformação</u>

Quadro 6. – Modelo das Dez Escolas
 FONTE: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.13)

Os autores afirmam que as escolas olham para o mesmo processo, cada uma à sua maneira. Em conjunto elas podem auxiliar o executivo a ver o todo. As escolas estão agrupadas em três categorias:

- ✓ **Escolas Prescritivas:** composta pelas escolas do Design, Planejamento e Posicionamento - enfatizam o controle e a formalização do processo em detrimento dos resultados e eficácia do processo. Preocupa-se com a prescrição do comportamento estratégico ideal.
- ✓ **Escolas Descritivas:** composta pelas escolas - Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental - que abrange a perspectiva de como as estratégias são de fato, reconhecendo a capacidade organizacional para experimentar, aprender e refazer sua estratégia tentando encontrar um padrão.
- ✓ **Escola de Configuração:** é uma abordagem mais completa por envolver elementos de cada uma das categorias anteriores. A formação de estratégia é entendida como um processo de transformação.

A seguir serão explicitadas as principais características das escolas que, reunidas, fornecem uma visão da formação de estratégia como um processo único. Ao final serão colocadas algumas considerações de como essas características participam do todo.

2.1.1 Escola do Design

Focaliza a formulação da estratégia como um processo deliberado de pensamento consciente, cuja responsabilidade por esse controle e essa percepção deve ser do executivo principal. Esse modelo de formação de estratégia deve ser mantido de forma simples e informal. As estratégias devem ser únicas e explícitas para, depois de totalmente formuladas, serem implementadas.

A escola do design teve como maiores contribuições as obras de Philip Selznick, 1957; Alfred Chandler, 1962; e Kenneth Andrews, 1965.

Este modelo utiliza-se da análise denominada *SWOT* (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) - análise das forças e fraquezas (do ambiente interno) e das ameaças e oportunidades do (ambiente externo), a adequação destes itens constituem a base do modelo, ou seja, uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, conforme figura 4 a seguir:

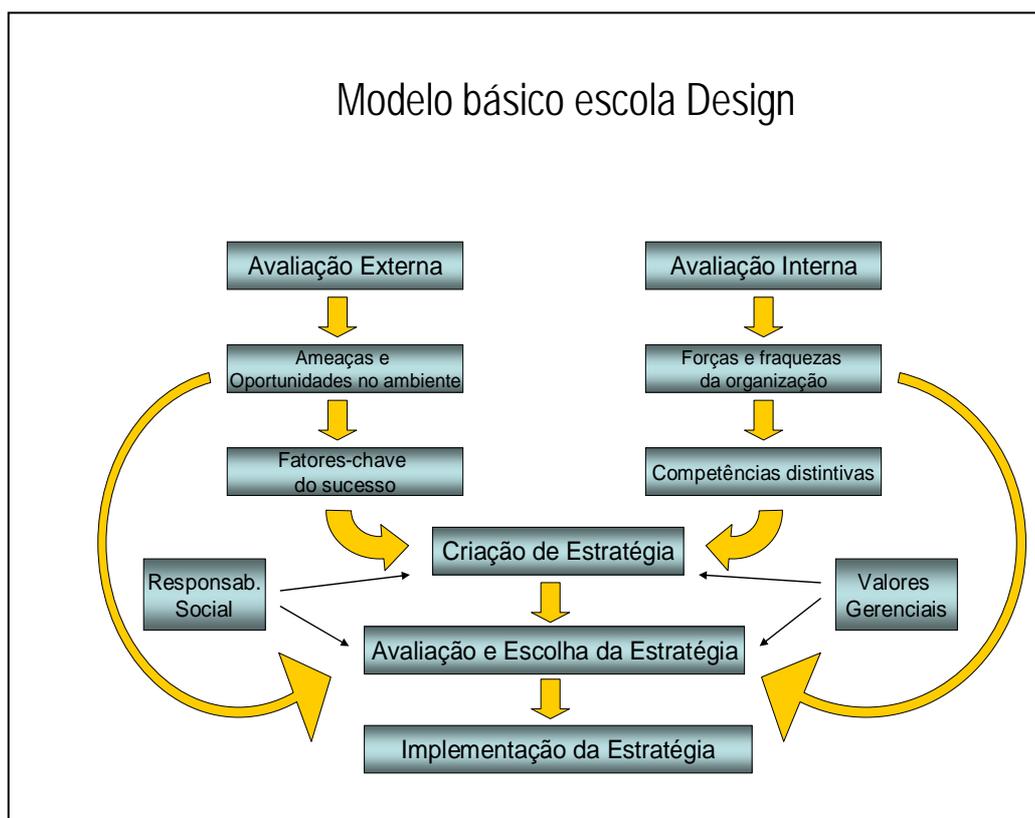


Figura 4 - Modelo Básico da escola do Design
 FONTE: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.30)

A análise *SWOT* faz a avaliação externa considerando as variáveis ambientais: mudanças na sociedade, mudanças governamentais, mudanças econômicas, mudanças na competição, mudança nos fornecedores, mudanças no mercado. A avaliação interna considera as forças e fraquezas: *marketing*, pesquisa e desenvolvimento, sistema de informações gerenciais, time gerencial, operações, finanças, recursos humanos (PROWER *et al. apud* MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL *et al.*, 2000).

Na figura 4, além do *SWOT* que foi discutido anteriormente, visualiza-se a presença de dois fatores importantes: os valores gerenciais (crenças e preferências dos líderes da organização) e a responsabilidade social (ética a sociedade na qual a organização está inserida). Em seguida verifica-se o item em que a estratégia é avaliada para que se proceda à escolha da melhor opção entre as diversas alternativas que foram projetadas, só então é que elas poderão ser implementadas.

Esse tipo de estratégia aplica-se em situações simples, em que o estrategista deve fazer parte da organização e conhecê-la profundamente. O ambiente deve ser estável e a organização preparada. Esta escola oferece pouco espaço para visões incrementalistas ou estratégicas, as quais permitem que a “formulação” continue durante e depois da implementação. O quadro a seguir resume as premissas da escola do Design:

PREMISSAS	COMENTÁRIO
A formação de estratégia deve fluir da razão	Deve ser um processo consciente de formulação de estratégias em que os pensamentos estão separados da ação.
O executivo principal é o estrategista	Observa-se a desconsideração em relação aos outros membros da organização, cuja atribuição passa ser a de receber as decisões impostas e executá-las.
O modelo deve ser simples e informal e explícitas	A estratégia se forma a partir de diagnósticos projetados pelo estrategista, negando as dificuldades encontradas no processo de aprendizado. Estas por suas vez devem ser explicitadas de forma que a simplicidade fosse mantida e articulada com os demais membros da organização.
As estratégias devem ser únicas e pouco se considera em relação a estratégias emergentes.	As previsões são embasadas em ambientes estáveis e não aceita a possibilidade de interferência de outras variáveis anteriormente não previstas.
Separação clara entre formulação e implementação	Depois que as estratégias simples, únicas e explicitadas estão formuladas por completo é que podem ser implementadas.

Quadro 7 – Premissas da Escola do Design

FONTE: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.32-33)

Observa-se no Quadro 7 que a escola pertencente à categoria prescritiva, se interessa em saber como as estratégias devem ser formuladas de forma racional, lógica e consciente, deixando de lado aspectos importantes na formação de estratégias, tais como a estratégia emergente, a participação de outras pessoas nesse processo além do estrategista que é o líder principal, etc.

2.1.2 Escola do Planejamento

Focaliza a formulação da estratégia como um processo de planejamento formal separado e sistemático. Nessa escola o modelo simples e informal tornou-se uma seqüência de etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas.

O modelo é dividido em três etapas em uma seqüência causal e lógica: “premissas”, “planejamento”, “implementação e revisão”, conforme figura 5. A primeira etapa corresponde às premissas composta pela análise *SWOT* (origem na escola do Design), os valores gerenciais e a finalidade sócio-econômica fundamental organizacional, que sevem de referência para a etapa seguinte.

O planejamento é a fase em que é feita uma análise da viabilidade do projeto. No entanto, para que se proceda tal análise esta etapa considera alguns pontos importantes: Missão da empresa, objetivos estratégicos, as metas de longo, médio e curto prazo. Estes itens estão interligados com todo o restante do planejamento. Por fim, chega-se à etapa de implementação e avaliação em que tudo deve estar organizado e medido (tecnologia, capital humano, finanças, etc). É nessa fase que se procede a avaliação da eficácia da estratégia. Conforme observa-se na figura 5 a seguir:

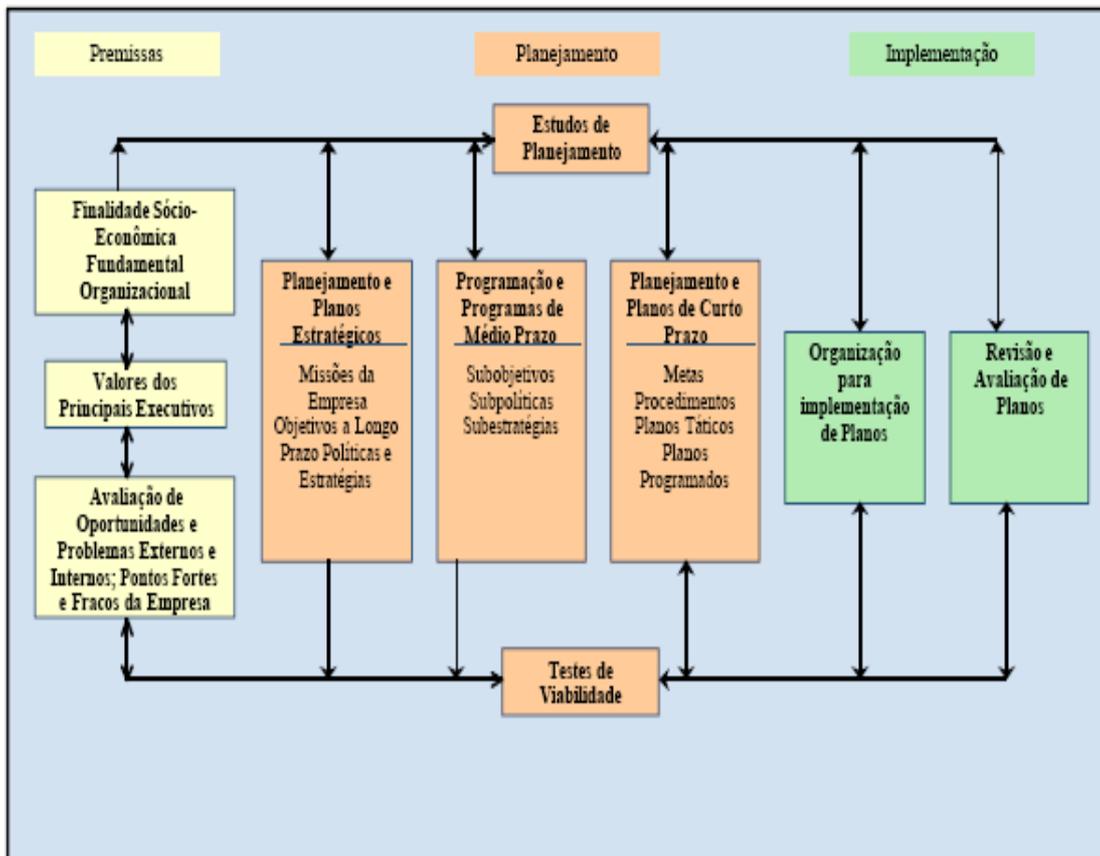


Figura 5 - Modelo Steiner de Planejamento Estratégico
 FONTE: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.46)

Na escola do planejamento, o executivo principal é responsável inicialmente por todo o processo mas, de fato, os planejadores são responsáveis pela concepção dos planos estratégicos, compartilhando com este apenas os pontos mais importantes. Dessa forma, os gerentes ficam desligados do processo de planejamento, correndo o risco de esses planejadores fazerem estratégias ineficazes ou simplesmente não fazerem estratégia.

Outro ponto a ser comentado é o fato dos planejadores focalizarem o ambiente externo em detrimento do ambiente interno desconsiderando fatores importantes que interferem na implementação, como a estrutura cultural da organização. Por outro lado, eles podem também atuar como analistas examinando a viabilidade das estratégias, tornando-se um ponto interessante nessa análise.

A escola do planejamento teve em 1965, Igor Ansoff como seu principal precursor. Em resumo, as premissas estão descritas no Quadro 8 a seguir:

PREMISSAS	COMENTÁRIO
As estratégias são provenientes de um processo altamente formal, controlado e consciente composto de uma seqüência de etapas bem elaboradas, apoiada por técnicas.	Apesar de inicialmente ter pontos comuns à escola do Design, passa a ter etapas mais detalhadas no processo de execução.
O papel do executivo principal é de aprovar as estratégias dos planejadores, apesar de figurar como estrategista	Os planejadores são os responsáveis pela execução e compartilham com a alta administração apenas o que consideram pontos importantes.
A estratégias quando prontas são explicadas através de programas, orçamentos, e planos de avaliação de desempenho	O controle através de números e avaliação de desempenho era apoiado em técnicas e etapas distintas.

Quadro 8 – Premissas da Escola do Planejamento

FONTE: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.49-50)

Como na escola do Design, as estratégias devem estar prontas para serem implementadas. O mundo deve permanecer estável e apenas uma única possibilidade é considerada quando da sua elaboração, não estando prevista qualquer interferência inesperada.

Além disso, atenção detalhada é dada aos objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos que por sua vez devem estar explicitados.

2.1.3 Escola do Posicionamento

Como nas outras duas escolas, a formação de estratégia continuou a ser vista como um processo controlado e consciente, que produzia estratégias deliberadas completamente desenvolvidas, a serem tornadas explícitas antes da sua implementação formal. O que a diferencia é que ela preocupa-se com a seleção de posições estratégicas genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado.

Dessa forma as empresas que conseguem uma posição única e valiosa, conseguem se defender de seus concorrentes e obter maiores lucros. Assim posteriormente poderão ampliar e consolidar suas posições.

A formação da estratégia ocorre pela seleção de posições estratégicas com base em cálculos analíticos feitos pelos analistas e repassados para os gerentes que controlam as opções a serem implementadas.

Essa escola predominou nos anos 80, tendo grande contribuição de Michael Porter. A literatura sobre estratégia militar da época de Sun Tzu¹ contribuiu bastante para construir todo esse referencial teórico.

Porter (1991) elaborou um modelo que identifica cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência. O objetivo desse modelo é permitir encontrar os fatores que determinam a atratividade e o bom posicionamento de uma empresa dentro de um ramo de negócio. Esses fatores influenciam na escolha da estratégia competitiva de uma empresa em um determinado segmento. As cinco forças podem ser visualizadas na figura 6: os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial, os produtos substitutos e intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes.

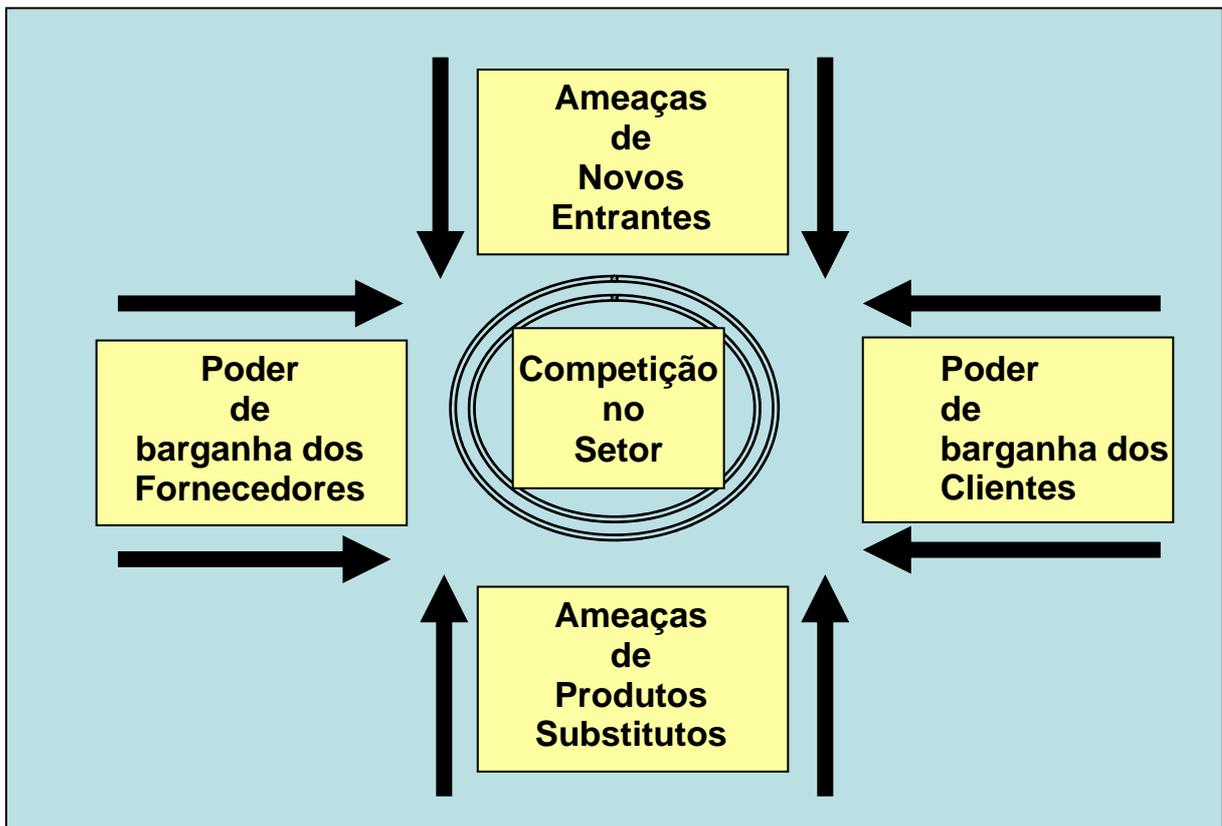


Figura 6 - Modelo das Forças de Porter
FONTE: Adaptado de Porter (1991)

¹ Destacou-se ao escrever a obra *A arte da guerra* voltada a focalizar interpretações militares. É um livro notadamente contemporâneo cuja analogia deste foi utilizada para auxiliar os estudos em estratégia no mercado industrial.

Quando o estrategista empresarial consegue identificar as forças que mais influenciam na competição de um determinado setor e suas causas, este pode avaliar os pontos fortes e fracos da empresa. Tendo este conhecimento, é possível desenvolver um plano de ação que coloque a empresa em posição sublimada podendo dentro de sua capacidade proporcionar a melhor defesa entre as empresas concorrentes.

Desse modo é assim que nesta escola acontece a formação de estratégias, pois a partir desse posicionamento mencionado na discussão precedente, é possível influenciar no equilíbrio das forças com manobras estratégicas de forma que proporcione à empresa melhor posicionamento. Porter (1999, p.40-41) chama a atenção para outro ponto importante - a antecipação aos concorrentes no reconhecimento das mudanças em um determinado setor:

[...] a antecipação de mudanças nos fatores subjacentes às forças e da reação da empresa a essas alterações, na esperança de explorá-las de modo favorável, através da escolha de uma estratégia adequada ao novo equilíbrio competitivo antes de seu reconhecimento pelos concorrentes.

O autor destaca a importância da empresa antecipar-se em relação aos seus concorrentes, tomando medidas eficazes que a coloque em posição confortável em relação aos seus concorrentes.

O vigor de cada uma das cinco forças ilustradas na figura 6, é uma função da estrutura da indústria ou ramo de negócio e suas características técnicas e econômicas, conforme descrito a seguir:

- ✓ Ameaça de novos entrantes – A entrada de novos competidores determina a probabilidade de novas empresas entrarem em um ramo de indústria e conquistarem mercado. Quanto mais atrativo um setor, mais empresas participarão da competição. Assim, as barreiras de entrada podem ser a única defesa de um setor contra novos competidores, evitando dessa forma a queda de preços.
- ✓ Poder de barganha dos fornecedores da empresa – determina quanto os fornecedores irão se apropriar do valor das vendas. Os fornecedores querem cobrar o valor mais alto possível de seus produtos. Dessa maneira se sairá bem quem tiver mais opções de negócio.
- ✓ Poder de barganha dos clientes da empresa – determina quanto vão reter do valor criado para eles pelas empresas do mercado, deixando-as apenas com modestos retornos. Isso indica que os clientes querem os menores preços e produtos de qualidade. Isso vai depender da demanda pelo produto.

- ✓ Produtos Substitutos – caso outro produto mais barato satisfaça as mesmas necessidades do comprador. Assim este pode decidir ou não pagar pelo produto original, mediante essa nova oferta no mercado.
- ✓ Intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes – determina se as empresas atuantes no ramo vão se atacar umas às outras, ou se vão formar alianças.

Segundo o autor, as empresas podem influenciar as cinco forças por meio de suas estratégias e também explica a adoção de certas estratégias. Salienta ainda que “[...] a força ou as forças competitivas mais poderosas determinam a rentabilidade de um setor e, em consequência, são da maior importância na formulação da estratégia” (PORTER, 1999, p.29).

“O objetivo do estrategista empresarial é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra estas forças ou de influenciá-las em seu favor”, pois o estado da competição num determinado setor depende das cinco forças básicas mencionadas. (PORTER, 1999, p 28).

As premissas da escola do posicionamento foram resumidas conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.69-70), conforme Quadro 9 a seguir:

PREMISSAS	COMENTÁRIO
Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado.	Uma empresa precisa ser diferenciada em uma posição ímpar. A vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.
O mercado (o contexto) é econômico e competitivo	Os recursos são escassos. A empresa e seus concorrentes lutam pelos mesmos recursos. É uma competição pelo mercado.
O processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos.	O método se baseia na análise de dados contextuais para identificar as relações corretas: estudos estatísticos. Análise de acadêmicos e consultores servia de base para a seleção dessas estratégias
Os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos estatísticos aos gerentes que oficialmente controlam as opções.	Apesar dos executivos terem o poder de decisão, eles dependiam do suporte dos analistas. Dessa forma as escolhas estratégicas dependiam das análises feitas por esses consultores e acadêmicos. Isso impulsionou a indústria da estratégia.
Assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.	A formação de estratégia continuou a ser vista como um processo controlado e consciente, que produzia estratégias deliberadas completamente desenvolvidas, a serem tornadas explícitas antes da sua implementação formal.

Quadro 9 – Premissas da Escola do Posicionamento

FONTE: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.69-70)

Apesar da escola do posicionamento fornecer um conjunto de conceitos voltados para a prática, como também ampliar a visão de estratégia, a escola permitiu a análise dominar o processo, impedindo uma melhor visão de outros aspectos importantes na formação de estratégia. Porém ela pode ser bem utilizada com os demais conceitos das outras escolas.

2.1.4 Escola Empreendedora

Focaliza o processo de formação de estratégia exclusivamente no líder único (empreendedor). Um empreendedor pode ser o fundador de uma organização, o gerente de sua própria empresa ou pode ser um líder inovativo de uma organização de propriedade de outros. A perspectiva estratégica é menos coletiva e cultural, deixando a organização sujeita aos ditames da liderança, experiências e intuição desse indivíduo.

Esta escola tem como conceito central a visão, uma representação mental de estratégia criada ou mais ou menos expressa na cabeça do líder, substituindo o plano esquematizado. O líder é o guia da organização. Geralmente esse líder é visto como um herói, em que o sucesso dos negócios, é atribuído ao comportamento dele. Segundo Deal e Kennedy (1985 *apud* MARIOTTO; LEITE, 2005) a figura do herói tem grande importância, pois oferece apoio psicológico nos períodos de incerteza, pelo fato do líder ter muita personalidade e autoconfiança. As pessoas da organização são motivadas por essa liderança que tende a focar no futuro e a importância de se investir nele. Assim a organização acredita que é possível superar os períodos de incerteza ou de falhas no planejamento, pois o líder empreendedor transmite autoconfiança, estilo próprio, inabalável.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.106), mencionam a questão do líder em situações difíceis decorrentes de falhas no planejamento de uma empresa:

Quando o planejamento falhou, a visão surgiu. O grande líder – significando alguém com uma visão – viria salvar a organização. Assim, toda organização que se respeitasse de repente precisava estabelecer uma visão, ou no mínimo, alguma coisa que parecesse suficientemente estratégica tinha de ser rotulada “a visão”.

Geralmente as organizações colocam visíveis quadros ilustrativos com o emblema da visão da empresa. Chiavenato e Sapiro (2003, p.64) afirmam que visão é aquilo que a organização deseja ser no futuro, “[...] é a explicação de por que, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, investem ou fazem negócios”. Corroborando Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.107),

relatam que a visão refere-se a um estado futuro, uma condição que não existe no presente, “[...] uma importante ponte do presente para o futuro da organização”. Para Matos (1993, p.288) a visão “[...] enxerga o hoje, percebe o que está por vir, o que se deseja e como agir já”.

Quanto ao líder empreendedor, uma característica forte é o fato dele estar constantemente sintonizado com as mudanças ambientais, passam rapidamente da identificação da oportunidade para a sua perseguição, sua visão é revolucionária visando o curto prazo. Forte tendência positiva quanto às situações, são otimistas e possuem excesso de confiança. Essas qualidades influenciam a implementação e aceitação pelos liderados de novas estratégias. Collins e Porras (*apud* CARAVANTES; BJUR, 1996, p.192) efetuaram uma pesquisa em diversas empresas e concluíram o seguinte sobre os líderes de organizações visionárias: “[...] os líderes [...] são constantemente tomados como exemplos de como líderes podem agir para inspirar altos níveis de ação cooperativa por parte dos empregados.”.

Os responsáveis pelos escritos iniciais desta escola foram os economistas Schumpeter, 1950, e Cole, 1959. Em resumo as premissas são as descritas no Quadro 10:

PREMISSAS	COMENTÁRIO
A estratégia é obra do líder e é vista como um processo visionário	Na mente do líder existe uma visão quanto ao futuro da organização.
Perspectiva estratégica pessoal, no qual o líder de forma dominante mantém o controle da criação e implementação.	O líder atua segundo sua intuição, experiência, julgamento, etc, formando a visão centralizada em sua mente. Este por sua vez promove a implementação da estratégia, sendo assim possível o controle total da situação, comandando as mudanças quando achar necessário.
O processo de formação de estratégia é ao mesmo tempo deliberado e emergente em uma organização maleável às diretivas do líder	A visão do líder está propensa à mudança, que pode ser ocasional, oportunista ou até revolucionária, em uma organização maleável e simples.
Assume a forma de nicho	Como o líder ver o ambiente de forma manobrável, isso favorece movimentos dentro desse ambiente, encontrando assim nichos. Isso pode proporcionar mudança de posição, sendo um ponto positivo na rivalidade com a concorrência.

Quadro10 – Premissas da Escola Empreendedora

FONTE: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.111)

2.1.5 Escola Cognitiva

Para entender o processo de formação de estratégias, é preciso entender a mente humana. A psicologia cognitiva é a base dessa escola. Assim, é preciso sondar a mente do estrategista, que carrega um conhecimento formado por experiências adquiridas ao longo do tempo.

As estratégias se formam pela organização de esquema, conceitos, enredo, plano, modelo mental, mapa. Estes por sua vez, espelham a maneira pelas quais as pessoas lidam com informações vindas do ambiente.

As premissas dessas escolas foram resumidas no Quadro 11, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.131):

PREMISSAS	COMENTÁRIO
A formação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista.	O principal desafio é desvendar o que se passa na mente humana
Assim sendo, as estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras – que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente.	A deliberação de estratégias é descritiva, no qual procura-se interpretar e dar forma à leitura que os estrategistas fazem do ambiente.
Duas alas dividem a escola cognitiva segundo a forma pela qual o ambiente é visto: 1) Ala objetiva = o ambiente é visto como esmagador 2) Ala subjetiva = o ambiente é construído pelo pensamento do estrategista.	De acordo com a ala “objetiva”, as informações fluem como uma tradução do ambiente através de todos os tipos de filtros deturpadores, antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos. A Ala “subjetiva” são meramente interpretações de um mundo e de como ele é percebido, assim o estrategista pode criar novos ambientes segundo as suas percepções, uma vez que essas interpretações do mundo sofrem influência da interpretação do estrategista.
As estratégias inicialmente são difíceis de serem realizadas e são difíceis de mudar	Uma estratégia é um conceito, que precisa ser interpretado e construído, assim são difíceis de realizar e são difíceis de mudar quando não mais são viáveis.

Quadro 11 – Premissas da Escola Cognitiva

FONTE: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.131)

Como está descrito no Quadro 11, a formação de estratégia é entendida e vista como um processo mental. Assim o argumento desta escola, baseada na psicologia cognitiva, é que

para se compreender a visão estratégica e como as estratégias são formadas, faz-se necessário compreender seus modelos mentais e mapas cognitivos – sondar a mente do estrategista, tomador de decisões.

De Wit e Meyer (*apud* LUCIAN et. al., 2007) afirmam que os mapas cognitivos são representações nas mentes das pessoas de como o mundo funciona, não configuram modelos estáticos, mas evoluem por meio da educação, experiência e interação com outras pessoas e culturas. Entender como as decisões são tomadas em nível individual é um desafio para os estudiosos da área. Dessa forma, o estudo sobre os mapas cognitivos dos indivíduos são importantes, pois estes são seus principais influenciadores impactando os negócios pelas decisões estratégicas tomadas pelos executivos.

A escola cognitiva e a escola empreendedora têm um grande desafio que é o de desvendar o que se passa na mente do estrategista. Muitos questionamentos a esse respeito ainda não obtiveram respostas. A escola cognitiva prega que para se compreender a formação de estratégias é necessário entender, compreender e desvendar o cérebro humano, necessitando assim o auxílio da psicologia.

Quanto a subdivisão da escola em duas alas expostas no Quadro 11, a ala objetiva acredita que o mundo é muito complicado para ser totalmente compreendido, desprezando as escolas prescritivas (design, planejamento e posicionamento). A ala subjetiva acredita que a formação de estratégias é um processo individual e criativo, plenamente possível de fazer acontecer.

2.1.6 Escola do Aprendizado

Focaliza como a estratégia é formada e não como ela é formulada. Uma característica desta escola é que as estratégias se devem “[...]a uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas diferentes (algumas vezes de forma acidental ou por sorte), sem nenhuma consideração quanto às suas conseqüências estratégicas” Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.135).

Essas pequenas decisões e ações podem produzir grandes mudanças ao longo do tempo. Além disso, proporciona aprendizado para o líder e para o coletivo, pois pessoas informadas em qualquer parte da organização podem contribuir para o processo de estratégia, em sua maior parte há muitos estrategistas em potencial.

Porém Rosenberg (2001, p.88) destaca que o aprendizado não depende apenas dos funcionários, pois as empresas devem assumir a responsabilidade de “[...] ajudá-los a desenvolver e melhorar suas habilidades para que possam aumentar sua produtividade e contribuir para o sucesso do negócio”. Contribuindo com esta idéia, Deschamps (1999, p. 124) escreve sobre a importância das empresas incentivarem seus funcionários de forma que eles se sintam tentados a criar, lembrando que no começo nem toda idéia é perfeita: “[...] as empresas precisam de um sistema de filtros por que passem apenas os futuros cisnes, mas ao mesmo tempo temos que permitir a passagem de um ou outro patinho feio; porque, se o deixarmos de lado, se formos excessivamente rígidos e analíticos, a inovação jamais ocorrerá”.

Conforme discussão precedente, para que o aprendizado efetivamente ocorra na organização, faz-se necessário o incentivo aos membros da organização para que apresentem novas idéias. Essas idéias não precisam ser inicialmente perfeitas, pois se a organização for rígida ao implementar as inovações sugeridas, dificultará ou impedirá o aprendizado .

As premissas da escola estão resumidas no Quadro 12:

PREMISSAS	COMENTÁRIO
A formação de estratégia assume a forma de aprendizado	Reconhece na organização a possibilidade de criar, experimentar e inovar, proporcionando o <u>aprendizado estratégico ao longo do tempo</u> .
Permite a expressão coletiva	Toda a organização aprende no processo de formação de estratégias, pois esta escola dá espaço para o coletivo se expressar independente dos níveis hierárquicos.
A estratégia acontece de forma emergente	As estratégias podem surgir inicialmente de forma inconsciente de iniciativas bem sucedidas que se tornam padrões ao longo do tempo. As experiências reconhecidas podem posteriormente ser formalmente deliberadas.
O papel do líder	Como as estratégias podem ser concebidas pelo coletivo, o papel do líder passa a ser o de gerenciar o processo de aprendizado promovendo o incremento de idéias, seu controle e aprendizado, gerenciando a mudança contínua.
A estratégia é feita ao longo do caminho e não de tempos em tempos, por isso surge como resultado de padrões passados. Nesse caso não é possível separar o pensar do agir.	O rumo da organização é constantemente corrigido, pois no processo de construção de estratégias emergem soluções a todo momento.

Quadro 12 – Premissas da Escola do Aprendizado

FONTE: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.156)

Enfim, essa estratégia que focaliza o aprendizado, é considerada como emergente, ou seja, é através da execução das ações que ocorre o aprendizado. Diferentemente das três primeiras escolas (design, posicionamento e planejamento) em que o aprendizado é praticamente inexistente, a atenção organizacional está voltada à realização de intenções explícitas e não na adaptação dessas intenções a novas compreensões. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.143) afirmam o seguinte sobre o conceito de estratégia emergente:

[...] o conceito de estratégia emergente abre porta para o aprendizado estratégico, porque reconhece a capacidade da organização para experimentar. Uma ação isolada pode ser empreendida, o feedback pode ser recebido e o processo pode prosseguir até a organização convergir sobre o padrão que passa a ser sua estratégia.

Como o autor afirmou anteriormente o processo de aprendizagem proporciona a construção de padrões que se mostram através de novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado. Corroborando este pensamento Fleury e Fleury (2000, p.29) em uma dimensão mais ampla sobre o desenvolvimento desses padrões pelos membros da organização, mencionam que:

As organizações podem não ter cérebros, mas tem sistemas cognitivos e memórias e desenvolvem rotinas, procedimentos relativamente padronizados, para lidar com os problemas internos e externos. Essas rotinas vão sendo incorporadas, de forma explícita ou inconsciente, na memória organizacional. A mudança em processos, estruturas ou comportamentos não seriam os únicos indicadores de que a aprendizagem aconteceu, mas a possibilidade de esse conhecimento ser recuperado pelos membros da organização.

A escola do aprendizado proporciona à organização a oportunidade de experimentar, ficando difícil de distinguir os estágios de formulação e implementação. Conforme Mintzberg e Walters (1985 *apud* WILSON; JARZABKOWSKI, 2004), a estratégia não deveria ser considerada um longo período de pensamento – formulação de estratégia -, seguido por um longo período de ação – implementação da estratégia, pois os dois processos estariam entrelaçados.

Conforme foi exposto na discussão precedente, a escola do aprendizado proporciona a oportunidade de experimentar, porém isso pode ser considerado como fator negativo a partir do momento em que as pessoas deixam de lado aquilo que funciona para simplesmente experimentar o novo ou o mais interessante. Isso pode custar caro na medida em que leva a organização para caminhos que não se pretendiam experimentar ou incrementar.

Por outro lado, a organização pode tirar proveito de condições externas, pelo fato de suas estratégias serem suficientemente abertas para aceitar o inesperado, pois sua capacidade de aprendizado organizacional pode lidar com situações de rápida mudança. Oliveira Junior

(1999) afirma que o sucesso da empresa é consequência de sua habilidade no desenvolvimento contínuo de conhecimentos, os quais diferenciam uma empresa estrategicamente. Lidar com situações de rápida mudança é um grande diferencial, e esse conhecimento adquirido através desse aprendizado pode sustentar a competitividade da empresa ao longo do tempo.

Essa é a maior vantagem da organização aprendiz, capacidade de lidar com o inesperado e com situações em rápida mudança, conferindo flexibilidade à organização. Enfim, o processo de formação de estratégia que compreende esta escola é por um processo de aprendizagem, uma maneira simples para explicar fenômenos complexos.

2.1.7 Escola do Poder

A Escola de Poder caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Nessa escola, a palavra poder é usada para descrever o exercício da influência. O processo ocorre a partir da disputa de vários agentes e coalizões de agentes que perseguem seus próprios interesses. Dessa forma entende-se que essas disputas podem ocasionar que estratégias pretendidas sejam prejudicadas devido a esses eventos. Segundo Matos (1993, p. 283):

O exercício do poder nas organizações é um tema fascinante, pois traz à reflexão o problema existencial humano, onde as relações se processam em termos políticos, e onde a dinâmica de influência é uma constante. Em toda situação há a relação influenciador/ influenciado, que se processa, inclusive, independentemente das hierarquias formais.

Conforme exposto pelo autor, nas relações humanas das organizações existe a disputa de interesses que são manifestados pelo exercício do poder. Este por sua vez, nem sempre estará ligado à posição hierárquica, sendo caracterizado pela busca constante de interesses próprios através do exercício da influência.

Assim, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.191): “[...] a formação de estratégia é moldada por poder e política, seja como um processo dentro da organização ou como um comportamento da própria organização em seu ambiente externo”. Um processo de aceitação das estratégias pelos demais membros da organização envolve o uso da política para que estes aceitem os interesses dos grupos mais poderosos. Porém Kotter (1998) alerta que mesmo sendo mais fácil atrair a atenção das pessoas através do poder para impulsionar o que

se deseja, ao final não serve para implantar, pois é impossível conquistar o coração e a mente das pessoas, mudar atitudes e condutas a partir de um cargo.

Quanto maior o número de pessoas com poder de decisão que serão afetadas pela estratégia, mais se exigirá da liderança uma grande articulação para encontrar o ponto que obtenha aceitação de todos. O ponto negativo é que essa estratégia pode não ser considerada boa para todos os membros da organização pelo fato de refletir interesses dos grupos que detêm o poder.

Em relação ao comportamento da organização com o ambiente externo, esta convive com a interdependência com seus fornecedores, clientes, governo, sindicatos e outros. Assim a empresa precisa defender seus próprios interesses utilizando-se muitas vezes de manobras para manipular estes agentes.

Complementando o que foi exposto anteriormente essas estratégias “[...] tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas”. Mintzberg, *et al.* (2006, p.40) apresenta dois conceitos: Poder Micro e Poder Macro:

- ✓ Micro poder – vê o desenvolvimento da estratégia dentro da organização como essencialmente político – um processo envolvendo barganha, persuasão e confrontação entre os atores que dividem o poder.
- ✓ Macro poder – vê a organização como uma entidade que usa seu poder sobre os outros e entre seus parceiros de alianças, joint-ventures e outras redes de relacionamento para negociar estratégias “coletivas” de seu interesse.

Os autores mencionam sobre o exercício do poder no ambiente interno denominado micro poder e ambiente externo da organização que é o macro poder. O ambiente interno diz respeito aos membros da organização em relação ao exercício da influência para defender os interesses próprios, enquanto que o ambiente externo corresponde às manobras utilizadas pela organização para lidar com seus fornecedores, clientes, governo, etc.

Conforme discutido sobre a escola do Poder nos parágrafos anteriores, o Quadro 13 resume suas premissas:

PREMISSAS	COMENTÁRIO
Formação de estratégias pautada no poder e na política	A escola é caracterizada por utilizar meios de influenciar para que as estratégias favoráveis a determinados interesses dos detentores do poder, sejam aceitas.
As estratégias são emergentes	As estratégias emergem como forma de posições e meios de iludir
Abrange conceitos de negociação no âmbito de micro poder (ambiente interno) e macro poder (ambiente externo).	O jogo político está em todas as organizações e influencia a estratégia adotada. Quanto ao ambiente interno a negociação é feita por meio de persuasão, barganha e confronto direto entre os que detêm o poder e os demais da organização. Quanto ao ambiente externo, a organização precisa se defender dos interesses dos concorrentes, clientes, políticas, utilizando-se de manobras e estratégias de várias espécies.

Quadro 13 – Premissas da Escola do Poder

FONTE: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.191)

Vale salientar que a escola do Poder desconsidera fatores importantes na formação de estratégia tais como liderança e cultura. Ela está presente especialmente durante mudanças importantes em organizações grandes e maduras em que é utilizada para mobilizar aqueles que resistem a essas mudanças e preferem ficar estagnados.

2.1.8 Escola Cultural

Diferentemente da escola do poder que é baseada no interesse próprio, a escola cultural baseia-se no interesse comum. Focaliza a formação da estratégia como um processo enraizado na força social da cultura. É o que diferencia uma organização da outra – um forte conjunto de crenças, compartilhada apaixonadamente por seus membros. Essas crenças e interpretações comuns aos membros, são adquiridas pelos indivíduos através do processo de aculturação ou socialização (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Segundo os autores, apesar desse compartilhamento eles podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, pois as origens e explicações podem permanecer obscuras. É justamente essas particularidades desta escola que fazem com que os recursos e capacidades da organização sejam protegidos, justamente por serem difíceis de compreender e de imitar.

A empresa é um pacote de recursos (capital físico, capital humano, capital organizacional) que possibilitam que ela crie e siga estratégias eficazes. Isso possibilita a formação de capacidades únicas que podem levar a produção de resultados ou produtos únicos.

Assim, as premissas da escola Cultural abordam que a formação de estratégia é decorrente do coletivo através da interação das crenças e conhecimentos comuns compartilhados pelos membros da organização. Essas crenças nem sempre podem ser descritas e são elas que sustentam a cultura e diferenciam uma organização da outra. As premissas estão resumidas no Quadro 14:

PREMISSAS	COMENTÁRIO
A formação da estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e interpretações comuns.	A convivência dos membros de uma organização provoca essa interação e compartilhados entre eles. A formação de estratégia está enraizada nessa força cultural.
Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização.	Nem sempre a influência de uma doutrina sobre um determinado indivíduo é formalizada ou verbalizada, mas acontece na prática do dia-a-dia.
As crenças que sustentam a cultura organizacional não podem ser totalmente descritas	A construção da cultura é um processo de interação social, que pode partir de um indivíduo que influencia o restante do grupo. Como são tantas as possibilidades para a origem e sustentação dessa cultura, é difícil explicá-las
Perspectiva Coletiva – Vantagem Competitiva-Diferencial da Organização	A cultura é enraizada em intenções coletivas, assim, é o grande diferencial da organização, pois a protege em relação a seus concorrentes na utilização dos recursos e capacidades da organização – capacidades únicas, produtos únicos.
Resistências às mudanças	Ocorre a perpetuação da estratégia existente, pois a cultura fortemente enraizada dificulta as mudanças, assim podem ocorrer mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.

Quadro 14 – Premissas da Escola Cultural

FONTE: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.196-197)

Como foi exposto no Quadro 14 é característica da escola Cultural a resistência às mudanças, pelo fato de estar enraizada nos valores e comportamentos. Schein (*apud* FREITAS, 1991) menciona sobre a complexidade que envolve cultura organizacional, por isso a inviabilidade de simplificá-la, pois ela é muito mais do que se pode observar no comportamento e nos valores, algo difícil de mudar, pois envolvem uma série de mecanismos.

O autor também descreve que a cultura organizacional pode ser aprendida e esse aprendizado está ligado à intensidade de convivência do grupo, o grau de interação. Por isso, não pode ser simplesmente imposta por ação dos executivos ou decisões da cúpula, mas se forma ao longo do tempo.

Mas os executivos têm um papel importante em relação à cultura organizacional. Freitas (1991) percebeu uma grande unanimidade de opiniões entre os diversos pesquisadores do assunto em relação à importância dos fundadores no estabelecimento de uma cultura. Segundo Dyer (*apud* FREITAS, 1991, p. 86) os fundadores inicialmente trazem um conjunto de pressupostos, valores, perspectivas que influenciam e prevalecem até o momento em que não forem mais suficientes para resolver crises e “[...] a partir daí novas lideranças emergem, substituindo a cultura prevalecente”.

Além disso, afirma Shein (*apud* FREITAS 1995, p. 85), com o tempo “[...] o grupo adquire sua própria experiência e seus membros encontrarão suas próprias soluções”. Estas soluções que foram descobertas são compartilhadas com o grupo. Durante esse momento de descobertas e elaboração de respostas para o enfrentamento do novo, a liderança tem um importante papel.

Sobre este assunto, Matos (1993, p.280) menciona que “[...] renovar a cultura importa em uma atitude gerencial vigilante, na capacidade de ler a realidade ambiental da organização, interpreta-la em termos diagnósticos, propor e implementar mudanças. Desse modo, o gerente comporta-se como agente de renovação”.

Assim, segundo o autor “[...] a mudança cultural pode geralmente ocorrer em função da resolução de crises e do estabelecimento de uma nova liderança, com novos padrões de manutenção simbólica, crenças e estruturas”. Deal e Kennedy (*apud* FREITAS, 1991) reconhecem que a mudança cultural é parte mais difícil de uma transformação organizacional, afirmam que:

Um processo de mudança cultural bem-sucedido também deve incluir o comprometimento dos heróis; o reconhecimento de uma ameaça real no mundo exterior; fazer dos rituais de transição o elemento-pivô da mudança; treinar novos valores e padrões comportamentais; [...] insistir que a segurança das pessoas (emprego) está assegurada no processo de transição.

O autor menciona que vários fatores podem influenciar no desenvolvimento de uma cultura em relação à fase organizacional: nascimento da organização, dominação do fundador, sucessão para uma administração profissional, novos produtos e mercados, expansão geográfica, maturidade dos mercados, estabilização dos relacionamentos internos, etc. Isso implica que a organização deve considerar sua cultura quando elaborar, modificar ou

implementar suas estratégias e também quando ocorreram mudanças significativas na liderança, mercados, produtos, etc.

Vijay Sathe (*apud* FREITAS, 1991, p. 47) compartilha das idéias de Schein e afirma que a cultura organizacional é fruto de um “[...] conjunto de pressupostos dos fundadores, líderes e empregados que se juntaram à organização” e, também, é fruto das “[...] experiências atuais que as pessoas na organização tem tido para solucionar os problemas, ou seja, as novas experiências de aprendizagem”.

Anzizu (*apud* FREITAS, 1991, p. 86), destaca a importância dos fundadores no processo de formação cultural. “Na maioria dos casos é a pessoa do fundador da empresa quem exerce maior impacto na formação da cultura. Seus valores, idéias, objetivos e personalidade – que por sua vez estão influenciados pelos valores de seu próprio entorno”. Dessa forma o autor evidencia que as experiências, conhecimentos e costumes desse líder influenciam e servem de base para que a organização sobreviva às primeiras dificuldades e se desenvolva.

A organização que deseja desenvolver e sustentar uma cultura empreendedora, por exemplo, precisa cultivá-la e colher de forma adequada, pois ela não surge do nada e nem é espontânea, além de levar muito, esforço e dedicação. Mais uma vez, nota-se que é imprescindível o papel do líder que deve criar todas as condições para que os funcionários sejam motivados a inovar, além de dar o próprio exemplo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Dessa forma, verifica-se a importância da cultura no processo estratégico, pois pelo poder que esta tem na organização, pode inviabilizar o sucesso de algum plano e levar mais tempo que o normalmente calculado.

2.1.9 Escola Ambiental

Para esta escola o processo de formação de estratégia ocorre como um processo reativo. Isso quer dizer que as organizações reagem ao ambiente em que estão inseridas. Dessa forma, o ambiente externo não é visto como um fator que influencia na formação de estratégia, mas como o ator do processo de formação. Este por sua vez sinaliza para a organização para que reaja às mudanças que ocorrem no ambiente – conjunto de forças fora da organização.

Nessa categoria, inclui-se a chamada Teoria da Contingência que “[...] considera as respostas esperadas das organizações que enfrentam determinadas condições ambientais e

textos da ecologia da população que impõem limites severos às escolhas estratégicas” (MINTZBERG, *et al.*, 2006, p. 41). Esse grupo de teóricos que defendiam a Teoria da Contingência eram conhecidos pela expressão “ecologistas de população”. Eles defendiam que as condições externas levavam as organizações para determinados nichos – ou a organização procedia conforme o que o ambiente ditava ou era eliminada.

Essa linha de teoria entende que as decisões a serem tomadas pela organização dependem “[...] do porte da organização, da sua tecnologia, da estabilidade do seu contexto, da hostilidade externa, dentre outras”, ou seja, “tudo depende” (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 212-213). Os autores afirmam que “situações diferentes dão origem a comportamentos diferentes”.

O Quadro 15 apresenta quatro dimensões que podem afetar a maneira que as empresas atuam:

DIMENSÕES DO AMBIENTE	CONCEITO
Estabilidade	<p>O ambiente de uma organização pode variar de estável a dinâmico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dinâmico – mudanças ocorrem com frequência e vários fatores podem influenciar tais como: governos instáveis, preferência dos clientes, oferta dos concorrentes, expectativa dos clientes por novidades, tecnologia. As mudanças emergem de formas inesperadas, em que não existe um padrão para enfrentá-las. • Estável – as mudanças ocorrem de forma lenta, as estruturas tendem a ser mais padronizadas.
Complexidade	<p>O ambiente pode variar de simples a complexo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simples – é possível um controle corporativo central, pois o conhecimento é de fácil compreensão. • Complexo – em ambiente complexo a empresa precisa lidar com múltiplas situações, para isso deve ter um amplo conhecimento. Para isso faz-se necessário a descentralização do poder, para atender a demanda do ambiente.
Diversidade de Mercado	Os mercados de uma organização podem variar, de integrados a diversificados. Esse fator depende da amplitude do mercado.
Hostilidade	Um ambiente hostil impõe à organização situações que são influenciadas pela concorrência, sindicatos, governos, dentre outros.

Quadro 15 – Quatro dimensões do Ambiente
 FONTE: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.212-213)

As dimensões, expostas no Quadro 15, explicam o fato de empresas atuarem em segmentos comuns e apresentarem quadros de desempenhos diferentes. A partir dessa compreensão, a organização pode adaptar-se a possíveis mudanças que venham ocorrer em seu ambiente (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 212-213):

Em resumo, esta escola entende que o ambiente dita regras, na qual empresas, executivos e planejadores não podem deixar de seguir. Dessa forma, isso evidencia que a estratégia é emergente, pois não é possível estabelecer um padrão, por não reconhecer os fatos antecipadamente. Porém esta escola proporciona uma reflexão sobre a influência das variáveis ambientais no desempenho organizacional.

A seguir, um resumo das premissas dessa escola no Quadro 16:

PREMISSAS	COMENTÁRIO
O agente central é o ambiente	O ambiente, como um conjunto de forças fora da organização é quem dita as regras e define que rumo a organização deve seguir.
A organização deve reagir às forças do ambiente ou será eliminada	Segundo essa escola, quem rege a organização é as forças externas, se a organização não reagir terá sua continuidade comprometida.
Papel da liderança é limitado, pois seu papel se restringe a acompanhar as mudanças do ambiente e se adaptar a ele.	A organização vive em função do ambiente, se este mudar a única coisa a ser feita é se adaptar a ele, ou seja, sempre agindo de forma reativa.
As organizações formam nichos	Esses nichos perduram até que as condições ambientais e os recursos disponíveis permitem. Se estes não mais favorecem a organização, então ela deixa de existir.

Quadro 16 – Premissas da Escola Ambiental

FONTE: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.211)

Conforme descrito no quadro acima, o ambiente é quem dita as regras para a organização, a quem resta apenas reagir e adaptar-se a ele para não ser eliminada. Por isso a empresa sempre agirá de forma reativa, pois não pode antecipar-se aos acontecimentos.

2.1.10 Escola da Configuração

Essa escola reúne duas teorias e práticas diferentes. Ela olha para o processo, o que está em volta dele. Esta escola não descarta os conceitos das demais escolas, mas é a partir do entendimento de duas teorias que resulta a formação da estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 222), onde:

- ✓ A primeira descreve o estado da organização e do contexto que a cerca (configurações, estado de ser organizacional).
- ✓ A segunda descreve o processo de geração de estratégia (transformação, mudanças).

Assim o processo de geração de estratégia pode ser a reunião dos conceitos das demais escolas representando configurações particulares (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 224):

[...] de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente [...] cada um em seu próprio ambiente e contexto.

Esta escola vê as organizações como configurações - agrupamentos coerentes de características e comportamentos. Assim, a formação de estratégia acontece pela transformação dos estados de ser da organização.

Estudos realizados na década de 70 na *McGill University* sobre a abordagem da configuração, relacionaram a eficácia das organizações à reunião de características de estruturação, determinado estilo de liderança e planejamento e não a um atributo isoladamente. Dessa forma, a reunião de duas obras: A primeira que classifica as organizações em termos de estruturas de Mintzberg (1979 *apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 225-227) e a segunda que faz uma reflexão sobre relações de poder de Mintzberg (1983 *apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 225-227) proporcionaram um comparativo colocando cada configuração em seu próprio lugar, conforme o tipo de organização descrito no Quadro 17 a seguir:

TIPO DE ORGANIZAÇÃO	COMENTÁRIO
<ul style="list-style-type: none"> • Máquina 	A organização opera como máquina, altamente programada, em que o trabalho é padronizado. O planejadores programa o trabalho dos demais. Trata-se de organizações maduras e estáveis.
<ul style="list-style-type: none"> • Empreendedora 	A estrutura dessa organização é informal e flexível, com grande parte da coordenação efetuada pelo patrão.
<ul style="list-style-type: none"> • Política 	A organização não se baseia em nenhum sistema de poder estável. Dessa forma surgem conflitos, que podem ser resolvidos de forma negociada. Podem ocorrer em períodos de transformações difíceis.
<ul style="list-style-type: none"> • Missionária 	Quando uma organização é dominada por uma cultura forte. Valores e crenças comuns a todos os membros mantêm unida a organização. Assim, cada pessoa pode ter considerável liberdade de ação, descentralização. Dessa forma pode haver uma divisão frouxa do trabalho e pouca especialização.
<ul style="list-style-type: none"> • Adhocracia 	Organizações que precisam inovar de maneira complexa. Com o poder baseado em conhecimento, a distinção linha-assessoria e alta direção e os demais, diminui. Como exemplo, tem as agências de propaganda que realizam projetos diretos para seus clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Profissional 	Domina o profissionalismo em que a organização entrega grande parte do seu poder a profissionais altamente treinados que assumem o trabalho de operações. Ex.: os médicos em um hospital, pesquisadores em um laboratório. O trabalho é padronizado, assim os profissionais podem trabalhar de forma independente uns dos outros.
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificada 	Possui sua própria estrutura para lidar para com sua própria situação. Composta por um conjunto de unidades relativamente independentes, unidas por uma estrutura administrativa frouxa. A sede central pode utilizar-se de sistemas para controlar o desempenho.

Quadro 17 – Tipos de Organização - Configurações de estrutura e poder
 FONTE: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.225-227)

Os estudos sobre os tipos de organizações, demonstrados no Quadro 17, evidenciaram que a eficácia nas organizações não estava relacionada a um determinado atributo isolado, mas à reunião de diversas características que se complementavam, como um determinado tipo de planejamento associado a uma determinada forma de estruturação associado a um determinado estilo de liderança (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 225).

As organizações podem passar por diversos estágios em sua vida: longos períodos de estabilidade, períodos de revolução, estabilidade, ciclos de mudanças, desenvolvimento, estabilidade, maturidade, etc. Esses aspectos podem ser observados nas premissas da escola

de Configuração, resumidas no Quadro 18, conforme preconizam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 224):

PREMISSAS	COMENTÁRIO
As organizações podem ser descritas na forma de uma configuração estável num determinado contexto.	A organização adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, para um período distinguível de tempo, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias.
Esses períodos são interrompidos por algum processo de transformação.	Dependendo do contexto, a organização pode dar saltos períodos de transformação.
Esses períodos sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas	Reflete o Ciclo de vida das organizações
A administração estratégica deve gerir a estabilidade, a configuração e a transformação sem comprometer a continuidade da organização.	Em resumo a administração estratégica deve: <ul style="list-style-type: none"> ▪ sustentar a estabilidade ▪ mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo ▪ identificar necessidade de transformação ▪ gerenciar esses processos de ruptura
As próprias escolas de pensamento sobre formação de estratégia representam configurações particulares.	Como afirma Mintzberg (2000) sobre as escolas, é possível identificar suas características em determinado momento e contexto na formação de estratégia. O processo de geração de estratégias pode ser: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Concepção e Conceitual (Escola Design) ▪ Planejamento formal (Escola Planejamento) ▪ Análise sistemática (Escola Posicionamento) ▪ Visão estratégica (Escola Empreendedora) ▪ Aprendizado cooperativo (E. do Aprendizado) ▪ Politicagem competitiva (Escola do Poder) ▪ Cognição individual (Escola cognitiva) ▪ Socialização coletiva (Escola Cultural) ▪ Reação ao ambiente (Escola Ambiental)
As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir; porém, cada um a seu tempo e adequado à situação	As estratégias resultantes dependem do momento e da situação vigente.

Quadro 18 – Premissas da escola de Configuração

FONTE: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.224)

As premissas da escola da Configuração podem ser observadas nas demais escolas, mas esta aborda a formação de estratégia através da perspectiva de cada escola em um

determinado tempo e contexto, o que a distingue das outras, pois observa cada escola com configurações particulares.

2.2 Considerações do Capítulo

As escolas reunidas fornecem uma visão da formação de estratégia como um processo único. Para atender o executivo é necessário considerar todo o universo das escolas, pois suas características participam do todo. Pode-se observar na figura 7 como ocorre esse processo de resposta ao ambiente (MINTZBERG *et al* , 2006, p. 43):

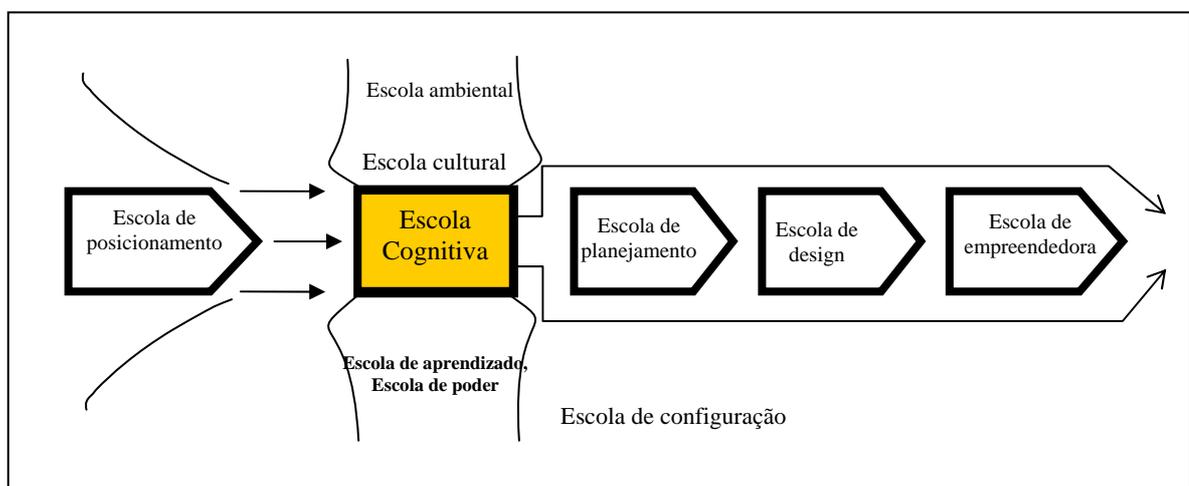


Figura 7 - Formação de estratégia como um processo único
 FONTE: Mintzberg *et al.* (2006, p.44)

Visualiza-se na figura 7 a escola Cognitiva, em destaque, pois é onde todo o processo de formação de estratégia tem sua origem, reside na mente do estrategista. Olhando para trás da escola Cognitiva, está a escola do Posicionamento, que olha “para dados estabelecidos que são analisados e colocados em uma caixa-preta de criação de estratégia”. À frente da escola Cognitiva, visualiza-se a escola de Planejamento, esta por sua vez, “olha um pouco a frente para programar as estratégias criadas de outras formas”. À frente da escola do Planejamento está a escola do Design e Empreendedora, significando que elas olham muito à frente: Design – “olha muito à frente para uma perspectiva estratégica”; Empreendedora – “vê além de uma visão única de futuro”. (MINTZBERG *et al* , 2006, p. 43):

Ainda analisando a figura, voltando novamente o olhar para a escola Cognitiva, observa-se que acima está a escola Cultural e logo acima está a escola Ambiental: a “Cultural olha para baixo, oculta em nuvens de crenças”, observa o ambiente interno da organização e

suas variáveis (valores, crenças, conhecimentos, costumes, etc) que interferem na formação de estratégias, enquanto que, a ambiental “olha sobre”, pois como o ambiente funciona como o ator principal e não a causa, acaba ditando as regras para os demais (empresa, pessoas, executivos, consultores). Observando para baixo da escola cognitiva, estão as escolas do aprendizado e poder: “representam lugares que a organização pode não querer expor” - o autor compara a escola do Aprendizado com “raízes do gramado” e a escola do Poder “olha sob as rochas”, ou seja, o aprendizado faz com que a organização desenvolva habilidades próprias que contribuem como diferencial em relação às demais organizações e a escola do Poder expõe a habilidade da organização em sobrepor seus interesses em relação ao ambiente interno e externo, tendo que articular uma série de negociações para conseguir o que almeja. (MINTZBERG *et al* , 2006, p. 43).

Enfim, resta comentar a escola de configuração no entendimento da formação da estratégia como processo único. Esta observa todo o processo em volta, enquanto que a escola cognitiva olha para dentro do processo.

Em resumo sobre a formação da estratégia Mintzberg *et al.* (2006, p. 43) fazem uma colocação bem completa sobre tudo o que foi exposto sobre as Dez escolas do pensamento estratégico:

A formação de estratégia é projeto sensato, visão intuitiva e aprendizado emergente; é sobre transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; tem que incluir análise prévia e programação posterior, além de negociação durante; e tudo isso deve ser em resposta ao que pode ser um ambiente exigente. Tente omitir qualquer um desses itens e veja o que acontece!

O autor entende que a formação de estratégia envolve aspectos das diferentes escolas, mesmo que seja possível identificar em determinados momentos aspectos específicos de algumas delas, mas ao final mesmo, o administrador terá que lidar com o todo. Em alguns momentos o planejamento sofrerá alterações oriundas de estratégias emergentes, a cognição individual, a interação coletiva, o aprendizado e a negociação para enfrentar o conflito de interesses, far-se-ão presentes na vida organização. Além disso, evidencia-se a questão do ambiente, que sempre influenciará a trajetória da organização.

Dessa forma, observa-se a importância de se analisar as partes do processo, ou seja, o que representa cada escola e suas premissas na formação de estratégia, como também olhar o todo, que proporciona uma compreensão ampla desse processo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve a metodologia para realização do estudo. Definiu-se de que forma o problema foi abordado (qualitativa e/ou quantitativa), determinou-se a pesquisa quanto ao ponto de vista dos objetivos (pesquisa exploratória, descritiva e/ou explicativa) e justificativa para escolha do procedimento de estudo de caso. Também, neste capítulo foi detalhada a forma de realização da coleta e tratamento dos dados e as limitações da pesquisa.

Toda pesquisa busca descobrir respostas para problemas que são propostos (GIL, 2002). Visando a solução do problema de pesquisa proposto e o alcance dos objetivos formulados no Capítulo 1 deste trabalho, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa:

“Quais as características que predominaram no processo de formação de estratégias em uma empresa do Pólo Industrial de Manaus no período de 1990 a 2006?”

Assim, buscou-se utilizar a metodologia que melhor se aplica a esta pesquisa, cujo objetivo é investigar quais as características que predominaram no processo de formação de estratégias na empresa Masa da Amazônia, instalada no Pólo Industrial de Manaus (PIM), no período de 1990 a 2006, visando evidenciar as mudanças ocorridas nesse período. A pergunta de pesquisa acima busca responder ao problema proposto no objetivo mencionado. Esta pergunta pode ser decomposta em duas questões básicas a seguir:

1. Que estratégias orientavam a organização antes das mudanças e quais estratégias que a partir de então passaram a orientar as políticas organizacionais?
2. Quais os aspectos e tendências que predominaram nos estágios e períodos identificados na formação de estratégia no período de 1990 a 2006?

3.1 Tipo de Pesquisa

3.1.1 Quanto à abordagem do problema

Dois métodos podem ser utilizados em uma pesquisa: qualitativo e quantitativo. Essa escolha dependerá da natureza do problema a ser abordado na pesquisa. Buscou-se neste estudo, uma abordagem ampla sobre aspectos da formulação de estratégia e sua complexidade no ambiente organizacional. Além disso, a intenção foi mostrar o que está acontecendo na prática em uma empresa que tem recebido diversas premiações e certificações pela adoção de conceitos que envolvem aspectos da organização em diversos processos, nos quais serão descritos no decorrer do capítulo 5.

Dessa forma adotou-se a forma qualitativa que, conforme Beuren (2006), visa análises mais profundas das características não observadas em estudos quantitativos. A utilização desta forma de abordagem do problema justifica-se quando se procura entender a natureza de determinado fenômeno social, principalmente quando se trata de situações complexas ou estritamente particulares (RICHARDSON *apud* TEIVE, 2003).

Esta pesquisa estudou a empresa Masa da Amazônia no período 1990-2006, proporcionando uma análise mais profunda sobre sua trajetória na formação de estratégia no período mencionado, tendo como base principal o construto teórico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000): as dez escolas de pensamento de formação de estratégias. Por isso, optou-se pela forma qualitativa que se mostra a mais indicada para esta pesquisa, pelo fato deste estudo exigir uma descrição detalhada dos eventos que compõem a história da empresa no período estudado, experiências e percepção dos entrevistados, documentos, relatórios, etc. Esta análise profunda não poderia ser concretizada com dados estatísticos ou numéricos.

3.1.2 Quanto aos objetivos

Do ponto de vista de seus objetivos a pesquisa é descritiva, pois segundo Gil (2002, p. 42) “[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno [...]”. Segundo Vergara (2004, p. 47) ao expor essas características não existe o “[...] compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Para Gil (2002) a pesquisa qualitativa é descritiva e não está simplesmente preocupada com os resultados e o produto, mas seu interesse está no processo. Como será explicado no tópico a seguir, esta pesquisa trata-se de estudo de caso e esse tipo de estudo constitui-se em descrições intensas na análise de uma unidade estudada.

Assim a pesquisa por sua vez, descreveu aspectos e tendências que predominaram nos estágios e períodos identificados na formação de estratégia no período de 1990 a 2006, mediante o referencial teórico abordado nesta pesquisa.

3.1.3 Estudo de Caso

Foi feito um estudo de caso na empresa Masa da Amazônia, que segundo Gil (2002), envolve um profundo e exaustivo estudo de um ou poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Nessa mesma perspectiva, Trivinos (1987, p.110) menciona que estudos de casos “[...] têm por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade”.

Dessa forma, escolheu-se a empresa supracitada que foi objeto de estudo para aplicação da teoria, buscando analisar o processo de formação de estratégia no período de 1990-2006, caracterizando um estudo longitudinal. Por isso optou-se por um estudo de caso único, pois segundo Yin (2005, p.63) um “[...] fundamento lógico para um estudo de caso único é o caso longitudinal: estudar o mesmo caso único em dois ou mais pontos diferentes no tempo”.

O estudo longitudinal permite que a precedência temporal seja estabelecida, proporcionando um melhor entendimento das organizações, por isso a ênfase nos aspectos temporais em estudos organizacionais mostra-se como uma significativa tendência nesses estudos (MILLER; FRIESEN, 1982). A reconstrução histórica e contextual do comportamento da organização também é sugerida por Mintzberg e McHugh (1985), no qual adotou-se nessa pesquisa, conforme a seguir:

- Primeiramente, procede-se a análise de dados de fontes secundárias com o intuito de se obter através dessas informações preliminares, base para efetuar a reconstrução histórica da organização: utilizou-se documentos fornecidos pela empresa, jornais, revistas, artigos publicados, etc.

- O segundo passo foi a reconstrução cronológica dos dados, identificando períodos, estratégias, padrões ou consistências ao longo do tempo: nesta pesquisa fez-se um levantamento histórico/ cronológico da formação estratégica ao longo do tempo dividindo-se em eventos. Em seguida classificou-se esses eventos dentro de períodos – baseados em padrões identificáveis nos respectivos eventos – em que foram divididos em quatro fases/ períodos a serem descritas no próximo capítulo deste trabalho.
- O terceiro passo foi a análise de cada período: nesse estudo buscou-se a percepção, opinião e explicações dos entrevistados para cada período identificado pela pesquisadora com base nos documentos previamente analisados. Foi possível colher a percepção dos entrevistados sobre as características de cada período, escolhas estratégicas e comportamentos, o que muito contribuiu para a concretização desta pesquisa.
- A última etapa caracteriza-se pela análise com base na teoria: buscou-se efetuar as análises, com base no modelo proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), de cada período identificado na formação de estratégias, contrapondo entre a teoria e a prática.

Dessa forma, o estudo longitudinal foi o mais apropriado para atender ao objetivo deste trabalho, pois somente através desse tipo de estudo foi possível identificar os estágios e períodos na perspectiva histórica 1990-2006, pelo qual as estratégias se formaram, conforme proposta de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Yin (2005, p.21), afirma que “[...] o estudo de caso contribui; de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”. Mas o autor alerta que se deve tomar cuidado na escolha da unidade de análise, pois é necessário ter certeza que o caso é relevante ao tema e às questões de interesse.

A empresa objeto de estudo desempenha suas atividades no Pólo Industrial de Manaus (PIM), atua fortemente no mercado de plásticos e tem como atividade fim a produção de componentes plásticos injetados e montagens eletro-eletrônicos. Pertencente ao Grupo Flextronics, líder mundial de design industrial, na fabricação de produtos eletrônicos, componentes plásticos, equipamentos de telecomunicações e atividades de logística, a empresa é caracterizada como unidade de negócio autônoma.

A empresa foi escolhida por representar uma fonte de conhecimento significativo por sua experiência ao longo do tempo. Ela passou por várias fases de mudanças em sua

estratégia, principalmente a partir da década de 90, quando o Governo Collor tomou medidas que proporcionaram a abertura para a importação de produtos, colocando-a em situação difícil em relação à competitividade (produtos asiáticos). A partir desse momento a empresa começa uma trajetória que engloba um conjunto de fatores que foram investigados conforme a teoria explanada nessa pesquisa. Também se destacaram outros fatores:

- O fato do atual presidente da organização ter dirigido a empresa por praticamente todo o período pesquisado, algo difícil de acontecer nos estudos longitudinais realizados sobre estratégia;
- Vale destacar também o fator da acessibilidade da pesquisadora à organização bem como o fato de haver realizado outras pesquisas na empresa facilitou o acesso para mais este trabalho. Assim faz-se necessário mencionar que a pesquisadora não tem vínculo empregatício com a empresa, sendo um ponto forte da pesquisa, pois assim diminuem as chances de influências e pré-julgamentos na obtenção de dados para análise.
- O conhecimento prévio da história da organização facilitou muito a elaboração do projeto de pesquisa e sua realização.

O estudo de caso, conforme Yin (2005, p. 81) “[...] caracteriza-se como um dos tipos mais árduos de pesquisa porque não há fórmulas de rotina”. O pesquisador deve estar aberto aos diversos tipos de fontes de informações, evidências adicionais em caso destas informações se contradizerem e estar pronto para receber descobertas diferentes do esperado. Segundo o autor (YIN, 2005, p.87) esse é um teste a possíveis vieses: “[...] até que ponto você está aberto a descobertas contrárias ao que comumente se esperaria [...]” como resultado em uma pesquisa. No tópico a seguir serão mencionadas as fontes de informações coletadas que embasaram esta pesquisa.

3.2 Coleta e Tratamento dos Dados

O ponto forte na coleta de dados para o estudo de caso é a oportunidade de se utilizar fontes múltiplas para obtenção de evidências: entrevistas, análise de documentos, recortes de jornais, informativos locais, minutas de reuniões, relatórios, etc.

A coleta de dados, segundo Gil (2002), constitui-se uma importante fonte de informação nos estudos de caso. Através dela é possível obter informações sobre o que as pessoas conhecem, sentem, realizam ou realizaram, quais suas pretensões e suas explicações sobre acontecimentos passados.

Os dados desta pesquisa foram coletados através de entrevista com roteiro estruturado (APENDICE A) a partir de tópicos divididos em etapas que englobaram o entendimento das características dos modelos de formação de estratégia embasados em suas premissas. Também se utilizou documentos fornecidos pela própria empresa, arquivos pessoais dos administradores, relatório da administração, relatórios de seu planejamento, planejamento de reuniões executivas, artigos publicados sobre a empresa e materiais informativos (jornais e revistas). Segundo Gil (2002, p. 112) “[...]nenhuma fonte única possui uma vantagem indiscutível sobre as outras. Na verdade, as várias fontes são altamente complementares, e um bom estudo de caso utilizará o maior número possível de fontes [...]”. Corroborando com o autor, Cosmos (1983 *apud* YIN, 2005, p. 128) afirma que estudos de caso “[...] que utilizam várias fontes de evidências foram mais bem-avaliados, em termos de sua qualidade total, do que aqueles que contaram apenas com uma única fonte de informações”.

Porém o autor enfatiza a importância da entrevista como uma das mais importantes fontes de informações. Segundo o autor (COSMOS, 1983 *apud* YIN, 2005, p. 117) “[...] é comum que as entrevistas para o estudo de caso sejam conduzidas de forma espontânea [...]”, pois assim é possível indagar sobre fatos relacionados ao assunto, pedir a opinião e até interpretação dos respondentes sobre determinados eventos e acontecimentos. Nesta pesquisa foi feita uma investigação através de entrevista elaborada por meio de um roteiro (APÊNDICE A) com o líder que dirigiu a organização praticamente em todo o período (1990-2006) e que também ajudou na implementação da empresa no Pólo Industrial de Manaus (PIM) e vivenciou todos os processos de mudanças do período estudado. Também foi entrevistado um executivo da alta administração que participou da validação dos dados coletados, por conhecer a trajetória da empresa desde sua implementação contribuindo, ao final, com novas informações além de auxiliar com algumas correções na divergência dos dados coletados. Ambos com fortes influências nas decisões e escolhas estratégicas na organização. A entrevista foi feita com o objetivo de identificar:

- ✓ as estratégias que guiavam a organização antes da transformação;
- ✓ as estratégias que a partir de então passaram a orientar as políticas organizacionais;

- ✓ os estágios e períodos que predominaram na formação de estratégia da organização;
- ✓ os eventos para a reconstrução do quadro histórico da organização pesquisada.

O roteiro da entrevista foi baseado na teoria que serviu de base para este estudo – premissas das escolas preconizadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em documentos previamente coletados em outras pesquisas realizadas na empresa, documentários em jornais e revistas além de informações históricas da organização disponíveis na homepage da empresa www.masadaamazonia.com.br.

Quanto à entrevista com pessoas-chave, Yin (2005, p. 97) alerta que estudo de caso envolve situações bem diferentes, pois se deve “[...] trabalhar em conformidade com o horário e a disponibilidade do entrevistado [...], a natureza da entrevista é muito mais aberta, e o entrevistado pode não cooperar integralmente ao responder às questões”. Para a coleta de dados por meio de entrevista para esta pesquisa, previam-se tais dificuldades por conhecer a facilidade do entrevistado em estender-se em seus comentários, fato que ocorreu em várias entrevistas em programas da rede local de televisão. Dessa forma, adotou-se estratégia sugerida pela orientadora desta pesquisa como forma de não fugir do foco pesquisado e aproveitar melhor o tempo agendado para a entrevista: além de efetuar a leitura do primeiro bloco dos tópicos do roteiro da entrevista, para que o entrevistado comentasse, após a leitura este era entregue em suas mãos para que o mesmo se mantivesse focado nos assuntos abordados naquele momento. Ao terminar aquele bloco, era feita a leitura do próximo a ser comentado, e este era entregue ao entrevistado. Assim sucedeu-se até o final do roteiro elaborado para a entrevista.

Apesar das precauções, em certos momentos foi necessária a intervenção da pesquisadora para que o entrevistado voltasse ao foco pesquisado, pois o tempo da entrevista era limitado e muitos assuntos precisavam ser abordados.

Ao final da entrevista, seguiu-se o que foi exposto anteriormente pelo Yin (2005, p.117) sobre a possibilidade de pedir a opinião do entrevistado sobre determinados eventos e em algumas situações “[...] pedir que o respondente apresente suas próprias interpretações de certos acontecimentos [...]”. Dessa forma, solicitou-se a opinião do entrevistado sobre anotações efetuadas pela pesquisadora dos períodos caracterizados pela construção de um novo padrão de estratégias e decisões (reconstrução do quadro histórico da organização pesquisada). A elaboração destas anotações foi proveniente de dados coletados através de documentos já mencionados anteriormente e proposta de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel

(2000) que afirmam que todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas e que estas podem ser evidenciadas em tendências claras em certos estágios e períodos.

. O entrevistado manifestou sua opinião e visão da história da organização dentro da perspectiva elaborada, relatando características de cada período, o que permitiu maior contribuição do entrevistado para a pesquisa.

3.3 Validade e confiabilidade da pesquisa

Preocupou-se com a questão da validação e confiabilidade dos dados levantados na pesquisa, que conforme Yin (2005, p. 60) deve-se conduzir a coleta “[...] como se alguém estivesse sempre olhando por cima do seu ombro”, para que em caso de outra pessoa conduzir o mesmo trabalho, utilizando os mesmos procedimentos e documentos, possa chegar aos mesmos resultados. Isso implica na ética do pesquisador e na qualidade do trabalho investigativo. Procurou-se adotar alguns cuidados sugeridos pelo autor:

- Buscar evidências extras para os casos que fossem necessários aos julgamentos feitos pela pesquisadora;
- Gravação das entrevistas e análise das palavras exatas utilizadas pelos entrevistados;
- Utilização de diversas fontes de informações, para a obtenção de evidências, atentando para possíveis contradições que levassem à busca de evidências adicionais;
- Independência do pesquisador que não deve confiar em fórmulas rígidas. Nesse sentido a desvinculação funcional contribuiu bastante para a posição isenta da pesquisadora, além de minimizar mudança de foco nas análises e influências nas conclusões;
- Abertura a descobertas contrárias ao que se espera como resultado;
- Revisão do relatório produzido pela pesquisadora referente os dados coletados, pelo executivo da alta administração, por conhecer toda a trajetória da empresa e participar ativamente dos planos estratégicos da empresa, considerando informações corretivas e complementares.

3.4 Limitação da Pesquisa

Conforme Gil (2002, p.55) a análise de um único ou de poucos casos fornece uma base muito frágil para a generalização. Porém

[...] os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.

O autor enfatiza que o estudo de caso não deve ser utilizado para generalização, mas isso não diminui o seu valor, pois tais estudos podem identificar variáveis que auxiliam em novas descobertas e ajudam em novos estudos da área. Corroborando com o autor, Trivinos (1987, p.111) afirma que “[...] no estudo de caso, os resultados são válidos só para o caso que se estuda”. Dessa forma, o autor alerta a impossibilidade de generalizar o resultado atingido nesse tipo de estudo.

A pesquisa limita-se a um estudo de caso, no qual se procura destacar alguns aspectos que predominaram na formação de estratégias em uma organização em determinado período de tempo. Dessa forma, vale salientar que nem sempre as medidas adotadas por uma empresa podem dar certo em outra.

A escolha do período abordado nesta pesquisa (1990-2006) foi decorrente da dificuldade de coleta de dados dos períodos anteriores e também da impossibilidade de se entrevistar os dirigentes da época que já se encontravam em outras cidades. Dessa forma, não foi possível realizar a pesquisa nos anos anteriores, pois demandaria muito tempo o que seria incompatível com o prazo estabelecido pelo programa para a realização desta pesquisa.

Outro fator limitante desta pesquisa é o entendimento dos gestores em considerar o assunto sobre estratégia, um diferencial em relação aos seus competidores, restringindo o acesso do pesquisador a todos os dados da organização.

Mesmo com todo rigor adotado para manter a qualidade da pesquisa, existe a possibilidade de manifestação de percepções do próprio pesquisador sobre as informações obtidas e análises empreendida no estudo, devido à subjetividade da pesquisa qualitativa.

Além disso, este assunto é muito abrangente não sendo possível a sua abordagem pela totalidade, devido à dificuldade de se abranger todos os conceitos necessários para uma investigação mais profunda que o assunto requer. Também existe a possibilidade de alguma perspectiva não ter sido analisada dentro do referencial teórico utilizado, uma vez que, pela riqueza de detalhes abordados, as análises não se esgotam na visão mencionada nesta pesquisa.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Está contemplado inicialmente neste capítulo, a caracterização da empresa objeto de estudo, seu histórico, atuação no mercado, concorrentes, clientes, etc. Em seguida fez-se uma explanação da trajetória de mudanças implementadas na organização a partir de 1990 quando esta passou por um momento de turbulências (quase falência), iniciando uma fase de grandes mudanças, nova estrutura, nova visão, certificações, englobando o período de 1990 até 2006. Identificou-se as principais mudanças na estratégia da empresa, destacando-se os principais aspectos (antes e depois das mudanças), correspondendo ao primeiro objetivo deste trabalho.

Após a descrição cronológica dos fatos e o relato das principais mudanças, o próximo passo da pesquisa e em cumprimento ao segundo objetivo, foi apurar os aspectos e tendências que predominaram nos estágios e períodos identificados na formação de estratégia, contraponto cada período identificado com o modelo de formação de estratégia preconizado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

4.1 Apresentação da empresa pesquisada

A empresa Masa da Amazônia Ltda. está instalada no Pólo Industrial de Manaus (PIM), pertence ao Grupo Flextronics, líder mundial de *design* industrial, na fabricação de produtos eletrônicos, componentes plásticos, equipamentos de telecomunicações e atividades de logística. O grupo é o principal fornecedor mundial em regime de *Contract Manufacturing*, possuindo mais de 100 unidades produtoras em 35 países e em 2006 faturou 30 bilhões de dólares (EXAME, 2007).

Inaugurada em 1978 com o nome de Hevea da Amazônia Ltda, tinha o seu capital inicial composto por 2/3 do grupo Hevea de São Paulo e 1/3 do Grupo Moto-Importadora Manaus (AM). Em 1983 foi adquirida pelo Grupo Brasmotor (atualmente Grupo Whirlpool) fabricante no Brasil de eletrodomésticos das marcas Brastemp e Cònsul, passando a chamar-se Multibrás da Amazônia Ltda.

Em 2005, a Multibrás foi adquirida pelo Grupo Flextronics, passando a chamar-se Flextronics Manaus e posteriormente Masa da Amazônia Ltda, sendo ainda muito conhecida pela denominação anterior Multibrás.

A figura a seguir mostra onde a Masa está inserida na estrutura societária do Grupo Flextronics.

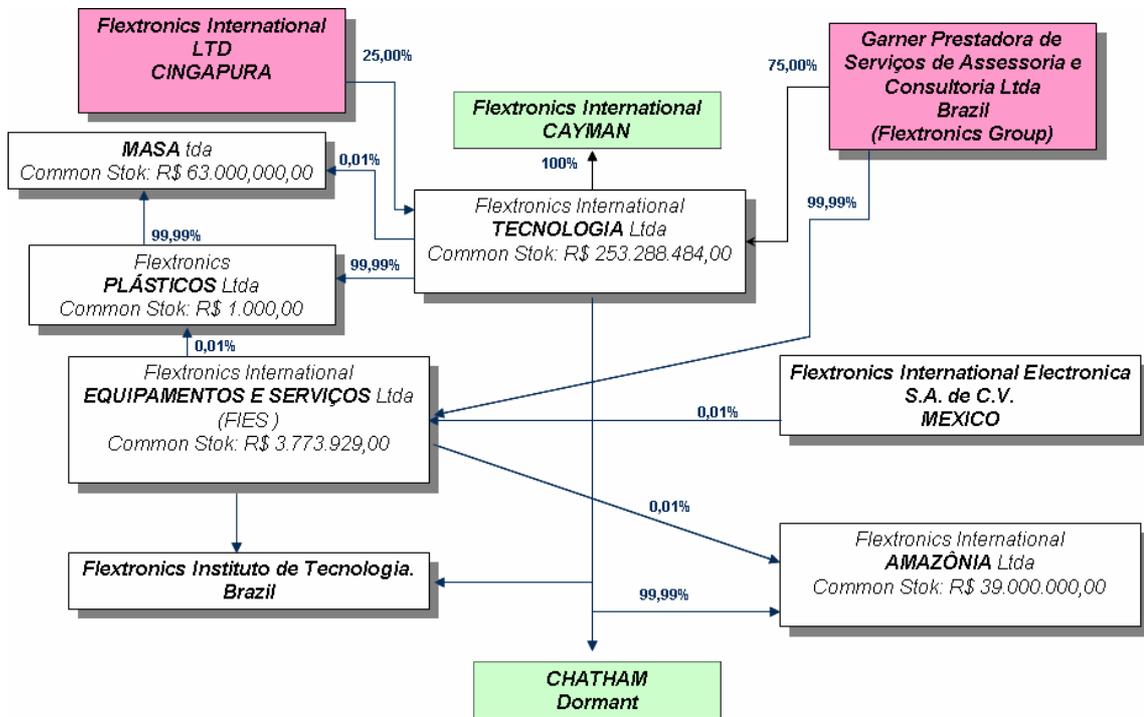


Figura 8 - Estrutura Societária do Grupo Flextronics
 FONTE: Relatório de Gestão da Empresa Masa da Amazônia (2007)

Apesar de pertencer a este grupo, recebendo dele as diretrizes, orientações administrativas, políticas gerais de investimento e metas de desempenho financeiro, a empresa é considerada como unidade de negócio autônoma na gestão empresarial em sua unidade fabril, cuja missão é “[...] atuar no mercado de plásticos, contribuindo para a formação de uma sociedade próspera, justa e feliz” (www.masadaamazonia.com.br).

A empresa ocupa uma área industrial de 32 mil m² de área construída, no Pólo Industrial de Manaus (PIM) e possui uma representação comercial na cidade de São Paulo para agilizar as negociações com seus clientes que apesar de possuírem plantas industriais em Manaus, mantém seus escritórios administrativos em outras regiões do país.

Concentra-se prioritariamente no atendimento das demandas do mercado local, atuando na produção de aproximadamente 1.600 toneladas de componentes plásticos injetados e montagens eletro-eletrônicas.

Considerada uma empresa de grande porte e uma das maiores produtoras de peças plásticas injetadas da região norte do Brasil, com participação atual no mercado regional de 32%, atua no segmento de transformação de plásticos, eletrodomésticos, eletroeletrônicos e de duas rodas: a empresa produz peças plásticas injetadas, incluindo processos de acabamento tais como pintura, tampografia e pequenas sub-montagens.

O quadro de pessoas que atua na empresa, incluindo funcionários, prestadores (conservação e limpeza e restaurante), estagiários e menores aprendizes, é composto por 1.064 no total, conforme quadro abaixo:

CATEGORIA	CONTINGENTE	HOMENS	MULHERES
DIRETOS	826	641 (77,60%)	185 (22,40%)
INDIRETOS	99	61 (61,62%)	38 (38,38%)
COORDENAÇÃO	26	22 (84,62%)	04 (15,38%)
CHEFIA	20	14 (70%)	06 (30%)
GERÊNCIA	06	04 (66,67%)	02 (33,33%)
DIRETORIA	01	01 (100%)	-
MENOR APRENDIZ	25	11 (44%)	14 (56%)
ESTAGIÁRIO	27	13 (48,15%)	14 (51,85%)
TERCEIROS INTRA-MUROS	34	26 (76,47%)	08 (23,53%)
TOTAL	1064	793 (74,53%)	271 (25,47%)

Quadro 19 – Composição do quadro de pessoal
 FONTE: Relatório de Gestão da Empresa Masa da Amazônia, 2007.

Seus principais clientes possuem plantas industriais no Pólo Industrial de Manaus (PIM) e sedes administrativas ou escritórios de representação em outras regiões do país. São eles: Moto-Honda e Honda da Amazônia (atuam no segmento de veículos automotores de duas rodas); Semp-Toshiba Amazonas, Philips da Amazônia e LG Eletrônicos (atuam no segmento de eletro-eletrônico); Nippon Seiki do Brasil (atua no segmento de velocímetros e instrumentos para painéis de motocicletas) e a Brastemp da Amazônia (atua no segmento de eletrodomésticos da linha branca). No quadro a seguir estão listados os produtos que a Masa fornece para cada um deles:

CLIENTES	SEGMENTO DE MERCADO NO QUAL ATUA	PRODUTOS QUE A MASA FORNECE
Semp-Toshiba Amazonas	Eleto-eletrônico	Painéis frontais e traseiros de gabinetes para televisores
LG Electronics	Eleto-eletrônico	Painéis frontais e traseiros de gabinetes para televisores
Philips da Amazônia	Eleto-eletrônico	Painéis frontais e traseiros de gabinetes para televisores
Moto-Honda e Honda da Amazônia	Veículos Automotores de Duas Rodas	Carcaças de filtro de ar, carenagem, peças estéticas de acabamento e peças técnicas para motocicletas.
Nippon Seiki do Brasil	Velocímetros e instrumentos para painéis de motocicletas	Visores, lentes, carcaças e peças técnicas.
Brastemp da Amazônia	Eleto-domésticos da linha branca	Painéis, hélices radiais e axiais, botões e peças técnicas para condicionadores de ar, puxadores e painéis para fornos microondas

Quadro 20 – Principais Clientes da Empresa

FONTE: Relatório de Gestão da Empresa Masa da Amazônia, 2007.

Seus principais fornecedores de resinas plásticas são: Videolar S.A, Innova S.A, Colortech Ltda (Manaus –AM) e Braskem S.A (Passo Raso-SP). A Brazilian Color Ltda (São Paulo-SP) é fornecedora de tintas para acabamento em plásticos e a PCE S.A (Manaus-AM) fornece embalagens de papelão, conforme quadro demonstrativo abaixo:

PRINCIPAIS INSUMOS	FORNECEDORES	LOCALIZAÇÃO
Resinas Plásticas (PP, ABS, PS etc.)	Videolar S.A.	Manaus – AM
	Innova S.A.	Manaus – AM
	Braskem S.A.	Passo Raso – SP
	Colortech Ltda.	Manaus – AM
Tintas para acabamento em plásticos	Brazilian Color Ltda.	São Paulo – SP
Embalagens de papelão	PCE S.A.	Manaus – AM

Quadro 21 – Principais Fornecedores da Empresa

FONTE: Relatório de Gestão da Empresa Masa da Amazônia, 2007.

A empresa mantém preferência por fornecedores locais devido a uma série de fatores tais como: dificuldade de logística devido à distância com fornecedores de outras regiões e a limitação da infra-estrutura de transporte; custo com inventário para mercadorias em trânsito; tempo de transporte; desembaraço fiscal; não conformidade de carga, etc.

Quanto à concorrência, a empresa está inserida em um ambiente altamente competitivo por atuar em um ramo de atividade que atraiu diversos competidores pelas facilidades encontradas na aquisição de máquinas injetoras de baixo custo no mercado internacional. Hoje, a empresa tem nove concorrentes, mas anteriormente possuía apenas três, como se pode observar na fala do Diretor-Presidente a seguir:

Nós temos um mercado que é muito difícil, porque como a Masa sempre teve bons resultados, publicava esses resultados nos jornais, porque era uma empresa S/A. Ela acabou despertando em vários industriais um desejo de implantar fábrica de injeção de plástico nesse mercado, achando que injeção de plástico era galinha de ovos de ouro, que tudo dava certo. E por isso o nosso parque de concorrentes aumentou significativamente. Nós tínhamos três concorrentes, hoje nós temos 9.

Outro fator que influencia esse ambiente competitivo é pressão dos clientes para redução de preços, devido ao comportamento do mercado nacional e global. Os principais concorrentes da empresa são: Springer Plásticos da Amazônia S.A, Pastore da Amazônia S.A., Cosmosplast Ind. e Com de Plásticos da Amazônia Ltda, Compaz – Componentes da Amazônia S.A, etc.

4.2 Histórico e aspectos estruturais da empresa

Este tópico é dedicado à descrição da história da organização conforme proposto na metodologia no capítulo 4 deste trabalho e servirá de base para o detalhamento dos tópicos seguintes. Esta fase é de suma importância, por proporcionar um melhor entendimento da precedência temporal da organização e para consecução de cada objetivo específico proposto para o desenvolvimento desta pesquisa.

4.2.1 Antes da nomeação do atual presidente

Em 1976 o projeto de instalar a empresa na região começava a ser concretizado com seus primeiros passos de terraplanagem para a construção da fábrica.

Em 1978 foi instalada no Pólo Industrial de Manaus (PIM) uma fábrica de componentes plásticos pertencente ao Grupo Hevea da Amazônia Ltda, com capital inicial composto por 2/3 do grupo Hevea de São Paulo e 1/3 do Grupo Moto-Importadora Manaus (Am).

Em 1983 a empresa foi adquirida pelo Grupo Brasmotor (atualmente Grupo Whirlpool), fabricante no Brasil de eletrodomésticos das marcas Brastemp e Cônsul, passando a chamar-se Multibrás da Amazônia Ltda.

Em 1986 assumiu a presidência da empresa um novo superintendente que trabalhava na Brastemp em São Paulo e foi a pessoa que deu grandes oportunidades ao atual presidente da organização, aqui denominado como “Diretor-Presidente”.

O Diretor-Presidente atual da empresa teve uma participação inicial na organização como trainee em 1976, onde era responsável por escolher e coordenar a equipe de terraplanagem, que fez a construção inicial da fábrica em Manaus. Em 1978, foi efetivamente contratado, perfazendo uma carreira de 15 anos (entre 1978 a 1993) quando então assumiu a direção da companhia. Até essa época, já tinha ocupado diversos cargos, tais como supervisor de manutenção, chefe de produção, gerente de planejamento. Sua capacidade de se relacionar bem com as pessoas e pelos bons resultados que atingia com as equipes que liderava, foi bem notado pelos acionistas levando-o à designação de presidente, em 1993.

Antes disso, no início da década de 90, quando o Governo Collor tomou medidas que proporcionaram a abertura para a importação de produtos, a empresa precisou lidar com um mercado mais competitivo que oferecia produtos mais baratos e de melhor qualidade, principalmente os asiáticos. Este fato trouxe à tona um problema gerencial que fez a empresa repensar os seus problemas de custos, pois a redução de preços sem uma medida eficaz para reduzir custos implicaria na descontinuidade da organização.

A empresa não praticava conceitos de qualidade, produtividade, renovação tecnológica, qualificação de pessoal. Também não utilizava medidas de desempenho para avaliar os resultados, o orçamento era apenas um referencial, mas em sua maioria não era obedecido e a satisfação do cliente era praticamente ignorada. O planejamento era meramente voltado para o resultado financeiro, cuja meta era atingida aleatoriamente.

Assim as vendas da empresa oscilaram negativamente entrando em grande crise de desequilíbrio financeiro, porque pouco se vendia e mesmo assim a empresa tinha que arcar com os altos custos. A empresa estava obrigada a baixar os preços, mas não sabia ou não tinha estrutura e tecnologia suficiente para baixar os custos. Ela passava por enorme dificuldade financeira, levando-a ao prejuízo e, conseqüentemente, a caminho da falência.

Buscando enfrentar os novos desafios, a Masa da Amazonia decidiu elaborar um projeto cujo objetivo era transformar-se em uma empresa de classe mundial no prazo de dez

anos. O planejamento inicialmente previa atuação em três linhas: Tecnologia, Pessoas e Gestão.

Foram dados os primeiros passos na implantação da qualidade total com a utilização da Gestão pelas Diretrizes e Estruturação dos Processos (GPD) na forma de Unidades de Gerenciamento Básica (UGB's) em 1992, que passou a estruturar o organograma geral da empresa.

A nova proposta de gerenciamento das unidades foi inserida na organização como forma de facilitar e interligar melhor o sistema de informação e a distribuição das tarefas. Nesse novo patamar cada unidade teria suas metas a alcançar, fator que foi sendo aprimorado conforme aconteciam as mudanças no processo de gestão.

Essa divisão pode ser observada na figura 9. As Unidades Gerencial Básica (UGB's) são classificadas por unidade de gestão e são coordenadas pelas chamadas Unidades Gerencial Intermediária (UGI's) que estão agrupadas em processos com a mesma natureza. Subdividem em: gestão de pessoas, gestão de controladoria, gestão de mercado, gestão de qualidade, gestão de tecnologia, gestão de logística, gestão de manufatura.

Cada gestão intermediária é responsável por gerenciar e acompanhar o alcance das metas das Unidades Gerencial Básica (UGB's). Cada unidade gerencial básica tem uma chefia ou coordenação. A Unidade Gerencial Intermediária (UGI) gestão de pessoas além de estar subdividida em quatro chefias, possui um núcleo de apoio sobre assuntos concernentes à responsabilidade social e a comunicação social. Toda a Unidade Gerencial Intermediária (UGI) está subordinada à Unidade Gerencial Superior (UGS) denominada também como superintendência. Dela são emanadas as diretrizes para todas as unidades intermediárias, que são elaboradas e discutidas por toda a organização. Esse fluxo das diretrizes tem origem no que é denominado "Projetos Estratégicos" setor que auxilia a diretoria e a organização como um todo.

Assim, a empresa adota o conceito de Unidades de Gerenciamento Básico (UGB's) para definir toda sua estrutura, estas se caracterizam por núcleos de gestão por processo. São peças fundamentais no cumprimento dos Objetivos Organizacionais e Planejamento Estratégico, como será abordado posteriormente na exposição do Modelo de Gestão.

A figura 9, mostra como está estruturado o organograma geral da empresa de forma detalhada.

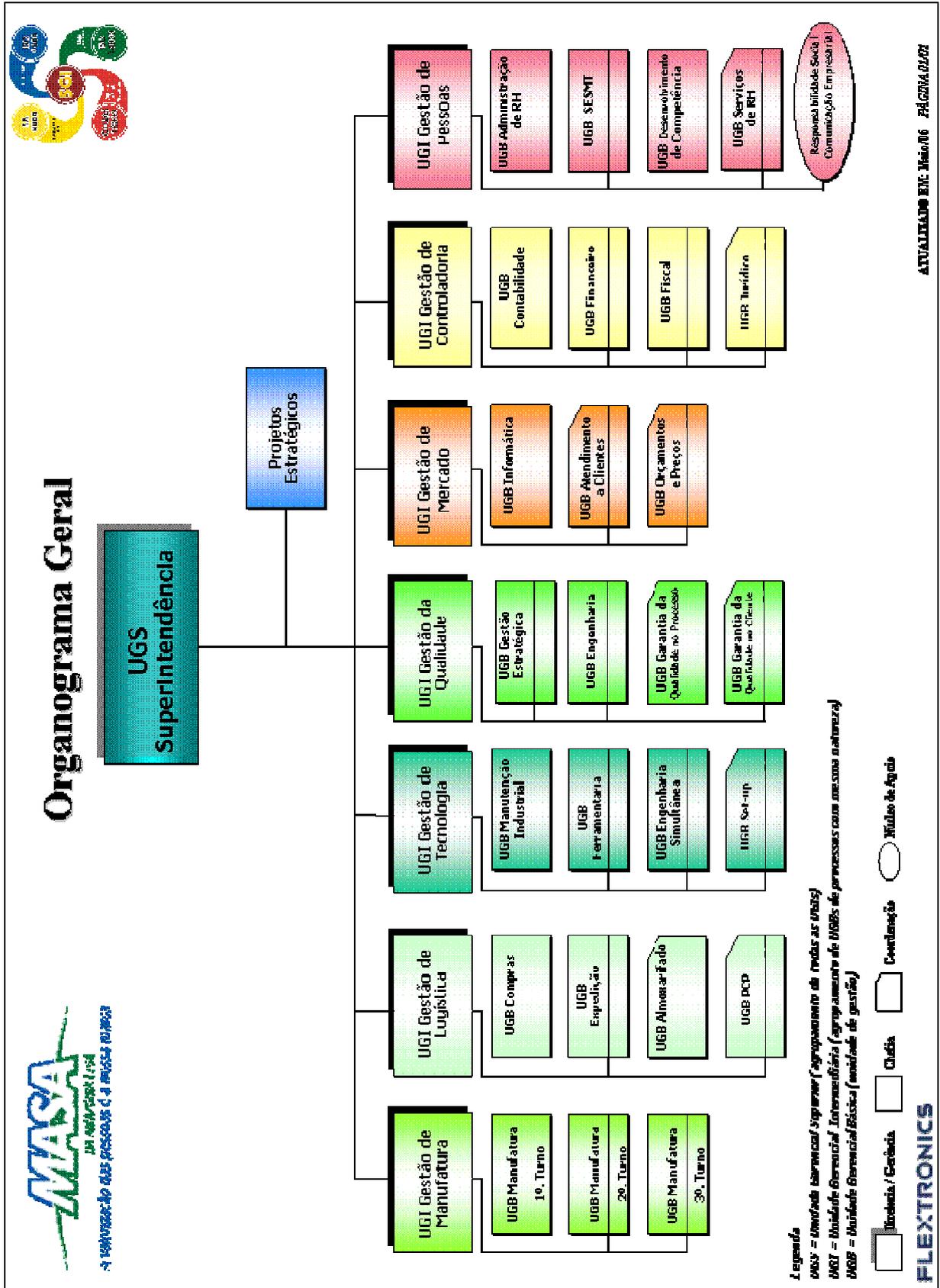


Figura 9 - Organograma Geral
 FONTE: Relatório de Gestão da Empresa Masa da Amazônia, 2007.

Não houve mudanças radicais na estrutura organizacional em si, conforme relato do executivo entrevistado. As mudanças significativas foram nos conceitos, visão e metas de cada unidade, pois cada decisão deveria corresponder ao interesse global da organização e não apenas ao cumprimento da meta da unidade. Por exemplo, a unidade responsável pelas compras, deveria agir além de suas obrigações básicas de suprir o estoque, passando a se preocupar constantemente pelos custos da operação e sua viabilidade conforme a demanda do estoque, verificação da entrega dentro do prazo previsto, condições da mercadoria, etc. Anteriormente, bastava cumprir a sua meta principal que era efetuar as compras e suprir o estoque, as demais variáveis que impactam no resultado da organização não eram consideradas pela unidade. Isso interferia negativamente para que a organização tivesse um resultado balanceado, visando o resultado global da empresa e não apenas da unidade em si.

4.2.2 Após a nomeação do atual presidente

As ações não foram suficientes para tirar a empresa do vermelho e enfrentar seus concorrentes, pois como mencionado anteriormente, eram necessárias profundas mudanças no aspecto tecnológico, pessoal, gestão, etc. E profundas mudanças levam tempo, não ocorrem em curto prazo. Estava muito difícil enfrentar a concorrência e reverter os resultados financeiros negativos.

Este cenário provocou uma decisão do Grupo Brasmotor em fechar a empresa, pois era necessário investir muito para que ela pudesse se atualizar tecnologicamente, para ter as mínimas condições de competir no mercado.

Nesse contexto, o atual Diretor-Presidente, gerente de produção na época, foi a São Paulo, por solicitação dos dirigentes do grupo. Lá foi nomeado e assumiu a presidência, em 1993, com a missão de fechar a companhia. O grupo acreditava que ele saberia conduzir, da melhor forma possível, esse processo de falência e negociação, devido sua trajetória na empresa, sua experiência e habilidade em lidar com os funcionários, conforme relatado pelo entrevistado (Diretor-Presidente):

E houve então uma decisão cooperativa do Grupo Brasmotor de fechar a nossa empresa, porque como nós tínhamos que baixar o preço e não sabíamos baixar o custo, verificou-se que precisava se investir muito dinheiro nessa companhia para que ela pudesse se atualizar tecnologicamente e tivesse mínimas condições de competir no mercado. Então nossos dirigentes não tinham esse dinheiro e resolveram fechar a companhia. E ao fechar a companhia, ao decidir fechar a

companhia, eu fui chamado a São Paulo, fui nomeado presidente e foi me dito claramente, que eu estava sendo nomeado presidente com a missão de fechar a companhia, exclusivamente porque como eu era da terra e como eu tinha uma grande e intensa aproximação com os colaboradores eu iria saber encontrar uma fórmula de fechar a fábrica com um mínimo de dor possível.

Após nomeação como Diretor-Presidente da Masa da Amazônia retornou a Manaus, comunicou aos funcionários que a sua missão como líder da organização era fechar a companhia. Explicou todos os motivos concernentes ao resultado financeiro negativo proveniente dos fatores mencionados anteriormente, tais como dificuldade de enfrentar a concorrência devido os custos altos, falta de tecnologia, qualificação de pessoas, etc.

Em seguida expôs um plano e que precisava que todos lutassem por ele, pois se fosse possível encontrar uma alternativa, seria possível evitar todo aquele transtorno. Ao ser questionado se havia compartilhado com alguém aquele plano, conforme segue, ele relata que seu projeto não teve a participação de ninguém do grupo:

Não, não compartilhei. A minha missão era fechar. O pessoal da diretoria foi claro você tem que fechar. Não me foi dito tente alguma coisa, foi dito você tem que fechar. Então eu não podia fazer isso com a concordância deles. Eu tinha que fazer isso sem eles saberem, que era para poder apresentar uma alternativa.

Inicialmente o líder comunicou o seu plano alternativo como forma de reverter a situação: seria necessário promover uma verdadeira revolução tecnológica e que para isso precisava de pessoas preparadas. Na época, apenas 15% dos funcionários tinham o 2º grau completo e grande maioria era analfabeta. Poderia até ser mais fácil demitir todo mundo para recomeçar com gente mais qualificada. Era necessário reduzir os custos, porém em curto prazo não era possível realizar isso com investimento tecnológico, pois para isso seria necessário planejar e conseguir recursos. Dessa forma, a medida proposta pelo líder foi a redução dos salários em vez de demitir. Nas palavras do entrevistado é possível observar sua habilidade de persuasão:

Quando eu voltei a Manaus, eu expliquei a eles o que estava acontecendo, que eu tinha sido nomeado presidente – para todos, com microfone na mão – que eu tinha sido nomeado presidente com a finalidade de fechar a companhia, mas que eu sabia que se a gente fechasse a companhia, todos nós íamos para miséria. Normalmente num caso como esse começa se cortando pessoas, e que se a gente seguisse o modelo tradicional a gente teria que sair cortando pessoas. Por isso eu convidava o pessoal a se unir em torno de um objetivo que era único, que poderia nos manter vivos que era trabalhar, que era lutar. Se nós não lutássemos, nós íamos fechar.

O plano para reverter aquela situação inicialmente foi tratado com os funcionários e englobava os seguintes aspectos: redução dos salários em 30%, corte de todos os benefícios existentes na época:

Eu convidei o pessoal a reduzirmos os salários que a gente tinha, reduzimos os salários na ordem de 30%. Convidei o pessoal a cortarmos todos os benefícios que eventualmente a gente tinha, e cortamos todos os benefícios, convidei o pessoal para sair para praticamente um ano com a qualidade de vida bastante pior do que aquilo que a gente tinha. Eu falo aí, por exemplo, da gente ter no nosso restaurante apenas arroz e feijão alguma coisinha a mais. E a turma topou, eu tinha muita credibilidade com as pessoas.

É importante salientar que a proposta englobava questões difíceis de serem aceitas, pois a mudança exigia sacrifícios pesados dos membros da organização, e, na verdade, não se tinha a certeza naquele momento, dos efeitos resultantes daquela decisão. As palavras exatas do líder, a seguir, enfatizam a sua habilidade em envolver as pessoas em um sonho criado por ele mesmo. Ele explica o porquê da credibilidade das pessoas em algo que parecia tão difícil na época:

[...] quando a gente tem um exército em crise a gente precisa criar um sonho, colocando a visão de futuro para aquele exército. Visão essa na qual as pessoas acreditem, desejem alcançar aquela visão, desejem chegar lá e que por isso elas ficam muito mais propensas a sacrifícios, a aceitar sacrifícios a trabalhar com mais determinação.

De maneira que eu então voltei para fábrica [...] e criei um sonho junto com nossa equipe de, isso era 1993, de que em 2003, nós seríamos uma empresa referência no distrito industrial. Naquela época isso era praticamente impossível, a gente não tinha o dinheiro para comprar o feijão, a gente não tinha dinheiro para pagar a folha de pagamento, e a gente disse: nós vamos trabalhar porque em 10 anos vamos ser a melhor empresa daqui do distrito industrial. As pessoas passaram a acreditar nesse sonho.

Assim, a iniciativa do líder impulsionou a equipe, a partir de 1993, a buscar três diretrizes com o objetivo de criar condições de futuramente a empresa sair da crise e ser referência no Distrito Industrial de Manaus (PIM):

- buscar nova tecnologia para poder ser competitivo;
- qualificação das pessoas;
- criar um modelo de gestão que orientasse e organizasse as ações da empresa.

a) Inovação Tecnológica

Quanto à tecnologia, o líder buscou no exterior conhecimento do que estava sendo utilizado no mercado internacional. Constatou que a empresa estava muito aquém daquela

realidade. Naquele momento, o processo de produção da empresa ainda era bastante manual enquanto que no exterior era praticamente todo robotizado:

[...] eu não tinha idéia do que era tecnologia, até então o Brasil era um país protegido, Brasil era um país antiquado, a indústria brasileira era antiquada, eu nunca tinha visto um robô na minha vida [...] eu fui até lá na Honda e quando eu cheguei lá eu tive um choque muito grande porque era uma fábrica totalmente automatizada, que não tinha pessoas [...].

Depois de passar pelo Japão, Alemanha, Itália, o líder teve conhecimento de uma grande oportunidade, pois o governo italiano passava por grande dificuldade em 1993. A estratégia do governo para recuperar o país, foi através de exportação de bens de capital e máquinas com preços atraentes, com poucas exigências e longos períodos de carência.

A Masa da Amazônia aproveitou essa oportunidade para fazer sua renovação tecnológica com um investimento de 20 milhões de dólares, com carência de três anos (93, 94, 95) com primeiro pagamento previsto para 1996.

b) Gestão de Pessoas

Enfrentada a questão tecnológica, o passo seguinte foi resolver a questão da qualificação de pessoas. A empresa adquiriu máquinas de última geração, automatizadas (com robôs, comando numérico, informatizadas) e o fato de ter um corpo funcional em que 85 % era semi-analfabetos preocupava bastante. Como essas pessoas poderiam utilizar equipamentos tão modernos sem estarem capacitadas? Observa-se na entrevista do Diretor-Presidente esta preocupação:

E ao voltar para Manaus, extremamente preocupado com isso, o que se deveria fazer, a decisão técnica mais correta seria - demite todo mundo que é analfabeto e contrata no mercado, tem disponibilidade no mercado, contrata pessoal com segundo grau para usar o equipamento mais rapidamente-. E contra essa decisão, num processo de consenso com o pessoal da liderança da época, nós resolvemos ir pelo caminho mais difícil, mas foi a decisão mais feliz porque criou verdadeiramente a cultura organizacional da nossa empresa. Nós decidimos não desligar ninguém, e decidimos nos esforçar para dar uma oportunidade dessas pessoas estudarem.

Assim, como foi relatado, iniciou-se uma grande revolução na qualificação do corpo funcional, o líder da organização relatou em entrevista à revista Exame (2006, p. 39):

[...] tomei a primeira grande decisão que forjou a cultura da Masa: fiz um acordo com eles e dei um prazo de cinco anos para que todos completassem o segundo grau. Deu certo!

Foi firmado um acordo com os trabalhadores em que eles teriam que estudar para completar o segundo grau em cinco anos. As pessoas aceitaram a visão do líder com tanto engajamento que, depois de cinco anos, 100% dos empregados completaram o curso. Isso foi possível através de uma parceria firmada com a Secretaria de Educação (SEDUC), para ministrar aulas no prédio da própria empresa no turno da noite.

Cabe destacar o que foi relatado na entrevista do Diretor-Presidente à Exame (2006, p. 41): “[...] minha preocupação é ser justo e imparcial – nunca paternalista. Sempre deixei claro, por exemplo, que quem não estudasse seria desligado da empresa”. Em entrevista realizada pela pesquisadora, foi relatado ainda que: “[...] aqueles que forem estudar e forem reprovados, também serão demitidos porque nós não temos duas chances”.

Essa pressão de perder o emprego, associada à adesão dos membros da organização pelo tão grande sonho criado pelo líder, provocou a formação de uma nova cultura, interessada em buscar conhecimentos: “[...] tudo isso criou um subproduto interessante: à medida que os funcionários passaram a estudar, adquiriram consciência de que a base do sucesso está no conhecimento” (EXAME, 2006, p. 41)

c) Modelo de Gestão

A terceira diretriz mencionada é em relação ao Modelo de Gestão. A idéia inicial surgiu em 1991, de forma bem tímida, quando a empresa ainda pertencia ao Grupo Brasmotor. Este por sua vez, pretendia implementar um processo de obtenção de resultados com base na Gestão pela Qualidade Total (GQT). Entretanto, na prática a empresa não possuía modelo bem definido e seus processos não tinham etapas claramente estruturadas.

Posteriormente, em 1993, a empresa começou a desenvolver de fato, um método de trabalho definido como a Gestão pela Qualidade Total (GQT), utilizado para designar e apurar as metas. Era um momento de construção e reunião de conhecimento nas áreas de gestão da qualidade, gestão da produtividade e assim sucessivamente, conforme relatado em entrevista pelo Diretor-Presidente:

Desde 1993 quando a gente começou a implantar o nosso modelo de gestão com o professor Falconi a gente foi desenvolvendo processos de fazer planejamento estratégico. Então a gente já tinha isso há muitos anos. Sempre aprimorando, sempre ficando mais forte.

Entretanto, como foi mencionado anteriormente pelo entrevistado, a empresa foi desenvolvendo seus processos através do aprendizado e aprimoramento durante anos, até chegar ao Modelo de Gestão atual que está exposto na figura 10:



Figura 10 - Modelo de Gestão segundo os critérios de excelência da FNQ

FONTE: <<http://www.masadaamazonia.com.br/>>. Acesso em 02 fev.2007.

A Masa tem hoje desenvolvido seu próprio modelo de gestão integrando conceitos universais das metodologias: Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), *Plan, Do, Check, Action* (PDCA), com enfoque estratégico, *Balanced Scorecard* (BSC) e critérios de excelência da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ).

Anteriormente, o conceito de qualidade não era praticado, pois os processos manuais de produção permitiam muitas falhas. Deixando a desejar a perspectiva cliente, cuja satisfação não era levada em consideração. O que importava era apenas ciência da entrega da mercadoria e pronto.

Quanto às informações contábeis/ financeiras serviam apenas como um informativo do resultado econômico, ou seja, era base de consulta apenas para saber o que tinha acontecido, informações passadas. Não existia um controle gerencial e os orçamentos eram utilizados apenas como referências, pois as metas eram improvisadas. Somente ao final era possível saber o que de fato acontecera, pois a empresa trabalhava sem previsão para o futuro.

O modelo atual está embasado em três etapas: planejamento, execução e controle (verificação e ação). Para tanto, a empresa se utiliza de vários artefatos, ajustados conforme a sua realidade e necessidade englobando missão, visão, políticas e metas da empresa, para cumprir seus objetivos organizacionais para com os clientes, acionistas, colaboradores (funcionários) e a sociedade. O planejamento estratégico é embasado na cultura competitiva que engloba missão, visão e políticas organizacionais, e suas etapas são bem definidas, conforme descrito no Quadro 22:

Análise do Ambiente Externo e Interno	<p>*No ambiente externo a empresa estuda os fornecedores, os concorrentes, possíveis entrantes no mercado, governo, mercado etc.</p> <p>*No ambiente interno a empresa verifica as fortalezas e fraquezas, ou seja, os pontos fortes e fracos da organização.</p>
<p>Fase <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise das forças e fraquezas (ambiente interno) ▪ Análise das ameaças e oportunidades (ambiente externo) 	<p>O Executivo entrevistado disse o seguinte a respeito desta fase: “como transformar limão em limonada” - É o momento em que a empresa estuda as possíveis oportunidades e ameaças e verifica se existe uma maneira de obter bons resultados, contornando e manipulando o que poderia ter repercussão negativa para a empresa.</p>
Mapa Estratégico	<p>*É a fase em que todas as áreas (UGB's - Unidades Gerenciais Básicas), constantes no organograma Geral (Figura 9) participam.</p> <p>*Nessa fase todas as áreas devem estar atentas para se fazer os ajustes necessários, momento este marcado pela discussão até se chegar a um consenso.</p> <p>*Segundo o executivo entrevistado esta é uma</p>

Cont. Mapa Estratégico	fase essencial para que os planos tenham sucesso. Essa etapa é marcada pela oportunidade de se implementar novas idéias, melhorar o processo produtivo, corresponder melhor as expectativas dos clientes etc.
Programas estratégicos	São feitos os refinamentos. Exemplo a ação social da empresa, onde ela vai atuar, de que forma, etc.
Orçamento	*O orçamento é elaborado de acordo com os planos e programas que foram estabelecidos pela empresa. *Este guia é obedecido na íntegra. As alterações podem ocorrer em caso de extrema necessidade ou pelo surgimento de fatores novos.
Metas estratégicas - (painel de bordo + indicadores estratégicos)	É feito um alinhamento das grandes metas que devem estar conectadas para proporcionar os resultados balanceados, a seguir estão descritas essas metas gerais: * Aumentar o valor da empresa: a pontuação nos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). * Aumentar o retorno financeiro: é avaliado o lucro bruto em relação ao percentual de venda líquida, o lucro operacional e o lucro líquido. * Fortalecer a imagem institucional: a empresa acompanha sua inserção espontânea na mídia etc. * Funcionários capacitados e motivados: sempre a empresa realiza uma pesquisa de clima organizacional, facultativa, para verificar o grau de satisfação dos empregados. * Aumentar o faturamento anual: esta perspectiva mede o faturamento da linha em tonelagem. * Reduzir custos e despesas: o foco é aumentar a produtividade, a empresa já conseguiu triplicar em comparação aos últimos anos.

Quadro 22 – Etapas do Planejamento Estratégico do Modelo de Gestão

FONTE: Adaptado do Relatório de Gestão da Empresa Masa da Amazônia, 2007.

Conforme exposto no Quadro 22, o Planejamento estratégico da empresa está dividido em seis etapas: análise do ambiente externo e interno, Fase *SWOT*, mapa estratégico, programas estratégicos, orçamento e metas estratégicas que orientam a organização na execução do que foi planejado, sendo regida por indicadores estratégicos.

Em 1999 a empresa desenvolveu o seu próprio Sistema de Gestão Integrado (SGI), para adaptá-lo à sua realidade e, por meio dele, operacionaliza seus planos. São os padrões normativos que condizem com as certificações adquiridas pela empresa ao longo dos anos que foram incorporados a este sistema. Engloba os seguintes aspectos: qualidade, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional e responsabilidade social. Eles estão alicerçados em princípios éticos, qualidade total, consciência ambiental e valorização das pessoas.

O Quadro 23 expõe o histórico das certificações/ premiações e padrões incorporados ao modelo atual de gestão.

Ano	Projetos/ Certificações/ Premiações	Comentário
1993	Implantação do projeto “Visão de Futuro”	Atuação em três linhas: Tecnologia, Pessoas, Gestão.
1993	Implantação da qualidade total com a utilização do Gestão pelas Diretrizes e estruturação dos processos (GPD)	Criação das Unidades de Gerenciamento Básica (UGB's)
1995	Implantação do Programa 5S	*Trata-se de uma filosofia e uma maneira de organizar e gerenciar o espaço de trabalho com o propósito de melhorar a eficiência através da eliminação de materiais não mais usados, melhorando o fluxo de trabalho e mitigando os processos desnecessários. *Proporcionou melhoria na produtividade, maiores níveis de qualidade na produção e maior segurança.
1996	Certificado do Sistema de Garantia da Qualidade ISO 9002:94 pelo <i>Bureau Veritas Quality Internacional (BVQI)</i>	A empresa ainda tinha muitas falhas na produção, com a certificação a tendência era diminuir mais ainda.
1997	Prêmio nacional de educação para qualidade no trabalho	Pelo Ministério da Educação e Cultura
1999	Implantou o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) Pioneira no Grupo Flextronics a implementar	Elaborado com base nas normas ISO 14001 – Meio Ambiente
1999	Implementação do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (SSO) Pioneira no Grupo Flextronics a implementar	Elaborado com base nas normas OHSAS 18001 – Saúde e Segurança Objetivo é melhorar continuamente sua performance no ambiente de trabalho
2000	Certificação do Sistema de Gestão integrada (SGI) pelo <i>Bureau Veritas Quality Internacional (BVQi)</i> .	Pioneira no Brasil a obter esse certificado que engloba as normas: * ISO 9001 – Qualidade * ISO 14001 – Meio Ambiente *OHSAS 18001–Saúde e Segurança

2000	A empresa recebeu diversas premiações pelo reconhecimento e esforço nas diversas modalidades tais como: qualidade de gestão, qualidade de vida, conservação meio ambiente, etc.	*Conquista do Prêmio Qualidade Amazonas (PQA), Modalidade Gestão. *Prêmio SESI – qualidade de vida no trabalho. *Certificação de melhor desempenho na conservação do meio ambiente amazônico. *Certificação pela Sony Mundial como <i>Gren Partnership</i> .
2002	Implementação do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social (SGS) Certificação pela Norma SA 8000.	Pioneira no Amazonas, este item responsabilidade social foi incorporado ao Sistema de Gestão Integrado (SGI) da Masa.
2004	Incorporação do <i>Balance Scorecard</i> (BSC) ao sistema de gestão. O equilíbrio das quatro perspectivas, listadas a seguir, traduz a essência do BSC, que leva em consideração a missão e a estratégia da empresa. As quatro principais perspectivas são: Financeira, Cliente, Processos Internos e Evolução Organizacional.	Este sistema instiga uma série de mudanças na organização, principalmente de ordem cultural e organizacional. Os desempenhos são medidos com mais eficácia sendo possível manter um equilíbrio de resultado nas perspectivas.
2005	A empresa torna-se membro da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) – Excelência em Gestão	Constituído por oito critérios: Clientes, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e resultados.

Quadro 23 – Projetos, Certificações e Premiações que formaram o Modelo de Gestão

FONTE: Adaptado Relatório de Gestão 2006 – Masa da Amazônia Ltda

Os diversos conceitos, expostos no Quadro 23, foram incorporados ao Sistema de Gestão Integrado (SGI), fortalecendo seu modelo de gestão que foi aprimorado à medida que a empresa adotava novos princípios no decorrer dos anos, decorrentes de certificações, premiações, projetos, etc.

Observa-se no modelo de gestão exposto na figura 10, que após o estágio de planejamento e execução é feita a verificação e ação. Nessa etapa se compara as ações empreendidas com aquelas definidas no planejamento operacional, assegurando que os resultados obtidos estão de acordo com os objetivos estabelecidos. Quando os resultados alcançados divergem dos originalmente esperados, devem ser tomadas ações corretivas que reconduzam a empresa ao alcance dos objetivos estabelecidos. Dentro desta etapa é realizada a análise crítica do desempenho global, em que, periodicamente, uma empresa de consultoria faz uma análise dos desempenhos. É através de um eficiente sistema de informações, com reuniões periódicas de análise críticas para monitoramento, revalidação, refino e adequação dos planos, que se garante o contínuo foco dos assuntos estratégicos, de gestão e resultados

financeiros da organização. Todas as reuniões de análise crítica contam com a presença da diretoria, do corpo gerencial e ainda especialistas da área.

Quanto às perspectivas e resultados futuros, a diretoria tem acesso às informações antecipadas, se o mercado permanecer nas mesmas condições previstas pelo planejamento, de quanto será o lucro do próximo mês, por exemplo. A empresa também adota uma política de acompanhamento constante que favorece as mudanças emergenciais em qualquer momento conforme a necessidade. Isso se deve, também, ao fato da empresa aplicar o conceito de *Plan, Do, Check, Action* (PDCA) estratégico, rotinas e atividades são dinâmicas e passíveis de modificações e ajustes durante a execução, caso haja necessidade.

Enfim, o Modelo de Gestão operacionalizado através do Sistema de Gestão Integrado (SGI) é baseado em nove pilares: Visão, Missão, Política do Sistema de Gestão Integrando, Valores Objetivos Organizacionais, Planejamento Estratégico e Métodos para atingir Metas. O sistema de gestão está configurado para atuar de forma harmônica e unificada, promovendo a melhoria contínua em todos os processos da empresa.

4.2.3 Transferência do Controle Acionário para o Grupo Flextronics

Em 2005, a Multibrás foi adquirida pelo Grupo Flextronics, passando a chamar-se Flextronics Manaus e posteriormente Masa da Amazônia Ltda, sendo ainda muito conhecida pela denominação anterior, Multibrás.

A decisão foi tomada pelo fato do mercado de segmento de plásticos ser impactado por diversos fatores, tais como:

- Mudanças tecnológicas dos televisores LTV para plasma LCD: Na tecnologia anterior 100% dos componentes eram feitos em Manaus. Já na fabricação do novo televisor de plasma em LCD 85% dos componentes plásticos são importados da China;
- A Lei de Informática que fez com que algumas empresas clientes deste segmento de plásticos injetáveis migrassem para a Região Sudeste do país;
- O fato do Processo Produtivo Básico (PPB) que disciplina a produção de um determinado produto em Manaus, permitir que as empresas clientes importassem peças plásticas, provocando uma perda de mercado neste segmento.

A perda de mercado impulsionou a empresa a procurar novos segmentos. Por isso, passou a integrar um dos maiores grupos de plásticos do mundo, Grupo Flextronics, que proporcionou a oportunidade de explorar novo segmento de eletro-eletrônicos.

4.3 Antes e depois das mudanças: Compreensão da Trajetória

O propósito deste item é identificar que estratégias guiavam a organização antes e depois das mudanças, a fim de obter uma compreensão da trajetória, conforme proposto no segundo objetivo específico no capítulo 1 deste trabalho.

A realização desta etapa conta com o auxílio de informações prestadas nos itens descritos anteriormente sobre a Caracterização da Organização (item 5.1) e Reconstrução Histórica e Aspectos Estruturais (item 5.2), além de informações obtidas nas entrevistas e documentos, detalhados anteriormente.

Observou-se, nas informações descritas até o momento sobre a empresa, que houve diversos eventos que impactaram em novos comportamentos, instigados inicialmente pela crise durante o Plano Collor, plano econômico que foi implantado no Brasil no início da década de noventa. Assim, houve a implantação de uma nova política industrial e de comércio exterior, cujo objetivo era o de integrar a economia brasileira, de forma soberana e competitiva, ao mercado mundial. Isso comprometeu a continuidade da organização, pois a concorrência possuía melhores condições em tecnologia e comercializava produtos de melhor qualidade e com menor custo.

Até esse momento a empresa realizava planejamento, orçamentos e demais rotinas, apesar de nem sempre se adequarem à realidade da empresa. Porém, após a crise na década de noventa, a empresa iniciou um processo de mudanças comportamentais, a partir de medidas que foram adotadas ao longo do tempo, que podem ser observadas de forma compacta no Quadro 24:

Ano	Histórico	Observações
1990	Abertura da Economia Brasileira à importação de produtos estrangeiros durante o Governo Collor.	A empresa está próxima de sentir os primeiros impactos da crise, pois seus produtos não tinham a mesma qualidade, tecnologia e custo para enfrentar seus concorrentes.
1991	A empresa inicia os primeiros passos para o projeto “Visão de Futuro” tendo por objetivo inserir a empresa no padrão classe mundial.	<p>*Antes de a empresa entrar realmente em crise, o Grupo Brasmotor, o qual pertencia na época, criou um projeto chamado “Visão Brasmotor”.</p> <p>*Esse projeto pretendia ajustar a cultura das diversas empresas pertencentes ao grupo.</p> <p>*Previa um processo de obtenção de resultados com base na Gestão pela Qualidade Total.</p>
1992	A empresa inicia o processo de Implantação da qualidade total com a utilização do Gestão pelas Diretrizes e Estruturação dos Processos (GPD).	*Foi criada as Unidades de Gerenciamento Básica (UGBs) – unidade de gestão, dando um novo formato ao organograma da empresa.
1993	Assume o novo líder da organização com a missão de fechá-la por decisão do Grupo Brasmotor, devido a crise proveniente da abertura da Economia Brasileira à importação de produtos estrangeiros.	<p>Estabelecimento de Estratégia para vencer a Crise focada em :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tecnologia (modernização) * Gestão pela qualidade total * Pessoas (qualificação e construção de nova cultura) <p>Inicialmente foram efetuados investimentos prioritários.</p>
1994 e 1995	<p>*A empresa estava focada em atingir a visão estabelecida para superar a crise.</p> <p>* Momento de aprendizado e aperfeiçoamento para utilização dos equipamentos mais modernos.</p> <p>* Esta fase oferecia a oportunidade da empresa se restabelecer no mercado para enfrentar seus concorrentes, visto que poderia aproveitar a carência de três anos na compra de equipamentos mais modernos (nova tecnologia).</p> <p>* Motivação dos funcionários - Implantação do programa de participação de resultados (PPR)</p>	<p>* Pioneira na região no programa de participação nos resultados. Esse critério foi utilizado como forma de motivar os funcionários a atingirem as metas organizacionais.</p> <p>* Os funcionários estavam realizando o projeto de qualificação apoiado pela Secretaria de Educação (SEDUC), visto que a maioria dos funcionários não tinha o segundo grau.</p>
1996	Certificado do Sistema de Garantia da Qualidade ISO 9002:94 pelo <i>Bureau Veritas Quality Internacional</i> (BVQI).	A empresa tinha muitas falhas na produção, com a certificação, a tendência era minimizar essas falhas proporcionando um melhor aproveitamento da produção e satisfação dos clientes.

1996 e 1997	<p>*Investimento em tecnologia: a empresa investiu US\$ 20 milhões na aquisição de máquinas injetoras com comando numérico, robôs para retirada e pintura de peças.</p> <p>*Utilização do sistema <i>Just-in-time</i></p>	<p>*Substituição dos processos manuais de produção.</p> <p>* O sistema de entrega <i>Just-in-time</i> assegura a alimentação de produtos diretamente nas linhas de montagem ou áreas de recebimento dos clientes durante as 24h por dia.</p>
1999	Desenvolvimento de seu próprio Sistema de Gestão Integrado (SGI).	Alicerçado em princípios éticos, qualidade total, consciência ambiental e valorização das pessoas.
2000	Obteve a certificação do Sistema de Gestão integrada (SGI) pelo <i>Bureau Veritas Quality Internacional (BVQi)</i> .	<p>Pioneira no Brasil a obter esse certificado que engloba as normas:</p> <p>* ISO 9001 – Qualidade</p> <p>* ISO 14001 – Meio Ambiente</p> <p>*OHSAS 18001–Saúde e Segurança</p>
2000	<p>*Aprimoramento de projeto em pessoas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa entre na Universidade (EXAME, 2006, p. 41) • Plano de Carreira, com preenchimento de vagas somente pela promoção dos funcionários pertencentes ao quadro. <p>* Implantação do Projeto Multiação.</p>	O Projeto Multiação previa a adaptação na cultura da empresa, utilizando uma metodologia que incentivasse seus funcionários a trazer novas idéias para melhorar a companhia: em condição de trabalho, bem estar, gestão ambiental, gestão da qualidade, gestão da produtividade, etc.
2000	*A empresa recebeu diversas premiações pelo reconhecimento e esforço nas diversas modalidades tais como: qualidade de gestão, qualidade de vida, conservação meio ambiente, etc.	<p>As premiações estão listadas a seguir:</p> <p>*Conquista do Prêmio Qualidade Amazonas (PQA), Modalidade Gestão.</p> <p>*Prêmio SESI – qualidade de vida no trabalho.</p> <p>*Certificação de melhor desempenho na conservação do meio ambiente amazônico.</p> <p>*Certificação pela Sony Mundial como <i>Gren Partnership</i>.</p>
2002	Obteve a certificação pela Norma SA 8000, que trata a Gestão de Responsabilidade Social.	Pioneira no Amazonas, este item responsabilidade social foi incorporado ao Sistema de Gestão integrado (SGI) da Masa.
2003	Conforme pesquisa da Revista Exame e o <i>Instituto Great Place to Work</i> a empresa ocupa o ranking das 100 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.	<p>* A gestão de pessoas é muito bem estruturada.</p> <p>*A pesquisa abordava diversos tópicos tais como: satisfação dos funcionários, carreira, salário, etc.</p>

2004	<p>*Incorporação do <i>Balance Scorecard</i> (BSC) ao sistema de gestão. As quatro principais perspectivas são: Financeira, Cliente, Processos Internos e Evolução Organizacional.</p> <p>*O equilíbrio das quatro perspectivas traduz a essência do BSC, que leva em consideração a missão e a estratégia da empresa.</p>	<p>*Este artefato instigou uma série de mudanças na organização, principalmente de ordem cultural e organizacional.</p> <p>*Os desempenhos são medidos com mais eficácia sendo possível manter um equilíbrio de resultado nas perspectivas.</p>
2004	<p>Pesquisa da Revista Exame e o <i>Instituto Great Place to Work</i> a empresa ocupa o ranking das 100 melhores empresas para se trabalhar na América Latina.</p>	<p>Em 2005 a empresa ficou também nesse ranking, chegando à primeira colocação em 2006 e tornando-se bastante conhecida em todo o Brasil.</p>
2005	<p>Pesquisa do Instituto Brasileiro de Intra – Empreendedorismo (IBIE), a empresa foi a primeira colocada no ranking de Empreendedorismo Corporativo.</p>	<p>A empresa consolidada o projeto iniciado em 2000 de estímulo à criatividade pessoal. Em 2005 foram implantadas 15.000 novas idéias.</p> <p>A empresa economizou muito com isso. Por exemplo: teve uma sugestão que economizou 1 milhão de dólares, isso sem contar com as demais idéias.</p>
2005	<p>A empresa torna-se membro da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), Excelência em Gestão</p>	<p>Constituído por oito critérios:</p> <p>Clientes, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e resultados.</p>
2005	<p>Transferência do controle acionário passando a integrar um dos maiores grupos de plásticos do mundo: o grupo Flextronics</p>	<p>Estratégia para conquistar um novo mercado, novos segmentos, devido a previsão de queda no mercado plástico pelo surgimento de uma nova tecnologia, TV plasma em LCD.</p>

Quadro 24 - Compreensão da trajetória de mudanças no período de 1990 – 2006.

FONTE: Relatório de Gestão 2006 – Masa da Amazônia Ltda, Revista Exame (2006 e 2007) e entrevistas.

O Quadro 24 evidencia a escalada da empresa rumo ao processo de transformação por conseqüentes mudanças. A organização recebeu diversas certificações que auxiliaram na implementação de mudanças que foram institucionalizadas ao longo dos últimos anos, ocasionando a construção de uma nova cultura organizacional.

Observa-se que o ponto chave nessa compreensão da trajetória é o fato da empresa se deparar com uma situação de crise, que envolveu toda a organização em um processo de mudança, impulsionado por circunstâncias já detalhadas anteriormente.

Entretanto, como os fatos já foram explanados na perspectiva temporal, pretende-se, dessa vez, proporcionar um olhar mais abrangente, destacando-se as principais mudanças

estratégicas que guiavam a organização antes e depois das mudanças, para assim obter-se uma melhor compreensão dessa trajetória.

Inicialmente destaca-se o fato da empresa deparar-se com uma situação de total despreparo para enfrentar as mudanças no ambiente. Destaca-se o fato de que ela não praticava conceitos de qualidade, produtividade e tecnologia, fatores essenciais para manter a continuidade de qualquer organização industrial.

Após as mudanças, a empresa vivenciou uma situação bem diferenciada em relação aos seus concorrentes. Substituiu os processos manuais de produção, efetuando investimento pesado em tecnologia com equipamentos de última geração, melhorando o nível de produtividade e qualidade de seus produtos. Isso impactou positivamente nos resultados que antes estavam insatisfatórios, comprometendo a continuidade da organização.

Quanto à gestão de pessoas, foi possível observar importantes mudanças que convergiram para a construção de uma nova cultura. Primeiramente, a necessidade de pessoal mais qualificado para lidar com essa nova tecnologia na fabricação de produtos. Antes apenas 15% dos funcionários eram formados no ensino médio. Um forte incentivo à educação com a parceria firmada entre a empresa e a Secretaria de Educação (SEDUC), para ministrar aulas na própria empresa, proporcionou num resultado de 100% de funcionários com ensino médio completo.

Além disso, observa-se um comportamento empreendedor do corpo funcional, que participa ativamente na consecução dos objetivos organizacionais estabelecidos, contribuindo com novas idéias para a melhoria dos processos da empresa. A empresa incentivou a proposição dessas sugestões, com a implementação rápida simplificando o processo de avaliação antes da implementação. Anteriormente esses conceitos não eram praticados.

A transparência na Gestão de Pessoas tem proporcionado uma melhor comunicação em todos os níveis da organização. Os funcionários são comunicados sobre os resultados da empresa, o cenário global, gestão social, etc. Outro ponto forte é o estabelecimento de um plano de carreira em que os membros da organização conseguem visualizar crescimento e investimento no desenvolvimento pessoal. Atualmente, todas as vagas que surgem são preenchidas exclusivamente por funcionários que já atuam na empresa. Isso tem mantido as pessoas incentivadas e tem fortalecido a cultura organizacional. Fatores não contemplados anteriormente, pois a empresa não praticava conceitos de valorização de pessoas e não tinha um plano de carreira tão transparente como o atual praticado.

Quanto à Gestão da empresa, não era utilizado um modelo bem definido e seus processos não possuíam as etapas claramente estruturadas. A empresa até elaborava o planejamento com metas do Grupo Brasmotor (o qual pertencia na época), mas pouco resultado tinha em relação ao planejado, voltado para o resultado financeiro, cuja meta, quanto atingida, era realizada de qualquer jeito, sem etapas claramente estruturadas.

A empresa utilizava critérios simples de controle: orçamento - que servia apenas como um referencial, mas em sua maioria não era obedecido - e metas muitas vezes elaboradas de forma improvisada que, em sua grande parte não eram alcançadas.

Não eram utilizadas medidas de desempenho eficazes. Os gestores avaliavam os resultados, mas independente de serem bons ou ruins, não existia uma atitude eficaz para modificar a estratégia, caso fosse necessário.

Dessa forma, as informações contábil-financeiras serviam apenas como um informativo do resultado econômico, ou seja, era base de consulta apenas para saber o que tinha acontecido - informações passadas, mas não eram utilizadas como base de informações para tomada de decisões e planejamentos futuros.

Diferentemente da situação exposta nos parágrafos precedentes, o Modelo de Gestão atual da empresa, tem todas as etapas bem definidas, estruturadas em resultados balanceados com foco nos Objetivos Organizacionais, Missão, Visão e Políticas Organizacionais. Todo o processo tem medida de desempenho eficaz e adota uma política de acompanhamento constante que favorece ajustes durante sua execução, em qualquer momento, conforme a necessidade.

A contabilidade está integrada a um forte sistema de informações, servindo de suporte aos projetos estratégicos. A diretoria tem acesso às informações antecipadas, com perspectivas quanto ao futuro e ao resultado mensal. É possível prever, por exemplo, quanto será o lucro do próximo mês, se o mercado permanecer nas mesmas condições previstas pelo planejamento.

Quanto ao Organograma Geral da Empresa, houve mudança significativa nos conceitos de cada unidade de gestão, que passou a ser avaliada pela resposta aos resultados globais da empresa – resultados balanceados – e não apenas de forma individualizada, como era feito anteriormente.

Serão destacadas no Quadro 25, as principais mudanças que ocorreram na trajetória, período abordado nesta pesquisa.

Item	Antes das Mudanças	Após as Mudanças
Qualidade Produtividade e Tecnologia	<p>*A empresa não praticava conceitos de qualidade e produtividade e pouco investia em tecnologia;</p> <p>* Os custos eram altos e a produção tinha muitas falhas.</p>	<p>*Substituição dos processos manuais;</p> <p>* Alto investimento em tecnologia;</p> <p>*Avaliação da linha de produção - Quantidade de Peças por Milhão (PPM) com defeitos.</p>
Gestão de Pessoas	<p>*A gestão de pessoas não tinha um planejamento específico;</p> <p>*Apenas 15% dos funcionários tinham o ensino médio completo;</p> <p>* A empresa não tinha um Plano de Carreira estruturado.</p>	<p>* Transparência na Gestão – Os funcionários são comunicados formalmente através de reuniões sobre a situação econômica financeira da empresa, cenário global e perspectiva do mercado;</p> <p>*Hoje consta nas principais metas a capacitação dos funcionários, satisfação e estímulo a criatividade pessoal (empreendedorismo corporativo);</p> <p>* Todos têm o 2º grau completo e um número significativo tem formação superior;</p> <p>* Plano de Carreira: as vagas são preenchidas apenas pela promoção dos funcionários já contratados.</p>
Modelo De Gestão	<p>*Não possuía um modelo bem definido e seus processos não tinham as etapas claramente estruturadas.</p>	<p>*A empresa construiu um modelo de gestão apropriado para sua realidade, com todas as etapas bem definidas, estruturadas em resultados balanceados com foco nos Objetivos Organizacionais, Missão, Visão e Políticas Organizacionais (Figura 10).</p>
Planejamento	<p>*As metas eram improvisadas não estavam bem claras e definidas e a empresa trabalhava sem previsão para o futuro;</p> <p>*Era meramente voltado para o resultado financeiro, cuja meta, quanto atingida, era realizada de qualquer jeito, sem etapas claramente estruturadas.</p>	<p>* As metas são bem definidas e executadas conforme o planejado;</p> <p>* É feito um acompanhamento constante que favorece ajustes durante na execução, em qualquer momento, conforme a necessidade;</p> <p>*A empresa realiza a avaliação de desempenho das unidades e gerentes, também faz uma análise do desempenho global da empresa para ver se o planejado foi realizado.</p>
Orçamentos	<p>* Não existia um controle gerencial e os orçamentos eram utilizados apenas como um referencial;</p> <p>* Não era obedecido, pois não estava embasado em metas claras e bem planejadas.</p>	<p>* O orçamento é elaborado em conformidade com as metas e programas que são bem definidos;</p> <p>* São seguidos à risca, as ações são bem discutidas e planejadas. Havendo necessidade de modificação, deverá ser justificada;</p> <p>*Todas as unidades são avaliadas em relação o que foi planejado versus realizado.</p>

Contabilidade	<p>*A gestão de controladoria não estava bem definida e fazia basicamente a apuração dos resultados;</p> <p>* A contabilidade servia apenas como um informativo do resultado econômico, ou seja, informações passadas.</p>	<p>*A Gestão de Controladoria está dividida em quatro partes: contabilidade, financeiro, fiscal e jurídico;</p> <p>* Na entrevista foi declarado que a mesma funciona e desempenha também a função de auditor em tempo integral;</p> <p>* Está integrada a um forte sistema de informações que dá suporte aos “projetos estratégicos”;</p> <p>* É utilizada pela alta administração que obtém informações antecipadas dos resultados e tendências em longo prazo.</p>
Organograma Geral	<p>*Não houve mudanças radicais na estrutura em si;</p> <p>* Cada unidade tinha o dever de cumprir sua meta específica, independente do impacto desta no resultado global da organização.</p>	<p>*A mudança significava foi nos conceitos, visão, metas para cada unidade;</p> <p>*Cada unidade passou a ter a responsabilidade com o resultado global da organização. Visão mais ampla que a meta da unidade em si;</p> <p>*Cada decisão deveria corresponder ao interesse global da Empresa.</p>
Perspectiva Clientes	<p>*A satisfação não era levada em consideração.</p> <p>*A empresa utilizava um questionário estruturado para saber, por exemplo, se a mercadoria tinha sido entregue.</p>	<p>* Utiliza um questionário semi-estruturado abordando pesquisa de satisfação do cliente e situação da mercadoria entregue;</p> <p>*Procura saber o que o cliente espera da empresa;</p> <p>* Dependendo do resultado, é feita visita pessoal por um representante da empresa;</p> <p>* A empresa estabeleceu indicadores para avaliar esta perspectiva.</p>

Quadro 25 - Principais mudanças ocorridas na empresa no período de 1990-2006

FONTE: Entrevista e documentos fornecidos pela empresa Amazônia Componentes Plásticos

4.3.1 Compreensão da Trajetória sob o enfoque da Fundamentação Teórica

Na exposição precedente, foram descritas as mudanças ocorridas na empresa, em cumprimento ao segundo objetivo específico que é identificar que estratégias guiavam a organização antes e depois das mudanças, a fim de obter uma compreensão da trajetória do período de 1990 a 2006. Para melhor compreender os fatores que impulsionaram estas mudanças, será feita uma análise teórica neste item.

Primeiramente observa-se o impacto que a empresa sofreu com a abertura da economia brasileira às importações, colocando-a em uma crise que comprometeria profundamente sua continuidade, pois não estava preparada para enfrentar os concorrentes internacionais, provocando uma mobilização organizacional para modificar conceitos de qualidade, produtividade e investimento tecnológico. Conforme menciona Kotter (1998, p. 94) “[...] cada vez mais, as mudanças que ocorrem no mercado obrigam as empresas a modificar sua estrutura ou seus processos”. Essa pressão pode vir de concorrentes de outros países, que lançam novo produto com maior rapidez e melhor tecnologia, pressão de clientes pela redução de preços, etc.

A empresa não previa concorrentes internacionais em seu caminho em tão pouco tempo e desconhecia o nível tecnológico utilizado por eles, afinal de contas eles vieram de forma inesperada e do exterior. Peters (1997, p.20) afirma que “[...]hoje as empresas são surpreendidas o tempo todo com um novo concorrente situado em algum lugar do mundo”, dispondo de novas tecnologias. O autor afirma que, na verdade, ninguém sabe onde está o seu concorrente.

Além da pressão dos concorrentes, a empresa passou a enfrentar a pressão dos clientes, como menciona Kotter (1998), que exigiam produtos com menores preços e melhor qualidade, levando a empresa a reavaliar a perspectiva do cliente e inseri-la no novo Modelo de Gestão.

Mintzberg *et al.* (2006) afirma que as causas que podem provocar mudanças variam entre: uma queda regular ignorada no desempenho, que acaba exigindo uma mudança de posição, ou até mesmo mudança radical súbita em uma tecnologia de base que exija a reconciliação de tudo o que a organização faz, ou ainda, em situações de crise quando o ambiente externo comprime as estruturas da empresa. A situação da Masa era tão delicada que se enquadra nos diversos fatores mencionados pelo autor.

Desse modo, a empresa iniciou um processo de aprendizagem para mudança, pois necessitava construir um novo Modelo de Gestão que desse suporte às necessidades da empresa no âmbito estratégico, investir em tecnologia com a renovação total dos equipamentos utilizados na produção, substituindo assim os processos manuais. Também a necessidade de se investir em qualificação de pessoas. As mudanças eram radicais para um corpo funcional onde a maioria era semi-analfabeta, se a empresa não proporcionasse as mudanças e não tomasse medidas radicais com perspectiva para o aprendizado organizacional e a construção de uma nova cultura, não teria como sobreviver a tantas turbulências o que

comprometeria sua continuidade. Carvalho (1999, p. 40) expressa como único meio de uma organização manter sua vitalidade em um ambiente turbulento é através de um constante processo de aprendizagem. Rosenberg (2001, p.89) afirma que “[...] se a cultura da empresa não incentivar a mudança decorrente do aprendizado, os esforços em promover a iniciativa serão infrutíferos”. Senge (2000) salienta que decidir fazer algo diferente em uma organização está diretamente ligado com aprender a fazer algo diferente.

A questão da aceitação das pessoas às mudanças também é muito discutida no meio acadêmico. Para Belasco (1992) as pessoas não mudam sem dor, pois as situações ruins motivam a mudança. A dor e a ansiedade criam a urgência em mudar, que impulsiona a motivação de mudar. Se não houver essa urgência, as pessoas se sentirão impotentes à mudança. Isso pode explicar o motivo pelo qual os membros da organização se sujeitaram a permanecer praticamente treze horas diárias na empresa, para poderem estudar no turno da noite, aceitarem a redução dos salários e suspensão dos benefícios. A crise foi geral e as pessoas temiam o desemprego, conforme se verifica nas palavras do Diretor-Presidente abaixo:

Eu só tinha uma missão que era fechar a companhia [...] e eu sabia que se a gente fechasse a companhia naquele momento, os nossos 1400 funcionários, todos iam para a rota da miséria, porque outras empresas aqui em Manaus estavam fechando, então não existiam empregos. Quem perdia o emprego iria ficar sem fazer nada. E eu sabia que se isso acontecesse, aquelas pessoas iriam para a rota da miséria. E convidei o pessoal a reduzirmos os salários que a gente tinha. Reduzimos os salários na ordem de 30%. Convidei o pessoal a cortarmos todos os benefícios que eventualmente a gente tinha, e cortamos todos os benefícios. Convidei o pessoal para sair para praticamente 1 ano com a qualidade de vida bastante pior do que aquilo que a gente tinha. Eu falo aí, por exemplo, da gente ter no nosso restaurante apenas arroz e feijão alguma coisinha a mais. E a turma topou [...]. Aqueles que não quiserem estudar, ou seja, vai trabalhar 8 horas, 1 hora no restaurante, e mais quatro horas de estudo, aqueles que não quiserem, nós vamos demitir, porque a gente só tem a chance de sobreviver que é pelo conhecimento. Aqueles que forem estudar e forem reprovados, também serão demitidos porque nós não temos duas chances.

Vários autores corroboram que o líder da organização desempenha um papel importante para promover a mudança. Para, Kotter (1998, p.97) a alta gerência precisa direcionar o rumo da mudança, tratar de impulsionar a urgência, formar grupos de trabalho para encabeçar a transformação, criar nova visão e transmiti-la. Essa visão deve estar ligada à realidade da organização e não algo idealista e desconectado do ambiente real da empresa. Deve fazer sentido dentro do mercado e enfrentar a realidade competitiva que se tem pela frente “[...] tem de ser desejável, realista, focalizada, flexível e fácil de comunicar”.

Price Waterhouse (1998, p.31) relata que a visão deve ser transmitida a todos os membros da organização bem argumentada, de forma “[...] curta e clara, lógica, bem-articulada, documentada – qualitativa e quantitativamente – e convincente”. Foi o que aconteceu na Masa, a conscientização e o envolvimento de todos os membros da organização para necessidade da mudança foram indispensáveis para o sucesso deste processo. O líder da Masa tinha consciência que sua missão era administrar o processo de falência e fechamento da empresa. Porém, segundo sua percepção, era possível estabelecer uma visão que envolvesse todos da organização e os motivassem a mudar. Assim ele comunicou a todos a necessidade de lutar para reverter aquela situação:

Então eu sempre falei com os colaboradores, até hoje eu faço reuniões com os colaboradores mensalmente com microfone na mão apresentando dados [...] que são muito bem apreciadas por eles, pela forma didática, pela forma engraçada, pela forma clara como os assuntos são colocados. Eu sempre tive esse hábito, eu sempre falei com eles antes. Quando eu voltei a Manaus, eu expliquei a eles o que estava acontecendo, que eu tinha sido nomeado presidente – para todos, com microfone na mão – que eu tinha sido nomeado presidente com a finalidade de fechar a companhia, mas que eu sabia que se a gente fechasse a companhia, todos nós íamos para miséria.

Normalmente num caso como esse começa se cortando pessoas. Se a gente seguisse o modelo tradicional a gente teria que sair cortando pessoas. Por isso eu convidava o pessoal a se unir em torno de um objetivo, que era único, que poderia nos manter vivos, que era trabalhar, que era lutar. Se nós não lutássemos nós íamos fechar.

De maneira que eu então voltei para fábrica [...] criei um sonho junto com nossa equipe de, isso era 1993, de que em 2003, nós seríamos uma empresa de referência no Distrito Industrial [...]. Vamos trabalhar porque em 10 anos vamos ser a melhor empresa daqui do Distrito Industrial. As pessoas passaram a acreditar nesse sonho.

Observou-se que a visão foi esclarecida, o porquê da mudança foi compartilhado - como forma de conscientizar a todos, além de serem expostos os benefícios. Kotter (1998) afirma que se estes aspectos não forem observados podem impedir a mudança. Ele afirma que um grande bloqueio para a mudança é o fato das pessoas não entenderem o porquê da mudança, não perceberem a necessidade de encará-la, nem enxergarem que vá gerar benefícios. Isso pode conduzi-las à resistência e não colaboração.

Wick e León (1997, p. 150) também enfatizam a importância do papel do líder para a mudança mas, segundo eles, às vezes faz-se necessário a adoção de medidas mais duras para a conscientização da necessidade da mudança: “[...] no fim das contas, o líder precisa traçar uma linha na areia e dizer: por mais que eu goste de vocês e apesar de tudo que vivemos e passamos juntos, vocês vão ter de passar para o outro lado desta linha, caso contrário serão demitidos”. Segundo os autores, enquanto não houver essa conscientização, nem as

organizações nem as pessoas mudam. Quando as pessoas entendem que existe essa linha é que elas enfrentam o desafio. Observa-se que na Masa ocorreu um caso bem semelhante, no momento em que os funcionários foram convidados a participarem do projeto de qualificação em parceria com a Secretaria de Educação (SEDUC), conforme palavras do Diretor-Presidente em entrevista realizada pela pesquisadora e entrevista realizada pela Revista EXAME (2006, p. 41):

Sempre deixei claro, por exemplo, que quem não estudasse seria desligado da empresa.
Aqueles que forem estudar e forem reprovados, também serão demitidos, porque nós não temos duas chances.

Todavia, Senge (2000) alerta que as empresas não têm sucesso em um processo rígido imposto de cima para baixo. As mudanças devem ocorrer de maneira sustentável e não porque estão sendo impostas. Segundo o autor a organização é formada por sistemas vivos, por pessoas que podem mudar a si mesmas e não serem mudadas por outra pessoa. Na concepção do autor, é bem mais fácil, um líder por um pouco de tempo (três meses, seis meses ou até um ano) entusiasmar todos na mudança a sustentar esse comprometimento por longos períodos. Kotter (1998) afirma que se os novos comportamentos não estiverem enraizados, assim que diminuir as pressões associadas às mudanças, vão degradar-se.

Observa-se na empresa objeto de análise, que os primeiros anos da mudança foram impulsionados pelo líder que apresentou propostas que foram acolhidas por todos os membros da organização. Inicialmente os membros passaram a conviver com situações e conhecimentos bem diferentes do que estavam acostumados, em um processo de aprendizado coletivo. Porém, no decorrer de sua trajetória, observa-se a preocupação da organização em envolver todos os membros na construção de um novo modelo organizacional, repleto de artefatos e estratégias que se consolidaram ao longo do tempo. Podem ser destacados como fatores predominantes na sustentação do comportamento e valores dos membros da organização: programas de reconhecimento moral e financeiro dos funcionários, medidas de estímulo à criatividade do pessoal forjando uma cultura empreendedora, transparência da gestão, plano de carreira, investimento na formação de novos líderes com princípios fundamentais para conquistar o respeito e a confiança da equipe.

Assim, como foi comentado na descrição histórica da organização, foram tomadas várias medidas durante toda sua trajetória que consolidou o que a empresa é hoje. Observa-se que a empresa passou por diversas mudanças que impactaram de forma positiva na

consecução das estratégias: alterações no comportamento cultural, modificando a forma de pensar de seus membros proporcionando sentido às atividades por eles desenvolvidas; introdução de novos conceitos, gerenciados e avaliados de forma eficaz, apoiados em sistemas integrados/balanceados e certificações. Fatores estes que contribuíram de forma significativa para o sustento do sucesso da organização até o momento.

Quando Mintzberg *et al.* (2006) refere-se ao assunto mudança, fazem uma reflexão sobre o que mudar em uma organização. Eles utilizam uma demonstração denominada cubo da mudança (figura 3), que demonstra os diversos aspectos que podem sofrer alterações: visão, posição, programas, produtos (quando se refere à estratégia) e cultura, estrutura, sistemas e pessoas (quando se refere à organização). Segundo os autores as mudanças envolvem todo o volume do cubo, ou seja, se uma dessas perspectivas do cubo forem alteradas, as demais também deverão ser modificadas. Para os autores, não adianta mudar, por exemplo, a visão sem repensar posições estratégicas, reprojeter programas e produtos. O mesmo raciocínio vale para a cultura, se não alterar os demais itens. Verifica-se, então, que o conjunto dessas variáveis proporcionam realmente a mudança.

Quando se observa a Masa de um foco mais distante que permita olhar o todo, constata-se o quanto cada perspectiva mencionada pelos autores foi trabalhada pela empresa no processo de mudança: Inicialmente pela visão; pessoas – qualificação, reconhecimento, incentivo à criatividade pessoal; produtos – investimento tecnológico, melhorando qualidade e diminuindo os custos; processos – através de um novo Modelo de Gestão, estrutura – modificação no Organograma Geral, investimentos; sistemas – estabelecimento de um novo Sistema de Gestão Integrado (SGI); pessoas – não pela demissão, mas pelo estabelecimento de uma nova forma de pensar, novas perspectivas, novos conhecimentos, formatação cultural.

4.4 Aspectos e tendências que predominaram nos Estágios e Períodos identificados na Formação de Estratégia no período de 1990 -2006

Este tópico contempla o terceiro objetivo específico deste estudo que é verificar aspectos e tendências que predominaram nos estágios e períodos identificados na formação de estratégia no período de 1990 a 2006, contrapondo ao final entre a teoria e a prática.

Para esta fase de descrição dos dados, torna-se necessário identificar os estágios e períodos concernentes à trajetória da empresa, tendo como base o modelo de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) que afirmam que todo processo de estratégia precisa combinar vários aspectos das diferentes escolas e que estas podem ser evidenciadas em tendências claras em certos estágios e períodos.

Com base nos tópicos anteriores, em que foi realizada a descrição histórica da organização, foram identificados eventos na trajetória da empresa marcados por padrões de comportamentos que foram agrupados dentro de períodos compreendidos no espaço de tempo abordado na pesquisa - 1990 a 2006. Cada período é marcado por fases bem destacáveis, os quais são caracterizados por estratégias, padrões ou consistências de comportamento ao longo do tempo. Os eventos caracterizaram os períodos que formaram os estágios identificados na formação de estratégia.

Uma vez que esta etapa é concluída, os dados podem ser organizados de forma que seja possível confrontá-los com os argumentos discutidos na literatura pesquisada, o que também conduz à realização do terceiro objetivo específico deste trabalho, conforme mencionado anteriormente.

Os estágios foram identificados a partir de análises feitas em dados secundários, inclusive outras pesquisas realizadas anteriormente pela pesquisadora na empresa, documentos fornecidos pela Masa da Amazônia e reportagens publicadas em jornais e revistas. Observou-se eventos enfatizados na entrevista realizada com o Presidente da organização, que se manteve como líder por quase todo o período estudado e também com o executivo que auxiliou na validação, correção e complementação dos dados. Assim foi possível a realização da reconstrução cronológica dos dados (item 5.1 e 5.2) e, conseqüentemente, a identificação dos estágios e períodos.

Foram identificados 04 estágios que se caracterizaram pela construção e consolidação de padrões de comportamento, nova estratégia, direcionamento, decisões em que se destacam tendências das Escolas preconizadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) que auxiliaram na análise teórica.

Os aspectos e tendências que predominaram nos estágios e períodos estão classificados de forma resumida no Quadro 26.

Nº	PERÍODOS	ESTÁGIOS	ASPECTOS e TENDÊNCIAS
1º	1990 – 1992	RENASCIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> *Fase de turbulências *Primeiros passos para mudanças estruturais * Incertezas
2º	1993 – 1999	DESENVOLVIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> * Fase de construção, plantio. *Nova liderança *Novas perspectivas *Primeiros passos para construção de uma nova cultura organizacional: <ul style="list-style-type: none"> ▪ capacitação, ▪ inovação tecnológica ▪ qualificação de pessoas * Desenvolvimento do Modelo de Gestão *Criação do Sistema de Gestão Integrado (SGI) *Implantação de novos conceitos * Aprendizado coletivo
3º	2000 - 2004	CONSOLIDAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> *Fase da Colheita *Consolidação de uma nova empresa, com novos conceitos, inovação, criatividade e participação coletiva, etc. *Avaliação do Sistema de Gestão *Certificações, incorporação do <i>Balance Scorecard</i> (BSC) ao sistema de gestão
4º	2005 -2006	TRANSFORMAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> * Novos desafios * Mudanças rápidas *Turbulências *Transferência do Controle Acionário para o Grupo Flextronics * Novos mercados * Novos segmentos * Novos investimentos * Início de outra crise

Quadro 26 - Estágios e períodos identificados na formação de estratégia

FONTE: Informações coletadas em dados secundários e entrevistas realizadas pela pesquisadora

4.4.1 Análise Teórica dos Estágios e Períodos identificados na Formação de Estratégias

Optou-se partir imediatamente para a análise teórica dos dados, pelo fato dos eventos que compõem cada estágio e período já terem sido explanados anteriormente com riqueza de detalhes. Assim, se durante a análise do caso, houver a necessidade de exposição de novos dados ou retrospectiva de eventos mencionados anteriormente, estes serão feitos em conjunto com a realização da análise proposta para este tópico em cumprimento ao terceiro objetivo específico desta pesquisa.

4.4.1.1 Primeiro período de 1990 a 1992 – Renascimento

O primeiro período de formação de estratégia foi denominado como renascimento. Foram destacados os seguintes eventos descritos no Quadro 27, que englobam os anos de 1990 a 1992.

Nº	EVENTOS	COMENTÁRIO	PERÍODO 1990 a 1992
01	Governo Collor – Abertura para a importação de produtos	A empresa teve que lidar com um mercado mais competitivo que oferecia produtos mais baratos. A empresa precisava repensar seus problemas de custos	1990
02	Implantação do Projeto visão de Futuro.	Plano de se tornar uma empresa de classe mundial	1992
03	Mudança Estrutural	Foi criada as Unidades de Gerenciamento Básica (UGBs) unidade de gestão	1992

Quadro 27 - Primeiro período - Renascimento

FONTE: Entrevista e documentos fornecidos pela empresa

Nesse momento a empresa sente os primeiros impactos das medidas do governo que proporcionaram a abertura do mercado brasileiro para a importação de produtos internacionais.

Nota-se, na entrevista com o Diretor-Presidente, o quanto a empresa estava despreparada para enfrentar seus concorrentes e o quanto isso conduziria cada vez mais a empresa para o caminho da falência. A situação impactava cada vez mais em resultado negativo, pois a empresa era obrigada a vender seus produtos com preços menores que seus custos:

O choque foi quando ele abriu a economia brasileira às importações de produtos importados notadamente japoneses, que chegavam no nosso mercado com melhor qualidade e mais baratos. Então as pessoas [...] viam ofertados produtos japoneses muito bonitos, muito funcionais e muito baratos, que todos passaram a comprar os produtos importados.

As empresas brasileiras deixaram de vender, as vendas caíram muito e o pessoal entrou em grande crise de equilíbrio financeiro porque não vendia, mas tinha custos. As empresas foram obrigadas a baixar o preço, mas elas não sabiam baixar o custo. E quando você baixa o preço, mas não baixa o custo, você entra em prejuízo, você fica negativo.

Até então, nesse estágio, a empresa já realizava conceitos de planejamento, orçamento, etc, porém não satisfaziam as suas necessidades, pois eram elaboradas com base em ambientes estáveis, ou seja, na situação presente (da época) sem considerar a interferência de outras variáveis não previstas anteriormente. Isso pode explicar, por exemplo, porque que nesse estágio a empresa não tomou nenhuma medida eficaz para reverter aquela situação, apesar de ter pleno conhecimento das dificuldades enfrentadas naquela ocasião.

A empresa também praticava conceitos de orçamento, mas em geral, nem eram seguidos, pois não correspondiam às necessidades da empresa. Ele era elaborado formalmente para uma determinada realidade, sem levar em consideração mudanças no ambiente ou quaisquer outras variáveis não premeditadas.

As decisões eram deliberadas e aos membros da organização restava a função de receber as decisões impostas e executá-las, ou seja, não era levado em consideração conceitos que interferem na implementação da estratégia, como, por exemplo, a cultura da organização.

Por isso nota-se, no segundo evento mencionado acima, que o plano que foi estabelecido para se tornar a Masa da Amazônia uma empresa de classe mundial, pouco teve efeito na prática para que ele fosse realizado. O mesmo aconteceu com a nova reestruturação da organização, cujos conceitos não estavam bem definidos em relação ao resultado global da empresa e por isso, inicialmente, a mudança não proporcionou nenhuma mudança significativa para melhorar aquela realidade.

Dessa forma, evidencia-se nesse primeiro estágio, que as ações baseiam-se nos enfoques das escolas prescritivas – design, planejamento e posicionamento – por condizerem com suas premissas. Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), elas enfatizam a formalização em detrimento dos resultados e eficácia do processo, ou seja, preocupam-se com a prescrição do comportamento estratégico ideal. Dessa forma, os diagnósticos são elaborados, sem levar em consideração possíveis mudanças que venham ocorrer. Assim uma única possibilidade é considerada quando da sua elaboração, não estando prevista qualquer interferência inesperada.

Segundo os autores, as decisões são deliberadas e impostas aos funcionários, sem levar em consideração as possíveis variáveis que podem interferir no processo de implementação. No entanto, para estas escolas, só importa a formulação, não aceitando conceito de estratégia emergente e sua formação.

Consoante ao que os autores relataram sobre as escolas prescritivas, constata-se situação semelhante na Masa em relação ao estágio analisado: pois não estava previsto essa mudança no mercado, e os critérios adotados na época, não permitiram uma atitude eficaz e tempestiva que desse uma resposta condizente com os problemas enfrentados - concorrentes, qualidade dos produtos, qualificação, tecnologia, etc.

Apesar da empresa não ter uma atitude significativa nesse estágio e nem saber como agir nesse tipo de situação, foi denominado renascimento, pois se iniciava um processo de conscientização do novo mercado, continuidade da organização, etc. A empresa já dava os primeiros passos, para uma nova realidade, apesar das decisões terem sido tímidas com poucos efeitos para modificar a crise. É um período marcado por incertezas, turbulências, crise, prejuízos.

4.4.1.2 Segundo período de 1993 a 1999 – Desenvolvimento

O segundo período de formação de estratégia foi denominado como desenvolvimento, engloba os anos de 1993 a 1999. Os eventos estão descritos no Quadro 28.

Nº	EVENTOS	COMENTÁRIO	PERÍODO 1993 a 1999
04	Novo presidente assumiu a presidência com a missão de fechar a fábrica	A empresa apresentava resultado econômico-financeiro negativo comprometendo sua continuidade	1993
05	Incentivo à capacitação aos funcionários	85% dos funcionários não tinham o ensino médio completo. Eles participaram do projeto desenvolvido entre a empresa e a Secretaria de Educação (SEDUC) que proporcionou a conclusão, em cinco anos, do 2º Grau.	1993
06	*Renovação Tecnológica *Sistema <i>Just-in-time</i>	*A empresa investiu US\$ 20 milhões *Substituição dos processos manuais de produção * O sistema de entrega <i>Just-in-time</i> assegura a alimentação de produtos diretamente nas linhas de montagem ou áreas de recebimento dos clientes durante as 24h por dia.	1996 e 1997
07	Desenvolvimento de seu próprio sistema de Gestão integrado.	* Desenvolvimento do Modelo de Gestão embasado em valores e conceitos ignorados antes da crise *A empresa resolveu criar um sistema próprio para adaptá-lo à sua realidade, denominado Sistema de Gestão Integrado (SGI).	1999

Quadro 28 - Segundo período - Desenvolvimento

FONTE: Entrevista e documentos fornecidos pela empresa

A crise chegou de maneira rápida, como se constata no estágio anterior, colocando em evidência a necessidade de mudança para enfrentar os novos desafios, incertezas e turbulências do mercado. Para Mintzberg *et al.* (2006, p.152) as mudanças podem acontecer de maneira rápida e súbita “[...]podem ocorrer com mais frequência em situações de crise, quando os ambientes externos comprimem as estruturas de tempo geralmente em razão de

mudanças tecnológicas ou regulamentares”. Foi o que aconteceu na década de 90, quando a empresa deparou-se com um dilema: mudar ou morrer. Então assumiu a direção da empresa um novo líder, como já foi relatado anteriormente, que estabeleceu um novo rumo para a organização promovendo um clima de conscientização e novas perspectivas em um momento em que esta se encontrava prestes à falência.

Dessa forma, este segundo estágio é marcado inicialmente, pela visão empreendedora de um líder carismático que foi determinante para iniciar o processo de mudança: o líder compartilhou a real situação da empresa e que fora nomeado para gerenciar seu fechamento. Em seguida, estabeleceu um propósito que passou a ser seguido por todos da organização, conforme entrevista com o Diretor-Presidente:

De maneira que eu então voltei para a fábrica [...] e criei um sonho [...], isso era 1993, de que em 2003, nós seríamos uma empresa de referência no Distrito Industrial.

[...] quando a gente tem um exército em crise, a gente precisa criar um sonho, colocando a visão de futuro para aquele exército. Visão essa na qual, as pessoas acreditem, desejem alcançar aquela visão, desejem chegar lá e que por isso elas ficam muito mais propensas a sacrifícios, a aceitar sacrifícios, a trabalhar com mais determinação. [...] As pessoas passaram a acreditar nesse sonho.

Fica evidente, nesse primeiro momento, características da escola empreendedora, em que a estratégia partiu de um único líder. O líder que assumiu a direção da Masa no início desse estágio conseguiu envolver os membros da organização na luta por um objetivo idealizado por ele, conforme relatado na entrevista com o Diretor-Presidente:

É a fase onde você encontra uma equipe completamente abatida pelo processo de fechamento, e aí você injeta uma grande dose de otimismo, e você injeta uma grande dose de consciência nas pessoas, para fazer sacrifícios nunca antes admitidos. Por exemplo, baixar o salário em 30% em poucas empresas isso funciona.

E convidei o pessoal a reduzirmos os salários que a gente tinha. Reduzimos os salários na ordem de 30%. Convidei o pessoal a cortarmos todos os benefícios que eventualmente a gente tinha, e cortamos todos os benefícios. Convidei o pessoal para sair para praticamente um ano com a qualidade de vida bastante pior do que aquilo que a gente tinha. Eu falo aí, por exemplo, da gente ter no nosso restaurante apenas arroz e feijão alguma coisinha a mais. E a turma topou [...].

Observa-se que a situação da empresa era bem difícil e o novo líder conseguiu ditar os passos que a organização iria buscar a partir daquele momento. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a escola empreendedora é caracterizada pela formação de estratégia como um processo firmado exclusivamente no líder único (empreendedor). Assim a organização fica sujeita aos ditames da liderança, experiências e intuições. Situação semelhante à empresa analisada.

Na entrevista transcrita acima, foi comentado que os membros da organização estavam desanimados e necessitavam de uma motivação, que foi proporcionada pelo novo líder que assumiu a organização. Segundo Deal e Kennedy (1985 *apud* MARIOTTO; LEITE, 2005) a figura do herói tem grande importância, pois oferece apoio psicológico nos períodos de incerteza, pelo fato do líder ter muita personalidade e autoconfiança. As pessoas da organização são motivadas por esse líder que tende a focar no futuro e a importância de se investir nele. Assim, a organização acredita que é possível superar os períodos de incerteza ou de falhas no planejamento, pois o líder empreendedor transmite autoconfiança, estilo próprio, inabalável. Corroborando com os autores, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) enfatizam a questão de o líder ser visto como herói, em que o sucesso dos negócios é atribuído ao seu comportamento. Dessa forma, o líder da Masa era visto nos momentos de dificuldade, em que as pessoas abraçaram as suas idéias e se submeteram às metas propostas por ele, por acreditarem na sua personalidade, autoconfiança e visão.

Também em determinado momento é possível identificar características da escola do poder, que está presente especialmente durante mudanças importantes em organizações grandes e maduras. É utilizada para mobilizar aqueles que resistem às mudanças e preferem ficar estagnados diante da situação. Assim, esta escola salienta o exercício da influência pelos detentores do poder, para que as estratégias sejam aceitas (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Observa-se no relato do Diretor-Presidente em entrevista à Revista Exame (2006, p.41) e também na entrevista realizada pela pesquisadora, quando propõe aos funcionários participarem do curso de educação em parceria com a Secretaria de Educação (SEDUC), visto que naquele momento apenas 15% deles tinham o ensino médio completo:

Aqueles que forem estudar e forem reprovados, também serão demitidos, porque nós não temos duas chances (EXAME, 2006, p.41).
Sempre deixei claro, por exemplo, que quem não estudasse seria desligado da empresa.

Constataram-se também, nesse segundo estágio, eventos que se enquadram na escola do aprendizado que, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), reconhece na organização a possibilidade de criar, experimentar e inovar, proporcionando o aprendizado estratégico ao longo do tempo. Assim o rumo da organização é constantemente corrigido, pois no processo de construção de estratégias emergem soluções a todo o momento. Na Masa não foi diferente, a empresa iniciou um processo de aprendizado que mostrou logo nos anos seguintes seus frutos tais como: desenvolvimento do Modelo de Gestão e do Sistema de Gestão Integrado (SGI), apoiados por novos conhecimentos adquiridos através da qualificação

e da prática de novos conceitos – perspectiva cliente, fornecedores, etc. Experimentou novas tecnologias e aprendeu outras formas de produzir seus produtos com mais qualidade e menores custos, descobriu maneiras mais eficientes de trabalhar com seus clientes pela adoção do sistema de entrega *Just-in-time* que assegura a alimentação de produtos diretamente nas linhas de montagem ou áreas de recebimento dos clientes durante as 24h por dia, etc.

Todos esses tipos de mudanças simbolizavam um grande marco para a empresa, pois era o início da construção de profundos alicerces de valores que começavam a ficar enraizados e que, como será exposto no próximo estágio, conduz a empresa para a construção de novos valores, bem diferentes daqueles compartilhados antes da crise.

Assim, esse período que engloba os anos de 1993 a 1999, ficou denominado como o período de desenvolvimento, marcados por enfoques das escolas descritivas – empreendedora, poder e aprendizado. Estas escolas abrangem a perspectiva de como as estratégias são de fato, reconhecendo a capacidade organizacional para experimentar, aprender e refazer sua estratégia tentando encontrar um padrão.

Observa-se que ao final desse estágio (1999) a empresa já consegue estabelecer um padrão através de seu novo Modelo de Gestão que serve de base para a construção do Sistema de Gestão Integrado (SGI), após experimentar e desenvolver diversos conceitos que hoje fazem parte de sua filosofia de ser.

É importante também ter ciência do contexto econômico do Brasil nesse estágio: em final de 1993, começou a ser implementado outro plano econômico de combate a inflação – Plano Real (no governo Itamar Franco), o que marcou esse período pela estabilização da economia brasileira.

Os aspectos que predominaram nesse estágio foram: estabelecimento de uma nova liderança, novas perspectivas, alicerces para a construção de uma nova cultura organizacional (capacitação, inovação tecnológica, qualificação das pessoas), implantação de novos conceitos, aprendizado coletivo (novas experiências e inovações), formação de padrões de comportamento.

No próximo estágio, será possível identificar como essas variáveis foram fundamentais para a consolidação de uma nova cultura, alicerçada em novos comportamentos que começaram a ser desenvolvidos no segundo estágio identificado na formação de estratégia.

4.4.1.3 Terceiro período de 2000 a 2004 – Consolidação

O terceiro período de formação de estratégia foi denominado como consolidação. Foram destacados os seguintes eventos descritos no Quadro 29, que englobam os anos de 2000 a 2004.

Nº	EVENTOS	COMENTÁRIO	PERÍODO 2000 a 2004
08	Implantação do Projeto Multiação – estímulo à criatividade pessoal.	O Projeto Multiação previa a adaptação na cultura da empresa, utilizando uma metodologia que incentivasse seus funcionários a trazer novas idéias para melhorar a companhia: em condição de trabalho, bem estar, gestão ambiental, gestão da qualidade, gestão da produtividade, etc.	2000
09	Plano de Carreira Projeto “Entre na Universidade”	* Estruturação da Gestão de Pessoas * Preenchimento de vagas somente através de promoção dos funcionários já contratados	2000
	Pioneira no Brasil na Certificação do Sistema de Gestão integrado (SGI), pelo <i>Bureau Veritas Quality Internacional (BVQi)</i> .	Inserindo conceitos das normas: ISO 9001 – qualidade ISO 14001 – meio ambiente OHSAS 18001 – saúde e segurança	2000
10	Responsabilidade Social	Pioneira no Amazonas a conquistar a certificação internacional SA8000, que trata da Gestão de Responsabilidade Social	2002
11	Incorporação do <i>Balance ScoreCard (BSC)</i> ao sistema de gestão	Mudanças de ordem cultural e organizacional	2004

Quadro 29 - Terceiro período – Consolidação

FONTE: Entrevista e documentos fornecidos pela empresa

Observa-se, nesse terceiro estágio, que empresa adotou programas de estímulo à criatividade pessoal, em que seus funcionários puderam colaborar para o processo de inovação. Com o Projeto Multiação, implementado em 2000, os membros da organização tiveram liberdade para opinar e darem suas idéias. Conforme a Exame (2006), 15.000 idéias sugeridas foram implementadas, desde coisas mais simples até uma sugestão que economizou um milhão de dólares para a empresa. O objetivo desse projeto visa a simplificação do processo: quando o funcionário vê algo que pode ser melhorado, ele é estimulado a agir rapidamente

Também foi estabelecido o Plano de Carreira que previa o reconhecimento do profissional e transparência na Gestão de Pessoas. Nele estava previsto o preenchimento das vagas pela promoção dos funcionários pertencentes ao quadro de empregados da empresa, conforme relatado em entrevista pelo Diretor-Presidente:

E quando foi no ano 2000 [...] nós nos apercebemos que a gente estava com muita gente na universidade, pessoas que vestiam a camisa, que eram comprometidas com a companhia, mas que a gente tinha que gerar vagas para que eles permanecessem na nossa empresa, senão eles saíam da nossa empresa. Então nós criamos uma diretriz que é respeitada até hoje, de que a gente jamais contrataria qualquer profissional no mercado, fosse o que fosse. Se surgisse uma vaga na organização essa vaga tinha que ser preenchida através de processo de seleção interna.

E de lá para cá, desde 2000 até agora, nós tivemos pouquíssimas exceções, e esse é talvez um dos fatores motivacionais mais fortes da nossa companhia. Que as pessoas sabem que elas irão crescer, desde que elas estudem, desde que elas tenham uma boa avaliação na obtenção das metas - que elas tem como responsabilidade - e assim sucessivamente.

Outro evento preponderante nesse estágio foi o resultado obtido em relação ao investimento em conhecimento, que teve início no estágio anterior. O programa “Entre na Universidade”, a partir de 2000, ajudou a consolidar uma cultura pautada na busca pelo conhecimento, conforme entrevista com o Diretor-Presidente:

Ao longo do tempo, a partir do ano 2000, nós passamos a viver aí uma verdadeira lua de mel com a vida. E se instalou nessa empresa, Eunice, o gosto pelo conhecimento. Todos, todos, todos, queremos aprender, estudar e crescer, inclusive eu.

Conforme exposto nos parágrafos precedentes, mais uma vez, ficam evidentes características da escola do Aprendizado, em que uma variedade de pequenas ações, tomadas por todo tipo de pessoas diferentes, podem levar a grande mudança ao longo do tempo, proporcionando aprendizado tanto para o líder como para o coletivo. Dessa forma, as ações dos funcionários em sugerir e programar idéias que foram incorporadas aos hábitos e comportamentos da Masa da Amazônia, impactaram positivamente na redução de custos. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) uma das premissas dessa escola é permitir a expressão coletiva em que toda a organização aprende no processo de formação de estratégias, dando espaço para o coletivo se expressar independente dos níveis hierárquicos.

Segundo os autores, um grande diferencial na estratégia da escola do Aprendizado, está no fato da empresa aceitar o inesperado e adotar uma política de desenvolvimento contínuo de conhecimento que, adquirido através do aprendizado, pode sustentar a competitividade da empresa ao longo do tempo. Assim, o fato da organização ser pautada na flexibilidade pode ser um grande diferencial quanto aos concorrentes.

Esse tipo de mudança no comportamento organizacional, necessariamente, conduz a empresa a mudar sua cultura. A construção e o compartilhamento no aprendizado ao longo dos últimos anos, contribuíram para formar uma empresa enraizada em valores bem diferentes daqueles compartilhados anteriormente. É até difícil de explicar esses valores e crenças que sustentam uma cultura, como afirmam os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), mas é justamente isso que faz com que os recursos e capacidades da organização sejam protegidos, justamente por serem difíceis de compreender e imitar. Essas características diferenciam uma organização da outra. Formar uma cultura empreendedora, por exemplo, como a existente na Masa, não é algo tão simples de se entender, e torna-se extremamente complicada a tentativa de imitá-la. Segundo Schein (*apud* FREITAS, 1991) a cultura não pode ser simplificada, pois ela é muito mais do que se pode observar no comportamento e nos valores.

Também nesse estágio constata-se que houve um amadurecimento no Modelo de Gestão da empresa, com o incremento de novos conceitos com foco na qualidade, saúde e segurança, responsabilidade social e resultado balanceado. Isso significa a consolidação de processos que promoveram o jeito da empresa fazer planejamento.

O planejamento da Masa da Amazônia passou a ser feito de forma consolidada e ajustado à realidade da empresa, apoiado em valores que foram incorporados gradativamente ao longo dos anos, com a utilização de artefatos e instrumentos que auxiliam na sua realização. As metas mais claras e bem definidas focadas nos Objetivos Organizacionais, favorecem um acompanhamento constante com ajustes durante a execução, em qualquer momento, conforme a necessidade. Esse modelo tornou-se tão eficiente que é referência no Grupo Flextronics, conforme Exame (2007). A empresa passou a fazer parte desse grupo em 2005 e será discutido no próximo item.

Dessa forma, o exposto traz à discussão os conceitos de estratégia deliberada e estratégia emergente que são essenciais para compreender como as estratégias se formam. Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) estratégias deliberadas são aquelas que foram intencionadas e pretendidas antes de sua realização, enquanto as estratégias emergentes são aquelas que não estavam previstas, mas que foram realizadas, tornando-se um padrão.

Constatou-se que a Masa da Amazônia conseguiu reunir esses conceitos em seu planejamento estratégico formal, que permite ajustes durante a execução: dominando seus processos, artefatos, idéias incrementadas, comportamentos, etc. Assim é possível transformar as estratégias emergentes em comportamento estratégico eficaz, pela flexibilidade no curto prazo, com consistência no longo prazo. Por exemplo, no planejamento de 2004 a empresa já

previa as dificuldades no segmento de plásticos (assunto a ser abordado no quarto estágio) e conseguiu fazer os ajustes necessários, previstos no planejamento formal.

Observa-se o quanto a empresa mudou e implementou diversas práticas e conceitos, proporcionando nesse estágio uma situação de estabilidade conciliada às mudanças dinâmicas que ocorrem no dia a dia. Assim, esse período ficou marcado pela consolidação, em que ficou evidente que os padrões formados nos anos anteriores estavam finalmente enraizados na organização. Na entrevista, o Diretor-Presidente denomina essa fase como colheita:

Você colocou aqui muito certo, você colocou a fase da consolidação. Começa a ser a fase da colheita, primeiro você planta, planta, planta e depois você começa a colher. As principais colheitas que nós tivemos foi nosso sistema de gestão, avaliado pelo BVQi, considerado apto, a implementação de uma série de programas [...].

Os aspectos que predominaram nesse estágio de consolidação foram: situação de estabilidade conciliada às mudanças dinâmicas, estímulo à criatividade firmando na cultura organizacional os conceitos praticados ao longo dos anos, estabelecimento de um planejamento eficaz abordando os diversos conceitos incorporados à organização e flexível a ações que emergem como respostas a situações ambientais não previstas anteriormente.

4.4.1.4 Quarto período de 2005 a 2006 - Transformação

O quarto período de formação de estratégia foi denominado como Transformação. Foram destacados os seguintes eventos descritos no Quadro 30, que englobam os anos de 2005 a 2006.

Nº	EVENTOS	COMENTÁRIO	PERÍODO 2005 a 2006
12	Transferência do controle acionário para o grupo Flextronics	Com objetivo de explorar novos segmentos devido a crise prevista no segmento de plásticos.	2005
13	Primeira colocada no ranking de empreendedorismo Corporativo	A empresa estimula a criatividade pessoal no processo de inovação e simplificação do processo e consequentemente redução de custos.	2006

Quadro 30 - Quarto período – Transformação
FONTE: Entrevista e documentos fornecidos pela empresa

Esse estágio é marcado por novos desafios, com decisões para explorar novos mercados, o que impulsionou a negociação para a compra da empresa pelo Grupo Flextronics, devido à dificuldade no segmento de plásticos prevista desde 2004 no planejamento da empresa, conforme relatado na entrevista do Diretor-Presidente:

Quando foi em 2004 que nós fomos fazer o nosso planejamento estratégico, nós identificamos [...] ameaças para o nosso futuro e que iriam fazer a nossa empresa fechar: [...] a mudança tecnológica dos televisores [...]. Não se faz mais esse televisor (referindo-se a TV tradicional), só se faz um outro televisor de plasma em LCD, sendo que 85% dos componentes plásticos [...] são importados da China. Hoje 100% desse tradicional é feito em Manaus, do outro apenas 15 % é feito em Manaus. Então a gente percebeu que a gente ia ter um grave problema mercadológico – nosso mercado ia acabar.

O planejamento previa que a empresa iria passar por uma série de dificuldades que a colocaria novamente em uma crise, por isso era necessário procurar uma maneira de explorar novos mercados. Isso seria possível se ela fosse vendida para um grupo que pudesse ampliar sua atuação no mercado, conforme entrevista com Diretor-Presidente:

Quando a gente olhou para frente, no planejamento estratégico e a gente viu essas ameaças, nós dissemos que nós íamos fechar de novo, era uma ameaça ao fechamento, com a diferença de que não era de surpresa, daqui a 5 anos - 2009, 2010 - nós vamos fechar porque não vai mais ter mercado.

Então nós temos que vender a nossa companhia que atua no mercado de plástico para tentar conquistar um novo mercado. A gente começou a procurar pelo mundo que empresa, para qual empresa a gente gostaria de ser vendido. Esse para qual empresa, era uma empresa que tivesse capacidade de trazer novos segmentos. A Flextronics tinha capacidade para trazer segmentos de eletrônicos, por exemplo, máquina impressora é fabricada no segmento de eletrônicos, telefone e assim sucessivamente.

Então a nossa idéia era ir para o mundo da Flextronics e ter oportunidade de receber novos mercados, porque o plástico iria cair.

E vendemos a companhia no ano de 2005, outubro de 2005, na expectativa de que a gente fosse ter novos mercados rapidamente.

Porém essa decisão trouxe certo receio, pois mudar de grupo é o mesmo que ser direcionado por outro patrão, outra cultura, outros produtos, tecnologia e técnicas. A crise ainda não se configurava de fato, mas a empresa precisava agir e sair da posição de conforto, para ter condições de, futuramente, enfrentar a competitividade, conforme entrevista com Diretor-Presidente:

Então nós fomos obrigados a decidir num conflito danado vender a companhia, correr o risco de vender a companhia de ter esse sentimento de felicidade quebrado porque vinha um novo patrão, você tinha que trabalhar conforme o novo patrão ia mandar. A gente teve que correr esse risco para garantir a sobrevivência da companhia.

E corremos esse risco de uma forma calculada a gente sabia que se agente fosse comprado a gente ia ter novos mercados. Mas corríamos o risco do novo patrão estraçalhar tudo aquilo que a gente tinha feito.

[...] Corremos um risco danado, mas você veja só, se a gente ficar de braços cruzados no conforto, que a gente estava em 2004, esse conforto iria acabar, ia chegar uma crise e dessa crise a gente não tinha solução.

Mas a gente já estava a uns três anos confortáveis de braços cruzados. Mas aí nós resolvemos sair dessa posição de conforto e partir para uma posição de angustia, de incerteza. Mas a gente sabia que esse novo grupo tinha capacidade de nos levar a situações extraordinariamente favoráveis e de novos mercados, como está acontecendo conosco agora.

Observa-se que nesse momento a empresa depara-se novamente com uma crise que a levou a tomar novos rumos em sua atividade, pela exploração de um novo mercado. Para tanto se fez necessário o processo de transição do controle acionário para o Grupo Flextronics. Essa decisão gerou um sentimento de angustia e incerteza, como foi relatado na entrevista transcrita acima. Assim, fica evidente o que Kotter (1998) menciona que não se pode cometer o erro fatal de achar que o sucesso decorrente da mudança será permanente pois, se o ambiente de negócios continuar modificando, as empresas serão forçadas a mudar frequentemente. Semelhantemente aconteceu com a Masa, parecia que após todas aquelas mudanças iniciadas a partir de da crise de 90, finalmente tinha chegado à estabilidade.

Entretanto, logo chegou outra crise, como se observa nesse estágio denominado transformação, comprovando que para manter a vitalidade da empresa é imprescindível estar atento às necessidades de mudança.

Outro fator que deve ser observado é em relação à tempestividade das respostas às situações ambientais, principalmente às que foram previstas. Apesar da previsão com antecedência da crise e com todas as providências adotadas para enfrentá-la, a empresa estava inserida em um contexto atípico: ocorreu o Campeonato Mundial de Futebol, o que alavancou suas vendas. O fato só prorrogou os impactos da crise ora prevista:

Nós vendemos a fábrica em 2005 na firme crença de que nós teríamos enormes dificuldades até 2009, os nossos acionistas não levaram isso muito a sério. Em 2006 nós ainda crescemos por causa da copa do mundo. Quando foi em 2007 nós passamos a ter uma severa crise, nós estamos aí com dois anos com o cinto apertando. [...]A gente vem passando uma dificuldade muito grande desde julho de 2006, terminou a copa do mundo começou a dificuldade.

A seguir, o Diretor-Presidente destaca na entrevista, os novos desafios, novo formato, nova linguagem, expressas nesse novo estágio de transformação:

E agora em 2005 nós começamos um novo desafio, nós formos para o grupo Flextronics, que novamente é um grande desafio. A gente está transformando a companhia, hoje a linguagem que a gente fala, hoje os colaboradores que a gente contrata, já tem um novo perfil.

Então a empresa passou a verificar com o novo Grupo Flextronics, ao qual passou a pertencer, novos projetos para a produção de novos produtos, conforme entrevista Diretor-Presidente:

Agora a Flextronics está correndo para implantar novos produtos, tipo câmera fotográfica, carregadores de bateria, para que a gente possa ter um crescimento no faturamento.

Observa-se um novo momento em que a empresa terá que lidar com novos produtos, nova linguagem, novos membros com novos conceitos e costumes. Estabelecer um novo processo de aprendizagem para lidar com um novo ramo de atividade, novos mercados, novos clientes. Isso evidencia que administrar estratégia hoje em dia frequentemente é administrar mudança.

Dessa forma, foi decido trabalhar a mudança, pois nesse estágio de transformação nota-se que a empresa já estava madura para formatar sua estratégia, lidar com nova tecnologia, novos produtos. Porém, a nova crise, segundo entrevista com o Diretor-Presidente, é bem mais séria que a de 90. Pois na primeira a empresa estava despreparada para a realidade

do mercado e desconhecia as táticas e tecnologia de seus concorrentes, fatores que explicavam aquela situação. A segunda crise é diferente, a empresa previu com antecedência os fatos, dessa vez se encontrava bem estruturada e seus conceitos estabelecidos e enraizados. O certo é que passou a existir uma nova crise e era necessário mudar a estratégia, a forma de trabalhar, a tecnologia e o mais que fosse necessário.

A crise de agora é muito mais séria, é uma crise tecnológica e capitalista. Países como a China...

Então nós dissemos aqui através de reunião com nossa liderança, que durante a crise era válido mudar tudo aquilo que fosse estratégia, tática, forma de trabalhar, etc. A gente só não podia mudar os nossos valores, a forma de tratar as pessoas, a forma de respeitar as pessoas, a forma de valorizar as pessoas.

[...] Houve um grande entrosamento entre líderes e colaboradores no sentido de que a gente buscasse nossa solução.

Observa-se que a empresa inicia um novo processo de mudança, dessa vez com a participação coletiva, diferente do que ocorreu na crise de 90, em que as decisões se concentraram inicialmente nos ditames de um único líder. Dessa vez, todos foram convidados a participar do processo. Quando questionado sobre as perspectivas futuras, o Diretor-Presidente novamente enfatizou essa participação coletiva:

Então a gente pode dizer que já passou o pior, agora a pouco a gente estava comemorando, que depois de dois anos de muita luta, a equipe gerencial por força da sua competência, comprometimento, encontrou os melhores caminhos para a companhia. Será sucesso para os próximos 5 anos [...]. O melhor de tudo é que todas as soluções foram criadas pela equipe.

Assim as mudanças estão interligadas com a prática do novo. Segundo Senge (2000), decidir fazer algo diferente está ligado a aprender fazer algo diferente. Carvalho (1999) parece estar certo quando expressa como único meio de uma organização manter sua vitalidade em um ambiente turbulento é através de um constante processo de aprendizagem. Dessa forma, mostra-se mais uma vez evidente, características da escola do aprendizado, em que as estratégias são concebidas pelo coletivo e o papel do líder é apenas gerenciar o processo de aprendizado promovendo o incremento de idéias, seu controle e aprendizado, gerenciando a mudança contínua (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL 2000). Isso fica evidente, quando na entrevista do Diretor-Presidente mencionada acima, as pessoas de sua equipe encontraram os melhores caminhos para a companhia.

Também ficou evidenciada a questão cultural. Segundo Dyer (*apud* FREITAS, 1991), os fundadores inicialmente trazem um conjunto de pressupostos, valores, perspectivas que influenciam por determinado momento, enquanto resolvem a crise, por exemplo. Posteriormente o grupo adquire sua própria experiência e seus membros encontram suas

próprias soluções. Na empresa analisada, esses dois momentos podem ser identificados: prevaleceram os pressupostos do líder na crise de 90, mas nesse estágio, ora analisado, estabeleceu-se as soluções apresentadas pelos membros da organização, que já estão mais experientes com novos conhecimentos e mais qualificados, frutos da construção de uma cultura que fora estabelecida ao longo dos últimos anos. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a cultura é enraizada em intenções coletivas e é o grande diferencial da organização em relação aos seus concorrentes.

Apesar da escola cultural enfatizar a resistência às mudanças, pode-se notar uma grande diferença da crise de 90 para esta: anteriormente a empresa foi envolvida em um processo de ditames do líder, seja por características da escola empreendedora onde a formação de estratégia depende do líder ou pelas características da escola do poder, em que pode ser usada para mobilizar aqueles que resistem às mudanças. Assim, fica evidenciado que houve a construção de uma cultura enraizada em valores predispostos para mudanças, por isso ser considerada um ponto forte nesse estágio de transformação.

Quanto à escola da configuração, esta defende que há um tempo para coerência e outro para mudar, entende que a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado de ser para outro. Essa escola descreve a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estágios, que podem ser interrompidos por saltos, para novos estados. Esses diferentes estados são seqüenciados ao longo do tempo para definir estágios, períodos e ciclos de vida organizacionais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Nesse enfoque teórico não foi possível ainda tirar conclusões mais completas desse estágio denominado transformação da Masa, dentro do contexto histórico abordado, em que várias perspectivas estão sendo modificadas. Então se verifica que o mais coerente nesse momento, seja esperar para ver como será esse comportamento até o final dessa crise e após ela, a fim de proporcionar uma visão global dos fatos. Contudo, fica também a contribuição dessa escola, que abre um leque de possibilidade de análises para melhor entendimento do processo de formação de estratégia.

Os aspectos que predominaram nesse estágio de transformação foram: turbulências, mudanças rápidas, novos desafios, transferência do controle acionário para o Grupo Flextronics, novos mercados, novos segmentos, início de outra crise.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com o objetivo geral de investigar quais as características que predominaram no processo de formação de estratégias em uma empresa instalada no Pólo Industrial de Manaus no período de 1990 a 2006, visando evidenciar as mudanças ocorridas na empresa estudada, empreendeu-se um estudo de caso na Empresa Masa da Amazônia, que atua na produção de componentes plásticos injetados e montagens eletro-eletrônicos.

A empresa foi escolhida por representar uma fonte de conhecimento significativa pela sua história, experiência e características interessantes para o estudo estratégico. Ela passou por várias fases de mudanças em sua estratégia, destacando-se o marco inicial desse estudo a partir da década de 90, quando no Governo Collor estabeleceu uma nova política industrial e de comércio exterior, cujo objetivo era o de integrar a economia brasileira ao mercado mundial. Nessa época, a situação da empresa ficou difícil em relação à concorrência, principalmente dos produtos asiáticos, colocando-a em uma situação crise econômico-financeira que a levou à quase falência. Tais fatos impulsionaram a empresa a iniciar uma trajetória que envolveu um conjunto de fatores que foram descritos em riqueza de detalhes, proporcionando uma reflexão e um aprofundamento no assunto formação de estratégia.

Outro fator que se destacou para a escolha da empresa foi o fato do atual presidente da organização ter dirigido a empresa durante, praticamente, todo o período pesquisado, um fator raro nos estudos de formação de estratégia.

O procedimento metodológico adotado através de um estudo longitudinal permitiu investigar todo o processo de formação de estratégia no período de 1990 a 2006 destacando as mudanças ocorridas nesse espaço de tempo, sem desperdiçar os detalhes dos acontecimentos nessa trajetória, além de averiguar os momentos anteriores e posteriores à adoção de mudanças.

Muitos trabalhos acadêmicos realizam apenas cortes transversais averiguando apenas momentos anteriores e posteriores às mudanças. Por isso destaca-se a grande contribuição desta pesquisa: para a teoria pela reunião de conhecimentos empíricos e novas ocorrências que ajudarão no desenvolvimento de novos estudos; no auxílio às organizações para que possam também chegar a uma excelência de gestão e competitividade; e de um modo geral a sociedade, que é beneficiada pelo desenvolvimento das organizações, com a geração de empregos e fortalecimento da economia.

Assim, tanto o objetivo geral, quanto os objetivos específicos foram adequadamente cumpridos, bem como respondida a questão que originou o estudo (“quais as características que predominaram no processo de formação de estratégias em uma empresa do Pólo Industrial de Manaus no período de 1990 a 2006?”).

Com relação ao primeiro objetivo específico que é identificar na literatura da área estratégica o aporte teórico necessário para análise do Estudo de Caso, teve seu início com a descrição de diversos conceitos sobre estratégia para proporcionar um melhor entendimento do assunto. Em seguida, foi feita a explanação sobre o entendimento de diversos autores sobre o assunto de mudanças estratégicas. Posteriormente foi abordada a teoria sobre formação de estratégia, apontando-se nesse momento o foco para o Modelo de Formação de Estratégia preconizado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) – orientação maior da pesquisa – que é composto pelo somatório de uma revisão histórica e temática, abrangendo diversos conceitos que auxiliam no entendimento do processo pelo qual as estratégias são criadas.

Em relação ao segundo objetivo específico que implicou em identificar que estratégias guiavam a organização antes e depois das mudanças, a fim de obter uma compreensão da trajetória. Esta etapa sugere um olhar mais abrangente, tendo como ponto chave nessa compreensão o fato da empresa lidar com uma crise na década de 90, envolvendo toda a organização num processo de mudança.

A empresa deparou-se com uma situação de despreparo para enfrentar os concorrentes, pois não praticava conceitos de qualidade, produtividade e tecnologia, fatores essenciais para manter viva qualquer organização industrial. Além disso, a empresa não possuía nenhum planejamento específico voltado para Gestão de Pessoas, não possuía um Modelo de Gestão para reger suas políticas organizacionais e estratégicas, o planejamento era meramente voltado para resultado financeiro com metas improvisadas, a perspectiva cliente era ignorada, dentre outros.

Após as mudanças, observa-se uma nova empresa pela construção de novos conceitos, comportamentos e estrutura, em que se estabelece inicialmente uma nova visão; política em gestão de pessoas – qualificação, reconhecimento, incentivo à criatividade pessoal; produtos – investimento tecnológico, melhorando qualidade e diminuindo os custos; processos – através de um novo Modelo de Gestão; estrutura – modificação no Organograma Geral e nos conceitos de cada unidade de gestão; investimentos em sistemas – estabelecimento de um novo Sistema de Gestão Integrado (SGI); pessoas – não pela demissão, mas pelo

estabelecimento de uma nova forma de pensar, novas perspectivas, novos conhecimentos, formatação cultural.

Através desse objetivo foi possível observar uma organização completamente diferente daquela anterior à crise de 90. O que traz à reflexão sobre assuntos abordados na teoria tais como: (1) causas que podem provocar mudanças – queda no desempenho, mudança em uma tecnologia, situações de crise; (2) o que mudar em uma organização – visão, posição, programas, produtos, cultura, estrutura, sistemas, pessoas; (3) qual o papel do líder em processo de mudança – direcionamento da mudança, na adoção de medidas mais duras quando forem necessárias, (4) conscientização da urgência de mudar – conscientizar toda a organização que a realidade exige pressa; (5) a importância de estabelecer um clima organizacional propício ao aprendizado – promovendo a iniciativa, fator que auxilia na construção de uma nova cultura; (6) resistência às mudanças – conscientização de todos os membros da organização para necessidade da mudança.

Observa-se na empresa objeto de análise, que os primeiros anos da mudança foram impulsionados pelo líder que conduziu o direcionamento da mudança. Os membros passaram a conviver com situações e conhecimentos bem diferentes do que estavam acostumados, num processo de aprendizado coletivo. Destacando-se alterações no comportamento cultural, proveniente de mudanças na a forma de pensar dos membros da organização e conscientização do sentido das atividades por eles desenvolvidas. Evidenciando-se a importância dos diversos conceitos abordados no parágrafo precedente.

Com relação ao terceiro objetivo específico, que se consistiu em verificar aspectos e tendências que predominaram nos estágios e períodos identificados na formação de estratégias no período de 1990 a 2006, contrapondo ao final entre a teoria e a prática, identificou-se quatro estágios: (1) Renascimento (1990-1992): marcado por aspectos de turbulências, incertezas, sintomas negativos da crise, novos concorrentes; (2) Desenvolvimento (1993-1999): os aspectos que predominaram foi a fase de construção de novos conceitos sob uma nova liderança, capacitação, inovação tecnológica, implantação de novos conceitos, aprendizado coletivo, etc.; (3) Consolidação (2000-2004): o aspecto que predominou foi a consolidação dos conceitos – inovação, criatividade, participação coletiva – consolidação do Modelo de Gestão; (4) Transformação (2005-2006): marcado por novos desafios, mudanças rápidas, turbulências, transferência para novo grupo acionário, novos mercados, novos segmentos, novos investimentos, início de outra crise.

Assim, com base no Modelo de Formação de Estratégia proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), observa-se o seguinte nos estágios e períodos identificados:

(1) Renascimento: as ações baseiam-se nos enfoques das escolas prescritivas – Design, Planejamento e Posicionamento, pois elas enfatizam a formalização em detrimento dos resultados e eficácia do processo, ou seja, preocupam-se com a prescrição do comportamento estratégico ideal. Dessa forma, os diagnósticos são elaborados, sem levar em consideração possíveis mudanças que venham ocorrer. Assim uma única possibilidade é considerada quando da sua elaboração, não estando prevista qualquer interferência inesperada. A empresa se depara com uma situação de surpresa e despreparo para enfrentar concorrentes com produtos melhores e mais baratos e não consegue ter nenhuma atitude eficaz, pois seus planos não previam mudanças inesperadas. Assim, conclui-se que a preocupação com a formalização em detrimento dos resultados e eficácia do processo torna-se inviável para ambientes turbulentos e ineficazes em situações que exigem respostas tempestivas para eventos inesperados. Mesmo assim, é importante a contribuição das escolas, pois suas premissas servem de base para a estruturação de um modelo de gestão ideal.

(2) Desenvolvimento: verificou-se enfoques das escolas: Empreendedora - pela condução da estratégia por um único líder; Poder – utilizada para mobilizar aqueles que resistem às mudanças; Aprendizado – proporciona aprendizado estratégico pela possibilidade de criar, experimentar e inovar, corrigindo constantemente o rumo da organização. Estas escolas abrangem a perspectiva de como as estratégias são de fato, reconhecendo a capacidade organizacional para experimentar, aprender, tentando encontrar um padrão. Em resumo, verificou-se que o líder da Masa da Amazônia criou uma visão em um momento de crise que conduziu os membros da organização para a construção de uma estratégia que redirecionou o rumo da organização. Em certo momento precisou ser imposta pelo detentor de poder para conduzir aqueles funcionários que poderiam resistir ao processo de qualificação proposto para lidar com novas tecnologias. Posteriormente, constatou-se um momento de interação coletiva através do aprendizado, encontro com novas tecnologias, novos conceitos, experiências que contribuíram para a construção de padrões ao longo do tempo. Assim, conclui-se que é de suma importância o papel do líder em eventos desafiadores como as mudanças súbitas. Em situações como essas, a resposta ideal ao ambiente será possível, se houver o envolvimento de toda a organização. Na empresa estudada, ficou evidente a efetiva influência do líder empreendedor que direcionou os membros da organização para a consecução das metas estabelecidas. A imposição, característica da escola do Poder mostrou-

se uma ferramenta viável para ser utilizada em situações de status quo. Outro fator evidente nesse estágio é a questão do aprendizado, em que as organizações precisam desenvolver essas características, para manter sua continuidade em um mercado altamente competitivo impactado a todo o momento com novidades tecnológicas.

(3) Consolidação: constataram-se características das escolas: Aprendizado - em que uma variedade de pequenas ações tomadas por todo tipo de pessoas diferentes, podem levar à grande mudança no decorrer do tempo, proporcionando aprendizado tanto para o líder como para o coletivo; Cultural – é o que faz com que os recursos e capacidades da organização sejam protegidos, justamente por serem difíceis de compreender e imitar. A empresa fortaleceu suas práticas, iniciadas nos anos anteriores, com o incremento de novos conceitos, projetos e artefatos, proporcionando nesse estágio uma situação de estabilidade conciliada às mudanças dinâmicas que ocorrem no dia a dia. Assim, esse período ficou marcado pela consolidação, em que ficou evidente que o padrão de comportamentos formados nos anos anteriores estava finalmente enraizado na organização, forjando sua cultura. A escola do Aprendizado ficou mais fortalecida com o plano de estímulo à criatividade, enraizando na cultura organizacional os conceitos praticados no decorrer dos anos. Também houve o estabelecimento de um planejamento mais eficaz abordando os diversos conceitos incorporados à organização, tornando-a flexível a ações que emergem como respostas a situações ambientais não previstas anteriormente. Dessa forma, conclui-se que o aprendizado corporativo é uma ferramenta essencial para manter a organização preparada para quaisquer ajustes em seu rumo, caso haja necessidade. Mostrou também, que é possível consolidar uma nova cultura, enraizando comportamentos favoráveis ao desenvolvimento de novas habilidades. Entretanto, nota-se que isso pode levar tempo, pois se desenvolvem gradativamente por meio de ações e experiências, necessitando de estímulo pelos ocupantes de cargos gerenciais para que efetivamente ocorram.

(4) Transformação: novamente constatou-se enfoques da escola do Aprendizado, momento em que a empresa decide fazer parte de um novo grupo acionário que proporciona a possibilidade de explorar novos mercados, em que terá de lidar com novos produtos, novos clientes, novos conhecimentos, nova linguagem, evidenciando um fator essencialmente imprescindível para a organização nas diversas fases de sua trajetória de vida, sinalizando que o aprendizado é uma premissa importante que influencia no desempenho sustentável. Também se verificou premissas da escola cultural, pois percebe-se o quanto os conceitos ficaram enraizados na cultura, pois dessa vez, diferentemente do primeiro estágio, a mudança

partiu do coletivo em que todos foram convidados a participar do processo, a sugerir idéias, dar sugestões, novas estratégias. Assim, conclui-se que apesar da cultura organizacional ser algo difícil de mudar, como afirmaram os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é possível formatá-la através de incentivo a novos comportamentos, proporcionando através da interação coletiva, novos aprendizados, construção de padrões de comportamentos, configuração de uma nova política organizacional, etc. E por último, esse estágio ora analisado, induziu à reflexão enfoques da escola da configuração, que descreve a estabilidade da estratégia em determinados estágios interrompidos por saltos para um novo estado de ser. Talvez, após a atual crise, a Masa se encontre em um novo estágio, um novo jeito de ser, pela modificação de suas perspectivas, quem sabe configurando uma nova fase em sua trajetória. Assim, observa-se a importância do estudo sobre a história da organização, como forma de obter uma compreensão desses saltos de mudanças, que servirão de base para decisões futuras.

Analisando o processo como um todo, observa-se que a formação de estratégias é composta tanto pelas estratégias deliberadas – aquelas que foram intencionadas e pretendidas antes de sua realização; quanto pelas estratégias emergentes – aquelas que não estavam previstas, mas que foram realizadas tornando-se um padrão. Isso evidenciou que se a empresa administrar de forma equilibrada e consciente estes conceitos, será possível introduzir uma estratégia focada no que foi planejado, mas também flexível para receber ações que emergem como resposta a situações ambientais não previstas anteriormente.

Também foi constatada a importância do líder nos momentos de crise. Dependendo da situação em que a empresa se encontra, e sua cultura organizacional, a melhor forma de promover a mudança, pode ocorrer pela escola empreendedora em que o líder é determinante para mexer com o emocional das pessoas e induzi-las a seguir determinado caminho. Também pode ocorrer pela imposição, como na escola do poder, essencial para os momentos de mudança em que se faz necessário mexer com aqueles que não querem compartilhar com as novas perspectivas a serem seguidas pelos demais. Mas é importante enfatizar, que as duas situações não permanecem por muito tempo, pois é necessário que haja o comprometimento sustentável.

O comprometimento sustentável pode ser alcançado, pelo envolvimento da equipe com estímulos à criatividade pessoal, participação nos processos de planejamento, pelo aprendizado coletivo. Isso com o tempo se torna tão forte, tão compartilhado pelos membros

da organização, que pode ficar enraizado na cultura da organização, deixando um ambiente disposto e adaptável à mudança.

Enfim, por mais que a organização obtenha sucesso após as mudanças e encontre por algum momento a estabilidade, ela deve estar ciente que esse sucesso não é permanente, pois em algum momento poderá deparar-se com novas situações e desafios que a levará a um novo processo de mudança decorrente de fatores modificáveis no ambiente.

A pesquisa em estratégia torna-se difícil pelo fato das organizações, de um modo geral, não fornecerem suas informações, por entenderem que este assunto é um diferencial em relação aos seus concorrentes. Esta pesquisa, no entanto, tem suas limitações devido ao acesso a todas as informações necessárias para uma análise mais completa e também pela impossibilidade de englobar todos os conceitos da área estratégica sobre formação de estratégia, abrindo um leque para o desenvolvimento de novas pesquisas. Dessa forma recomenda-se o desenvolvimento dos seguintes estudos:

- Dar continuidade ao presente estudo, buscando analisar o comportamento da empresa nos próximos anos, pois se observou que o último estágio é procedente do início de uma nova crise. Tal análise contribuirá bastante para o entendimento do ciclo de vida das organizações, estágios de estabilidade interrompidos por saltos de mudanças, etc.
- Estudar a questão da formação cultural nas organizações e como acontece o processo formatação para a construção de uma nova cultura.
- Buscar a compreensão da formação de estratégia segundo a Teoria Institucional, para um melhor entendimento de como ocorre o processo de institucionalização de novas estratégias decorrente de mudanças.
- Analisar o papel da liderança nos momentos de crise. Observou-se que nas duas situações de crise, a liderança teve um papel essencial, apesar de no primeiro comportamento ter buscado o individual e no segundo o coletivo. Também se observou que diversos autores referem-se bastante ao papel da liderança na condução de mudanças.
- Compreender como as estratégias se formam em nível individual, entender o modo de pensar, as crenças e valores envolvidos nesse processo, como propõe a escola Cognitiva, desvendar o que se passa na mente do estrategista.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I.; McDONNEL. E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BELASCO, J. A. **Ensinando o elefante a dançar: Como estimular mudanças na sua empresa**. 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BEUREN. I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006
- BORGES JR., A. A.; LUCE, F. B. **Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top de Marketing” da ADVB**. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 3, p. 36-44, 2000.
- CARAVANTES, G. R.; BJUR, W. **Readministração em ação**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CARVALHO, A. V. **Aprendizagem Organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: Planejamento e implantação da Estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003
- DESCHAMPS, J. P. A inovação e o pote de ouro, 1999. In: JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. **Inovação e Mudança: autores e conceitos imprescindíveis – Coletâneas HSM Management**. São Paulo: Publifolha, 2001
- EXAME. **150 Melhores empresas para você trabalhar**. Edição especial. São Paulo: Editora Abril, 2006.
- EXAME. **150 Melhores empresas para você trabalhar**. Edição especial. São Paulo: Editora Abril, 2007.
- FLEURY, A. FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, MCGraw-Hill, 1991.
- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos Negócios texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GHOSHAL, S. A empresa individualizada, 1999. In: JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. **Inovação e Mudança: autores e conceitos imprescindíveis** – Coletâneas HSM Management. São Paulo: Publifolha, 2001

GUERREIRO, R.; PEREIRA C. A.; REZENDE A.J. **Em busca do Entendimento da Formação dos Hábitos e das Rotinas da Contabilidade Gerencial: Um estudo de Caso**. Anais do 29º ENANPAD. Brasília: 2005.

HITT, M.A.; IRELAND R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2003.

JUCA JR, Cândido. **Dicionário escolar das dificuldades da língua portuguesa**. 3 ed. Rio de Janeiro: Fundação Nacional de Material Escolar, 1963.

KIMURA, H.; KAYO, E.K.; LIMA, F. G. **Algumas reflexões sobre estudos em estratégia**. Anais do 3º ENANPAD 3Es, 2007.

KOTTER, J. P. Oito erros fatais, 1998. In: JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. **Inovação e Mudança: autores e conceitos imprescindíveis** – Coletâneas HSM Management. São Paulo: Publifolha, 2001

LUCIAN, R.; BABBOSA, G. L.; SOUSA FILHO, J. M.; PEREIRA, F. A.; SILVA, I. M. S. **O que há na cabeça de um estrategista? O uso da modelagem de equações estruturais na compreensão do processo estratégico**. Anais do 3º ENANPAD 3Es, 2007.

MARIOTTO, F. L. **Mobilizando Estratégias Emergentes**. Revista de Administração de Empresas, v. 43, n. 2, p. 78-93, 2003.

MARIOTTO, F. L.; LEITE, L. R. P. **O empreendedor num ambiente turbulento: História da Construtora Adolpho Lindenberg no período de 1960-1980**. Anais do 2º ENANPAD 3Es, 2005.

MATOS, F. G. **Estratégia de Empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. **Uma abordagem multiparadigmática para a disciplina estratégica**. Anais do 2º ENANPAD 3Es, 2005.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. **The longitudinal analysis of organizations: a methodological perspective**. Management Science, vol.28, nº 9, set./1982, pag. 1013-1033.

MINTZBERG, H. A. **Criação Artesanal da Estratégia**. In: MONTGOMERY, C.A. PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre : Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S.;. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. MCHUGH, A. **Strategy formation in an adhocracy.** Administrative Science Quaterly, v.30, p. 160-197, 1985.

MONTGOMERY, C.A; PORTER, M. E. **Estratégia: A busca da Vantagem Competitiva.** 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA. D.P.R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias, Práticas.** 18 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA JUNIOR, M. M. **Linking Strategy and the Knowledge of The Firm.** Revista de Administração de Empresas, v. 39, n. 4, p. 29-37, 1999.

PETERS, T. Reinventar-se eternamente, 1997. In: JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. **Inovação e Mudança: autores e conceitos imprescindíveis** – Coletâneas HSM Management. São Paulo: Publifolha, 2001

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. **Competição: Estratégias Competitivas essenciais.** 14 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **A nova era da estratégia.** HSM Management.. São Paulo: mar/abr., p. 18-28, 2000. Edição Especial.

PRICE WATERHOUSE, consultoria. **O ambiente da Mudança,** 1998. In: JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. Inovação e Mudança: autores e conceitos imprescindíveis – Coletâneas HSM Management. São Paulo: Publifolha, 2001

REBELO, L. M. B. **A dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em universidades: a perspectiva da Teoria da Complexidade.** Tese (Doutorado) – UFSC, Florianópolis, 2004.

ROSENBERG, M. **Pilares de uma estratégia de sucesso,** 2001. In: JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. Inovação e Mudança: autores e conceitos imprescindíveis – Coletâneas HSM Management. São Paulo: Publifolha, 2001

ROSSONI, A.; GUARIDO FILHO, E. R.; FRANCISCONI, K.; ALBUQUERQUE FILHO, J. B. **Estratégia em Organizações: A Produção Científica em Eventos Nacionais entre 2001 e 2006.** Anais do 3º ENANPAD 3Es, 2007.

SALONER, G.; SHEPARD, A. PODOLNY, J. **Administração Estratégica.** Rio de Janeiro: LTC, 2003.

SENGE, P. Além da quinta disciplina, 2000. In: JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. **Inovação e Mudança: autores e conceitos imprescindíveis** – Coletâneas HSM Management. São Paulo: Publifolha, 2001

TEIVE, L. H. G. **Adaptação estratégica no setor supermercadista: O Caso da Rede Angeloni no período 1986 a 2002**. Dissertação (Mestrado) – UFSC, Florianópolis, 2003.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WICK, C. W.; LEÓN, L. S. **O Desafio do Aprendizado – Como fazer sua empresa estar sempre à frente do Mercado**. São Paulo: Nobel, 1997.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. **Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy**. European Management Review, v. 1, n. 1, p. 14-20, 2004.

YIN. R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM O DIRETOR-PRESIDENTE DA EMPRESA MASA DA AMAZÔNIA:

PERSPECTIVA HISTÓRICA – CONTEXTO QUASE FALÊNCIA

- Empresa antes de você assumir a presidência – 1990 a 1992
- Crise que levou a empresa a quase falência
- Processo de mudança – (momento que compartilhou com a equipe)
- Papel da liderança nos momentos de crise

MUDANÇAS

- Principais mudanças
- Processo de mudança – transição
- Fatos marcantes vividos pela empresa que a tornaram o que é hoje:

1. 1990 – 1992

Fase de turbulências (custos altos, qualidade, gestão de pessoas)

2. 1993-1997

Quando você se tornou líder

Construção de nova cultura

Capacitação

Investimento em imobilizado (substituição dos processos manuais de produção)

3. 1999 – 2004

Criação do Sistema Próprio de Gestão (SGI),

Certificações (ISO 9001-qualidade, ISO 14001 – meio ambiente, OHSAS 18001-
segurança)

Premiações – Modalidade de gestão, meio ambiente

Gestão de Responsabilidade Social

Incorporação do BSC – *Balance Scorecard*

4. 2005 – 2006

Integração ao grupo Flextronics

Novos desafios – TV digital, novos produtos

Mudanças rápidas

Nova crise

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Como era feito o planejamento estratégico da empresa
- Novo processo de planejamento – período
- Estrutura organizacional – antes e depois das mudanças
- Ações estratégicas para tornar a Masa o que é hoje
- Missão, Visão e Valores
- Formulação de estratégias – formalizada / emergencial
- Papel do líder
- Avaliação das estratégias implementadas
- Desdobramento dessas estratégias aos diversos níveis hierárquicos
- Processo de amadurecimento do modelo de gestão que existe hoje na Masa

CONCORRÊNCIA (AMBIENTE EXTERNO)

- Concorrentes e clientes – como eles enxergam a Masa
- Grande diferencial da empresa em relação à concorrência
- Acompanhamento das mudanças em relação à concorrência e ambiente
- Exclusividade de algum serviço ou produto

GESTÃO DE PESSOAS

- Trajetória para a construção de uma nova cultura
- Resistência às mudanças
- Em 2003 - a empresa fica entre as 100 empresas para se trabalhar
- Processo de mudanças até a empresa ser eleita a melhor (2006)
- Qualificação de pessoas – período
- Comprometimento dos colaboradores com a política da empresa
- Construção da cultura empreendedora - criatividade e sugestões dos colaboradores

MODELO DE GESTÃO

- Marco ou período de mudança na gestão
- Processo de mudança no modelo de gestão
- Sistema de gestão integrado – antes e após as mudanças
- Existe um setor dedicado à formulação da estratégia
- Como essas estratégias são consolidadas e ou abandonadas
- Mudanças estratégicas na empresa - fruto de processos formais de elaboração de estratégias ou fruto de atitudes emergenciais reativas às circunstâncias do cotidiano
- Análise no ambiente externo e interno da empresa
- Assessoria recebida de empresa de consultoria
- Plano de ação para essa fase atual de crise

PERSPECTIVAS FUTURAS

- Perspectivas:

*a médio e longo prazo em relação ao mercado brasileiro para os produtos da Masa

* em relação ao grupo Flextronics

- Competitividade – pontos fortes da Masa
- Desafios para os próximos anos
- Metas principais da empresa para os próximos anos
- Grandes oportunidades para a Masa nos próximos anos
- A empresa está enfrentando um problema de crise financeira. O que a empresa tem feito para solucionar ou amenizar esse problema
- Diferença entre essa crise e a enfrentada em 1990