

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIA E
CONTABILIDADE - FEAAC
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANA BEATRIZ FARIAS MAGALHÃES

ESTRATÉGIAS EMERGENTES: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA LOC
FAMA LTDA.

FORTALEZA

2013

ANA BEATRIZ FARIAS MAGALHÃES

ESTRATÉGIAS EMERGENTES: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA LOC FAMA
LTDA.

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador. Prof. Me. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes

FORTALEZA

2013

ANA BEATRIZ FARIAS MAGALHÃES

ESTRATÉGIAS EMERGENTES: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA LOC FAMA
LTDA.

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do Departamento de
Administração da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial para obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Data da aprovação: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me.Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes (Orientador)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Me. Carlos Manta Pinto de Araujo

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami

Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus e aos meus pais Emanoel e Marta.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, acima de todas as coisas, por proporcionar todos os momentos de felicidade que vivi e por ter me dado saúde, fé e sabedoria para enfrentar os momentos difíceis pelos quais passei.

Aos meus pais Emanuel Magalhães e Marta de Farias, aos meus irmãos Marcos e Victória e ao meu noivo Rafael, pelos incentivos, pelos conselhos, pela compreensão e por todo amor até hoje e sempre.

À toda a equipe da Universidade Federal do Ceará, em particular ao professor Laudemiro e Murakami que por todo o período da faculdade me acompanharam, me acolheram, orientaram e deram força.

Aos meus amigos da faculdade, os que ainda estão em suas vidas acadêmicas aos que já se formaram. A todos os outros amigos e familiares que participaram direta ou indiretamente na elaboração deste trabalho.

RESUMO

O trabalho realiza a abordagem de um tema recorrente no cotidiano de empresas que intencionam manter-se competitivas em seu ramo de atuação: a estratégia. O objetivo central do trabalho é mostrar a relevância, para uma empresa, de adotar a estratégia adequada no sentido de mantê-la em paridade com as suas concorrentes e, mais ainda, diferenciá-la das demais. Para uma aplicação prática do tema, realizou-se um estudo de caso da empresa Loc Fama Ltda, com embasamento teórico central nas “dez escolas da estratégia” defendidas por *Henry Mintzberg, Bruce Ahlshtrud e Joseph Lampel*. Como resultado do estudo da referida empresa observou-se que dentre as “dez escolas estratégicas” a Loc Fama se adequa melhor é a escola do aprendizado, cuja formulação da estratégia ocorre em um processo emergente.

Palavras-chave: Estratégia, Estratégia emergente, Loc Fama.

ABSTRACT

This project involves an approach of a recurring theme for companies that intend to remain competitive in their field of expertise: strategy. The main purpose of this project is to demonstrate the relevance to a company of adopting an appropriate strategy in order to keep at parity with its competitors, and even further, to differentiate its business from competitors. The practical application for the theme was a case study carried at a company, Loc Fama Ltda. The theoretical foundation for the study is in the "ten schools of strategic planning" defended by Henry Mintzberg, Bruce Ahlshtrud and Joseph Lampel. The result of the undertaking study showed that among the "ten schools of strategic planning" the one that best suits Loc Fame is the learning school, which sees strategy as an emergent process.

Keywords: Strategy, Emergent Strategy, Loc Fama

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Modelo básico da escola do design..... | 16 |
| Figura 2 - Estratégias Deliberadas e Emergentes..... | 39 |
| Figura 3 – Cinco Forças de Porter..... | 44 |
| Figura 4 - Barreiras e Rentabilidade..... | 48 |
| Figura 5 – Matriz SWOT..... | 50 |
| Figura 6 – Organograma Loc Fama | 57 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Dez Escolas do Planejamento Estratégico..... | 20 |
|---|----|

SUMÁRIO

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1. | INTRODUÇÃO..... | 10 |
| 2. | ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO | 12 |
| 2.1 | Conceitos de estratégia..... | 12 |
| 2.2 | As dez escolas da estratégia | 14 |
| 2.3 | As armadilhas do planejamento estratégico | 21 |
| 2.4 | As falácias do planejamento estratégico | 26 |
| 3. | ESTRATÉGIAS EMERGENTES E COMPETITIVADE | 36 |
| 3.1 | Formulação de estratégia como processo emergente: Escola do aprendizado | 36 |
| 3.2 | Forças competitivas moldam a estratégia emergente..... | 43 |
| 3.3 | Análise <i>Swot</i> sobre a estratégia emergente..... | 48 |
| 4. | ESTUDO DE CASO..... | 54 |
| 4.1 | Considerações metodológicas..... | 54 |
| 4.2 | Empresa Loc Fama | 56 |
| 4.3 | Entrevista com a Loc Fama | 64 |
| 5. | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 67 |
| | REFERÊNCIAS | 69 |

1. INTRODUÇÃO

Diariamente, os gestores das organizações se deparam com situações e desafios que exigem deles decisões acertadas a curto, médio ou longo prazo. Comumente denominada estratégia, estas decisões precisam estar em conformidade com o cenário apresentado e com a estratégia estabelecida pela organização, visando obter os resultados almejados pela organização.

A escolha do tema deve-se à necessidade de mostrar a relevância, para as organizações, de planejar e executar estratégias que venham antever cenários ou que possibilitem às empresas estarem cada vez mais preparadas para reagir às variações que possam ocorrer nesta previsão antecipada, conduzindo a resultados desejáveis pela organização. Em nível de exemplificação e visando uma melhor compreensão deste tema, adotou-se um estudo de caso da empresa Loc Fama Ltda. A Loc Fama é uma empresa de pequeno porte, pioneira no estado do Ceará na atuação do ramo de locação e venda de empilhadeiras, que optou por adotar uma formulação de estratégia como um processo emergente.

O objetivo do trabalho é apresentar, através do exemplo de uma organização (Loc Fama) como o planejamento, a execução e a adequação de estratégia emergente são imprescindíveis para a sobrevivência e a diferenciação de uma organização frente à acirrada concorrência que existe atualmente.

A divisão do presente trabalho se deu em cinco capítulos. No primeiro tem-se a introdução. No segundo apresentam-se as postulações conceituais referentes a planejamento estratégico (aspectos relacionados à gestão e planejamento de organizações), classificação das diferentes escolas e forças estratégicas e importância de um planejamento estratégico enfatizando suas vantagens e desvantagens.

No terceiro capítulo ocorre a apresentação mais aprofundada da estratégia emergente através da verificação dos postulados teóricos apoiado nos estudos das dez escolas estratégicas e das cinco forças apresentadas por *Henry Mintzberg e Michael Porter* respectivamente. Nesse ponto será feita uma análise *swot* da estratégia emergente, portanto, citadas suas vantagens e desvantagens.

No quarto capítulo será apresentado o estudo de caso da empresa Loc Fama LTDA. Este capítulo estará dividido em duas partes, a primeira parte será apresentado um

retrospecto histórico dos acontecimentos mais relevantes que marcaram a história da empresa locatária e vendedora de empilhadeiras multimarcas. A segunda parte deste capítulo descreve como a Loc Fama LTDA se tornou uma empresa que costuma tomar decisões diariamente e sem ser previamente planejadas.

No quinto e último capítulo tem-se as considerações finais, este apresentará os resultados apontados através dos estudos de diferentes tipos de estratégia e a empresa estudada.

2. ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO

A globalização é caracterizada pela integração e disseminação das inovações tecnológicas e econômicas pelo mundo e por sua adequação cultural e política pelas partes envolvidas. O cenário da globalização, no século XXI, vem passando por modificações constantes e em um ritmo cada vez mais acelerado devido ao surgimento de diversos fatores, como a ascensão de economias emergentes e em transição. A modificação deste cenário propicia um nível de concorrência acirrado, onde a garantia de sobrevivência por parte das empresas depende da sua veloz adequação e até mesmo antecipação aos cenários que surgem.

As características convencionais que caracterizam o cenário competitivo, como altos gastos com publicidade e a mentalidade tradicional administrativa não são mais suficientes para manter uma vantagem competitiva. Em seu lugar, está predominando a valorização da flexibilidade, velocidade, inovação entre outros. Esta nova projeção de cenário conduz a um mundo dos negócios perigoso, onde os investimentos necessários para concorrer em escala mundial são enormes e as conseqüências do fracasso podem ser desastrosas. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2000).

As condições deste novo cenário impuseram padrões de desempenho mais rigorosos e dinâmicos, impulsionando as empresas a disputarem cada vez mais a preferência do consumidor final. Esta disputa gera uma rivalidade entre as empresas, que passam a aperfeiçoar continuamente seus produtos ou serviços e buscam melhorar suas posições de mercado atual, através da criação e implementação de ações que visam a conquista de novos mercados e a fidelização dos mercados existentes. Estas ações fazem parte da estratégia competitiva estabelecida no planejamento estratégico da empresa.

2.1 Conceitos de estratégia

Há vários conceitos existentes para definir o termo estratégia. A aplicação deste termo é usada na área dos negócios, militar, esporte entre outras. O enfoque deste trabalho esta voltado para o conceito de estratégia empresarial.

O termo estratégia remonta ao período da Grécia antiga, onde os gregos utilizavam este termo para designar um magistrado ou chefe militar, sendo que essa interpretação continuou ao longo de dois milênios. O uso da terminologia no contexto de negócios surgiu a partir da segunda revolução industrial, na metade do século XIX, vindo a ganhar força de fato somente no século XX (GHEMAWAT, 2000).

A estratégia, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), é conceituada como os planos da alta administração no sentido de alcançar resultados que se adequam à missão e aos objetivos gerais da organização.

A estratégia também pode ser definida como uma forma estruturada, sistêmica e intuitiva que objetiva a consolidação de um conjunto de princípios, normas e funções que irão alavancar o processo de planejamento do futuro almejado pela empresa e seu posterior controle diante dos fatores ambientais que poderão surgir, além da organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental e com a maximização das relações interpessoais. (OLIVEIRA, 1997).

Para Ansoff, Declerck e Hayer (1987) a estratégia pode ser caracterizada como um conjunto de regras que fornecem sustentação para a tomada de decisões que vão nortear o comportamento de uma organização. Estas regras são discriminadas em quatro tipos:

1) padrões que servem como base para a medição do desempenho presente e futuro da empresa. No aspecto qualitativo, esses padrões são chamados de objetivos e no aspecto quantitativo, são conhecidos como metas;

2) regras que nortearão a relação da empresa com seu ambiente externo: Que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá? O ponto geográfico e o público alvo para os quais os produtos serão vendidos? Como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes? Este conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial;

3) regras que definem as relações e os processos internos na organização. Também freqüentemente chamado de conceito organizacional;

4) as regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades no cotidiano, chamadas de políticas operacionais.

Mintzberg, Ahlstrad e Lampel (2000) analisa a estratégia sobre a ótica de cinco definições, também conhecido como os cinco Ps da estratégia: *plan* (plano): uma direção ou curso de ação para o futuro; *ploy* (manobra): uma manobra específica visando enganar um oponente ou concorrente; *pattern* (padrão):estabelecendo a estratégia de maneira consistente como um comportamento ao longo do tempo na organização; *positioning* (posicionamento):localização de determinados produtos em mercados específicos; *perspective* (perspectiva):a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas.

As estratégias usadas por uma empresa tornam-se dinâmicas pela própria natureza competitiva onde está inserida. Ações colocadas em prática por uma empresa acabam provocando a reação dos seus concorrentes, que acabam despertando uma nova reação da empresa que iniciou a ação, gerando assim uma dinâmica competitiva. Esta dinâmica competitiva produz efeitos observáveis sobre os seus competidores e sobre os consumidores finais. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Apesar da diversidade de conceitos dos inúmeros autores, o conceito de estratégia vem se modificando nos últimos anos. O conceito moderno de estratégia mostra que, por mais eficaz e eficiente que a estratégia tenha sido elaborada, não é possível antever, com muita precisão, todas as possibilidades que poderão interferir na boa execução da estratégia planejada. Portanto, a formulação de estratégias deve tomar por base informações bastante agregadas, incompletas e incertas a respeito de classes de alternativas.

2.2 As dez escolas da estratégia

Quando uma empresa decide estabelecer uma estratégia que vai conduzir os seus negócios, comumente, os gestores tomam por base uma fundamentação teórica que irá nortear a formulação e execução desta estratégia. No livro “Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico” Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) utilizam a fábula Os cegos e o elefante, escrita por Godfrey Saxe, como metáfora para a introdução das dez escolas da estratégia.

Assim como na fábula, onde cada cego tira suas conclusões a respeito da dimensão física do elefante pelo contato tátil com uma parte do animal, cada escola focaliza em um aspecto importante do processo de formulação da estratégia. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.20) as escolas da estratégia se dividem em:

A escola do design: formulação de estratégia como um processo de concepção;

A escola do planejamento: formulação de estratégia como um processo formal;

A escola do posicionamento: formulação de estratégia como um processo analítico;

A escola empreendedora: formulação de estratégia como um processo visionário;

A escola cognitiva: formulação de estratégia como um processo mental;

A escola de aprendizado: formulação de estratégia como um processo emergente;

A escola do poder: formulação de estratégia como um processo de negociação;

A escola cultural: formulação de estratégia como um processo coletivo;

A escola ambiental: formulação de estratégia como um processo reativo;

A escola de configuração: formulação de estratégia como um processo de transformação.

As três primeiras escolas são de natureza prescritiva, onde a preocupação principal está voltada em como a formulação da estratégia devem ser formuladas e não como elas necessariamente se formam. As seis escolas posteriores se enquadram no modo descritivo. A natureza descritiva pode ser entendida como algo que deve ser aprendido para depois ser implantado na empresa, pois cada empresa é única, com características próprias que norteiam as ações da empresa. Nesse sentido, entende-se que essas estratégias descritivas têm eficácia em uma empresa, mas não necessariamente em outra, ainda que atuem no mesmo ramo (MINTZBERG,AHLSTRAND,LAMPEL,2000).

Escola do design: tem seu modelo baseado em avaliações das situações externas, que revelam ameaças e oportunidades no ambiente, e internas, que apontam os

pontos fortes e fracos da organização. A escola afirma que a formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente e que a base da estratégia deve estar em um executivo principal, que se encontra na parte alta da pirâmide. O modelo sugerido por esta escola faz uma diferenciação clara entre pensamento e ação, sendo totalmente separado quem formula a estratégia e quem realmente a coloca em prática (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000). Com pode ser ilustrado na Figura 1 - Modelo básico da escola do design.

Figura 1 - Modelo básico da escola do design



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, (2000)

Escola do planejamento: criou longos procedimentos para explicar e, sempre que possível, quantificar as metas da organização (geralmente colocadas em termos de números como objetivos). A estratégia é formalizada, com passos a serem seguidos para que a formulação e execução da estratégia alcancem o objetivo almejado pela organização.

Essa escola apresenta algumas semelhanças com a escola do *design*, com exceção de ser um processo altamente formalizado, seguindo uma série de etapas pré-definidas. As estratégias deveriam resultar de um processo controlado e consciente, estando sob responsabilidade de um executivo e a execução na prática pelos planejadores (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).

Escola do posicionamento: não é tão diferente da escola do design e do planejamento. A diferença é que a escola do posicionamento impõe limites sobre as possíveis estratégias, em qualquer situação. A escola sofre uma influência acentuada de Michael Porter, que no ano de 1980 publicou o livro *Competitive Strategy*, no qual era proposto um estudo da competitividade e de indústria. Ao contrário das escolas anteriores, a de posicionamento se concentra em posições de estratégias genéricas, ao invés de desenvolver perspectivas de estratégias integradas ou formalização de planos (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).

Escola empreendedora: traz como conceito central a visão: uma representação mental, criada ou vislumbrada na mente de um líder e com base nesses dados, formular e executar a estratégia na organização. Diferentemente das três escolas anteriores, a escola empreendedora centraliza a formulação da estratégia na figura do líder único, além da consideração de estados e processos como: intuição, sabedoria, experiência entre outros. Vale ressaltar que na escola empreendedora a perspectiva estratégica é menos coletiva e mais pessoal, se comparada as outras escolas. A escola buscou estudar a personalidade dos empreendedores para compreender como o processo acontece, bem como seus resultados obtidos, sendo que alguns traços como necessidades de controles, independência, realização, tendência a não aceitar autoridade e tendência a aceitar riscos moderados foram identificados nos empreendedores (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).

Escola cognitiva: tem atraído, nos últimos anos, muitos pesquisadores importantes. Tudo porque, até então, o que ocorria na mente dos executivos era uma incógnita. Apesar dos autores desta escola abordarem em suas obras o termo estratégia, este é feito de forma secundária. A preocupação primordial desta corrente é a questão do processo decisório nas organizações. Para estes autores a estratégia é apenas uma das decorrências deste processo. Os estrategistas são autodidatas, que desenvolvem o seu conhecimento principalmente pela experiência direta. E é esta experiência que vai

moldando o que estes executivos sabem e fazem, dando origem assim a duas alas bastante diferentes: a ala positivista e a ala subjetiva. A ala positivista demonstra que a estruturação do conhecimento é direcionada para produzir uma visão objetiva do mundo. Já a ala subjetiva trata a estratégia como uma interpretação pessoal do estrategista. Neste enfoque os olhos do estrategista estão voltados para o seu interior. Enquanto a ala positivista procura entender a cognição como uma espécie de recriação do mundo, a ala subjetiva acredita que a cognição procura criar o mundo (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).

Escola de aprendizado: as premissas da escola da aprendizagem formam um conjunto de idéias não-planejadas e com novos rumos para o aprendizado estratégico, podendo ser compreendidas na visão das empresas que aprendem na teoria do caos, na teoria revolucionária e na abordagem da capacidade dinâmica. Esta escola veio despertar um questionamento perturbador no campo da administração estratégica: quem é realmente o arquiteto da estratégia e onde na organização ocorre de fato a formulação da estratégia? Até que ponto o processo pode realmente ser deliberado e consciente? A separação entre formulação e implementação é mesmo sagrada? Nesta escola a estratégia é “absorvida” com o passar do tempo, quando as pessoas, pensando de forma individual ou até mesmo em grupo, retêm o aprendizado com uma determinada situação. Assim como na escola cognitiva, há uma preocupação com o processo de formação da estratégia e não com a sua prescrição propriamente dita. Uma vez que esta escola não visa a definir o que deve compor a estratégia, é difícil tentar identificar como sua estratégia deveria ser formulada (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).

Escola de poder: a escola do poder segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.224): “caracteriza a formulação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso do poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses”. A escola do poder analisa a influência do poder na formação da estratégia, entendendo a formação da estratégia como um processo de negociação. Tal como as escolas cognitivas e do aprendizado, a escola do poder preocupa-se mais com o processo da estratégia que com a estratégia em si. Para os estudiosos defensores desta escola, a formulação da estratégia, além de ser um processo de cognição e aprendizado, também se caracteriza por apresentar negociações e concessões, pois a política surge quando existe ambiente de incerteza, ou de discórdia entre as partes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Escola cultural: espelhada na escola do poder, a escola da cultura formula a estratégia como um processo enraizado na força social da cultura. Esta “força social da cultura” é proporcional ao grau até onde ela consegue iludir a consciência. A Escola cultural preocupa-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica. Para esta escola, a cultura está muito arraigada em aspectos do cotidiano. À medida que se fortalece a cultura de uma organização, a sua ideologia, suas crenças e valores, maior será a influência cognitiva coletiva na geração de estratégias. Se por um lado a cultura pode tornar-se um caminho que norteia o rumo estratégico da empresa ao longo do tempo, dando estabilidade, por outro lado, pode ser o caminho que prende a empresa a um conjunto de paradigmas estratégicos, que podem tornar-se prejudiciais. São as crenças profundamente enraizadas da cultura e suas suposições ocultas, que agem como poderosas barreiras internas às mudanças fundamentais. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Escola ambiental: os autores desta escola veem a empresa como um ente passivo, sendo atribuída a empresa a função de reagir às mudanças do ambiente. Os processos de formação da estratégia são desenvolvidos pela percepção, no conhecimento e entendimento que a organização tem do ambiente o qual está inserida. Enquanto as outras escolas veem o ambiente como um fator, a escola ambiental enxerga o ambiente como o ator. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Escola de configuração: esta é uma combinação das escolas anteriores. Existem dois lados, que juntos, formam esta escola. Um desses lados descreve o estado da organização e dos fatores externos que a cercam como configurações. O outro lado descreve o processo de geração de estratégia como transformação. Acontece que estes lados fazem parte de um todo, como os lados de uma moeda: se uma organização adota estados de ser, conseqüentemente a geração de estratégia torna-se um processo que salta de um estado para o outro. Esta escola entende que as organizações desenvolvem um ciclo de configuração e transformação, ou seja, a configuração da organização será inevitavelmente transformada, atingindo assim uma nova configuração. A escola defende, ainda, que períodos de estabilidade são interrompidos por algum processo de transformação e que essas transformações podem ser padronizadas como a vida das empresas. Sendo assim, a administração estratégica tem por objetivo promover a estabilidade dentro das organizações. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O Quadro 1 sintetiza as escolas tratadas anteriormente por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Quadro 1 – Dez Escolas do Planejamento Estratégico

| CATEGORIA | ESCOLAS | PROCESSO | CARACTERÍSTICAS |
|------------------------|----------------|----------------------------|---|
| Prescritiva | Design | Concepção e adaptação | Processo conceitual, consciente e deliberado. Estratégia como adequação de forças e fraquezas internas com ameaças e oportunidades. |
| | Planejamento | Formalização | Requer procedimentos formais e estruturados. |
| | Posicionamento | Analítico | Análises formalizadas e escolha deliberada da posição. |
| Descritiva | Cognitiva | Mental (criação) | Processo individual informal e intuitivo |
| | Aprendizagem | Aprendizagem (emergente) | Processo emergente que surge com o aprendizado do estrategista. |
| | Poder | Político (negociação) | Interesses coletivos são negociados e desvendados nos âmbitos macro e micro |
| | Ambiental | Reativo | As características ambientais definem a estratégia. |
| Prescritiva/Descritiva | Empreendedora | Visionário | Centralização no líder e em sua visão. |
| | Cultural | Coletivo | Processo social e interativo influenciado pela cultura da organização. |
| | Configuração | Transformação e integração | Processo de transformação resultante de uma síntese das escolas anteriores |

Fonte: Mintzberg *et AL.* (2000 *apud* ESCRIVÃO *et al.* 2007, p.4)

2.3 As armadilhas do planejamento estratégico

Ao optar por estabelecer um planejamento estratégico os gestores logo devem ficar atentos às vantagens e desvantagens que podem trazer para a empresa, tendo em vista que estabelecer um plano, além de pensar no futuro, é tentar controlá-lo.

Mintzberg (2008) analisa as armadilhas do planejamento estratégico sobre a ótica de que existem dois grandes problemas para sua realização, sendo estes: o planejamento estratégico além de errar o objetivo pode levar a seu oposto. É questionada a importância das pessoas que ocupam cargos seniores nas organizações e o clima em que está sendo praticada a estratégia. Segundo Mintzberg (2008) as armadilhas podem ser divididas para melhor entendimento em:

Planejamento e comprometimento;

Planejamento e mudança;

Planejamento e política;

Planejamento e controle.

Armadilha do planejamento e comprometimento: é a mais conhecida e parte do princípio que o planejamento sempre terá o apoio da organização se for apoiado pela alta administração. Um processo de planejamento corporativo ajudará as empresas a obter um maior nível de envolvimento dos gerentes no desenvolvimento da organização.

Para ser mais específico, a questão não é simplesmente se a administração está comprometida com o planejamento ou não. Também é (a) se o planejamento esta comprometido com a administração, (b) se o comprometimento com o planejamento gera comprometimento com o processo de formação de estratégia, medidas efetivas pela organização, e (c) se a própria natureza do planejamento promove de fato o comprometimento gerencial com ele. (MINTZBERG, 2008).

Mintzberg afirma que a relação entre o planejamento e alta administração tem uma relação peculiar, pois o planejamento se submeteu ao poder de autoridade que é dado à alta administração que é centralizadora e tem a função de fazer as coisas acontecerem. De outro lado, seja implícita ou explicitamente, o planejamento é idealizado por sua própria

natureza, para reduzir grande parte do poder da alta administração sobre a formação estratégica. Independente de elogios da boca para reduzir grande parte do poder da alta administração sobre a formação de estratégia. O planejamento procura colocar um pouco desse poder em seu próprio sistema, e especificamente à custa da intuição gerencial. (MINTZBERG, 2008).

Se os planejadores são os donos dos processos, se tomam conta da integração dos planos de diferentes subunidades, na verdade tiram o controle sobre a estratégia das próprias pessoas que devem concebê-la. Com os planejadores isolados em seus escritórios entregando tudo para a alta administração, todos os demais ficam reduzidos a meros implementadores. E isso abala o compromisso com o processo de formação de estratégia e também com as estratégias resultantes. (NEWMAN, 1951 apud MINTZBERG 2008:141).

Além do comprometimento da alta e baixa administração existe a barreira do comprometimento financeiro. Ao optar por planejar formalmente as organizações às vezes precisam desistir da participação em prol do desempenho. Isso sugere que a cultura e o planejamento podem ser maneiras alternativas para administrar uma organização, sendo a primeira mais interessada em compromisso, e o segundo, em previsão.

A ênfase do planejamento em formalização mostra que ele está mais interessado no cálculo de coisas do que no comprometimento de pessoas. Isso pode ser visto no tratamento da formalização como um processo isolado, analítico, que deve ser executado por sistemas em vez de pessoas. (MINTZBERG, 2008).

Armadilha do planejamento e mudança: é a de um clima apropriado para o planejamento, com o intuito de mudar de direção, mesmo sabendo que um clima apropriado para o planejamento nem sempre é apropriado para a formação estratégica.

Uma estratégia é formulada para conduzir as energias em uma determinada direção: *momentum*, portanto, é não somente o resultado inevitável, mas desejado. E quando mais claramente articulada a estratégia, mais profundamente ela se internaliza tanto nos hábitos da organização quanto nas mentes das pessoas. Desta maneira, seu *momentum* torna-se maior. O preço é claro, é a capacidade da organização de mudar quando for preciso, mais cedo ou mais tarde. Se for mais tarde, a articulação poderá demonstrar que foi uma coisa boa. No entanto, no fim, esse preço devera ser pago. (MINTZBERG, 2008).

O planejamento, como observado, destina-se à coordenação. E quanto mais firmemente coordenado o plano, menos flexível deve ser. Mude uma parte importante de um plano e ele se *desintegrará*. O planejamento é fundamentalmente um processo conservador: atua para conservar a orientação básica da organização e, de modo mais específico, suas categorias existentes. Assim, o planejamento pode promover mudanças na organização, mas de um tipo específico: mudança dentro do contexto da orientação global da organização, mudança, na melhor das hipóteses, nas posições estratégicas dentro da perspectiva estratégica global. (MINTZBERG, 2008, p. 150).

O problema, mais uma vez, é que o planejamento em função das categorias existentes desencoraja a reorganização das coisas, que geralmente é um pré-requisito para uma mudança importante. (MINTZBERG, 2008, p. 151).

Sawer comentou eloquentemente que um plano, como uma foto de um processo, é uma análise fechada de um sistema aberto. Ainda assim, quando caracterizou a planejamento como processo criativo (como o título da última seção e com o objetivo “corporativo” de toda a sua monografia), argumentando que o processo, bem como a função, logicamente passa a ser o centro de atividade criativa e inovadora da empresa, separamo-nos dele, concluindo que seu efeito é, com mais frequência, exatamente o oposto. (MINTZBERG, 2008, p. 154).

Quando uma organização estabelece um plano seu objetivo é além de prever o futuro é tentar controlá-lo. No entanto, ao olhar somente em uma direção facilmente não é possível notar as mudanças que ocorrem no cotidiano de uma organização e, assim, facilmente o objetivo não é alcançado. Portanto, este é outro problema do planejamento: ele só examina o futuro do modo como os faróis iluminam a estrada. Isso quer dizer que o planejamento se baseia em técnicas formais de previsão para examinar o futuro, e a evidência demonstra que nenhuma delas consegue prever mudanças descontinuas no ambiente. Por isso, o planejamento, de novo, sempre no sentido formal, não consegue fazer muito mais do que projetar as tendências conhecidas como presente. (MINTZBERG, 2008, p. 155).

O que parece ser esquecido em grande parte da retórica de planejamento é que as organizações devem funcionar não só com a estratégia, mas durante os períodos de formação da mesma, quando o mundo está mudando de maneira que ainda não foram bem entendidas. O perigo durante esses períodos é o fechamento prematuro, decidir muito cedo

sobre essa “ação consistente”, especialmente quando já está pronta para as condições anteriores. (MINTZBERG, 2008, p. 155).

Armadilha do planejamento e política: para a literatura das armadilhas a política interfere no planejamento, que o planejamento é um exercício político, objetivo, abalado pela busca do interesse próprio por meio de confrontação e conflito. Porém, aqui será derrubado o argumento, mostrando que, primeiro, o planejamento não é tão objetivo quando afirmam seus proponentes. Segundo, que, às vezes, ele pode de fato alimentar certos tipos de atividade política e, terceiro, que outros tipos de atividade política podem ser, algumas vezes, mais funcionais para as organizações que o planejamento. (MINTZBERG, 2008, p.159).

Com finalidade de provar que a política não interfere no planejamento Mintzberg dividiu a armadilha de planejamento em três diferentes tópicos:

Vieses da objetividade: Para começar, os planejadores convencionais não têm sua noção própria de objetividade. Para tomar emprestada uma citação usada para outro grupo de analistas, eles “exibem um fixação apaixonada por imparcialidade” (CORPIO *et al.*, 1972:B-621). Ou, “o cérebro não é um órgão exangue”(ORLANS, 1975:107). Os processos que não são objetivos de modo verificável – sendo a intuição um bom exemplo – costumam ser rejeitados pelos planejadores. Como alternativa, os processos que parecem formalmente racionais – sendo o próprio planejamento o melhor exemplo – são abraçados como exemplares. Típico desse sentimento é o comentário de que as empresas que ainda estão para entender o planejamento são “imaturas”, ao contrario das “empresas grandes, bem estabelecidas.. com um modelo claro de sistema de administração, entendido em todos os seus níveis”(COLLIER,1968:79). Planejadores como esses não são nada objetivos – nem sobre planejamento, técnica, análise ou mesmo sobre as organizações que os usam. (MINTZBERG, 2008, p.160).

As metas implícitas no planejamento: os planejadores podem alegar que trabalham pelas metas determinadas pela administração. Não obstante, seus processos podem ter um profundo efeito sobre o que essas metas se tornam. Em outras palavras, existem metas implícitas no uso do próprio planejamento que são, ao menos em parte, forçadas em qualquer organização que dependa do processo. Como todos

nós, os planejadores preferem metas que os favorecem. (MINTZBERG, 2008, p.162).

Política do planejamento: Os problemas são, muitas vezes, resolvidos mais facilmente em contextos específicos que em princípios gerais. Por exemplo, fazer os gerentes de *marketing* e produção concordarem sobre a importância relativa de maximizar vendas em vez de minimizar custos pode ser impossível. No entanto, essas pessoas concordam sem demora, todos os dias, sobre metas de vendas e custos de produtos específicos. A implicação parece ser que a jornada é mais importante do que o destino: as organizações podem estar em melhor situação concordando sobre como estão viajando, para que todos possam cooperar, em vez de concordar para aonde elas estão indo. (MINTZBERG, 2008, p.166).

Da mesma forma que o planejamento pode evocar exatamente o clima que considera inadequado para si, às vezes um clima de política, que pode ser inadequado ao planejamento, mostra-se apropriado para a efetividade da organização. Em outras palavras, a política também tem papéis funcionais a desempenhar nas organizações (tanto quanto papéis disfuncionais), às vezes acima do planejamento. (MINTZBERG, 2008, p.168).

Um grande efeito desse sistema é que, ao concentrar o poder no alto da hierarquia, ele tende a promover apenas um único ponto de vista. Nossa conclusão é que a política como intuição, pode ser uma alternativa viável e, em algumas circunstâncias, preferível ao planejamento formal para promover mudança. (MINTZBERG, 2008, p.169).

Armadilha do planejamento e controle: Talvez o tema mais recorrente na literatura de planejamento seja sua obsessão pelo controle – de decisões e estratégias, do presente e do futuro, de pensamentos e ações, de funcionários e gerentes, de mercados e clientes. Assim, Dror escreveu (citando Friedman) que “planejamento é a atividade pela qual o homem em sociedade se empenha em conquistar o domínio sobre si e modelar seu futuro coletivo por força de sua razão” (1971:105). (MINTZBERG, 2008, p. 169).

A obsessão pelo controle leva a vários tipos de comportamento. Um é aversão ao risco, que significa uma relutância em considerar idéias criativas e mudanças quânticas de verdade, pois os efeitos de ambas são imprevisíveis e, por isso, estão além do planejamento formal. Outro é o conflito com os objetivos do planejamento, que podem não gostar da própria perda de controle. Os planejadores podem ver seus procedimentos apenas

como algo que traz ordem e racionalidade – na verdade, coordenação – para a tomada de decisão. (MINTZBERG, 2008, p. 170).

Um lado irônico dessa obsessão pelo controle é que o planejamento manifesta coletivamente e não individualmente. Em outras palavras, os planejadores preferem obter controle, não lutando individualmente por ele (como empresário), mas por meio da vontade coletiva da organização. (Assim, Koch referiu-se ao planejamento como “voluntarismo coletivo”: As pessoas “querem modelar seu destino... mas também querem evitar as consequências darwinianas da competição individual” [1976:371]) e procuram fazer isso não por meio de ações tangíveis da organização, mas de abstrações de seus planos, duas declarações de intenção. (KOCK, 1976 apud MINTZBERG, 2008, p. 176).

Entretanto, Gimpl e Dakin deram uma explicação para tal comportamento: o controle “aumenta a confiança” e “reduz a ansiedade”, ratifica a ação gerencial, torna o grupo gerencial... mais coeso”. “Quando as pessoas se sentem fora do controle, há uma tendência à inatividade”; quando têm até mesmo uma ilusão de controle elas conseguem agir. Ter um sistema de planejamento “faz com que os gerentes durmam mais tranquilos, mesmo se ele não funciona”. Da mesma forma, Huff atribui a popularidade do “modelo racional” ao “engodo de simplificar estruturas que tornam o nosso mundo multiforme mais compreensível”. (HOFSTEDE, 1980 apud MINTZBERG, 2008, p. 177).

Mintzberg (2008) além de afirmar as armadilhas, aborda as falácias que o planejamento estratégico pode vir a causar. Essas falácias são divididas em três grupos, sendo elas a da formalização a da predeterminação e a do desligamento.

2.4 As falácias do planejamento estratégico

Mintzberg começa o capítulo sobre as falácias fundamentais do planejamento estratégico falando sobre um *expert*, este, ele afirma ser uma pessoa conhecedora de um assunto de forma tal que consegue passar por todas as armadilhas até chegar a grande falácia. Logo, ele explana algumas suposições sobre o planejamento estratégico e assim, chega aos três tipos de falácias fundamentais.

Falácia da formalização: essa suposição indica a formação de estratégias a partir de sistemas. Não são tanto as pessoas que fazem as estratégias, mas, sim, os sistemas.

O planejamento formal não é considerado um estágio no processo de formação de estratégia, nem um apoio a ele, tanto quando o próprio processo em si, ao menos quando executado corretamente.

“É de responsabilidade do planejamento estratégico certificar-se de que toda a organização conheça muito bem as necessidades dos seus clientes, em que direção se movem e como os concorrentes atendem seus clientes”(MARQUART 1990:4). A responsabilidade não é das pessoas, nem dos planejadores, mas do planejamento. (MINTZBERG, 2008 p.184).

Mintzberg (2008) aponta a necessidade de reduzir a intuição dos gestores. Para tal redução, ele afirma que é preciso recriar os processos a serem seguidos. Em outras palavras, a essência da intuição informal pode ser captada por um processo que é basicamente analítico.

Ter que investigar o mundo confuso dos detalhes forçaria os gerentes seniores a saírem de seus pedestais e, por ainda, forçaria os planejadores a saírem da acomodação da equipe de apoio para as pressões da linha. A não ser, é claro, que todos os dados necessários pudessem ser coletados e combinados, perfeitamente empacotados e entregues regularmente. Assim, entra o chamado sistema de informações gerenciais, ou em uma versão recente, um “Sistema de Informações Estratégicas”. (MINTZBERG, 2008 p 185).

Correspondente a esse fluxo de dados reais hierarquia acima, é a suposição do fluxo de estratégias explícitas hierarquia abaixo, igualmente no prazo. Os sistemas de planejamento, nas palavras de dois consultores de planejamento, um, o antigo chefe de planejamento estratégico da *General Electric*, “estabelecem uma agenda ordenada para consideração”(Roach e Allen, 1983:7-38). E, fazendo isso, o mundo é obrigado a se adaptar aos planos, por meio de um processo chamado “implementação”. As boas ideias emanam do alto, os demais devem simplesmente acatá-las. (MINTZBERG, 2008 p 185).

Parte disso se originou na crença em que diferentes decisões precisam ser tomadas com frequência e com bastante antecedência. A gerência precisa de informações em tempo hábil para que possa tomar decisões com sensatez. O plano é idealizado para que

a organização permaneça no curso definido por suas metas e estratégia. Tendo em vista que o contexto de formação de estratégia é estável, ou ao menos previsível, o processo em si, assim como sua consequência pode ser predeterminado. Assim, é apresentada a suposição da predeterminação segundo Mintzberg.

Falácia da predeterminação: quando se é questionado a respeito do desempenho da previsão, da previsão das discontinuidades, da previsão como mágica, da previsão como extrapolação, previsão e turbulência, a dinâmica da formação estratégica, previsão como controle e planejamento como decreto, os cenários em vez de previsões e o planejamento de contingência em vez de planejamento determinista.

Em primeiro lugar, [os planejadores] assumiram que o mundo da concorrência é previsível e que é possível traçar caminhos claros nele, da mesma forma que um sistema de estradas em um mapa rodoviário... A lógica gerencial de fins-modos-meios também atribui uma certa estabilidade à própria empresa. Há uma expectativa de que os valores e as necessidades da empresa não mudarão totalmente o horizonte de planejamento... Os gerentes podem, portanto, se preocupar com “otimização estática”- isto é, em tomar umas poucas decisões-chave e então se agarrar a elas. (HAYES, 1985:117)

Quando é falado a respeito do desempenho da previsão é preciso partir do princípio que o planejamento deverá ser baseado em uma previsão correta. Se o ambiente não mudar e os planejadores reagirem adequadamente – previsão por extrapolação- então não haverá problema. Porém, se o ambiente mudar, essas mudanças deverão ser previstas. Tais mudanças podem ser cíclicas, como um padrão, ou descontínuas, o que dignifica que acontecem pontualmente.

Parte do problema, obviamente, é prever qual tipo de mudança acontecerá, sem falar em prever as mudanças em si. Ao iniciar a discussão, portanto, seria bom ter em mente o ponto irresistivelmente simples de que “o futuro não existe; como poderia haver conhecimento sobre algo que não existe?” (190). (MINTZBERG, 2008 p 188).

Para Robin Hogard, psicólogo, intitulado “Previsão e Planejamento: Uma avaliação”, em poucas palavras deixou claro que as previsões de longo prazo (dois ou mais anos) são notoriamente imprecisas. É possível chegar à conclusão que o desempenho da previsão esta diretamente ligada ao tempo que será trabalhado, quanto maior o prazo menor a precisão será da previsão.

As mudanças raras vezes acontecem ou nunca ocorrem de maneira repentina ou sem um contexto relevante, aprender a interpretar sua evolução e então antecipar e sugerir mudanças que evitem impactos adversos sobre os programas corporativos à medida que ocorrem mudanças externas. (SAWYER, 1983 apud MINTZBERG, 2008, p. 177).

Contudo, quando se trata de eventos únicos – mudanças que nunca ocorreram, chamadas descontinuidades, como inovações tecnológicas, aumentos de preços, mudanças nas atitudes do consumidor, legislação governamental – Makridakis argumentou que a previsão se torna “praticamente impossível”. Em sua opinião, “muito pouco, ou nada” pode ser feito, “senão estar preparado, de modo geral, para...” reagir rapidamente quando ocorrer uma descontinuidade. (MAKRIDAKIS, 1979 apud MINTZBERG, 2008 p 190).

William Newman (1951) “a confiabilidade da maioria das decisões diminuiu rapidamente à medida que são projetadas mas além para o futuro”, e ele não quis dizer muito tempo: “Dois ou três meses” poderia ser “razoável” para índices salariais, mas “três ou quatro anos” era “arriscado”. Na década de 1980 foi constatado através de uma pesquisa em doze empresas que todos os participantes faziam o trabalho [de previsão] inadequadamente. A maioria das empresas estava envolvida em implicações de curto prazo de eventos que já tinham ocorridos ou preocupadas com eles.

No artigo de Gimpl e Dakin (1984) sobre “Administração e Mágica” foi dada uma atenção especial para a previsão e foi citado que uma previsão de tempo de longo prazo deve ser obtida antes de se sair, pois as condições do tempo são extremamente imprevisíveis. Para completar, destacaram o paradoxo fundamental do corpo humano-quanto mais imprevisível o mundo se torna, mais procuramos e contamos com previsões e prognósticos para determinar o que devemos fazer (125). Segundo Mintzberg (2008) o que o Gimpl e Dakin (1984) queriam dizer é que muitas previsões são simplesmente parecidas com magia, feitas por razões supersticiosas e devido a uma obsessão pelo controle que se torna a ilusão de controle.

Nosso ponto de vista é que o encanto da gerencia com os ritos mágicos do planejamento a longo prazo, da previsão e de varias outras técnicas orientadas ao futuro é uma manifestação de comportamento supersticioso para diminuir a ansiedade e que a previsão do planejamento têm a mesma função dos ritos mágicos... eles fazem o mundo parecer mais determinista e nos dão confiança em nossa capacidade de lutar, unem a tribo gerencial e nos induzem a entrar em ação, pelo menos quando os presságios são favoráveis.

Além disso, esses ritos podem atuar para reservar o *status quo*. (GIMPL E DAKIN, 1984 p 125).

Mintzberg (2008) ao falar sobre previsão por extrapolação informa que é possível acabar com as dificuldades da previsão em longo prazo, que é: estabilidade. Em suas palavras: Para conduzir uma produzir uma previsão precisa em condições de estabilidade, o previsão precisa apenas concluir que o futuro é igual ao passado. A previsão também pode dar razoavelmente certo se as tendências mudarem de modo favorável a organização, por exemplo, se os mercados crescerem mais rápido que o previsto. Normalmente, superestimar é o que causa problemas, por exemplo, projetar uma demanda dos produtos de uma empresa mais elevada do que de fato se concretiza.

Para concluir a abordagem dessa falácia, Mintzberg (2008) aborda sobre o planejamento de contingencia em vez de planejamento determinista. É possível caracterizar o planejamento de contingencia, a criação de planos alternativos para lidar com diferentes cenários. Já o planejamento determinista, como já explanado, é aquele em que a organização impõe seus próprios planos ao ambiente.

Para Mintzberg 2008, o planejamento de contingência pode funcionar quando as possibilidades são limitadas e cada uma delas é bem estruturada, baseada em uma longa experiência. Contudo, o planejamento de contingência apresenta vario problemas em contextos mais abertos, em que o conhecimento das contingencias possíveis é limitado.

Os problemas menos óbvios dizem a respeito ao comprometimento, o qual o planejamento de contingencia pode arruinar, de dois modos muito deferentes. Apesar da sugestão de Potter para se resguardar, é difícil atuar diante de vários cenários. As organizações funcionam com base de compromisso e mentalidade. Em outras palavras, são as pessoas determinadas e inspiradas que fazem as coisas. (MINTZBERG, 2008 p 206).

Segundo Mintzberg 2008, o mais sutil dos problemas com o planejamento por contingencia é o muitas vezes o mais grave: é o problema oposto ao comprometimento. Este pode fazer com que a organização executa um plano de contingencia não porque precisa, mas porque o tem. Mintzberg explica esse problema através de um fato que ocorreu no Texas no ano de 1971. A revista *Time* em 17 de dezembro de 1971 noticiou a historia de alguns bombeiros no Texas que atearam fogo em prédios abandonados porque estavam entediados. Assim, o plano de contingencia tornou-se realizado.

A predeterminação funciona muito bem quando o mundo do planejamento é estável, ou pelo menos as tendências são favoráveis. Quando o mundo está sob controle da organização e de seus planos para que as estratégias sejam impostas ao ambiente. A construção de cenário seguida por planejamento de contingência pode funcionar bem quando as incertezas do mundo são poucas e certas.

Falácia do desligamento: embora a natureza da função de apoio desligue necessariamente os planejadores da formação estratégica, os gerentes, em virtude de estarem na linha, não precisam ser desligados. É argumentado se realmente os gerentes precisam ser desligados do planejamento.

Muitas das grandes estratégias são simplesmente grandes visões, “quadros gerais”. Entretanto, o quadro geral não está lá pra contemplação, em pastas com três aros ou relatórios dos sistemas de informações gerenciais ou demonstrações financeiras. Ele deve ser elaborado em mentes férteis. E, como todos os quadros gerais, são criados a partir de miríades e pequenos detalhes. Alimentados apenas com abstrações, os gerentes não conseguem construir coisa alguma além de imagens nebulosas, instantâneos mal focados que não esclarecem nada. (MINTZBERG, 2008 p 220).

Ao tratar sobre esse assunto, Mintzberg (2008) não deixa de apontar o fato de que criar uma nova visão exige mais que simplesmente dados intangíveis e compromisso, mas que exige capacidade mental para síntese, com imaginação. Assim, ele aborda a falta de capacidade de alguns gerentes, principalmente daqueles que são mais inclinados a depender do planejamento. De encontro com esse tipo de gerente, os planejadores devem estar preparados para que seus procedimentos o fizessem em seu lugar.

Mintzberg (2008) expõe três tipos de situações com os gerentes, nesta primeira a situação dele não conseguir pensar estrategicamente, dando como solução encontrar outra pessoa que possam pensar de forma estratégica. É abordado também, quando o gerente consegue pensar estrategicamente, mas estão muitos desligados dos detalhes das operações da organização. Para tal condição, ele aponta como solução colocar o gerente novamente em contato, ou então (de novo) garantir que o poder sobre a elaboração de estratégia seja descentralizado. Em outras palavras, o poder sobre o processo deve caber às pessoas que têm uma percepção íntima do contexto no qual as estratégias devem funcionar. Por fim, a situação em que ninguém pode ter esperança de pensar estrategicamente: a organização é complexa demais para desenvolver estratégias viáveis.

Sobre esse último tipo de organização, as extremamente complexas, ressalta as organizações governamentais. Essas organizações deixam seus colaboradores com operações limitadas a pequenos fragmentos e não conseguem chegar a um acordo.

Uma das principais suposições em planejamento é a do desligamento, em especial a estratégia das operações e, por isso, do que é chamado de planejamento estratégico do gerenciamento das operações. Como já mostrado anteriormente é preciso abstrair a administração das operações no dia-a-dia, assim, a verdadeira direção do planejamento torna-se possível exclusivamente porque a gerência não está mais inteiramente imersa nos detalhes da própria tarefa.

Justificativa disso corresponde ao que March e Simon chamaram há anos de “A Lei de Gresham de Planejamento: A rotina expulsa o planejamento”. Consequentemente, os planejadores convencionais consideraram sua obrigação tentar expulsar as pressões diárias (sendo que “rotina” dificilmente é a palavra certa para o trabalho gerencial), para que os gerentes pudessem se concentrar no planejamento. Eles estabeleceram cronogramas e retiros programados para fazer isso acontecer. (MARCK, SIMON, 1958 apud MINTZBERG, 2008 p 208).

Porém, Mintzberg (2008) levanta o questionamento de que, os estrategistas eficazes não são pessoas que se abstraem dos detalhes do dia-a-dia, mas exatamente o contrário, são as que neles *imergem*, sendo capazes de extrair deles as *mensagens estratégicas*. Mintzberg faz uma analogia à floresta para explicar que as oportunidades podem estar escondidas embaixo das folhas e que não necessariamente o gestor deve estar acima das árvores olhando os fatos de fora. Assim, ele completa a metáfora: ninguém jamais encontrou um diamante pairando sobre uma floresta. Do ar, a floresta parece um simples tapete verde, não o complexo sistema de vida que realmente é.

A crença de que os gerentes estratégicos e seus sistemas de planejamento podem ser desligados do objetivo de seus esforços se baseia em uma hipótese fundamental: que eles podem ser informados de maneira formal. Para ser mais específico, o desligamento só será possível se as informações de que eles precisam puderem ser fornecidas convenientemente. O mundo confuso de ruídos aleatórios, fofocas, inferências, impressões e fatos precisam ser fornecidos regularmente em forma de digerível. (MINTZBERG, 2008 p 210).

Embora as informações factuais possam estar igualmente disponíveis a toda parte interessada (supondo o acesso a um computador ou fotocopiadora), as informações intangíveis, muitas delas, críticas para a elaboração de estratégia, estão disponíveis só para aqueles diretamente expostos a ela – “em contato”, por assim dizer. E os planejadores em geral não estão em contato desse modo. (MINTZBERG, 2008 p 216).

Em seu livro lançado em 1973, Mintzberg falou que estar em contato significa ter acesso pessoal às fontes das informações e que em geral quem tem acesso a esse tipo de informações são os gerentes de linha. Ter acesso pessoal a cada subordinado proporciona ao gerente a mais ampla base de informações sobre a própria unidade, ao passo que ter o mais alto cargo formal na unidade proporciona acesso informativo a colegas em níveis equivalentes em outras empresas. Assim, qualquer gerente que souber absorver as informações deve emergir como um indivíduo muito bem informado, muito à frente de qualquer subordinado ou especialista da equipe (de modo mais abrangente, em todos os assuntos, se não na profundidade de um único).

É evidente que os planejadores promovem sua própria vantagem comparativa, isto é, somente eles têm o tempo e as técnicas para analisar os dados factuais. No entanto, seu problema é que, embora os gerentes de linha possam facilmente ganhar acesso a esses dados (ou pelo menos, aos resultados de suas análises), os planejadores não conseguem facilmente acesso aos dados intangíveis dos gerentes, que costumam estar armazenados somente na própria memória natural (isto é, cérebros humanos). Os dados factuais podem ser compartilhados por meio de um fotocopiadora; os dados intangíveis, não. Na melhor das hipóteses, eles podem ser escritos, ou compartilhados verbalmente em algum tipo de sessão de prestação de contas. No entanto, os gerentes muitas vezes hesitam em fazer isso, pois pode ser terrivelmente demorado. (MINTZBERG, 2008 p 218).

Na escola do *design*, como já citado, é feita alusão para que os líderes simplifiquem suas estratégias ao máximo. Porém, com essa atitude é negada a ideia de que formulação estratégica é um processo longo, sutil e difícil processo de aprendizado. Assim, foi estimulado aos executivos a separar o pensamento da ação. Fazendo com que os executivos permanecessem em suas salas em vez de ir às fabricas e de conhecer os clientes, que é de onde as verdadeiras informações têm de ser exploradas, então ele pode ser a causa de alguns dos sérios problemas enfrentados nas organizações.

A criação de estratégias eficazes liga a criação ao pensamento, que, por sua vez, liga a implementação à formulação. É certo que pensamos para agir, mas também agimos para pensar. Tentamos coisas, e aquelas que funcionam convergem gradualmente para padrões que se transformam em estratégias. Não se trata de comportamento evasivo de pessoas desorganizadas, mas sim da própria essência do planejamento estratégico. (MINTZBERG; AHLSTRAD; LAMPEL, 2010 p 81).

Às vezes, o ambiente simplesmente muda de maneiras imprevistas e os formuladores resistem a fazer mudanças, talvez porque sejam teimosos – ou talvez porque nem sequer estejam cientes das mudanças externas. Em outras vezes, são os implementadores que resistem, neste caso às mudanças formuladas, talvez porque tenham uma mentalidade demasiado estreita para romper com suas maneiras tradicionais, sejam intolerantes demais para reconhecer uma boa estratégia quando é colocada diante deles ou complicada demais para seguir outros programas, além dos próprios. (MINTZBERG, 2008 p 230)

Mintzberg (2008) afirma que em vez da dicotomia formulação-implementação promovidas há tempos na literatura prescritiva, é um processo de aprendizado – formulação em lugar de formalização. As pessoas agem para pensar e pensam para agir, As duas prosseguem lado a lado, como dois pés ao caminhar, que no fim convergem para padrões viáveis de comportamento.

Porém, quando a situação é mais complexa, o pensamento estratégico não pode estar concentrado em um centro. Assim, é possível eliminar a dicotomia. Fazendo com que o formulador precise programar e que o implementador precise formular. Tornando assim o processo de formulação estratégico mais interativo, que impossibilita, desta forma, separar o pensamento da ação.

Da mesma forma, não existe uma estratégia puramente deliberada ou puramente emergente. Nenhuma organização – nem mesmo as instituições comandadas pelos antigos gregos – sabe o suficiente para resolver tudo de antemão e ignorar o aprendizado totalmente. E ninguém pode ser suficientemente flexível para deixar tudo ao acaso e desistir do controle. A arte requer controle, assim como requer sustentabilidade ao material que se tem à mão. Assim a estratégia deliberada e a estratégia emergente formam os extremos de um *continuum*, ao longo do qual as estratégias que são criadas no mundo

real possam ser encontradas. (MINTZBERG; QUIN; LAMPEL; GHOSHAL, 2001, p. 117).

Nesse contexto de estratégia emergente será abordado no próximo capítulo como a estratégia emergente consegue ser uma estratégia competitiva, avaliando assim sua formulação de estratégia como processo emergente através da escola do aprendizado, como as 5 forças competitivas que moldam a estratégia emergente e por fim, uma análise *swot* sobre a estratégia emergente.

3. ESTRATÉGIAS EMERGENTES E COMPETITIVIDADE

Kaplan e Norton (2001) citam em um estudo que revela que somente 10% das estratégias formuladas com eficácia são implementadas com êxito. Para os 90% de fracassos, tem-se como verdadeiro problema a má execução das estratégias. Uma das causas abordadas é que as estratégias estão mudando, mas as ferramentas para sua mensuração ficaram para trás.

As organizações necessitam estabelecer relações entre os objetivos estratégicos e as ações operacionais. No entanto, observa-se que este desdobramento ocorre de forma empírica, sem auxílio de uma metodologia adequada. Falhas na comunicação dos objetivos estratégicos, indefinição de critérios quantitativos e qualitativos para estabelecer as ações operacionais e ausência de sistemática para acompanhar o processo de implementação das ações necessárias à consecução dos objetivos propostos são geradores da baixa eficiência dos resultados. (MOREIRA, 2002).

3.1 Formulação de estratégia como processo emergente: Escola do aprendizado

O fato de ser baseada na descrição em vez de prescrição faz com que os proponentes da escola do aprendizado façam perguntas de como as estratégias se formam em vez de perguntar como elas são formuladas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmaram que pesquisadores simpatizantes da abordagem de aprendizado descobriram que, quando ocorria um redimensionamento estratégico importante, este raramente se originava de um esforço formal de planejamento e, muitas vezes, nem mesmo das salas da alta gerência. Em vez disso, as estratégias se deviam 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 consideração quanto às suas consequências estratégicas). Tomadas em conjunto ao longo do tempo, essas pequenas alterações frequentemente produziam grandes mudanças de direção.

Segundo Weick (1979, apud MARIOTTO, 2003, p82), "as organizações frequentemente relutam em admitir que boa parte de sua atividade consiste em reconstruir histórias plausíveis a *posteriori* para explicar onde estão agora, embora nenhuma dessas histórias as tenha de fato conduzido precisamente a esse lugar".

Não existe sequencia de análise primeiro a integração depois porque, como descreve a ala construcionista da escola cognitiva, o mundo não é uma entidade estável "lá fora", que possa ser analisada e reunida em um quadro final. Ao contrario, como loca Weick, o mundo é *decretado*. A realidade emerge da interpretação e atuação constantes de nossa experiência passada. Precisamos de ordem, mas esta gera anomalias, e estas, por sua vez, fazem com que mudemos nossa ordem. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 194).

Para Mintzberg, a formação de estratégia em uma "organização inovadora" difere de outras configurações em vários aspectos cruciais: "Quando o propósito central da organização é inovar, os resultados dos esforços não podem nunca ser conhecidos com antecedência. Nesse caso, ela não pode especificar uma estratégia – um padrão ou uma consistência em uma sequência de decisões – de antemão, antes que tome suas decisões. Tais padrões, na melhor das hipóteses, emergem depois dos fatos, como resultado de decisões específicas" (MINTZBERG, apud MARIOTTO, 2003, p. 84).

O termo "estratégia emergente" tornou-se muito difundido nos escritos sobre estratégia. Nos últimos anos, a ideia de decisões e estratégias emergentes disseminou-se rapidamente na literatura de negócios. Um rápido levantamento na Internet mostra que o termo foi incorporado aos programas de disciplinas de estratégia das melhores escolas de negócios do mundo. O conceito de emersão vem também sendo aplicado a outros fenômenos organizacionais: decisões, estruturas, processos. (MARIOTTO, 2003, p. 79).

Uma estratégia emergente é, essencialmente, uma "estratégia não planejada", no sentido de uma linha de ação que só é percebida como estratégica pela organização à medida que ela vai se desenrolando ou até mesmo depois que já aconteceu. (MARIOTTO, 2003, p. 79).

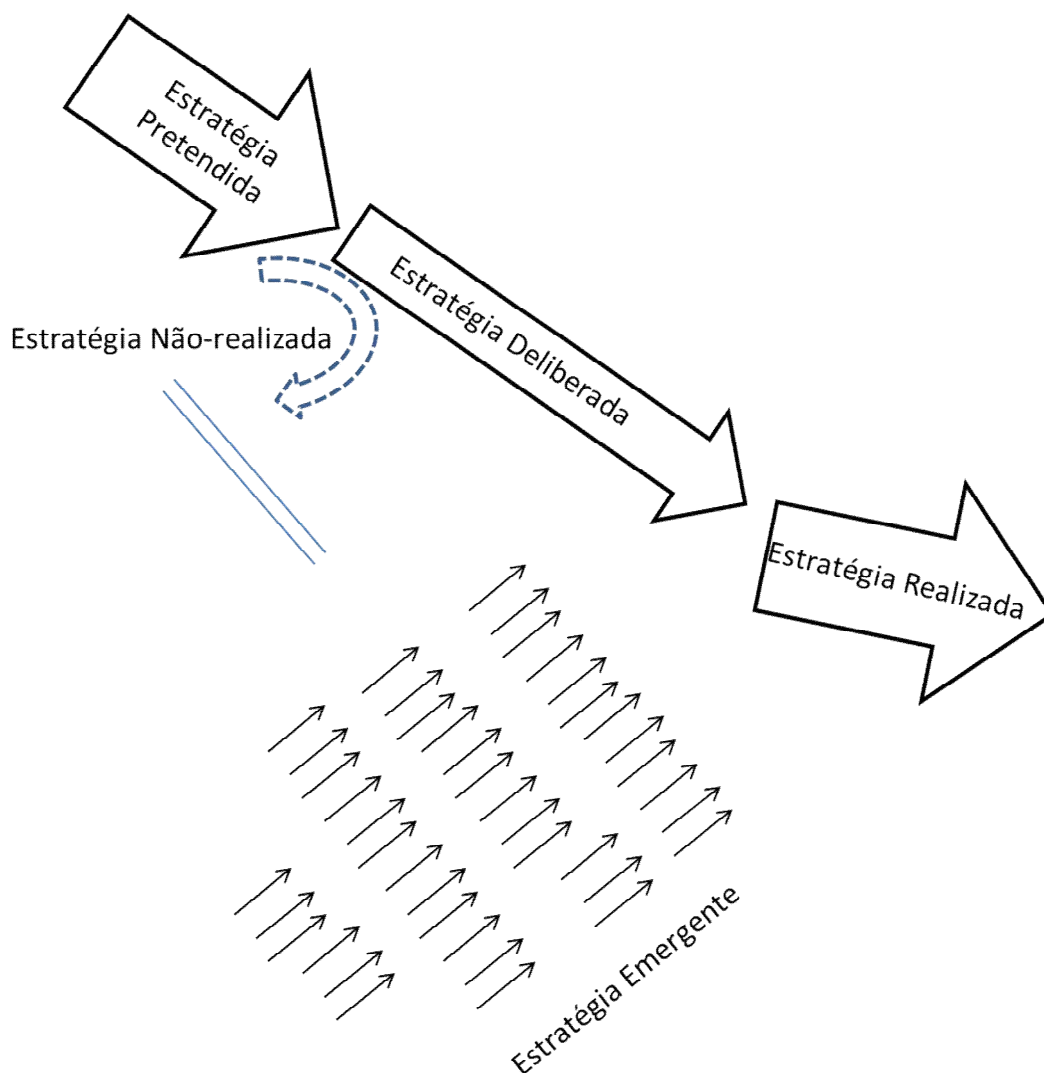
A estratégia emergente ultrapassa a figura de um líder individual ou de um pequeno grupo responsável pelo gerenciamento de uma organização, pode também ser

desenvolvida no âmbito coletivo. À medida que as pessoas interagem, surgem conflitos e com isso ocorre um aprendizado mútuo, desenvolvendo assim o consenso.

O papel da direção é o de incentivar seletivamente o crescimento de estratégias emergentes, em alguns casos até mesmo permitindo que elas tomem o lugar de estratégias intencionadas – estratégias intencionadas só passam a ser chamadas de “deliberadas” se forem, de fato, realizadas. Administrar esse processo não é traçar estratégias, mas reconhecer sua emergência e incentivá-las, ou interrompê-las. Isso pode ser feito quando a organização cria um clima no qual uma grande variedade de estratégias pode se desenvolver (MINTZBERG e McCHUGH, apud MARIOTTO, 2003, p. 85).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p187) acreditam que é possível distinguir a estratégia deliberada da estratégia emergente, tendo em vista que a estratégia deliberada focaliza o controle – certificando-se de que as intenções gerenciais são realizadas em ação –, ao passo que a estratégia emergente focaliza o aprendizado – compreensão por meio da execução de ações regidas pelas intenções.

Figura 2 - Estratégias Deliberadas e Emergentes



Fonte: Adaptada de Mintzberg *et al.* (2000)

Poucas estratégias – ou nenhuma – são puramente deliberadas assim como poucas são totalmente emergentes. Todas as estratégias da vida real precisam misturar esses dois aspectos de alguma forma: exercer controle fomentado ao aprendizado. Assim, as estratégias emergentes não são necessariamente más, nem as estratégias deliberadas são sempre boas; os estrategistas eficazes as misturam de maneira que reflitam as condições existentes, especialmente capacidade para prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 27).

Um padrão pode surgir e ser reconhecido, após isso se torna um plano formal que pode estar dentro de uma perspectiva mais ampla. Na maioria das vezes a estratégia é tratada sob o ponto de vista em que primeiro há o planejamento e depois a execução, que são as estratégias deliberadas. As estratégias emergentes aparecem no meio dos cursos de ação em que uma ideia à outra, até que um novo padrão se forme. Neste caso o processo foi o oposto da estratégia deliberada, a ação formou um novo pensamento, uma nova ideia, uma estratégia surge. (MINTZBERG et al, 2003, p. 27).

Analisando a Figura 2, vê-se que a estratégia, a partir de sua concepção no Planejamento Estratégico, sofre interferências externas, vindas do mercado (eventos externos), e internas (decisões internas), provenientes da própria organização, que fazem com que tomem novas providencias para responder ao mercado e ajustar-se às decisões tomadas, o que existe uma revisão na estratégia adotada, um reajuste. Esse “exercício” de conceber estratégia, executar, assimilar interferências e responder ao mercado, realizado pela organização, representa o Processo Estratégico. (SILVA, 2003, p.4).

Segundo Mintzberg et al (2001), estratégia também pode ser definida como um plano, uma rota, um curso de ação através do tempo. Por esta definição, as estratégias têm duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para quais se aplicam e são desenvolvidas consciente e deliberadamente.

A combinação das noções de emergência e compreensão levanta diversas possibilidades fascinantes. Por exemplo, as organizações podem aprender reconhecendo padrões em seus próprios comportamentos, convertendo estratégias emergentes do passado em estratégias deliberadas para o futuro. Assim, o comportamento que parece ser a própria antítese do planejamento pode, sob certas circunstancias, informa-lo, fornecendo novas e criativas estratégias para programar. Ou o aprendizado pode ocorrer dentro de uma visão ampla, que é deliberada em sua perspectiva geral, mas emergente em suas posições específicas. Da mesma forma uma organização pode usar uma estratégia de processo na qual a liderança central administra o processo enquanto deixa para os outros o conteúdo (o que essas estratégias devem ser). (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 196).

O aprendizado contínuo consiste em um enfoque exploratório não só para descobrir problemas como também para solucioná-los. Trata-se de uma perspectiva de ver tanto o desejo quanto a proposta de mudança como emergente da aprendizagem. Presume-

se que ideias inovadoras já estão disponíveis na organização e fazem parte da expediência das pessoas. (MOTTA, 1999, p.154).

Nas organizações que aprendem, a participação das pessoas acontece em um processo de interação simultânea e complexa, seguindo processos simples. Na escola da aprendizagem, mesmo em casos extremos, a realidade do comportamento estratégico deve mesclar aprendizagem emergente e controle. A aprendizagem emergente está diretamente relacionada ao aprendizado que combina a reflexão das atitudes dos agentes com os resultados alcançados, “trata-se de um rompimento com décadas de tradição em administração estratégica, a qual tem insistido que o pensamento deve terminar antes que a ação se inicie; que a formulação deve ser seguida com a implementação” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 149).

As organizações não são regidas pela racionalidade global, nem por qualquer estrutura consistente isolada que guie as mudanças. Estas emergem da interação cumulativa entre sistemas básicos de ação chamados de “rotina”, que são padrões repetitivos de atividade que sustentam e controlam o funcionamento regular da organização. Eles cobrem áreas como contratações, demissões, promoções e orçamentação. As organizações são compostas de hierarquias de rotinas, desde a mais básica no chão de fábrica até aquelas usadas pelos gerentes para controlar outras atividades. As rotinas conferem estabilidade à organização, assim como os giroscópios mantêm os aviões em cursos estáveis. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 181).

Para se entender melhor as mudanças estratégicas, seria interessante observar que não mudar seria evitar até o limite do irresistível. (MOTTA, 1999, p.43.).

Segundo Robbins (2002) as mudanças podem ser classificadas em dois tipos: o primeiro tipo é mudanças em primeira ordem que é uma mudança linear, em que não há nenhum desvio representativo sobre as relações com fatos externos ou sobre como a organização pode melhorar suas operações internamente. O segundo tipo é a mudança de segunda ordem, que é descontínua e radical, exigindo mudanças nas maneiras da empresa tratar as coisas da organização e na relação com variáveis exteriores.

Já para Motta (1999), o incremento e o radicalismo possuem valores equivalentes às mudanças de primeira ordem e segunda ordem. O incrementalismo significa a realização de pequenas modificações em partes da organização e em suas

relações externas. Já a mudança radical representa uma mudança mais profunda em relação ao incrementalismo ou mudança de primeira ordem.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 202) são possíveis as seguintes premissas para a escola do aprendizado:

- 1) A natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, muitas vezes associada à difusão de bases de conhecimento necessárias à estratégia, impede o controle deliberado; a formação de estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual, no limite, formulação e implementação tornam-se indistinguíveis;
- 2) Embora o líder também deva aprender e, às vezes, pode ser o principal aprendiz, em geral é o sistema coletivo que aprende: na maior parte das organizações há muitos estrategistas e, potencial;
- 3) Este aprendizado procede de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para que se possa compreender a ação. As iniciativas estratégicas são tomadas por quem quer que tenha capacidade e recursos para poder aprender. Isto significa que as estratégias podem surgir em todos os tipos de lugares estranhos e de maneira incomum. Algumas iniciativas são deixadas para que se desenvolvam ou não por si mesmas, ao passo que outras são escolhidas pelos defensores gerenciais que as promovem pela organização e/ou à alta administração, dando-lhes ímpeto. De qualquer maneira, as iniciativas bem-sucedidas criam correntes de experiências que podem convergir para padrões que se tornam estratégias emergentes. Uma vez reconhecidas, estas podem ser tornadas formalmente deliberadas;
- 4) Assim, o papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo quais novas estratégias podem emergir. Portanto, a administração estratégica envolve a elaboração das relações sutis entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança;
- 5) Dessa forma, as estratégias aparecem primeiro como padrões do passado; mais tarde, talvez, como planos para o futuro e, finalmente, como perspectivas para guiar o comportamento geral.

Já para Porter (1998, p. XXVI) o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa competirá, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas. Portanto, a estratégia é uma combinação dos *fins* (metas) que a empresa busca e dos *meios* (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá. Assim, desenvolveu o que é chamado de cinco forças para serem analisadas ao ser feito um estudo de qual estratégia deverá ser utilizada pela empresa.

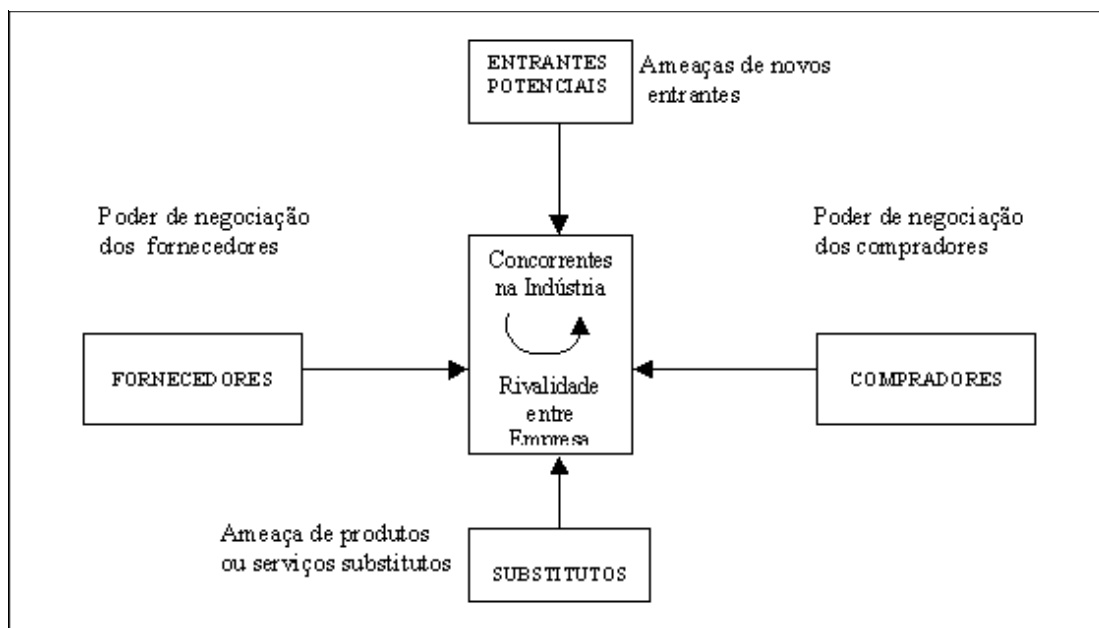
3.2 Forças competitivas moldam a estratégia emergente

Esse tópico do capítulo será identificado às características estruturais básicas das indústrias que determinam o conjunto das forças competitivas e, portanto, a rentabilidade da indústria. Tendo em vista que a meta da estratégia competitiva é encontrar uma posição dentro da indústria para que a companhia possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influencia-las a seu favor.

Nesta abordagem é marcante a ênfase da análise estratégica a partir do ambiente externo; várias vezes, Porter (1980) afirma que a estrutura da indústria é o fator preponderante na escolha da estratégia da empresa. Consequentemente, a estratégia competitiva é vista como a construção de defesas contra o conjunto das forças competitivas, como um modo de influenciar o equilíbrio das forças externas em favor da empresa, ou como uma resposta, antes dos concorrentes, às mudanças nos fatores básicos destas forças. (CARNEIRO, CAVALCANTE, SILVA, 1997).

Porter (1998) dividiu o modelo de concorrência entre as indústrias através de cinco forças como apresentado na Figura 3:

Figura 3 – Cinco Forças de Porter



Fonte: Porter (1998)

As cinco forças competitivas – ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Cliente, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência, nesse sentido mais amplo, poderia ser definida como *rivalidade ampliada*. (PORTER, 1998).

Uma série de características técnicas e econômicas importantes de uma indústria são críticas para a intensidade de cada força competitiva:

Ameaça de novos entrantes: as novas empresas que entram para uma indústria trazem novas capacidades e o desejo de ganhar parcela do mercado. Como resultado os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo assim a rentabilidade das indústrias instaladas no país. A ameaça de entrantes potenciais em uma indústria depende das barreiras de entrada, aliada à reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes, a qual também

condiciona a reação do novo concorrente. Se as barreiras forem altas, o recém-chegado deve esperar retaliação acirrada da concorrência, o que reduz a ameaça de entrada. (PORTER, 1998).

Os concorrentes potenciais modificam a estrutura industrial porque, ao tentar entrar no mercado, podem forçar uma redução dos preços ou um aumento dos custos dos participantes. Segundo Porter (1986: 25), "a ameaça de entrada em uma indústria depende das *barreiras de entrada* existentes, em conjunto com a *reação* que o novo concorrente pode esperar por parte dos concorrentes já existentes". Assim, barreiras altas implicam em uma intensa retaliação por parte dos concorrentes estabelecidos.

Com relação às barreiras de entrada de novos concorrentes, merecem destaque:

Economia de escala: refere-se aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto *por período* aumenta. Economias de escala detêm a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em pequena escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo; duas opções indesejáveis;

Diferenciação do produto: as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, que foram atingidos a partir do esforço passado pela publicidade do serviço ao consumidor, das diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria. A diferenciação cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuarem despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes. Esse esforço em geral acarreta prejuízos iniciais e, com frequência, dura um longo período de tempo;

Necessidade de capital: mesmo se o capital estiver disponível nos mercados de capitais, a entrada representa um uso arriscado desse capital, o que se refletirá em margens de risco cobradas aos pretendentes à entrada, principalmente se o capital requerido for para atividades arriscadas e irrecuperáveis como a publicidade inicial ou pesquisa e desenvolvimento;

Pressão dos produtos substitutos: todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. (PORTER, 1998, p.23).

Os produtos substitutos, por sua vez, influenciam a indústria na medida em que oferecem uma alternativa de preço-desempenho capaz de afetar o nível de lucratividade das empresas participantes. Assim, "quanto mais atrativa a alternativa de preço-

desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria” (PORTER, 1986: 39).

Poder de negociação dos compradores: os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros. A escolha de uma companhia quanto aos grupos de compradores a quem vender deve ser vista com uma decisão estratégica crucial. Uma companhia pode melhorar sua postura estratégica descobrindo compradores que possuam um poder mínimo para influenciá-la negativamente. Raramente acontece de todos os grupos para os quais uma companhia vende gozarem do mesmo poder. Mesmo quando uma companhia vende para uma única indústria, geralmente existem segmentos dentro dessa indústria que exercem menos poder do que outros. (PORTER, 1998, p.28).

Poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. (PORTER, 1998, p.29).

Ao ser adotada a estratégia de liderança em custo, a empresa objetiva minimizar seus custos, seja através do aumento substancial da escala de produção, seja por meio de um forte controle de custos e despesas gerais ou mesmo através da redução de custos em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade.

A estratégia de diferenciação, por sua vez, visa “...diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria” (PORTER, 1986: 51). Assim, as fontes de diferenciação para uma empresa e seus produtos e serviços podem ser a marca, a tecnologia empregada, os serviços personalizados, a rede de fornecedores.

Na estratégia de enfoque a empresa opta por atuar em um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria, como um segmento específico de clientes ou um determinado mercado geográfico, por exemplo. Ao fazê-lo, a empresa pode adotar um enfoque nos custos ou na diferenciação.

Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes: a rivalidade entre os concorrentes já existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou perdem a oportunidade de melhorar sua posição. Na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma firma têm efeitos notáveis em seus concorrentes e podem, assim, incitar à retaliação ou aos esforços para conter esses movimentos; ou seja, as empresas são *mutuamente dependentes*. Esse padrão de ação e reação pode, ou não, permitir que a empresa iniciante e a indústria como um todo se aprimorem. Se os movimentos e contramovimentos crescem em um processo de escalada, todas as empresas da indústria podem sofrer as consequências e ficar em situação pior do que a inicial. (PORTER, 1998, p.18).

Os fatores que determinam a rivalidade competitiva podem mudar e realmente mudam. Para Porter (1998, p. 22) um exemplo muito comum desse tipo de mudança é quando acontece a alteração no crescimento da indústria que vem com a sua maturidade. À medida que uma indústria amadurece, seu índice de crescimento declina, resultando em rivalidade intensificada, redução nos lucros, e em uma convulsão.

Segundo Porter (1998, p. 23) as barreiras de entrada e saídas mesmo sendo conceitualmente distintas, seu nível de junção é um aspecto importante para a análise de uma indústria. O melhor caso, do ponto de vista dos lucros da indústria, é aquele em que as barreiras de entradas são altas, mas as de saída são baixas. Nesse caso, a entrada será detida e os concorrentes malsucedidos deixaram a indústria. Quando tanto a entrada como a saída têm barreiras elevadas, o potencial de lucro é mais alto, mas, geral, acompanhado de maior risco. Exemplificando na Figura 4:

Figura 4 - Barreiras e Rentabilidade

| | | Barreiras de Saída | |
|----------------------|--------|-----------------------------|-------------------------------|
| | | Baixas | Altas |
| Barreiras de Entrada | Altas | RETORNOS ESTÁVEIS BAIXOS | RETORNOS ARRISCADOS BAIXOS |
| | Baixas | RETORNOS ESTÁVEIS ALTOS | RETORNOS ARRISCADOS ALTOS |

Fonte: Porter (1998)

Embora uma companhia tenha que conviver com muitos dos fatores que determinam a intensidade da rivalidade na indústria pode haver alguma espaço para melhorar a situação e com mudanças estratégicas. Um exemplo pode-se aumentar os custos de mudanças dos compradores fazendo com que a assistência técnica aos clientes projete seu produto em suas operações ou tornando- os dependentes quanto a conselhos técnicos. Ou a empresa pode tentar aumentar a diferenciação do produto com novos tipos de serviços, inovações de marketing ou alterações no produto.

3.3 Análise *Swot* sobre a estratégia emergente

Para Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor

visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando.

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) a análise *Swot* tem como função cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir dessa matriz é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata - se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização.

Estas zonas podem ser representadas na Figura 5:

Figura 5 – Matriz SWOT

| | | Análise Interna | |
|-----------------|------------------------------------|--|--|
| | | S (strengths) Pontos fortes | W (Weaknesses) Pontos fracos |
| Análise Externa | O (oportunidades) Oportunidades | SO (maxi-maxi) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas. | WO (mini-maxi) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes. |
| | T (Threats) Ameaças | ST (maxi-mini) Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas. | WT (mini-mini) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças. |

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2003)

Chiavenato e Sapiro (2003), os critérios a serem avaliados no ambiente interno são: recursos financeiros, liderança e imagem de mercado, condicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de novos competidores, tecnologia, vantagens de custo, propaganda, competência e inovação de produtos.

Através da análise do ambiente interno é que a empresa consegue verificar quais são suas forças e fraquezas, assim podendo obter vantagem competitiva utilizando e potencializando suas forças para aumentar participação de mercado, elaborando estratégias para minimizar ou até mesmo eliminar suas fraquezas.

De acordo com Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização. Os pontos fortes devem ser amplamente explorados pela organização.

Consideramos uma grande força da organização o *know how* da empresa na sua área de atuação. É fato importante dentro do ambiente competitivo diferencia a empresa de seus concorrentes e de eventuais novos entrantes. Soma-se a isto o rápido poder de mobilização operacional, o que permite que a empresa responda rapidamente às necessidades do mercado. (PEREIRA et al., 2002).

As forças são fatores internos positivos que a empresa tem total controle, elas devem ser exploradas ao máximo com finalidade de manter a empresa em bom posicionamento diante de seus concorrentes e que suas fraquezas diminuam.

As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização (MATOS, MATOS, ALMEIDA, 2007).

A fraqueza é uma condição interna da empresa totalmente desfavorável, deve ser observada constantemente, melhorada ou eliminada para futuramente não dificultar a competitividade da empresa. Para obter melhor desempenho, a organização deve trabalhar as oportunidades e ameaças e seus pontos fortes e fracos, assim é possível alcançar seus objetivos e manter a liderança de mercado.

Para a análise do ambiente externo deve-se avaliar, por exemplo, a mudança de hábitos do consumidor, surgimentos de novos mercados, diversificação, entrada de novos concorrentes, produtos substitutos (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

Segundo Cobra (2003), o ambiente externo envolve uma análise das forças macro ambiental (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores micro ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores). Procura identificar duas coisas: oportunidades e ameaças.

Oportunidades e ameaças existem fora da empresa, independente de forças e fraquezas. Oportunidades e ameaças ocorrem tipicamente dentro dos ambientes competitivo, do consumidor, econômico, político/legal, tecnológico e/ou sociocultural (FERRELL e HARTLINE, 2009).

São situações, tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos (CALLAES, BÔAS, GONZALES, 2006).

Para Martins (2007), oportunidades são aspectos mais positivos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

As oportunidades para a organização são as variáveis externas e não controladas, que podem criar as condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de utilizá-las (REZENDE, 2008).

As oportunidades refletem a realidade externa da empresa e devem ser observadas, pois são capazes de influenciar o ambiente externo e interno da organização. Em geral a oportunidade positivamente no ambiente interno. Oferecendo para a empresa chances de lucrar a partir da identificação de novos mercados e clientes.

Ameaças são aspectos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela empresa e são relevantes para o planejamento estratégico (MARTINS, 2007).

De acordo com Martins (2007), ameaças são atividades que podem levar a empresa para uma redução de receita ou até mesmo a seu desaparecimento. Estão ligadas aos concorrentes e novos cenários, desafiando a atual estratégia do empreendimento. Para evita-las devem ser analisados seus graus de possibilidade de ocorrerem e níveis de gravidade.

A matriz *Swot* tem papel fundamental na definição das estratégias e planos de ação, pois visa identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, levando em consideração o ambiente interno e externo. Percebe-se que a matriz *Swot* tem o intuito de compreender fatores influenciadores e apresentar como eles podem afetar a iniciativa organizacional com base nas quatro variáveis forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

É possível perceber que através da análise *Swot* a empresa consegue visualizar com mais facilidade o que está acontecendo ao seu redor e assim, portanto, tomar alguma atitude utilizando a experiência já vivida e transformar seus pontos fracos em pontos fortes e as ameaças em oportunidades. Dessa forma, a análise *Swot* auxilia os gestores a tomar atitudes diante de diferentes situações.

Utilizando os as 10 escolas de Mitinzberg, principalmente a escola do aprendizado, as 5 forças de Michael Porter e o estudo da análise *Swot* , no próximo capítulo será apresentado a empresa Loc Fama LTDA, e mostrado sua maneira de traçar as estratégias diante do mercado e assim, será feita uma análise com finalidade de mostrar os pontos fortes e fracos de utilizar a estratégia emergente como o tipo primordial de sua estratégia.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 Considerações metodológicas

O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação que tem como objetivo primordial procurar compreender, explorar e/ou descrever acontecimentos e contextos complexos nos quais estão envolvidos diversos fatores. Nesse trabalho especificamente, foi feita uma pesquisa de como a empresa Loc Fama formula suas estratégias e como ela consegue manter-se no mercado.

É uma investigação que se assume como particularista, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenômeno de interesse. (PONTE, 2006).

Coutinho (2003), refere-se que quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação.

Coutinho e Chaves (2002), fazem referencia a cinco características básicas de um estudo de caso, que são:

- 1) É um sistema limitado, e tem fronteiras em termos de tempo, eventos ou processos e que nem sempre são claras e precisas;
- 2) É um caso sobre “algo”, que necessita ser identificado para conferir foco e direção à investigação;
- 3) É preciso preservar o caráter único, específico, diferente, complexo do caso;
- 4) Investigação decorre em ambiente natural;
- 5) O investigador recorre a fontes múltiplas de dados e métodos de recolha diversificados: observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários,

narrativas, registros de áudio e vídeo, diários, cartas, documentos, entre outros.

Desse modo foi possível realizar um estudo de caso da empresa Loc Fama com finalidade de tentar compreender como a companhia realiza seus projetos de forma estratégica. Através de inúmeras reuniões e conversas informais foi possível retirar algumas informações as quais deixavam transparecer a maneira que os gestores tomavam decisões e realizavam suas estratégias.

Para Yin (1994) o objetivo do estudo de caso é explorar, explicar ou descrever situações ou fatos, proporcionar conhecimentos a cerca do fenômeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso.

Yin (1994) afirma que existem três princípios para a coleta de dados:

- 1) Usar múltiplas fontes de evidências: permite que o desenvolvimento da investigação em várias frentes – investigar vários aspectos em relação ao fenômeno. As conclusões e descobertas são assim mais convincentes e apuradas já que advêm de um conjunto de confirmações;
- 2) Construir, ao longo do estudo, uma base de dados: embora no estudo de caso a separação entre a base de dados e o relato não sejam vulgarmente encontrada, sugere-se que essa separação aconteça para garantir a legitimidade do estudo, uma vez que os dados encontrados ao longo do estudo são armazenados, possibilitando o acesso de outros investigadores;
- 3) Formar uma cadeia de evidências: consiste em configurar o estudo de caso, de tal modo que se consiga levar o leitor a perceber a apresentação das evidencias que legitimam o estudo, desde as questões de pesquisa até as conclusões finais.

Levando em consideração os princípios de Yin (1994), no estudo de caso realizado nesse trabalho foram utilizadas múltiplas fontes de evidencias, tendo em vista que as ações eram repetitivas e características, sendo, às vezes, possível prever a reação dos gestores diante o a necessidade de uma ação. Para realizar tal estudo a coleta de dados foi bem difícil por conta da resistência dos gestores de passar informações, porém, sempre

que de uma forma indireta era percebido uma informação logo eram feitas anotações para que essas pudessem formar uma cadeia de informações.

4.2 Empresa Loc Fama

A Loc Fama é uma empresa que está no mercado desde 1986 com o objetivo de tornar-se uma empresa locadora de empilhadeiras de diversas capacidades atuando na região do Ceará, primordialmente em Fortaleza e em sua região metropolitana tendo como filosofia atender seus clientes de forma primordial e superar suas expectativas.

Tendo como sócio majoritário Almiro Marinho Junior a Loc Fama tornou-se é uma empresa que está presente no Ceará, Piauí, Maranhão, Rio Grande do Norte e Belém. Que além de fornecer serviço de locação de empilhadeiras se estendeu para o setor de manutenção, venda de peças, pneus e acessórios para empilhadeiras.

Dentre os serviços que a Loc Fama proporciona a opção de inclusão de mão de obra de operadores treinados, capacitados e certificados, atendendo assim as exigências trabalhistas, dando maior segurança aos seus clientes. Dessa forma, a Loc Fama tem como objetivo viabilizar integralmente a estrutura para movimentação dos produtos de seus clientes.

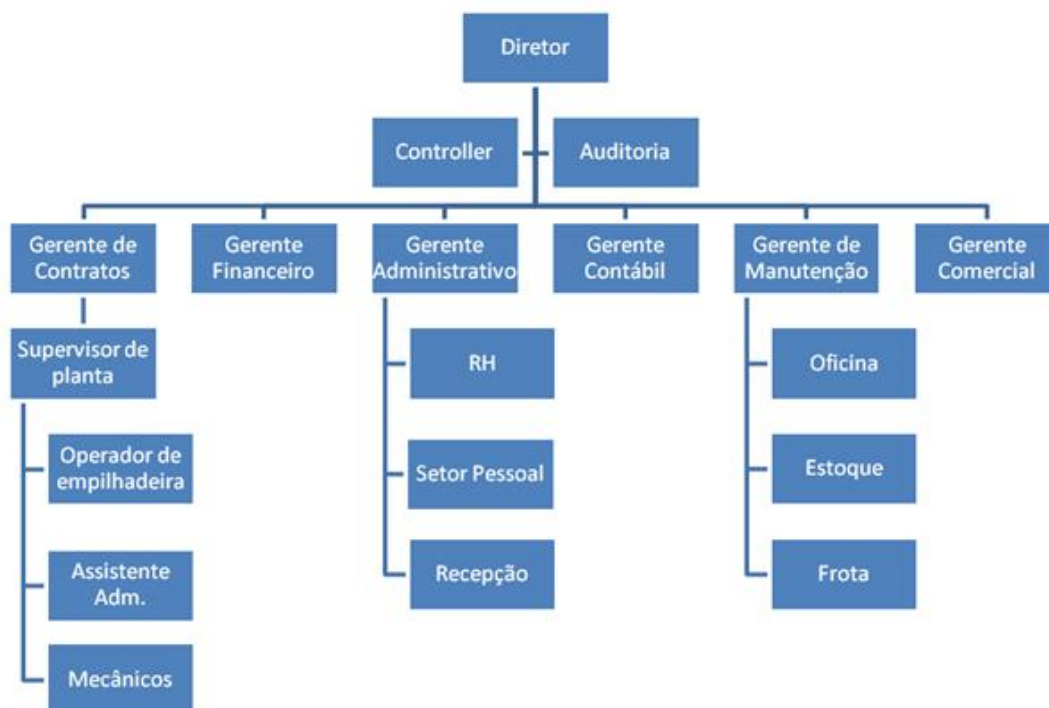
Missão: disponibilizar soluções eficazes em logística de armazenagem em todo o território nacional, oferecendo serviços de locação de empilhadeiras e paleteiras, visando garantir aos clientes a movimentação de seus recursos de forma inteligente.

Visão: Ser reconhecido e consolidar como líder no mercado nordestino no segmento logístico de armazenamento, até 2014 e no mercado nacional até 2020.

Valores: Compromisso, confiança, integridade e respeito.

A estrutura da Loc fama pode ser visualizada na Figura 6:

Figura 6 – Organograma Loc Fama



Fonte: Autor, 2013.

A Loc Fama é uma empresa que trabalha com multimasas, porém, detém a representação e distribuição de duas marcas sendo elas Linde e Heli. A marca Linde detém empilhadeiras com tecnologia e desenvolvimento alemã, sendo, portanto uma empilhadeira “premio” com desempenho elevado, obtém maior agilidade e de fácil manutenção porque sua manutenção é realizada através de um *software* capaz de informar todos os problemas que a máquina esta apresentando. Já a representada Heli é uma máquina desenvolvida na China, esta é uma empilhadeira com um valor agregado menor e que tem ótimo desempenho quando a operação não é full time. Assim, a Loc Fama consegue atender os clientes que têm uma atividade brusca que trabalha com severidade e 24 horas dia e ao cliente que tem uma operação mais branda, sendo capaz, portanto, de ter preços e serviços que se adéqua a cada tipo de cliente.

Dentre os clientes da Loc Fama estão os grandes distribuidores, indústrias de bebidas, indústrias têxteis, supermercados, indústrias alimentícias, transportadoras, empresas de energia variáveis, empresas portuárias. Tendo como foco principal a especialização em movimentação de insumos portuários, distribuidores de alimentos e de bebidas, pois a depreciação do equipamento é menor e é possível uma obter uma maior

retenção de lucro por serem atividades que requerem uma maior especialização e que estão em pleno desenvolvimento.

Segundo dados oficiais, o País está sofrendo a maior expansão de importações em 2010 entre todos os membros do G-20 e entre todas as economias do mundo que tiveram seus dados compilados pela Organização Mundial do Comércio (OMC). Esses resultados veem repetindo anualmente. Os motivos principais são a valorização do real diante do dólar americano, a expansão da economia brasileira, do crescimento do consumo privado e dos investimentos de empresas que acabam implicando a necessidade de importar máquinas e equipamentos.

As vendas no comércio varejista cresceram 8,4% em 2012, acima do ano anterior (6,7%), segundo informações divulgadas hoje (19) pelo IBGE. Em receita, a expansão foi de 12,3%, desempenho que também superou o de 2011 (11,5%). Segundo o instituto, o segmento que inclui hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo teve alta de 8,4% e respondeu por 44,6% do resultado geral. "A despeito da elevação dos preços, a atividade obteve desempenho acumulado no ano equivalente ao do comércio como um todo. Este comportamento reflete, principalmente, o aumento do poder de compra da população decorrente da elevação da massa de salário da economia (obtida pela melhora da renda e do emprego)", diz o IBGE.

Em um mundo globalizado e cada vez mais volátil a Loc Fama consegue justificar junto ao cliente seu serviço de locação de empilhadeiras por meio das seguintes vantagens apresentadas ao cliente:

- 1) Possibilita aumentar o foco no negócio-principal. As empresas concentrarem-se nas suas funções principais, enquanto que um especialista externo assegura as funções operacionais que não façam parte do negócio principal da empresa;
- 2) Redução e controle de custos operacionais;
- 3) Transformação dos custos variáveis em fixos;
- 4) Redução de verbas para aquisição e modernização de equipamentos, proporcionando o aumento da disponibilidade de capital para investimentos;

- 5) Reduz as perdas, diminuindo o desperdício, oferecendo, por parte do terceiro (pelo fato de ter estrutura mais enxuta, administração mais ágil e ser mais especializada) serviços mais baratos e de mais qualidade do que o disponível dentro das entidades, contribuindo para a melhoria da qualidade do produto final da contratante;
- 6) Elimina o custo e a responsabilidade social e sindical com pessoal técnico;
- 7) Aprimora o sistema de custeio, pois há a necessidade, para efeito de decisão, de se ter bem estruturado o conceito de custo de cada atividade internamente desenvolvida;
- 8) Especialização do serviço;
- 9) Maior produtividade;
- 10) Comprometimento com resultados e qualidade;
- 11) Diminuição do tempo de implementação e permite maior agilidade das decisões;
- 12) Conseqüente redução dos níveis hierárquicos e custos administrativos, reduzindo os controles, aumentando a flexibilidade e a agilidade da organização;
- 13) Otimização do espaço físico;
- 14) Todo o processo seletivo fica sobre a responsabilidade do contratado, inclusive supervisões, substituições do pessoal em férias, licenças e outros tipos de faltas justificadas ou não;
- 15) Todos os encargos fazendários, trabalhistas e sociais ficam sobre a responsabilidade da terceirizada e não há vínculo empregatício entre o empregado e o cliente, já que toda a orientação administrativa e operacional, diga-se subordinação, é da responsabilidade da contratada;
- 16) Proporciona a concentração de recursos liberados para a área fim, melhorando a produtividade, a especialização e a eficácia gerencial.

Especialmente no caso da locação de equipamentos a empresa que esta obtendo a terceirização pode abater no imposto de renda tendo em vista que o contrato entra como uma despesa ao invés de entrar para o imobilizado da empresa.

Os concorrentes residentes aqui no Ceará da Loc Fama são: DCDN, Fornecedora, Marcosa, Formáquinas e Masterquipe. Todos estes tem como a locação e venda de empilhadeiras como mais um produto de suas empresas, tendo como foco principal as máquinas de grande porte para construção. Existem outros concorrentes no mercado, porém, concorrentes que estão há pouco tempo no mercado e com baixa expressividade. Portanto, a Loc Fama torna-se, a única empresa no Ceará que trabalha exclusivamente com empilhadeiras.

Tendo em consideração a pouca quantidade de concorrentes no mercado, a Loc Fama, naturalmente, consegue um amplo poder de barganha diante de seus cliente pois este não encontra serviços e equipamentos com qualidade disponível do mercado e, conseqüentemente, com esse poder de negociação e facilidade de encontrar mercado disponível faz com que a empresa se torne reativa ao mercado, tornando-se assim uma empresa que tem como estratégia emergente sua maneira principal de trabalhar.

Trabalhar de uma maneira reativa e se moldando de acordo com a demanda do mercado já é algo que se tornou cultural da historia da Loc Fama. Em conversas informais com o diretor da empresa ficaram claro algumas considerações:

- 1) O mercado de empilhadeiras é um mercado crescente e que poucas pessoas são especializadas - enquanto na região sul e sudeste do país 80% das empresas são verticalizadas e utilizam empilhadeiras na região norte e nordeste , onde a Loc Fama atua, somente 20% das empresas são verticalizadas e utilizam empilhadeiras como meio de movimentação de produtos;
- 2) Trabalhar 26 anos no mercado de empilhadeiras garante o maior conhecimento dos equipamentos, movimentação e das máquinas sendo capaz de trabalhar e fazer manutenção facilmente em todos os tipos de máquinas – portanto, maior agilidade em reposição e manutenção de equipamentos;
- 3) A tendência é de que as empresas passem a fazer locação ou aquisição de empilhadeiras principalmente por conta do aumento nos preços de imóveis e com a verticalização das estruturas é possível multiplicar a capacidade de armazenagem – com a verticalização as empresas ganham mais agilidade na movimentação além da diminuição na quantidade de funcionários tendo em vista que a proporção de trabalhadores e máquinas é de para cada 10 pessoas uma máquina.

Assim, é possível administrar a Loc Fama de uma maneira que a empresa seja economicamente saudável sem fazer um planejamento do que irá acontecer e ser uma empresa reativa as necessidades dos clientes. Em conversas informais com o diretor da empresa foram feitos questionamentos a respeito de planejamento estratégico e quais as vantagens que um planejamento poderia trazer para a empresa. Seguem alguns questionamentos que foram apresentados. Informo que as seguintes palavras não são do diretor, pois foram observações obtidas em conversas informais, portando, um resumo conclusivo.

Em meados de dezembro de 2012, o diretor da Linde Brasil visitou a Loc Fama, com objetivo de realizar pesquisa de mercado, entender como a Loc Fama estava trabalhando o mercado (principalmente no Ceará) e mais uma vez mostrar que estava próximo ao seu parceiro para o que fosse preciso. Com esse estudo de mercado é possível ter uma ideia da quantidade de máquinas a Loc Fama estava pretendendo alugar e/ou vender durante o primeiro semestre do ano de 2013. Esse estudo é feito pela Linde semestralmente, assim, é possível fazer um planejamento da sua produção de máquinas e quantidade de máquinas devem ser importadas dessa forma é possível atender a todos os clientes e fornecedores e, conseqüentemente, aumentar seu share no mercado brasileiro. Foi exatamente nessa reunião que algumas atitudes da diretoria mostraram o quão importante é a estratégia emergente na rotina da Loc Fama.

Ao ser questionado pelo diretor da Linde sobre a quantidade de máquinas a Loc Fama estava pretendendo vender e alugar no primeiro semestre de 2013 a postura do diretor da Loc Fama foi de que não sabia e que se soubesse não iria passar essa informação para a Linde, pois, ao informar teria que fazer a aquisição de todas as máquinas que estava pretendendo adquirir. Essa atitude levantou vários questionamentos dentre eles a resistência da diretoria de tentar prever o futuro e a insegurança de que ao tentar prever o futuro lhe obrigaria a assumir um compromisso para com a Linde referente aquela previsão que não obrigatoriamente iria ser atingida. Nesse ponto de vista podemos perceber que um ponto forte que é de conseguir ter um fornecedor que sempre estará ápto de atender em pronta entrega e passa a ser um ponto fraco pois o fornecedor estará impossibilitado de ajudar o parceiro a faturar.

Nessa mesma reunião, o diretor na Linde tentou explicar que o único representante que não informava as previsões era a Loc Fama e que isso gerava um problema para a Linde pois a previsão nunca chegava próximo ao que de fato acontecia

pois sempre ficava um representante, de grande volume, de fora de seus estudos. Também explicou que muitas vezes a Loc Fama não era atendido pois os representantes que tinham passado a previsão tinham preferencia no pedido.

Em outra ocasião de planejamento, a Loc fama somente faz aquisição de equipamento se este já estiver com contrato de locação assinado pelo cliente. A aquisição de máquinas como investimento com finalidade de atender ao cliente com mais presteza é vista com restrição pois é partido do princípio que o valor do equipamento é elevado e que é possivelmente a máquina poderá realizar locações de curta duração. Locações de curto período ou não utilização do equipamento por um longo período causa maior depreciação. O que é contraditório quando se tem um mercado em ascensão e com poucos fornecedores, portanto, como muitas vezes a Loc Fama não consegue atender o cliente de imediato acaba perdendo contratos, pois não tinha máquinas disponível no momento. Deste modo, a Loc Fama abre espaço para as pequenas locadoras entrarem no mercado com máquinas mais simples, mais baratas, com menos garantias e com um serviço inferior ao prestado pela Loc Fama, porém com disponibilidade imediata. É possível perceber nessa situação que a oportunidade de ganhar mais clientes e aumentar o faturamento da empresa gera uma ameaça, pois abre espaço para a concorrência e diminui sua participação no mercado.

Em contra partida, ao comprar máquinas somente com contrato assinado a Loc Fama garante seu investimento e fica livre da aquisição da máquina sem retorno. Parte-se do princípio que os contratos da Loc Fama tem período médio de 36 meses durante esse tempo é possível amortizar as prestações das máquinas, garantindo-lhe o investimento e seu lucro.

Outro momento importante no dia-a-dia da empresa é quando se fala em manutenções preventivas e corretivas. Na empresa existe um sistema que informa as condições de cada máquina, porém, como não é seguido um planejamento nem mesmo quando se tem um sistema que foi criado com essa função, as manutenções preventivas nem sempre são realizadas. Não existe um estudo comprovando a quantidade de máquinas recebem as manutenções preventivas como deveriam, porém, é sabido que menos de 10% das máquinas recebem a manutenção corretamente. Além da barreira de falta de planejamento com as manutenções é possível verificar problemas com falta de funcionários especializados. Ao verificar a quantidade de máquinas que a Loc Fama possui versus quantidade de mecânicos e eletricitistas é percebido que a quantidade de funcionários é bem reduzida, portanto, sempre é dada prioridade as máquinas que já estão quebradas,

deixando para segundo plano as manutenções preventivas. Nesse ponto, é possível perceber uma outra ameaça. A empresa está se prejudicando, em todos os sentidos, principalmente porque a manutenção preventiva é, além de mais barata é mais rápida. Além do lado econômico existe o lado do atendimento ao cliente que fica prejudicado pois esse percebe que suas máquinas somente recebem manutenção quando estão quebradas.

Em contra partida, a Loc Fama trabalha com máquinas de primeira linha o que lhes garante uma maior resistência e vida útil causando-lhes menos transtornos. Também detém um grande estoque de peças, o que lhes garante maior rapidez na reposição das mesmas, e ótimos mecânicos e eletricitistas trazendo-lhes maior agilidade na manutenção e excelência no serviço. Referente a quantidade de peças que detém no estoque, essas servem para consumo próprio bem como venda para concorrentes e terceiros. Com tais investimentos a Loc Fama tenta diminuir seus problemas com a quantidade reduzida de funcionários e não sistematização de sistema para manutenções preventivas.

Com a quantidade de novos clientes, recontração do serviço através da reassinatura de contrato e aquisição de novas máquinas a Loc Fama aumentou consideravelmente a quantidade de máquinas na empresa, porém, juntamente com as máquinas novas que são adquiridas para contratos existem as máquinas que se deterioram após anos de trabalho e manutenções. As máquinas velhas que deixam de fazer locações de contrato passam por manutenções completas desde pintura geral até troca de motor, freios e balança e passam para ser vendidas como máquinas semi-novas com garantia de 90 dias. Isso deveria ser o que acontece. Porém, o que acontece de fato não é bem isso. As máquinas realmente ficam expostas a venda mas nunca conseguem ser vendidas pois estão sempre em locações sem contrato de curto prazo ou trabalhando no lugar de uma que precisou de manutenção.

Mais uma vez é possível detectar o gargalo. Sabe-se que existe mercado de utilização de empilhadeiras e que ele é crescente, porém, que está sendo pouco explorado. Ao ser realizado uma análise Swot é percebido que um ponto forte (crescimento de mercado) torna-se um ponto fraco pois não consegue tornar o mercado a seu favor simplesmente pela falta de planejamento de aquisição de equipamento.

É importante frisar a falta de um sistema para integrar a empresa como um todo quando se sai do lado operacional e comercial e passa a verificar o lado administrativo e financeiro da empresa. É possível perceber um ponto fraco quando todos os serviços da

empresa estão ligadas ao diretor, desde contas a pagar, contas a receber à recrutamento e seleção de novos colaboradores. Como mostrado da figura do organograma existem funções especificadas para cada funcionário, porém não é dada liberdade para qualquer tipo de decisão, nem mesmo as que lhes cabe como uma ação rotineira. Tal procedimento faz com que todas as ações precisem ser avaliadas e passadas para o diretor para que após sua aprovação seja possível dar continuidade na atividade. Nesse ponto, tal concentração das atividades na diretoria faz com que todos os processos se tornem lentos e que o tempo de retorno ao cliente seja demasiado demorado.

4.3 Entrevista com a Loc Fama

1) O que é planejar?

Planejar é tentar traçar caminhos, prever obstáculos que irão aparecer com finalidade de alcançar um objetivo. Planejar é um ato que é feito por todos nós sem nem mesmo pensarmos. Então, planejamos desde quando acordamos até quando vamos dormir.

2) Por que planejar?

Planejamos porque é do ser humano, é uma atividade instintiva. Através do planejamento e experiências já vividas é possível diminuir os erros e otimizar os acertos. Assim, é possível fazer com que o objetivo final seja alcançado com eficiência e eficácia.

3) Quais as vantagens de se planejar?

As vantagens são inúmeras, dentre elas a diminuição dos erros e consequentemente o aumento no acertos o que nos gera menos prejuízo, estes em todos os aspectos até mesmo prejuízo em tempo gasto para realização de uma atividade.

4) Quais as desvantagens de se planejar?

As desvantagens são inúmeras, principalmente porque nunca se sabe o futuro até que ele chegue. Planejar requer investimento e tempo e nem sempre acontece que foi imaginado. Além disso, o ato de planejar requer que as atividades aconteçam como

estipulado e ser rígido demais faz com que não vejamos as mudanças que o mercado nos apresenta com o passar do tempo.

5) Por que é tão difícil planejar?

Não é que seja difícil planejar, o que é difícil é acontecer o que foi planejado como foi planejado. As atividades são muito dinâmicas, o mercado muda toda hora, as pessoas uma hora querem uma coisa e logo em seguida já tem outro desejo. A internet trouxe informações e fez com que todas as pessoas tivessem acesso a todos os assuntos. Então, há 20 anos era possível alugar empilhadeira e o cliente não me questionava sobre a qualidade da máquina hoje em dia todos os clientes sabem das procedências das máquinas e todo o histórico da Loc Fama. A informação está para todos.

6) Tendo em vista que a estratégia do aprendizado é um dos tipos das escolas sobre o planejamento estratégico e que essa escola defende o planejamento estratégico através do aprendizado, de uma forma contínua e reativa. O senhor acredita que essa é a melhor maneira de trabalhar? A reação é a melhor estratégia?

A reação é sempre uma boa atitude pois é possível saber qual caminho tomar tendo em vista que fomos chamados para uma atividade, então já sabemos que existe demanda. Quando já se tem experiência no assunto é fácil falar sobre as vantagens e desviar os obstáculos. O novo é sempre algo que nos dá desconforto e incertezas. No ramo das empilhadeiras, já sabemos quais são as boas máquinas, as que tem peças, as que são mais econômicas, os concorrentes, as vantagens dos concorrentes e com essas informações é possível se posicionar bem no mercado e tirar as vantagens.

7) A Loc Fama é uma empresa que faz planejamento estratégico? É uma empresa que faz planos?

Sim. Mas é um mercado muito dinâmico então não é possível fazer estratégias de longo prazo. As estratégias são sempre para atividades que estão prestes a acontecer. Nossos clientes nunca querem algo para o próximo semestre, sempre querem para ontem. E os investimentos são sempre muito altos, então tenho que estar garantido da operação caso contrário eles fecham comigo e com outro fornecedor e o que entregar primeiro fica com o contrato e o outro com o prejuízo.

8) Qual o melhor tipo de estratégia a ser traçada?

A melhor maneira de estabelecer uma estratégia é quando se tem conhecimento do mercado e contato direto com o cliente. Assim, é possível ter uma ideia de qual direção o mercado esta tomando. Também, tem que observar as atitudes que deram sucesso e as que não deram certo para que possam ser evitadas. É difícil apostar no futuro, ele esta sempre mudando. As atitudes que sempre deram certo precisam ser mudadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual contexto do mercado globalizado, talvez a maior dificuldade que as pessoas encontram é a conquista de um posicionamento privilegiado para seus produtos e serviços como preferência para o consumidor. É um esforço contínuo que chega a estender-se por anos até que consiga transmitir ao cliente as qualidades de seus produtos e serviços.

O trabalho buscou apresentar a importância do planejamento estratégico nas empresas e que através de um planejamento seja possível manter-se no mercado e em paridade com seus concorrentes. Através desse trabalho foi possível defender a utilização da estratégia emergente como a estratégia primordial para a Loc Fama e que através desse tipo de estratégia é possível tomar atitudes certas, ser uma empresa em pleno crescimento e com lucro.

Nessas condições, a formação estratégica deve ser um processo contínuo. Nele, os objetivos gerais e visão da organização tenderão a permanecer estáveis, mas as intencionadas estratégias correntes estarão sendo constantemente desafiadas por novas estratégias emergentes, que poderão acabar se tornando novas estratégias intencionadas ou então virem a ser acomodadas dentro da estratégia intencionada em curso. Estratégias emergentes irão integrar ideias que brotam das atividades diárias dos negócios, especialmente da inter-relação da organização com seus clientes e com o mercado. Essa interação pode sugerir ações que não haviam sido previstas durante o planejamento formal e frequentemente contém ideias imprevistas que surgem dos níveis operacionais da organização. (MARIOTTO, 2003, p. 91).

Com relação às conversas informais, reuniões e ao pequeno questionário realizado com o diretor e gerentes da empresa é possível perceber que a estratégia tem uma importância muito grande na rotina da empresa, porém que não é algo que é planejado ao longo prazo e sim, é uma atividade que acontece no dia-a-dia de acordo com as diversas situações vão acontecendo.

Portanto, a escola do aprendizado é à base do planejamento na Loc Fama. Tal forma de planejar faz com que a quantidade de decisões erradas diminua, pois todas as

atitudes são tomadas de acordo com experiências já realizadas e que já são conhecidos os processos.

É perceptível que o planejamento estratégico, em determinadas condições, pode contribuir efetivamente no crescimento da empresa. Ainda que a Loc Fama consiga levar a estratégia do aprendizado como sua escola de planejamento mais utilizada é impossível afirmar que essa é a única maneira de planejamento.

Um mix das escolas do planejamento seria a forma ideal para ser feito um planejamento estratégico, as escolas se complementam e fazem com que seja alcançado o objetivo com mais afinco. Difícil mesmo é tentar juntar todas as escolas e coloca-las em prática simultaneamente.

O aspecto-chave da formação contínua da estratégia é a interação ininterrupta entre ação e definição de objetivos detalhados, em um processo no qual se aprende fazendo o que se desenvolve ao longo do tempo. Enquanto o aprendizado de laço duplo envolve o ajuste dos objetivos à ação. Paralelamente a esse processo contínuo, partes das decisões estratégicas são guiadas pelas estratégias planejadas em curso. Juntamente com os objetivos gerais e a visão da organização, a estratégia em curso ajuda a dar consistência e continuidade e durabilidade ao comportamento estratégico. Ela serve como uma referência ou modelo que explica as bases dos sucessos anteriores da organização e, desse modo, oferece diretrizes para a ação. É uma interpretação tanto do passado como do futuro. (MARIOTTO, 2003, p. 91).

Por fim, foi possível afirmar que a escola do aprendizado através da formulação da estratégia como um processo emergente é um tipo de estratégia que pode ser utilizada nas empresas e que lhe torna competitivo. Porém, é uma estratégia que pode tornar a empresa menos dinâmica e conseqüentemente, por ser uma estratégia primordialmente baseada na reação a experiências já vividas, mais reativa e menos proativa.

REFERÊNCIAS

COUTINHO, C; CHAVES, J. **Estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal**. Revista Portuguesa de Educação, 15(1), pp. 221-244. CIEEd - Universidade do Minho. 2002.

CHADE, J. **Brasil é o país onde as importações mais cresceram desde o início do ano**. Disponível em: < <http://economia.estadao.com.br/noticias/economia-brasil,brasil-e-o-pais-onde-as-importacoes-mais-cresceram-desde-o-inicio-do-ano,44844,0.htm> > Acesso em: 24 julh. 2013.

ANSOFF, H. I., DECLERCK, R. P. , HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo:Atlas, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13ªtiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CALAES, Gilberto Dias.; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. **Planejamento estratégico, competitividade e sustentabilidade na indústria mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro**. 1. ed. Rio de Janeiro: Cytel, 2006.

CARNEIRO, J; CAVALCANTI, M; SILVA, J. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de administração contemporânea**. Volume, 1. Numero 3.1997.

COBRA, Marcos. **Consultoria em marketing manual do consultor**. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

DAYCHOUW, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

ESCRIVÃO, Edmundo Filho; PERUSSI, Sérgio Filho; TERENCE, Ana Cláudia F. Restrições e facilitadores à administração estratégica: uma proposta baseada nas escolas de Mintzberg e associados. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. 3., São Paulo, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GHEMAWAT, Pankaj. A estratégia e o cenário dos negócios. Porto Alegre:

Bookman, 2000.

GIMPL, M.L. and DAKIN, S.R. “**Management and magic.**” California Management Review, 1984.

KAPLAN, Robert. S. e NORTON, David. P. Organização orientada para estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus. 2001.

Lopes dos Santos, F., **Estratégia e competitividade**, 1990, pp. 25-53.

MARIOTTO, F. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de administração contemporânea**. Volume, 43. Numero 2.2003.

MARTINS, Leandro. **Marketing: como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: E- apers, 2007.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010. 299p.

MINTZBERG, H; QUINN, J.B; LAMPEL, J; GHOSHAL. **O processo da estratégia**. Tradução James Sunderland Cook. Porto Alegre. Editora Bookman, 2001.

MOREIRA, Eduardo. Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). 2002.

MOTTA, P. R. Transformação organizacional: a teoria e prática de inovar. Rio de Janeiro. Editora Qualitymark, 1999.

NEWMAN, W.H. **Administrative action: the techniques of organization & management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, 1951, 2nd edition, 163.

OLIVEIRA, D.P.R. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1997. 224p.

NUZZI. V. **Com o aumento do poder de compra, vendas no comércio crescem mais em 2012**. Disponível em: < <http://www.redebrasilatual.com.br/economia/2013/02/com-impulso-de-supermercados-vendas-no-comercio-crescem-8-4-em-2012> > Acessado em: 24 de julh. 2013.

PEREIRA, Fernando Flávio Pessôa. et al. **A prática da gestão do conhecimento em empresas públicas**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2002.

PONTE, J.P. **Estudos de casos em educação matemática**. Bolema, 25, 105-132. Este artigo é uma versão revista e actualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Quadrante*, 3(1), pp3-18. (republicado com autorização). 2006.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York : Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. 7^a ed. Tradução de Elizabeth Maria de Pinto Braga e Revisão Técnica de Jorge A. Garcia Gomes. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REBOUÇAS, F. **Consumo de Bebidas no Brasil**. Disponível em: < <http://www.infoescola.com/economia/consumo-de-bebidas-no-brasil/> >. Acessado em 24 de julh. 2013.

REZENDE, Denis Alcides. Planejamento estratégico para organizações: públicas e privadas. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROBBINS, S.P. **Administração: mudanças e perspectivas**, São Paulo, Editora Saraiva, 2002.

WILSON, J.H. "Reforming the strategic planning process: international of social responsibility and business needs." Long Range Planning, 1974.

WRIGHT, P.; KROLL, M. e PARMELL, M., *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000. Paulo: PINI, 1992.

YIN, Robert (1994). **Case Study Research: Design and Methods** (2a Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications