

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
CURSO DE MESTRADO

**AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO COM AS ESTRATÉGIAS
PRESCRITIVAS DO SETOR MOVELEIRO DE LAGOA VERMELHA**

OBERDAN TELES DA SILVA

Orientador: Prof. Dr. Eric Dorion

Caxias do Sul, março 2009

OBERDAN TELES DA SILVA

**AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO COM AS ESTRATÉGIAS
PRESCRITIVAS DO SETOR MOVELEIRO DE LAGOA VERMELHA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Eric Dorion

Caxias do Sul, março 2009

**“Avaliação das práticas de gestão com as estratégias prescritivas do setor
moveleiro de Lagoa Vermelha”**

Oberdan Teles da Silva

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de concentração: Administração da Produção.

Caxias do Sul, 15 de Abril de 2009.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Eric Dorion (orientador)
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Maria Emilia Camargo
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Pelayo Munhos Olea
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Marco Antonio Montoya
Universidade de Passo Fundo

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais,
minhas irmãs e minha esposa fontes de
sabedoria, amor e valor.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente a Deus a qual agradeço todos os dias pela minha existência.

Ao meu pai e minha mãe pelos princípios de valor, integridade e honestidade e pelo apoio e incentivo ao longo desta jornada.

As minhas irmãs que sempre me apoiaram nos momentos mais difíceis da vida profissional.

A minha esposa Joseane pela compreensão, apoio e incentivo desde o início do processo seletivo até este momento de defesa pública. Muito obrigado minha companheira.

Ao professor orientador Dr. Eric Dorion por ser fonte de inspiração de fazer brotar neste mestrado uma visão inovadora baseada nos conceitos do estado da arte da administração.

Aos demais docentes do mestrado por trazerem aprendizagem que transcende a formalidade das disciplinas.

Aos diretores e gerentes das empresas moveleiras de Lagoa Vermelha pela cordialidade e presteza por fornecerem informações para desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

A pesquisa objetivou descrever como desenvolve-se a conduta estratégica e o alinhamento das práticas de gestão, das empresas em estudo, com relação às estratégias prescritivas do setor moveleiro de Lagoa Vermelha. Desenvolveu-se pesquisa qualitativa tipo estudo intra casos e entre empresas em três organizações do setor moveleiro de Lagoa Vermelha. Utilizou-se roteiro de entrevista não estruturado seguida de análise de conteúdo. Para descrever como ocorre a formação da estratégia utilizaram-se cortes das escolas do *design*, planejamento e posicionamento. Para análise das práticas de gestão a partir das estratégias prescritivas empregaram-se cortes das escolas da cognição, empreendedora, poder, cultural, aprendizado, ambiental e configuração. Nas escolas prescritivas identificou-se que a formatação da conduta estratégica na empresa B é de custo visando padronização de processos. Surge do senso de urgência por meio de consultoria empresarial para fazer frente a concorrência não valorizando o passado para a sua formatação. A empresa A desenvolve estratégia de custo e diferenciação por senso de urgência valorizando também elementos exógenos para a sua formatação. Teve também apoio de consultoria para desenvolvimento da estratégia valorizando, contudo, o seu passado para formatação da estratégia. Já a empresa C possui estratégia de diferenciação sendo pró-ativa. Desenvolve-se através de um processo emergente não planejado estruturada por meio de elementos exógenos e endógenos. Já nas escolas descritivas identificou-se que a estratégia na empresa B é representada por práticas como apoio de psicóloga organizacional, gestão de custo, mudança de layout de produção, prospecção de mercado externo, interação, troca de fornecedores, aquisição de máquinas, grupos progresso e qualidade total e treinamento de líderes. Para o nível tático da empresa B a estratégia é um processo holístico e linear sendo que nem todos extrapolam a conduta estratégica e desenvolvem capacidade visionária que é limitada pelo nível hierárquico e análise formal. Na empresa A a estratégia é um processo linear e resulta em práticas de gestão como reuniões diárias e semanais entre os setores, treinamento em comunicação interna, aquisição de máquinas, matéria prima de qualidade, prospecção de mercado, eficiência operacional, desenvolvimento de produto, prioridade de processos, produção de lote fechado, viagens de negócios, parcerias, desenvolvimento de lideranças, gestão de compras, organização de processos e eficiência em qualidade e preço. Nem todos tem capacidade de ensinamento visionário e todos extrapolam a estratégia desde que debatido em conjunto. Na empresa C a estratégia é de inovação e liderança sendo desenvolvida através de reuniões diárias de líderes de setor e mensal com todos da empresa. As práticas para implementação estratégica envolvem ainda através programa 05 Ss, grupo qualidade da empresa C, caixa de sugestões, gestão de custo, investimento em maquinário, pedidos on line, venda pela internet, gestão de representantes, assistência técnica, *design* de produto, fluxo de informação, treinamento comportamental, gestão de frota de veículos, redução de rotinas, busca treinamentos fora da empresa, funcionário capacitado e motivado mudança de matéria prima e processos e central de compras. Nem todos tem capacidade visionária e todos extrapolam a diretriz.

Palavras-chave: estratégias prescritivas e descritivas.

ABSTRACT

The research aimed at to describe how it happens the development of the strategic conduct and the alignment of the administration practices, of the companies in study, regarding the strategies prescriptives of the section moveleiro lagoense. For so developed researches qualitative type study inter and intra cases in three companies of the section moveleiro of Lagoa Vermelha. Interview itinerary was used no structured following by content analysis. To describe how it happens the formation of the strategy was used cuts of the schools of the *design*, planning and positioning. For analysis of the administration practices starting from the strategies prescriptives it was used cuts of the schools of the cognition, enterprising, to can, cultural, learning, environmental and configuration. Through the schools prescriptives identified that the formatting of the strategic conduct in the company B is of cost seeking standardization of processes. It appears of the urgency sense by teh business consultoria to do front the competition not valuing the past for formatting. The company A also develops cost strategy and differentiation for urgency sense also valuing elements exogenous for formatting. It also had consultancy support for development of the strategy valuing, however, the past for formatting of the strategy. Already the company C possesses differentiation strategy being pro-active. The strategy grows through an emerging process no planed structured through elements exogenous and endogenous. Already in the descriptive schools identified that the strategy in the company B it is represented by practices as organizational psychologist's support, cost administration, change of production layout, foreign market search, interaction, changes of suppliers, acquisition of machines Groups progress and total quality and leaders' training. For the tactical level of the company B the strategy is a holistic and lineal process being nor all extrapolate the strategic conduct and they develop visionary capacity that is limited by the hierarchical level and formal analysis. In the company A the strategy is a lineal process and it converges through daily and weekly meetings among the sections, training in communication interns, acquisition of machines, matter quality cousin, market search, operational efficiency, product development, priority of processes, production of closed lot, business trips, partnerships, development of leaderships, administration of purchases, organization of processes and efficiency in quality and price. Nor all have the capacity of the visionary teaching and all extrapolate the strategy since discussed together. In the company C the strategy is innovation and leadership being developed through section leaders' daily meetings and monthly with all of the company. It still converges through program 05 Ss, Group Quality of the Organization C, box of suggestions, cost administration, investment in machines, requests on line, sale for the internet, representatives' administration, technical support, product *design*, flow of information, behavioral training, administration of fleet of vehicles, reduction of routines, looks for trainings out of the company, qualified employee and motivated matter change excels and processes and central of purchases. Nor all have visionary capacity and all extrapolate the strategic guideline.

Word-key: formulation. Interpretation. strategies prescriptives and descriptives.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Síntese das correntes estratégicas.....	18
Figura 02 - Vantagens e desvantagens da estratégia.....	21
Figura 03 - Fatores de ineficiência do planejamento estratégico.....	23
Figura 04 - Etapas do planejamento estratégico formal.....	25
Figura 05 - Forças competitivas.....	26
Figura 06 - Matriz BCG	27
Figura 07 - Dimensões das escolas prescritivas.....	28
Figura 08 - Modelo de processo de informação.....	31
Figura 09 - Visão empreendedora.....	33
Figura 10 - Espiral do conhecimento.....	36
Figura 11 - Dimensões das escolas empreendedora, cognição, aprendizagem e poder.....	40
Figura 12 - Correntes ambientais.....	43
Figura 13 - Dimensões das escolas cultural, ambiental e da configuração.....	46
Figura 14 - Vantagens e desvantagens das escolas do <i>design</i> e planejamento.....	49
Figura 15 - Vantagens e desvantagens da escola do posicionamento.....	50
Figura 16 - Elementos de pesquisa do ápice estratégico.....	51
Figura 17 - Vantagens e desvantagens das escolas empreendedora e da cognição.....	53
Figura 18 - Vantagens e desvantagens das escolas do aprendizado, cultural e do poder.....	55
Figura 19 - Vantagens e desvantagens das escolas ambiental e da configuração.....	56
Figura 20 - Elementos de pesquisa nível tático.....	57
Figura 21 - Quadro conceitual de pesquisa.....	58
Figura 22 - Data e horário da realização de entrevistas.....	61
Figura 23 - Etapas da análise de conteúdo.....	62
Figura 24 - O desenvolvimento da estratégia na empresa B	68

Figura 25 - A interpretação da estratégia e as práticas de gestão para desenvolvimento da conduta prescrita na empresa B.....	81
Figura 26 - O desenvolvimento da estratégia na empresa A.....	89
Figura 27 - A interpretação da estratégia e as práticas de gestão para desenvolvimento da conduta prescrita na empresa A	105
Figura 28 - O desenvolvimento da estratégia na empresa C.....	116
Figura 29 - A interpretação da estratégia e as práticas de gestão para desenvolvimento da conduta prescrita na empresa C.....	132
Figura 30 - Formulação da conduta estratégica das empresas B, A e C.....	138
Figura 31 - Análise entre empresas da interpretação da estratégia e práticas de gestão a partir das escolas da cognição, empreendedora e aprendizagem.....	141
Figura 32 - Análise entre empresas da interpretação da estratégia e práticas de gestão a partir das escolas do poder, cultural, ambiental e configuração.....	144
Figura 33 - Síntese da formação da conduta, convergência e práticas de gestão para desenvolvimento das estratégias das empresas B, A e C.	146

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Amostra dos elementos.....	59
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 MARCO TEÓRICO	17
2.1 A administração clássica, moderna e pós-moderna	17
2.2 A estratégia.....	18
2.3 Escolas prescritivas.....	21
2.3.1 Escola do <i>design</i>	22
2.3.2 Escola do planejamento.....	23
2.3.3 Escola do posicionamento.....	26
2.3.4 Considerações das escolas prescritivas e o posicionamento análise de indústrias.....	28
2.4 Escolas descritivas.....	29
2.4.1 Escola da cognição.....	29
2.4.2 Escola empreendedora.....	32
2.4.3 Escola do aprendizado.....	34
2.4.3.1 A gestão do conhecimento.....	35
2.4.3.2 A aprendizagem e o sistema dinâmico.....	37
2.4.3.3 A aprendizagem e a teoria do caos.....	37
2.4.4 Escola do poder.....	38
2.4.5 Escola cultural.....	41
2.4.6 Escola ambiental.....	42
2.4.7 Escola configuração.....	43
2.4.7.1 A gestão da mudança.....	44
2.5 Posicionamento das correntes prescritivas e descritivas.....	46
2.5.1 Posicionamento da corrente prescritiva.....	46
2.5.2 Posicionamento da corrente descritiva.....	51
3 METODOLOGIA.....	59

3.1 Delineamento de pesquisa.....	59
3.2 População e amostra.....	59
3.3 Coleta de dados.....	60
3.4 Análise dos dados.....	61
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	63
4.1 A empresa B.....	63
4.1.1 A formação da conduta estratégica na empresa B.....	64
4.1.2 A interpretação da estratégia e as práticas de gestão para execução da conduta prescrita na empresa B.....	69
4.2 A empresa A.....	82
4.2.1 A formação da conduta estratégica na empresa A.....	84
4.2.2 A interpretação da estratégia e as práticas de gestão para execução da conduta prescrita na empresa A.....	89
4.3 A empresa C.....	107
4.3.1 A formação da conduta estratégica na empresa C.....	110
4.3.2 A interpretação da estratégia e as práticas de gestão para execução da conduta prescrita na empresa C.....	117
4.4 Análise entre empresas.....	133
4.4.1 Comparação da formação da conduta estratégica entre empresas.....	134
4.4.2 Comparação, entre as empresas, da interpretação das estratégias e as práticas de gestão para implementação da conduta prescrita	138
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	147
5.1 Limitações de pesquisa.....	149
5.2 Sugestões de pesquisas futuras.....	149
REFERÊNCIAS.....	150
ANEXOS.....	157

1 INTRODUÇÃO

No contexto da competitividade as organizações se estruturam para obter vantagem competitiva acima da média dos demais competidores em nível mundial (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2002). Assim as organizações industriais realizam investimentos para identificarem as oscilações mercadológicas e se configuram para atender as expectativas do mercado. Para Porter (1999) as organizações podem competir baseadas em custo, diferenciação e enfoque. Posicionam-se no mercado para neutralizar as forças competitivas numa configuração *outside in*, isto é, de fora para dentro.

No entanto, argumentam Prahlad e Hamel (1990), que sustentabilidade depende de identificar oportunidades de um mercado volátil e transitório e estruturar a organização a fim de maximizar as suas competências identificadas na cadeia de valor. Aos gestores compete o desenvolvimento de ações para propor valor, imobilidade, insubstituíbilidade e heterogeneidade frente à concorrência cada vez mais imperfeita, numa abordagem *inside out*. Presencia-se também que as organizações industriais com vistas à responsividade, cada vez mais estão voltadas, conforme Peppers e Roger (1995), para a gestão de informações e flexibilidade produtiva com maior índice de customização e redução de custo. Para tal fim desenvolvem estratégias a serem implementadas junto à organização.

Para Volberda (2004) estratégia pode ser classificada na abordagem clássica, moderna e pós-moderna. A clássica envolve o desenvolvimento da estratégia baseada nos conceitos prescritivos; a moderna, nas competências essenciais e a pós-moderna, nas formas emergentes de colaboração em rede. Ambas devem prever vantagem competitiva. Para Vasconcelos e Brito (2004) o conceito de vantagem competitiva envolve duas correntes, a baseada no posicionamento e na teoria de recursos. O conceito está ligado a um desempenho superior das empresas, no entanto, essa ligação possui várias abordagens dependendo dos autores e do contexto. Os conceitos são variados e concorrentes, no entanto, percebe-se uma conformidade da complexidade da gestão estratégica e da dificuldade em fazer com que a estratégia represente a coletividade, necessitando, assim, identificar os elementos facilitadores do processo.

A pesquisa se justifica pela relevância do setor moveleiro brasileiro que possui 13 mil e 500 empresas sendo distribuídos em 10 polos regionais. Cada polo possui suas especificidades tanto aos tipos de móveis fabricados quanto aos nichos de mercado. De

acordo com Pasqual (2007), os principais polos no Rio Grande do Sul estão em Bento Gonçalves e Lagoa Vermelha. Em Santa Catarina, destaca-se o polo de São Bento do Sul. Presença ainda de polos regionais no Estado de São Paulo como, Votuporanga, Mirassol e Grande São Paulo. No Paraná presença do polo de Araçongas.

No Rio Grande do Sul, tem-se a produção de móveis retilíneos seriados de madeira aglomerada e fabricação de móveis torneados. São utilizados na fabricação matérias primas como médium *density fiberboard-MDF*, aglomerado e chapa dura. Já em Santa Catarina, o enfoque é no segmento de móveis torneados de madeira. O Polo moveleiro do Rio Grande do Sul possui 3 mil e 200 empresas que empregam 181 mil pessoas, sendo o segundo Estado em termos de produção de móveis. Conforme Hillig, Schneider e Pavoni (2004) o Rio Grande do Sul é responsável por 20% da produção nacional. A serra gaúcha produz 45% da totalidade dos móveis no Estado (SCHNEIDER, NEHME E PAVONI, 2006).

Conforme Duarte e Costa (2007), o setor moveleiro de Lagoa Vermelha possui cerca de 70 micros e pequenas empresas empregando aproximadamente 70,3% do emprego industrial do município. Entre os principais produtos fabricados estão móveis retilíneos residenciais como *racks*, estantes, salas de jantar, mesas de telefone e também móveis sob medidas. Lagoa Vermelha, de acordo com relatório setorial da indústria de móveis, elaborado pelo IEMI – SP, é responsável por 40,6% das exportações de móveis do Estado, conferindo ao município a quarta colocação entre os maiores polos exportadores do país (MOVERGS, 2008). As organizações envolvidas com a indústria moveleira em Lagoa Vermelha, apesar de representarem um polo moveleiro, apresentam crescimento e desempenho industrial lento em relação a outras regiões (CRUZ E ROSSETO, 2006).

O trabalho, portanto, objetiva otimizar a competitividade e a inovação das empresas do setor moveleiro de Lagoa Vermelha por contemplar o entendimento da relevância da estratégia como propulsor da competitividade. A pesquisa contribui aos empreendedores pela identificação dos fatores que dificultam a implementação da estratégia e por desenvolver o entendimento do empresário quanto ao gerenciamento estratégico.

Para a academia, o projeto justifica-se por entender, partindo de um quadro conceitual, como a estratégia formal se desenvolve junto ao setor moveleiro. Além disso, ao compreender a contextualização da estratégia nas organizações em estudo e apontar como se desenvolve a sua efetividade, é possível fazer com que as organizações tenham um rumo para a sustentabilidade contribuindo para o desenvolvimento do município por gerar mais renda e empregabilidade.

Tomando por base os conceitos das escolas prescritivas e descritivas, a proposta de dissertação desenvolve o referencial teórico de ambas as correntes, estruturando um quadro conceitual que foi aplicado junto às empresas do setor moveleiro de Lagoa Vermelha, situada no nordeste do Estado do Rio Grande do Sul. Através do quadro conceitual, que serviu de base para a construção do roteiro de entrevista, objetivou-se entender como se desenvolve a formulação da estratégia no ápice da direção das empresas da amostra tomando por base os elementos das escolas prescritivas. O trabalho objetivou ainda identificar como se desenvolve a implementação das estratégias prescritivas estabelecidas na direção das empresas junto ao nível tático utilizando para este fim os elementos das escolas descritivas. Assim identificaram-se as práticas de gestão desenvolvidas para a execução da estratégia prescrita.

Assim, inicialmente identificaram-se as empresas do setor moveleiro lagoense que desenvolvem conduta estratégica formal. A pesquisa descreveu como estas estratégias são desenvolvidas pelos diretores. Isto foi possível mediante pesquisa qualitativa em profundidade com o nível estratégico, baseadas nas escolas do *design*, planejamento e posicionamento onde descreveu-se como se estruturam as estratégias desenvolvidas pelos diretores das empresas representativas do setor.

Após, descreve-se como estas estratégias são compreendidas e desenvolvidas pelos colaboradores das empresas em estudo. Para compreender os elementos que auxiliam na convergência das estratégias formais, utilizaram-se os conceitos das escolas da cognição, cultural, poder, configuração, ambiental, empreendedora e aprendizado. Assim definiu-se o problema de pesquisa: como se desenvolve as práticas de gestão com as estratégias prescritivas do setor moveleiro de Lagoa Vermelha? Como objetivo geral tem-se: caracterizar e avaliar as práticas de gestão com as estratégias prescritivas do setor moveleiro lagoense. Os objetivos específicos são:

a1) descrever como se estruturam as estratégias prescritivas do setor moveleiro de Lagoa Vermelha;

a2) descrever como são interpretadas e implementadas, através das práticas de gestão, as estratégias prescritivas no nível tático;

a3) analisar como o nível tático contribui para a implementação da estratégia;

O trabalho está organizado em cinco capítulos, além deste primeiro. O segundo capítulo envolve conceitos das escolas estratégicas culminando com estruturação de quadro conceitual que fora utilizado para elucidação do problema. O capítulo três destaca o método utilizado; o quarto capítulo abrange a análise e discussão dos resultados obtidos através da

análise de conteúdo. O último capítulo apresenta as conclusões do trabalho seguidas das limitações e sugestões de pesquisas adicionais.

2 MARCO TEÓRICO

Com vistas a conhecer o tema em estudo segue-se análise do referencial teórico partindo da concepção estratégica. O referencial teórico possibilita o entendimento da estratégia empresarial em suas múltiplas esferas, contextualizando elementos como liderança, mudança e aprendizagem; abrange o estudo das escolas prescritivas e descritivas. A primeira representada pelas escolas do *design*, planejamento e posicionamento. A segunda, da corrente descritiva, refere-se às escolas do poder, da cognição, empreendedora, configuração, ambiental, cultural e aprendizagem. Em cada escola são apresentadas as vantagens e limitações.

Ao final da revisão bibliográfica apresenta-se quadro conceitual com os cortes de cada escola utilizada no desenvolvimento da pesquisa. Assim tem-se a definição dos elementos que respondem ao problema proposto. Os cortes das escolas prescritivas proporcionaram a identificação sobre como são formuladas as condutas estratégicas. Já nas escolas descritivas, os cortes das escolas possibilitaram a avaliação a respeito de como são interpretadas e implementadas, através de práticas de gestão, as estratégias prescritas definidas na direção das empresas em estudo.

2.1 Administração clássica, moderna e pós-moderna da estratégia

A estratégia organizacional é contextualizada em diversas concepções. O conceito é variado seja em conteúdo e processo e isto se explica em virtude de sua definição decorrer de elementos situacional e multidimensional (NICOLAU, 2001).

Na escola clássica, parte-se da estratégia baseada na racionalidade, quantitativa e sinóptica. Esta perspectiva decorre das escolas prescritivas onde a preocupação conforme Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006) reside no foco do alcance de um objetivo. Do topo para a base, planejamento, análise e racionalidade perfeita, são palavras que definem a concepção clássica, onde esta, para autores clássicos, é a melhor forma. Essas definições são utilizadas por autores como Waterman e Peter (1982) e Chafee (1985). Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a estratégia na abordagem prescritiva, deliberada intencional envolve o estudo das escolas do *design*, planejamento e posicionamento. O enfoque prescritivo também é legitimado pela análise de posicionamento e análise da indústria (PORTER, 1999).

A abordagem moderna da estratégia, por sua vez, passa a ser desenvolvida com mais consistência sendo a corrente que questiona a efetividade da estratégia como o melhor caminho em um mercado dinâmico onde as organizações atuam. A estratégia na abordagem descritiva passa a ser definida e gerida não somente como um processo cartesiano, determinístico e sim como desordenado, complexo e cognitivo. Na abordagem pós-moderna, conforme Volberda (2004) a estratégia abrange conceitos referentes a escola das competências dinâmicas, teoria de recursos, empreendedorismo, raízes da competitividade, teoria de aprendizado e co-evolução das competências. A corrente descritiva envolve o estudo das escolas empreendedora, cognitiva, ambiental, cultural, do poder, do aprendizado e configuração.

Na concepção pós-moderna da estratégia, o foco passa a ser analisado por esquemas estratégicos e modelos de referência onde o enfoque é a interpretação da organização em conjunto com seus *stakeholders*, isto é, grupos de referência. Há uma tendência para a interação social entre os grupos de interesse envolvidos no processo da administração estratégica. A seguir a figura 01 demonstra a síntese das correntes.

Figura 01 - Síntese das correntes estratégicas

CLÁSSICA	MODERNA	PÓS-MODERNA
Sinóptica	Teoria de Recursos	Cognitiva
Racional	Qualitativa	Interatividade <i>Stakeholders</i>
Quantitativa	Teoria das Capacidades Dinâmicas	Combinação Competências

FONTE: Elaborado pelo autor (2007).

2.2 A estratégia

No entendimento de Ansoff, Declerck e Hayes (1990) a administração estratégica envolve a formalização de um problema e variáveis de solução sendo que este processo deve ser desenvolvido tomando por base os fatores holístico, fragmentarista, sistêmica aberta e interativa. Para ele, a estratégia é concebida tendo o gestor o conhecimento que a estratégia envolve gerenciar a organização em um ambiente sistêmico aberto interagindo com os demais *stakeholders*. Destaca a importância de saber que ao desenvolver o pensamento estratégico surgirão conflitos entre as partes envolvidas, isto é, voltar-se para o fragmentarismo do processo. Por outro lado, o elemento holístico, representa a estratégia gerenciada através da ampliação das fronteiras organizacionais.

Conforme Ansoff (1990) a saúde e a racionalidade do processo estratégico dependem da significação e da eficiência que o gestor desenvolve na concepção da estratégia. O autor ressalta que o processo estratégico, competitivo ou empreendedor, decorre das diversas formas de cultura organizacional pertinentes a cada organização.

- Cultura Passiva: “ninguém se mexe no barco para não afundá-lo”.
- Cultura Reativa: “reaja aos socos”.
- Cultura Antecipadora: “antecipe-se aos golpes”.

Segundo Ansoff, Declerck e Hayes (1990) existem duas abordagens de se desenvolver a administração estratégica: a competitiva e a empreendedora. Na abordagem competitiva, trata-se da organização típica da filosofia geradora de caixa numa corrente estratégica menos dinâmica se comparada à filosofia estratégica empreendedora. A palavra absorvedora de lucratividade e não apenas geradora de lucratividade atribui à estratégia empreendedora maior dinamismo por meio da maximização da competência básica resultando na ampliação do portfólio de produto.

Para Roberts (2004) o gerenciamento estratégico envolve a combinação de estrutura, pessoas, processos e cultura corporativa. Segundo ele a estratégia torna-se efetiva partindo-se deste princípio. Para Besanko, Dranove, Shanley e Schaefer (2006) a estratégia representa a determinação das metas e dos objetivos de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos para realização dessas metas.

A estratégia significa ser diferente. Esta afirmação demonstra o conceito que Porter (1999) atribui ao processo estratégico como resultado da análise de posicionamento da indústria. Segundo ele não existe um setor mais atrativo e sim o significado que a organização através de sua política atribui neste setor. Porter (1999) traz uma contribuição setorial necessária para o desenvolvimento do planejamento estratégico formal quando do desenvolvimento do diagnóstico estratégico, onde a palavra “adequação” decorre desta análise sistemática. Conforme o autor, o sucesso organizacional se encontra nos fatores exógenos a organização, ou *outside in*, na concepção de fora para dentro.

Segundo Whright, Kroll e Parnel (2000) a estratégia refere-se ao resultado de um processo sistemático de planejamento, formulação e implementação, sendo constituída formalmente de missão, visão e plano de ação, decorrente de um diagnóstico estratégico. De acordo com Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006) a estratégia pode ser definida a partir das cinco configurações:

- P-Plano: representa a estratégia a ser desenvolvida no futuro. Legitimada pela abordagem prescrita da estratégia.
- P-Padrão: transformação da estratégia pretendida em descritiva, isto é, a estratégia efetivamente realizada.
- P-Posição: lugar onde a concorrência não alcança a organização.
- P-Perspectiva: representa a forma de gestão organizacional resultante da existência organizacional. A estratégia p-perspectiva pode ser oriunda das demais definições de estratégia.
- P-Pretexto: a estratégia como um processo de enganar a concorrência.

Os autores lembram ainda que a estratégia envolve uma sistemática de ação, sendo constituída de metas e objetivos. Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) definem a administração estratégica como o resultado da combinação de recursos, capacidades e competências essenciais que são agregadas para potencializar a vantagem competitiva acima da média. Para Goodstein, Nolan e Pfeiffer (1993) a estratégia quando desenvolvida na concepção do planejamento estratégico formal, auxilia a organização a engajar a todos num processo sinérgico para atingir as metas futuras. Relatam que a estratégia representa a antecipação de decisões.

A estratégia quando desenvolvida tomando por base o planejamento estratégico caracteriza-se apenas como uma das ferramentas do gerenciamento estratégico. Para Steiner (1997) a estratégia deve ser desenvolvida levando em consideração os valores, a estrutura e a cultura de cada sistema. O gerenciamento estratégico deve ser customizado para cada organização baseado no entendimento do processo de evolução e dinamização das ferramentas estratégicas desenvolvidas até o presente momento (HUSSEY, 1998).

Cobra (1991) ressalta a importância da estratégia como um meio que conduz a organização a fortalecer os seus pontos fortes para aproveitar as oportunidades externas do ambiente. Ressalta que a administração estratégica deve também controlar seus pontos fracos e neutralizar as ameaças do ambiente interno. Este processo, segundo o referido autor, deve ser tomada numa abordagem proativa e inovadora.

Ansoff (1990) amplia ainda que o impulso estratégico decorre da capacidade logística administrativa e cultural da organização em prospectar em mercados voláteis. Cabe ao gestor, segundo o autor, identificar as percepções e oscilações com vistas a desenvolver o processo estratégico, seja ele, adaptativo ou de descontinuidade. Classifica os trabalhos desenvolvidos numa organização como empreendedor, de operações e de produto. Destaca também que o

tempo de resposta de uma organização frente ao mercado depende do tempo de agrupamento de capacidades e do tempo de execução, fatores esses relevantes para a estratégica.

2.3 Escolas prescritivas

O mercado, na qual as organizações buscam competitividade sustentável, apresenta-se multifacetado. Ao longo dos tempos surgiram várias correntes estratégicas, muitas prescritivas e descritivas sendo muitas vezes concorrentes. Para Fonseca e Silva (2002) várias são as correntes do pensamento estratégico uma com abordagem mais racional e quantitativa e outras com um enfoque baseado na cognição. Para melhor entendimento do tema são elencadas as principais escolas das abordagens prescritiva e descritiva.

Para Barcellos (2002) as estratégias deliberadas são desenvolvidas no nível corporativo sendo denominadas de estratégias guarda-chuvas, então emergem estratégias para o desenvolvimento gradativo do processo. Para ele é relevante que ocorra a convergência e a consistência das estratégias nos diferentes níveis hierárquicos com vistas a ensejar o posicionamento da organização no mercado.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) relatam que a estratégia é complexa, afeta o bem estar geral da organização e que deve ser analisada sob múltiplos aspectos. Já se foi o momento, segundo os autores, em que a estratégia era definida apenas olhando o momento onde o produto encontra o mercado e sim a estratégia como um meio de ampliar a capacidade holística de gerir o processo. Relatam também que a administração estratégica conduz a organização a vantagens e também desvantagens.

Figura 02 - Vantagens e desvantagens da estratégia

Estratégia	Vantagens	Desvantagens
Fixar Direção	Prever um rumo à organização	Será que é o melhor caminho
Empenho	Coordenação Atividades	Falta visão periférica
Consistência	Redução Ambiguidade	Consistência tola

FONTE: Elaborado pelo autor (2007).

2.3.1 Escola do *design*

A escola do *Design*, isto é, a estratégia como um processo de concepção, conforme Mintzberg (2004) parte da palavra “adequação”. Define o processo estratégico baseado em teóricos como Ansoff, Steiner e Christensen. A escola do *Design* estabelece o processo estratégico a partir de Ansoff (1990) através dos seguintes princípios:

- A estratégia deve ser deliberada onde todas as estratégias devem seguir um plano pré-estabelecido.
- As estratégias devem ser explícitas.
- O processo estratégico deve ser desenvolvido pelo estrategista.
- O modelo da formação da estratégia deve ser simples.
- Estabelecido o princípio que inicialmente desenvolve-se a estratégia sob plano.

Para Barcellos (2002) o conceito de planejamento estratégico e a formulação de estratégias são desenvolvidos a partir da década de 60, iniciando com a publicação, nos Estados Unidos, em 1957, de *Leadership in Administration*, de Selznick, seguida por *Strategy and Structure*, de Chandler, em 1962. *Top Management Planning*, de Steiner, editado em 1969. Outros trabalhos envolvem ainda *Corporate Strategy*, de Ansoff, editado em 1965, aborda que o interesse resultou do reconhecimento de que a organização deve ter seu campo de atuação definido com clareza, bem como orientação de crescimento, e que os objetivos, em si, não atendem a essa necessidade. Demandam-se, assim, regras de decisão para que a organização cresça e obtenha lucro.

Para Mccraw (1998), abordando os conceitos desenvolvidos por Chandler, desenvolve uma série de subdivisões dentro da organização, o que conduz a análise da forma sistemática na qual a estratégia se desenvolve, tomando por base estes conceitos. Os gerentes de unidades de campo exercem uma determinada função, os chefes de departamento planejam, administram e coordenam, enquanto que os executivos de divisões ocupam-se com o desenvolvimento de produtos ou serviços. Por fim, os executivos do escritório geral trabalham com várias industriais em diversas regiões geográficas.

Em suas considerações acerca da escola do *design*, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) utilizam a metáfora da hipermetropia e macropia mercadológica, contextualizando que os conceitos da abordagem prescritiva valorizam em excesso as estratégias estabelecidas no plano, visualizando um futuro incerto ou ainda supervalorizando um determinado segmento,

que se encontra próximo da organização, sendo que na realidade não representa todo o potencial visualizado.

Um dos pilares desta escola, consiste na implementação estratégica decorrente da avaliação externa com suas oportunidades e ameaças, avaliação interna envolvendo pontos fortes e pontos fracos. Fatores chaves de sucesso, competências distintas, valores gerenciais e responsabilidade social também são elementos caracterizados nesta corrente.

2.3.2 Escola do planejamento

A estratégia dentro desta definição é desenvolvida num modelo formal. A formalização da estratégia surge através de um processo consistente de auditoria interna (pontos fortes e pontos fracos) e auditoria externa (ameaças e oportunidades). Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a formulação estratégica decorre da convergência do diagnóstico. Conforme os autores, o planejamento estratégico não se torna mais eficiente somente em virtude das estratégias serem formuladas partindo da convergência da análise mercadológica quando poderia, segundo eles, ser divergente em sua formulação. A seguir, referente à figura 03, são elencados os fatores que levam à ineficiência do planejamento estratégico formal, racional e quantitativo.

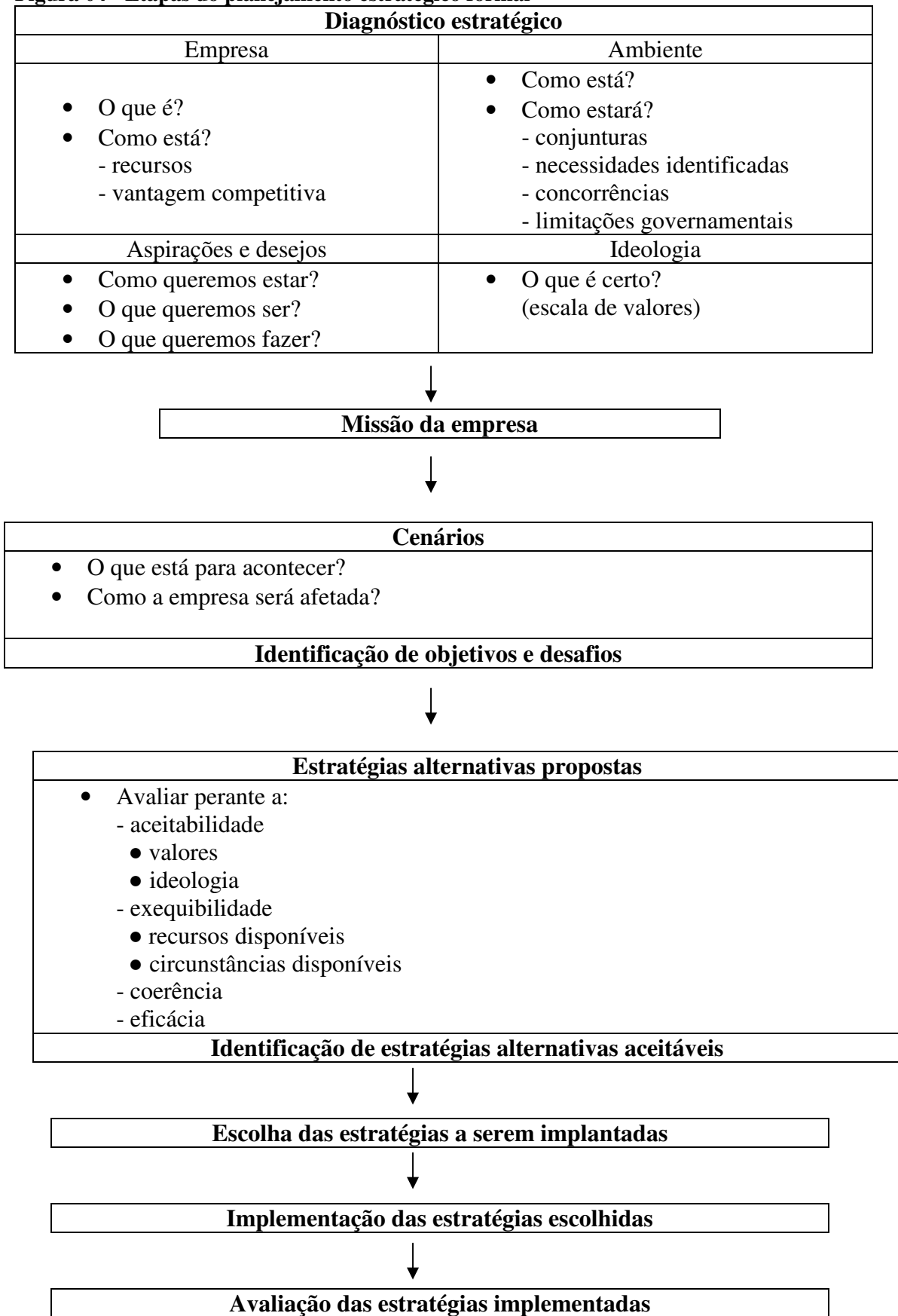
Figura 03 - Fatores de ineficiência do planejamento estratégico

Fatores de Ineficiência do Planejamento	Motivo
Cria-se uma assessoria para o processo	Necessidade de formalização e controle
Assessoria toma conta do processo	Visão departamentalista e busca pela vaidade e crescimento funcional.
Planejamento não respeita cultura organizacional	Processo do planejamento desenvolve-se no ápice da estrutura organizacional.
Planejamento não traz resultados positivos	Planejamento desenvolvido sem flexibilidade
Valorização de dados agrupados em escopo	Dados chegam para a tomada de decisão fora do prazo estratégico de validade.

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

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ressaltam ainda as falácias do planejamento estratégico, destacando como elementos geradores a institucionalização do processo, a centralização, o controle e a valorização em excesso de dados em escopo. Com relação à

escola do *Design*, a estratégia como um processo de concepção, conforme Roberts (2004), envolve a identificação dos elementos exógenos a organização sendo que sua complexidade reside na dificuldade das ideias chaves serem complementadas entre as variáveis escolhidas. A seguir, a figura 04, apresenta as etapas envolvidas no planejamento estratégico formal.

Figura 04 - Etapas do planejamento estratégico formal

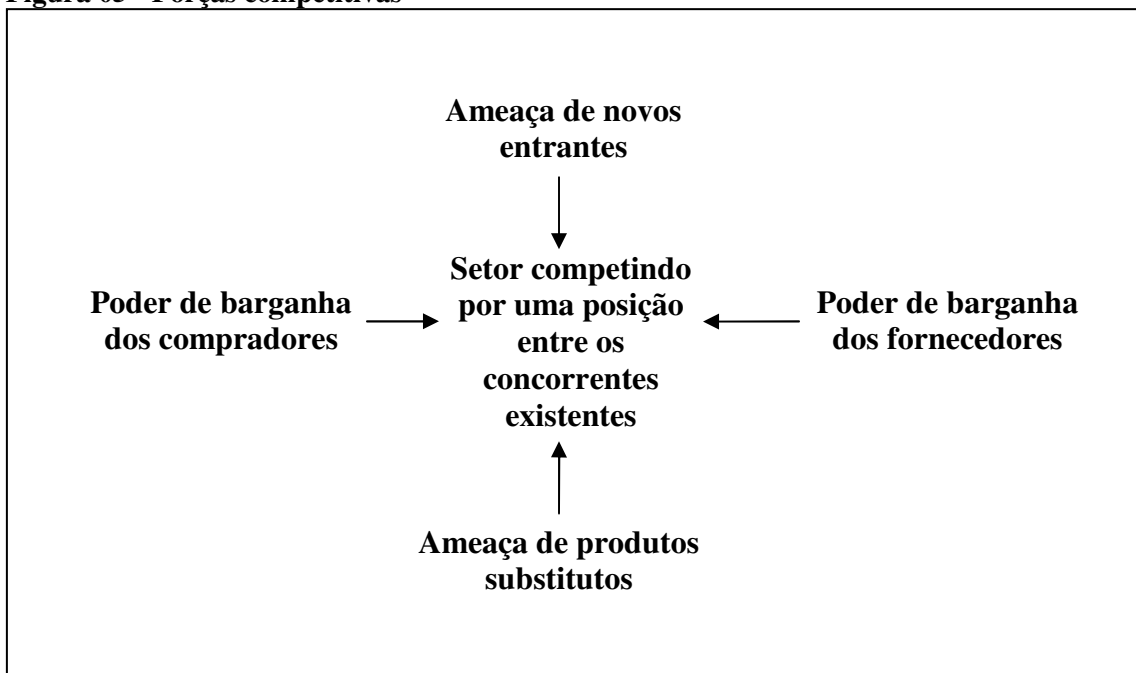
FONTE: Adaptado de Oliveira (2005).

2.3.3 Escola do posicionamento

Quanto mais acirrada se torna a competição menos visíveis se tornam as fronteiras da arena. Para Day e Reibstein (1999) isso dificulta a identificação da antecipação dos movimentos dos rivais. A queda das arenas antes estáveis que permite o surgimento de concorrentes inesperados é o produto da mudança tecnológica, desregulamentação ou de clientes ou de canais exigentes. Na escola do posicionamento, a palavra chave é ser diferente, partindo da análise sistemática do setor.

Esta corrente prescritiva e deliberada é desenvolvida dos conceitos da estratégia militar. A escola do posicionamento evoca a estratégia como um processo analítico. Esse processo é aprofundado por conceitos desenvolvidos por Porter (1999). A contribuição de Porter (1999) refere-se à análise de posicionamento competitivo. Para ele, a estratégia deve ser desenvolvida através de análise sistemática posicionando a organização para neutralizar as forças competitivas, elementos que reduzem a rentabilidade.

Figura 05 - Forças competitivas



FONTE: Adaptado de Porter (1999).

Conforme Porter (1999), o poder barganha dos compradores encontra-se no momento em que o comprador adquire produtos em grande quantidade e quando os fornecedores encontram-se centralizados. A existência de produtos substitutos, a baixa capacidade financeira da organização e a ameaça da verticalização a montante aumentam o poder de

barganha dos compradores. Já os produtos substitutos limitam a rentabilidade de um setor e podem provocar a redução dos custos e melhoria do desempenho. O surgimento de novos entrantes dependerá das barreiras do segmento, como economia de escala, curvas de experiência, canal de distribuição, alianças estratégicas, diferenciação e política governamental. Por sua vez, o poder de barganha dos fornecedores é legitimado pela centralização destes e a inexistência de produtos substitutos, além do setor não representar uma clientela importante para o grupo fornecedor.

A organização, segundo Porter (1999), pode competir em custo ou em diferenciação ou promovendo ainda a combinação das duas. A partir do momento em que a organização volta-se para a competitividade em custo apresenta como consequências o aumento da competitividade do setor, enfoque na engenharia de processos e consequente distanciamento da competitividade em diferenciação. Apresenta-se suscetível, portanto, à inflexibilidade de mudança do processo produtivo diante de novas fontes de valor.

Já a competitividade focada em diferenciação numa concepção dos conceitos de Porter (1999), apresenta como consequência o foco na engenharia de produtos, retenção de clientes e diminuição da competitividade setorial. Nessa corrente ocorre a presença da matriz Boston Consulting Group-BCG, conforme Henderson (1979), os produtos são classificados, conforme a figura abaixo:

Figura 06 - Matriz BCG

PRODUTO ESTRELA	PRODUTO PONTO DE INTERROGAÇÃO
PRODUTO VACA LEITEIRA	ABACAXI CACHORRO VADIO

FONTE: Adaptado de Henderson (1979).

- Produto Estrela: apresenta alta taxa de crescimento e participação, mas é suscetível à concorrência e pode “cair no buraco negro”.
- Produto Vaca leiteira: produto que traz rentabilidade constante para a empresa. É preciso gerenciá-lo com cuidado.
- Produto Abacaxi/cachorro vadio: produto com baixa participação no mercado e taxa de crescimento. No entanto, pode se tornar “o melhor amigo do homem”.
- Produto Ponto de Interrogação: produto que promete crescer podendo chegar a ser classificado como estrela. Pode trazer “uma excelente resposta aos gestores”.

Após o desenvolvimento teórico das escolas da corrente prescritiva, com vistas a ampliar as diferenças apresentadas, seguem-se abaixo as dimensões de cada escola.

Figura 07 – Dimensões das escolas prescritivas

Dimensões Escolas	Escola Design	Escola Planejamento	Escola Posicionamento
Animal metafórico	Aranha	Esquilo	Búfalo
Fontes	Selznick, 1957, Newman e Andrews, 1965.	Ansoff, 1965	Porter 1980 e 1985 e Schendel, Hatten 1970.
Disciplina base	Nenhuma (arquitetura como metáfora)	Ligações com engenharia, planejamento, teoria de sistemas e cibernética.	Economia, organização industrial e história militar
Defensores	Professores de estudos de casos e estudiosos de liderança, em particular na América.	Executivos profissionais, <i>controllers</i> , consultores especialmente na França e na América.	Assessores analíticos, autores militares e consultores.
Mensagem Pretendida	Adequação	Formalizar	Analisar
Mensagem Recebida	Pensar (estratégia como estudo de caso)	Programar em vez de formular	Calcular em vez de criar e ou comprometer
Homilias	“Olhe antes de saltar”	“Um ponto em tempo poupa nove”.	“Nada além dos fatos, madame”.

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

2.3.4 Considerações das escolas prescritivas e o posicionamento análise de indústrias.

O processo estratégico nas escolas prescritivas, deliberada e intencional volta-se para o foco de posicionamento e adequação. Diante desta prerrogativa, as organizações competem do ponto de vista estratégico baseados na adequação do mercado. Há um esforço em identificar as forças competitivas e posicionar a organização frente a estes elementos com vistas a neutralizá-los.

Presencia-se o enfoque nos fatores exógenos como determinantes da agressividade competitiva. Assim, o sucesso organizacional depende mais de fatores externos do que a organização fomentando e gerenciando suas competências internas. A configuração da organização está relacionada na visão *outside in*, isto é, de fora para dentro. Voss (1992), Hill

(1985) e Miller (1989) abordando a formulação da estratégia de manufatura ressaltam que o processo se inicia pelo exame do mercado desenvolvido pelo *marketing* dando ênfase na visão de fora para dentro. Tanto a escola do *design* quanto do planejamento e posicionamento, supervalorizam os fatores exógenos como determinantes da competitividade.

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) estas correntes foram legitimadas na década de 60 e ainda têm sido utilizadas por muitas consultorias. O enfoque no posicionamento, baseado na análise de indústrias, desenvolve-se por meio do processo de formulação e implementação em um ambiente estável. As escolas prescritivas estão mais preocupadas em desenvolver estratégias baseadas em “aonde queremos chegar” e menos preocupadas no processo “como chegar lá”.

2.4 Escolas descritivas

Envolve as escolas da cognição, aprendizagem, empreendedora, cultural, poder e configuração. Estão voltadas para “como chegar lá”. Inserem-se conceitos relativos à aprendizagem, à estratégia emergente, à liderança, à competência básica, a redes organizacionais e à raiz competitiva. Essas correntes, conforme Volberda (2004), classificam-se como estratégias moderna e pós-moderna.

A moderna refere-se ao estudo da raiz competitiva, isto é, o que a organização faz de melhor em sua cadeia de valor. Já a estratégia pós-moderna, diz respeito à complementaridade desta competência em rede. As organizações, diante da competitividade, nesta configuração desenvolvem atividades em conjunto, combinando as atividades e a interface entre as partes tanto a montante quanto a jusante para a colaboração e a cooperação (DORNIER, ERNTS, FENDER E KOUVELIS, 2000). Desenvolvem, portanto, capacidade de gestão de agregar processos, estrutura e estratégia conjuntamente em um ambiente de incertezas.

2.4.1 Escola da cognição

A estratégia como um processo mental. As organizações desenvolvem o processo estratégico baseado em seus modelos mentais, especialmente dos *stakeholders* do mercado acionista. Na abordagem cognitivista, o gestor é o responsável pelo processo de interpretação dos fatores econômicos competitivos. Nesta corrente, conforme Smircich e Stubbart (1985) criam-se linhas imaginárias que procuram corresponder à realidade organizacional.

Para Bastos (2000), há tempo a organização tem sido foco de estudo cognitivista, especialmente a partir da década de 70. Na abordagem moderna, são percebidos os primeiros ensaios da relação micro-organizacional envolvendo indivíduo e organização, cognição gerencial, autogerenciamento e formação de sentidos. Para ele, a cognição é um fenômeno intra e intersíquico, pois tanto a estrutura cognitivista do ator quanto do meio social são importantes na cognição. Assim, cognição e ação estão inseridas num só contexto, tendo em vista que o comportamento a ação somente se manifesta no decorrer da interatividade.

Segundo Toni, Milan e Hexsel (2007) os modelos mentais são configurados a partir de elementos funcionais, simbólicos, cognitivos e emocionais e podem ajudar no desenvolvimento da competência com vistas a otimizar a dinâmica estratégica da mudança e da inovação. Os elementos funcionais são representados a partir de características físicas da organização, tais como porte e infraestrutura. Os elementos simbólicos, contudo, são analisados pelo que representam para o indivíduo.

Já os elementos cognitivos representam construções mentais sobre o objeto, sendo que a pessoa avalia a imagem da empresa como uma impressão e um conjunto de atitudes e percepções sobre o objeto. Os elementos emocionais, por fim, representam o estado de ânimo tais como prazer e medo, que a pessoa define em relação à organização. Assim, identifica-se que os modelos mentais dos gestores, interligados às competências, às estratégias e aos recursos podem resultar no desempenho organizacional.

Inserir-se, assim, a relevância dos modelos mentais onde a estratégia é definida como uma espécie de interpretação do mundo onde a cognição cria o mundo. Para Cornner, Kinicki e Keats (1994) o modelo de processamento paralelo de informações começa com os seguintes elementos: atenção, codificação, armazenagem, recuperação e avaliação de resultados.

Figura 08 - Modelo de processo de informação

Elementos	Características
Atenção	Determina quais informações serão processadas e quais serão ignoradas.
Codificação	Promove significado as informações através da adequação das categorias existentes.
Armazenagem/recuperação	Informações são agrupadas em formulários, regras, procedimentos, convenções e tecnologias.
Escolha	Processo de definição vai para frente e para trás antes de passar para a resolução.
Resultados	Representam o início do processo de realimentação.

FONTE: Adaptado de Cornner, Kinicki e Keats (1994).

Entre a abordagem construcionista, Smircich e Subbart (1985) desenvolvem as seguintes ponderações:

- Abandonar a prescrição que as organizações devem ser configuradas frente ao ambiente externo.
- Reconhecimento por parte dos gestores de que eles precisam olhar para si mesmos, para suas ações e suas inatividades e não apenas para o setor ou ambiente na qual a organização se encontra.
- Experimentar e testar limites estipulados e encorajar realidades múltiplas.
- Pensar de maneira distinta a respeito dos gerentes estratégicos e promover a análise gerencial e não apenas a consideração frente ao ambiente.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ressaltam que a formulação estratégica, dentro desta escola, envolve o modelo mental do estrategista. As estratégias surgem por meio de mapas, filtros e molduras resultantes da maneira de pensar e filtrar informações do estrategista. Além disso, essas informações são decodificadas pelos mapas cognitivos. Entre as contribuições da escola está o fato que para compreender a estratégia, deve-se voltar para a compreensão da mente humana daqueles que estão à frente das organizações.

2.4.2 Escola empreendedora

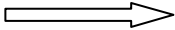
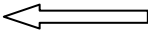
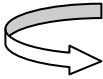

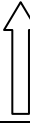
A orientação empreendedora, no entendimento de Lumpkin e Dess (1996) depende de cinco elementos: inovatividade, proatividade, autonomia, agressividade competitiva, assunção de riscos. Conforme eles, o empreendedorismo está relacionado à capacidade de recriar o negócio sob a perspectiva de valor dos grupos de interesse. Empreendedores são gestores que focalizam todo o empenho organizacional para visualizar oportunidades, sendo que em sua essência, é caracterizado por organizações que apresentam grandes saltos de crescimento.

Um empreendedor apresenta capacidade de destruição criativa decorrente da inovação, da capacidade de novas combinações oriundas de novos produtos, serviços, insumos ou organização. Boava e Macedo (2006, p. 13) apud De Toni, Milan e Hexsel (2007) definem o empreendedor como:

[...] um indivíduo executor de uma ação capaz de produzir uma ruptura com aquilo que lhe proporciona segurança e estabilidade (a acomodação, a alienação, a paixão, etc.). [...] trata-se, portanto, de uma pessoa que transforma sua potencialidade em realidade, caracterizando-se por ser temporal e impermanente, abarcando as mais variadas esferas da vida social, tais como: negócios, política, esportes, entre outras. (BOAVA; MACEDO, 2006).

O empreendedor é o gestor que “olha para cima e identifica a hora certa sem olhar para o relógio”. Trata-se de um visionário. No entanto, cabe ao gestor ser o fomentador desta aprendizagem. Ele deve ensinar aos demais *stakeholders* como se visualiza “a hora certa sem olhar para o relógio”. Assim é importante que a visão empreendedora, que é legitimada pelo líder, seja fomentada com todos. A visão representa a ponte do presente para o futuro e deve ser desenvolvida tomando por base as competências essenciais da organização. Não se pode esquecer ainda que a visão, além de ser quantitativa, deve ser desenvolvida como meio de reestruturação e recodificação da cultura organizacional (SENGE, 1998).

Figura 09 - Visão empreendedora

Olhar para frente 	Olha-se para frente, para o futuro, a estratégia como um plano.
Olha para o passado 	Estratégia decorre do passado, que não deve ser esquecido. Estratégia sob perspectiva.
Pensamento lateral 	Estratégia como um processo emergente, flexível se adaptando ao mercado, a organização responsiva.
Olhar de cima 	Estrategistas devem olhar o mercado de cima identificando a floresta repleta de verde e oportunidades.
Olhar de baixo 	Saber que, para caminhar nesta floresta, existem obstáculos, espinhos e pedras.
Criar um futuro	Cabe aos gestores criar um futuro incerto e procurar desenvolver ações constantes para tornar realidade este sonho.

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

Do ponto de vista empreendedor a geração de estratégias decorre da busca por oportunidades numa abordagem proativa. Os problemas são tratados de forma secundária. Sabe-se, contudo, que o poder é centralizado no alto nível hierárquico representado pelo empreendedor. Assim, o crescimento é o objetivo da organização empreendedora. A motivação do empreendedor é pelo desejo de realização. Percebe-se, portanto, que a meta da organização empreendedora é fundamentada para o crescimento. Seguem abaixo as premissas da escola empreendedora. (TIDD, BESSANT; PAVITT, 2008)

- A estratégia reside na mente do líder como paradigma, sendo portanto, uma visão do futuro da organização.
- A experiência e a intuição do líder contribuem para a formulação da estratégia.
- O líder empreendedor promove a visão e mantém o controle da implementação.
- A estratégia empreendedora é racional em sua visão e incremental na forma em que os detalhes da visão se desdobram.
- A organização é vista como um agente maleável sensível às diretrizes estabelecidas pelo líder como interação e aprendizagem.

2.4.3 Escola do aprendizado

Trata-se da estratégia como um processo emergente, não planejada, sendo responsiva ao ambiente competitivo. Essencialmente descritiva, também conhecida como incrementalismo lógico. A estratégia emergente, segundo Bower (1970), é concebida através de ajuste mútuo, sendo desenvolvida no fundo da periferia organizacional. O foco ao contrário das escolas prescritivas que estão voltadas para controle e estabilidade, na escola do aprendizado, por sua vez, são valorizadas a mudança e o aprendizado.

Para Quinn (1982), entre os fatores que auxiliam no desenvolvimento do incrementalismo lógico estão o reconhecimento que a estratégia não é um processo estático ou linear, necessidade de gerenciar bolsões de flexibilidade, criar bolsões de comprometimento com vistas a atrair opções e propostas concretas, superar a oposição como forma de dissuadir obstáculos e coalizões que surjam durante o processo de gestão e ampliar o apoio político. Devem-se ainda legitimar novas opiniões, gerar credibilidade, mudar símbolos para maximizar a transmissão de mensagens e liderar o sistema formal de informação.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) utilizam-se de metáforas para contextualizar as diferenças entre estratégias emergentes descritivas e prescritivas. Para eles, as estratégias devem ser cultivadas no modelo jardim onde as estratégias são plantadas, regadas e não são colhidas o mais rápido possível como no modelo estufa onde as plantas são cuidadas e colhidas rapidamente. Por outro lado, ressaltam também a estratégia desenvolvida na metáfora abelhas e as moscas. Exemplifica que colocando meia dúzia de abelhas e meia dúzia de moscas em uma garrafa com a base voltada para a janela onde o sol está presente, as primeiras a morrerem por cansaço serão as abelhas que voam em somente uma direção, isto é, luminosidade. As moscas, contudo, como voam em todas as direções, serão as primeiras a deixarem a garrafa pelo gargalo.

Enquanto a estratégia prescritiva focaliza o controle e a estabilidade a estratégia descritiva valoriza a mudança e a aprendizagem. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) muitas estratégias prescritivas não se transformam em padrão em virtude da complexidade em gerir a administração estratégica, essencialmente quando se ressalta a estratégia e os atores, os colaboradores.

Para Levitt e March (1988), a teoria da aprendizagem difere das demais em termos de análise e escolha que podem enfatizar cálculo de antecipação e intenção. A gestão do conhecimento, segundo eles, é influenciada pelas rotinas organizacionais e pela fixação de meta ou visão. A rotina é independente do *turnover* e dos atores e são transmitidas por

socialização, educação e fusão. As organizações promovem aprendizagem quando aprendem por experiência própria, pela experiência dos outros, pela memória organizacional e pela ecologia da aprendizagem.

A primeira, de acordo com Levitt e March (1988), refere-se a curvas de aprendizagem cabendo aos gestores identificarem armadilhas de competência no processo. A segunda, informa que o dinamismo de imitação pode trazer vantagens como desvantagens. Já a terceira, memória organizacional, envolve a codificação e personificação de experiências e melhores práticas de outras organizações. A ecologia da aprendizagem retrata as organizações como subunidades de aprendizagem inseridas em um ambiente igualmente composto por subunidades de aprendizagem.

2.4.3.1 A Gestão do conhecimento

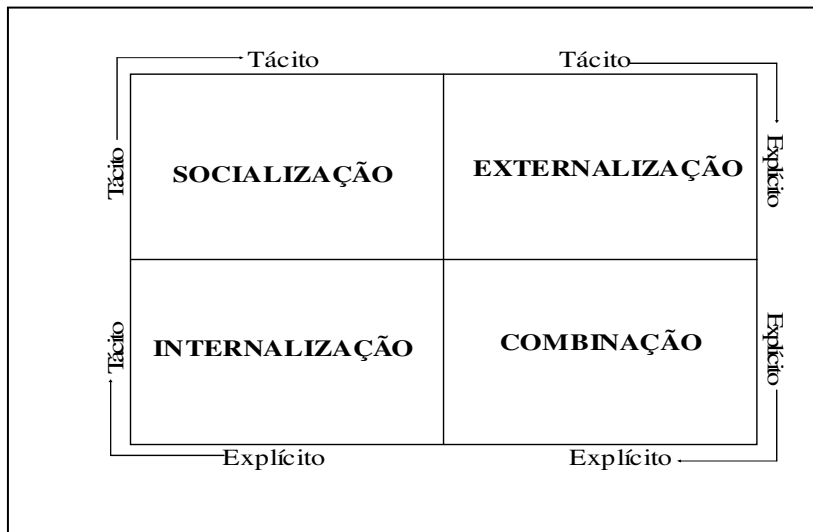
A gestão do conhecimento auxilia na reflexão e no diálogo dando sentido de comunidade integral reduzindo a fragmentação da identidade com a parte (BARCELLOS, ANDRADE; FILHO, 2005). A gestão do conhecimento conduz a organização à criação de redes formais e informais destruindo modelos mecanicistas. A gestão de aprendizagem depende ainda da fomentação de líderes, onde a liderança representa a capacidade de caminhar à frente e promover a convergência de atividades em prol da estratégia. Senge (1998) destaca que a vantagem competitiva sustentável decorre da capacidade de aprender mais rápido e melhor que os concorrentes.

Quando foca-se a escola do aprendizado é relevante destacar que a estratégia é concebida por meio da maximização do conhecimento dos atores e não apenas da organização, mas dos demais *stakeholders*. Nonaka (1991) ressalta que a espiral do conhecimento envolve:

- Socialização: representa o agrupamento humano. Refere-se à partilha implícita do conhecimento humano.
- Exteriorização: converte o conhecimento tácito em explícito podendo se utilizar de metáforas ou símbolos.
- Interiorização: representa o estágio onde o conhecimento explícito é assimilado e passa a ser novamente implícito.
- Combinação: refere-se ao envio do conhecimento codificado.

A seguir, figura 10, representando a espiral do conhecimento.

Figura 10 - Espiral do conhecimento



FONTE: Adaptado Nonaka (1991).

Conforme Nonaka (1991), a espiral do conhecimento tem como finalidade a interiorização de novos conhecimentos. A utilização de metáforas pode engatilhar o processo de gestão de conhecimento. A última etapa do processo de criação do conhecimento depende da estruturação de um modelo. Com vistas a converter o conhecimento tácito em explícito devem-se ligar idéias e contradições às metáforas, resolver contradições por analogia e cristalizar e personificar os conceitos em um modelo, tornando o conhecimento possível a todos na organização.

A redundância, segundo Nonaka (1991) também é relevante para a gestão do conhecimento. Rotação estratégica e gestão de informação auxiliam para a potencialização da redundância. No processo de aprendizagem, são classificadas organizações que aprendem como empresas que desenvolvem os seguintes processos:

- Organizações que aprendem não somente com o sucesso mas com os erros.
- Organizações que revisam constantemente processos e atividades.
- Organizações que promovem a transformação do conhecimento de pessoa para pessoa, de pessoa para equipe, de equipe para equipe, de equipe para a empresa e também de empresa para empresa.

2.4.3.2 A Aprendizagem e o sistema dinâmico

Um sistema dinâmico de educação pode ser desenvolvido por meio de modelos computacionais (FORRESTER, 1994). O modelo pode auxiliar no desenvolvimento de perícias sociais, modelar a personalidade necessária para o século 21 e promover o entendimento dos sistemas. Cada vez mais o processo de aprendizagem deve estar voltado para o aperfeiçoamento da personalidade inovativa, capacidade de análise de causa e efeito, de inter-relação e prover coragem de manter opiniões não convencionais.

Os indivíduos, em sua aprendizagem, por meio de sistema dinâmico com modelos computacionais, segundo Forrester (1994) deveriam ser expostos a colapsos de metas e aproveitar os ensinamentos para as suas vidas. Devem aprender com o modelo de sistema dinâmico a relação de metas a curto e a longo prazo, utilizando o modelo computacional como forma de prover inferências, estabelecendo relações de causa e efeito e obtendo melhor prática com modelos mentais e computacionais. Os sistemas dinâmicos devem ser desenvolvidos por meio de tentativa, erro e prática.

Prahalad e Hamel (1990) trouxeram considerações acerca das capacidades dinâmicas representadas pela competência central da organização. Para eles, a competitividade transpõe o enfoque baseado apenas nos produtos e serviços. Utiliza a metáfora da árvore competitiva onde a essência não reside nos principais produtos e sim na competência essencial, a raiz competitiva que sustenta a competitividade organizacional. Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) ressaltam que a organização se torna ainda mais competitiva quando são considerados os seguintes elementos das competências essenciais:

- Valor: a competência básica faz frente às ameaças do mercado e aproveita as oportunidades.
- Imobilidade: as competências básicas são difíceis de serem copiadas.
- Heterogeneidade: as competências diferem dos demais competidores.

As competências desenvolvem maior competitividade quando são intangíveis. Quanto mais intangível uma competência básica, maior o tempo de resposta dos competidores, logo, maior o sentido de imobilidade.

2.4.3.3 A aprendizagem e a teoria do caos

A escola do aprendizado é influenciada pelos conceitos da teoria do caos que, conforme Marietto, Meireles, Sanches e Silva (2006) enfoca pequenas alterações no sistema,

trazendo contribuições ao todo. O entendimento dessa teoria está relacionado a sistemas, não linearidade e complexidade. O termo sistema refere-se à relação de interdependência e inter-relacionamento num processo dinâmico. A não linearidade diz respeito à utilização de modelo matemático com vistas a explicar determinado comportamento real. Representa assim ausência de proporcionalidade constante. Logo, a mudança em uma variável não proporcionará alterações em outra variável. Já a complexidade está relacionada à dificuldade de se estruturar um modelo que determinará o comportamento de um sistema real.

Na administração, deve-se buscar o limite adequado entre restrições e desordem. As organizações como sistemas complexos geridos por pessoas devem encontrar ordem no caos. A Teoria do caos difere da estrutura tradicional tendo em vista:

- O futuro passa de previsível para imprevisível.
- A visão concebida numa intenção única da organização transforma-se em aspirações múltiplas e ambíguas.
- Da equipe de gerentes coesos para grupos de aprendizado conflituosos.
- Prescrições gerais para desenvolvimento de novos modelos mentais são configuradas para cada nova situação estratégica.

2.4.4 Escola do poder

A estratégia como um processo de negociação. Nesta corrente a estratégia envolve um processo de gerenciar conhecimento, habilidades e atitudes distintas de cada ator sendo que a complexidade reside na transformação da intenção coletiva. As organizações são detentoras de diferentes forças de coalizão que muitas vezes entram em conflito para defender seus valores. Os valores organizacionais são gerados por meio de autonomia, hierarquia, e domínio. Nesse sentido, cabe ao gestor desenvolver atitudes que facilitem a implementação de processos estratégicos (DAMANPOUR, 1991). Contribuindo com esta corrente, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que cabe aos gestores jogar os jogos do poder nas organizações.

- Jogo da insurgência: grupos que trabalham contra um processo pré-determinado.
- Jogo da contra-insurgência: grupos que vêm a combater a insurgência.
- Jogo do patrocínio: grupos que prometem lealdade em favor de poder organizacional.
- Jogo do domínio: o exercício do poder por meio do nível hierárquico.

- Jogo dos fofoqueiros: grupos que procuram reorientar a estratégia pré-estabelecida.

A figura 11 apresenta as dimensões das escolas do poder, empreendedora, da cognição e da aprendizagem.

Figura 11 - Dimensões das escolas empreendedora, cognição, aprendizagem e poder

Dimensões Escolas	Escola Empreendedora	Escola Cognição	Escola Aprendizagem	Escola Poder
Animal metafórico	Lobo.	Coruja.	Macaco.	Leão.
Fontes	Schumpeter, 1950 e Cole 1959.	Simon, 1947, 1957, March e Simon, 1958.	Lindblom, 1959, 1968, Cyert e March 1963, Weick, 1969, Quinn, 1980, Prahalad e Hamel, início anos 90.	Alison 1971 (micro), Pefeffer e Salancik, 1978, Astley, 1984 (macro).
Disciplina base	Nenhuma embora os escritos iniciais sejam de economia.	Psicologia cognitiva.	Nenhuma, talvez com ligações com a teoria do aprendizado em psicologia e educação e teoria do caos em matemática.	Ciência política.
Defensores	Pequenos empresários especialmente na América Latina e entre os chineses fora da China.	Apóstolos de sistemas de informação, pessoas com inclinação psicológica, pessimistas numa ala, otimistas na outra.	Pessoas inclinadas para experimentação, ambiguidade e adaptabilidade especialmente no Japão e Escandinávia.	Pessoas que gostam de poder, política e conspiração.
Mensagem Pretendida	Pressentir.	Enquadrar.	Aprender.	Agarrar.
Mensagem Recebida	Centralizar e depois esperar.	Preocupar-se ou imaginar, ser incapaz de enfrentar em qualquer caso.	Jogar em vez de seguir.	Ocultar em vez de dividir.
Homilias	“Leve-nos ao seu líder”.	“Verei quando acreditar”.	“Se na primeira vez não conseguir, tente de novo”.	“Procure o número um”.

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

2.4.5 Escola cultural

Envolve a estratégia como um processo coletivo. A dificuldade é fazer com que a estratégia represente o coletivismo organizacional. Para Freitas (1991), a cultura organizacional decorre de interação, compartilhamento de evidências, pressupostos básicos e representações sociais. A cultura explica o motivo que leva as organizações a terem abordagens distintas de atuação, embora, atuando no mesmo segmento de mercado. Seu estudo teórico desenvolveu-se a partir do experimento de Hawthorne, por Elton Mayo e seus colaboradores entre os anos de 1920 e 1930, onde o tema era tratado como sistemas ideológicos simbólicos (JÚNIOR, 2002).

Segundo ele, existem duas correntes a respeito da cultura organizacional. A primeira é funcionalista, sendo denominada de *mainstream*. A segunda envolve uma vertente sócio-antropológica. Na visão *mainstream*, parte-se do pressuposto que a cultura organizacional, legitimada por autores como Schein, Pettigrew, Charles Handy, Peter e Waterman entre outros apresenta os seguintes fundamentos:

- Toda organização possui uma cultura organizacional.
- A cultura explica os fenômenos organizacionais.
- Facilita ou torna complexo o desempenho organizacional.
- A cultura organizacional, mediante metodologias, pode ser diagnosticada.
- A liderança auxilia na formação da cultura organizacional.

No entanto, para autores como Aktouf e Pépin, de acordo como Júnior (2002) na corrente socioantropológica, defendem que a cultura organizacional não pode ser gerenciada. Entre as premissas desta escola, encontra-se o fato que a formulação estratégica decorre da interação social baseada nas crenças, valores e cultura dos membros da organização. Assim a estratégia assume a forma de uma perspectiva enraizada em intenções coletivas.

A cultura organizacional é um tema que vem sendo foco de estudo desde o início dos anos 30. Pode ser definida como caixa preta, sendo constituída por valores e crenças organizacionais. Também fazem parte símbolos, mitos, sagas, lendas, hábitos, linguagens, ritos, normas, cerimônias e determinantes inconscientes que se defrontam no processo organizacional.

Souza (2006), partindo dos conceitos de Schein (1985), destaca que a cultura organizacional é o conjunto de elementos formados que faz com que a organização desenvolva a capacidade de gerenciar problemas tanto de integração do quadro de

colaboradores quanto de se adaptar ao ambiente competitivo. A cultura organizacional, conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), origina-se da integração dos recursos tangíveis ou estruturais e intangíveis da organização ou ainda cognitivos. Para eles, a efetividade estratégica depende da cultura organizacional, pois envolve:

- Compartilhamento de valores e ideologias.
- Controla o comportamento dos colaboradores.
- Encoraja a busca de novas oportunidades.

2.4.6 Escola Ambiental

Parte-se do princípio da estratégia como um processo reativo, valorizando a abordagem contingencial. A organização pode enfrentar diversos tipos de ambientes organizacionais, entre os quais, destacam-se:

- Estabilidade: o ambiente varia de estável para dinâmico. Isso depende dos interesses e atividades desenvolvidas pelos *stakeholders*.
- Complexidade: o ambiente varia de simples a complexo.
- Diversidade de mercado: podem variar de integrados a diversificados.
- Hostilidade: varia de favorável a hostil.

Ressalta-se que nenhuma organização é afetada apenas por um tipo de ambiente, seja ele estável, complexo, diversificado e hostil. Cabe à organização se auto-configurar para fazer frente a estes ambientes.

O estudo da estratégia, tomando por base os conceitos da escola ambiente, é complexo e também concorrente entre as diversas linhas de pensamento. Para Bataglia, Franklin, Caldeira e Silva (2006) vários questionamentos podem ser formulados nesta concepção: “o ambiente externo é tecnicamente determinado ou é socialmente construído?” “As mudanças organizacionais são explicadas pela ação interna ou pela determinação ambiental?” Com vistas a elencar as principais correntes ambientais, a figura 12 apresenta o resumo dos principais norteadores do pensamento.

Figura 12 - Correntes ambientais

Teoria	Efeito do Ambiente na Organização	Principais ideias sobre relação organização-ambiente
Contigência Estrutural	Determinista.	Dependem de fatores exógenos.
Neoclássica	Determinista.	O planejamento estratégico decorre da adequação frente ao mercado.
Ecologia Organizacional	Determinista.	Os organizações apresentam limitações no ambiente apenas as aptas sobrevivem.
Dependência de Recursos	Não determinista.	Desenvolvida numa abordagem pró-ativa e não de adequação.
Custos de Transação	Não determinista.	Interagem e buscam estabelecer regras no ambiente.
Configuração Estrutural	Não determinista.	As organizações tendem a se estabilizar em configurações que garantem congruência entre: a estrutura, a forma de coordenação, e fatores contingenciais internos e externos.
Institucional	Determinista.	A organização tende a se ajustar frente as forças ambientais.
Neo-institucional	Não determinista.	As relações entre os atores ambientais geram a construção do ambiente negociado.
Organização em Rede	Não determinista.	São configurações ativas.

FONTE: Adaptado de Bataglia, Franklin, Caldeira e Silva (2006).

2.4.7 Escola configuração

A formação da estratégia como um processo prescritivo e descritivo numa abordagem de transformação. Relaciona a capacidade de configuração organizacional para fazer frente ao mercado dinâmico. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) definem tipos de organização:

- Organização empreendedora: flexível, caracterizada por um líder visionário por meio de uma estrutura informal.
- Organização máquina: mecanicista, quantitativa, tecnocrática e centralizadora.
- Organização profissional: envolve profissionais altamente especializados.
- Organização diversificada: diversas unidades estratégicas de negócio.
- Organização missionária: forte missão regida por valores, crenças e percepções comuns.
- Organização política.
- Organização Adhocracia: refere-se à necessidade de inovar de maneira complexa.

Para Milner (1990) as organizações, com vistas à sustentabilidade, podem seguir quatro caminhos:

- Trajetória focalizante: empresas que desenvolvem suas ações especialmente em um segmento identificado.
- Trajetória aventureira: caracterizada pelo líder visionário, empreendedor.
- Trajetória Inventora: forte tendência para pesquisa e desenvolvimento.

Miles e Snow (1978) indicam quatro tipos de organizações:

- Organização defensora: criar uma estabilidade mercadológica somente naquele segmento.
- Organização exploradora: busca por novos produtos e novos mercados.
- Organização analista: situação entre os exploradores e defensores, sendo portanto, equilibrada.
- Organização reativa: organização que apenas reage ao ambiente, sendo inadequada e instável.

Conforme Crubellate, Grave e Gimenez (2005) com frequência a estratégia é estudada como forma de oposição ao modelo positivista das escolas prescritivas. As organizações nesta escola são definidas como entidades complexas cujos fatores como estrutura, estratégia e ambiente tende a se combinar em estados quânticos ou configurações. Assim as organizações são definidas como conjunto de variáveis e as distintas configurações correspondem a diferentes conjuntos e arranjos daquelas variáveis. A mudança pode ser definida como novos arranjos estruturais, estratégicos e outras variáveis com a finalidade de adequar a organização em cada ambiente.

2.4.7.1 A gestão de mudança

Quando ressalta-se escola da configuração, deve-se atentar para a gestão de mudança, como elemento de reconfiguração organizacional. Para Senge (1998) a mudança não se inicia no alto nível hierárquico nem também no nível inferior. Para ele, gestão de mudança se desenvolve em todos os níveis hierárquicos, isto é, precisa haver mudança em todos os pontos do sistema ao mesmo tempo.

Para Kotter (1995) a gestão de mudança depende do estabelecimento de oito etapas, que devem ser desenvolvidas de forma gradual numa visão que transpõe resultados a curto prazo.

- Criação do senso de urgência: o objetivo é maximizar as ameaças, os pontos fracos da organização em todos os sentidos, promovendo uma espécie de choque na organização.
- Formação de uma coalizão: cria-se uma comissão para a mudança constituída por indivíduos que detêm o poder organizacional, e que representem os diversos níveis organizacionais. Importante que estes colaboradores devem ser pessoas dotadas de credibilidade.
- Criação de uma visão: a visão deve ser objetiva e compreendida por todos.
- Comunicar a visão: utilizar de todos os meios para comunicar a visão.
- Empowering os atores para a visão.
- Criar diretrizes que estabeleçam vitórias a curto prazo: deve-se atentar para vitórias a curto prazo, pois são motivadoras dos colaboradores.
- Consolidar melhorias e aprofundar as mudanças.
- Institucionalizar novos modelos.

Conforme Kotter (1995) as organizações falham em seus processos de transformação em virtude de não terem visão de longo prazo. A mudança organizacional requer tempo e não é desenvolvida no imediatismo. Em cada um destes passos estabelecidos reside uma armadilha em potencial. Querer encerrar uma das etapas o mais breve possível e prosseguir de forma inconsistente gerará, conforme Kotter, o insucesso para a transformação organizacional.

A seguir a figura 13 aponta as dimensões das escolas descritivas da configuração, ambiental e cultural.

Figura 13 - Dimensões das escolas cultural, ambiental e da configuração

Dimensões Escolas	Escola Cultural	Escola Ambiental	Escola Configuração
Animal metafórico	Pavão.	Avestruz.	Camaleão.
Fontes	Rhenman e Normann, final dos anos 60 na Suécia.	Hannan e Freeman, 1977, teóricos de contingência.	Chandler, 1962, grupo de McGill.
Disciplina base	Antropologia.	Biologia e sociologia política.	História.
Defensores	Pessoas inclinadas, para o social, o espiritual e o coletivo.	Ecologistas populacionais, teóricos de organização.	Agregadores e integradores e agentes de mudança.
Mensagem Pretendida	Aglutinar.	Lutar.	Integrar e transformar.
Mensagem Recebida	Perpetuar.	Capitular em vez de confrontar.	Agregar e revolucionar.
Homilias	“Uma maçã nunca cai longe da árvore”.	“Tudo depende”.	“Para tudo há uma ocasião”.

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

2.5 Posicionamento das correntes prescritivas e descritivas

Após revisão bibliográfica referente às escolas estratégicas segue-se posicionamento crítico e o quadro conceitual de pesquisa. Inicialmente analisa-se a corrente prescritiva através das escolas do *design*, planejamento e posicionamento, apontando as vantagens e desvantagens de cada escola, mapeando os elementos a serem pesquisados junto ao nível estratégico das organizações constituintes da amostra. Posteriormente, discutem-se as escolas descritivas: empreendedora, da cognição, cultural, do poder, do aprendizado, da configuração e ambiental definindo os elementos que servirão de base para pesquisa junto ao nível tático.

2.5.1 Posicionamento da corrente prescritiva

Com relação às escolas clássicas, isto é, prescritivas, conforme destacado na revisão bibliográfica, a mesma parte de um processo deliberado onde as ações estratégicas são desenvolvidas sob o P-Plano, o P-Pretexto, o P-Posicionamento, de cima para baixo, onde tem-se o pressuposto de que logo se planeja logo se implementa, não considerando a complexidade da imersão social dos atores. Há um esforço em termos de justificação do que

antecipação competitiva. O posicionamento competitivo é a base deste processo prescritivo onde o foco é a adaptação racional linear frente ao mercado.

Neste enfoque, os fatores exógenos é que são os determinantes da competitividade. Trata-se de uma abordagem, portanto, tipo reativa sendo menos antecipadora como a da corrente descritiva. Autores como Ansoff (1990) identificam organizações que atuam nesta configuração como administração competitiva e não empreendedora, como os ideais propostos pela filosofia descritiva, que valoriza fatores endógenos como determinantes da sustentabilidade competitiva decorrentes da teoria da organização industrial.

Os apontamentos das escolas clássica e prescritiva desconsideram a complexidade da administração estratégica, onde esta se caracteriza pela dificuldade em fazer com que a estratégia represente a coletividade organizacional. A cultura organizacional não é levada em consideração, ações de insucesso são excluídas da memória organizacional, a missão e a visão são quantitativas não servindo como instrumento de mudança cultural. O enfoque é nas forças competitivas, que quando combinadas, reduzem a rentabilidade organizacional. Valoriza-se em excesso a racionalidade e a convergência da formulação estratégica desconsiderando a imersão social dos atores. A busca é pelo objetivo deliberado e intencional, isto é, “aonde queremos chegar”. Ruídos organizacionais são geridos com enfoque nos sintomas e não nas causas.

Desconsidera-se a complexidade da gestão da mudança e não se valoriza a gestão da aprendizagem. A estratégia prescrita classifica-se como um processo determinístico, erudito e ortodoxo, onde o processo se aproxima de ritos organizacionais. Muito empenho e convergência na formulação estratégica, no entanto, divergente, em sua implementação.

A primeira escola prescritiva é a do *Design*, que fundamenta-se pela racionalidade e determinismo. O elemento que caracteriza esta corrente, refere-se ao fato de que a estratégia é formulada por *stakeholder* do mercado acionista. Há empenho em olhar para o futuro e valorizar em excesso segmentos que não representam todo o potencial identificado. Pelo fato de ser prescritiva o presente é relegado em segundo plano.

Referente à abordagem do *design*, tem-se o objetivo de identificar junto as empresários constituintes da amostra, se esta corrente provê ordem para a organização e empenho funcional junto ao nível tático. Busca-se ainda, junto à amostra selecionada, identificar se a formulação estratégica decorre da análise racional do mercado.

A segunda escola é a do planejamento. Caracteriza-se por auditoria interna e externa seguida de formulação deliberada. Valoriza-se em excesso dados agregados em escopo para tomada de decisão. Desenvolvida de cima para baixo sendo que nem todas as estratégias

planejadas transformam-se em padrão. Padrões dificilmente nesta concepção são detectadas pela estrutura organizacional e implementadas numa configuração prescritiva.

Após interpretação da escola do planejamento, definem-se, assim, os fatores a serem considerados no desenvolvimento da pesquisa junto aos diretores das empresas selecionadas: centralização da formalização estratégica, adequação da estratégia a cultura organizacional e *feedback* da estratégia padrão (realizada) como forma de aprendizagem. A seguir, a figura 14 apresenta as vantagens das escolas do *design* e planejamento.

Figura 14 - Vantagens e desvantagens das escolas do *design* e planejamento

	Vantagens	Desvantagens
Escola <i>Design</i>	Estabelece um rumo.	Cabe a uma única pessoa o desenvolvimento do processo estratégico.
	Promove análise do ambiente interno e externo.	Estabelece estratégias informais e simples.
	Identifica um futuro.	Visão tipo “hipermetropia” e configuração essencialmente prospectiva.
	Determina ordem para a organização.	Visão tipo “macropia”.
	Provê empenho e consistência.	Formação da estratégia no ápice. Visualiza-se a estratégia sob o enfoque estrito no P – Plano.
	Vantagens	Desvantagens
Escola Planejamento	Forte auditoria interna e externa.	Formulação convergente, plano de ação divergente e excesso de valorização do plano.
	Definição de um plano de ação.	Nem todas as estratégias do plano transformam-se em padrão (realizada).
	Identificação da postura estratégica da organização.	Valorização de dados factuais-agregados. Essencialmente quantitativo e burocrático com visão racional.Desenvolvido na concepção prescritiva.
	Formulação da missão e da visão.	Planejamento não respeitando cultura organizacional. Cria-se assessoria para o desenvolvimento do planejamento e o processo toma conta da assessoria
	Racional e quantitativo.	Formulação da estratégia centralizada. Falta de <i>feedback</i> com relação a aprendizagem.

FONTE:Desenvolvido pelo autor a partir dos conceitos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Henderson (1979);Barcellos (2002), Porter (1999), Ansoff (1990).

A terceira escola prescritiva, a do posicionamento, parte da organização competindo em custo ou diferenciação ou ainda combinação, como forma de neutralização das forças competitivas. É influenciada pelos conceitos de Porter (1999), sendo caracterizada como uma visão tipo *outside in*, de fora para dentro. O objetivo é, mediante a teoria da organização

industrial, posicionar a organização de forma a obter vantagem competitiva em um mercado estável.

Figura 15 - Vantagens e desvantagens da escola do posicionamento

Escola Posicionamento	Vantagens	Desvantagens
	Análise do posicionamento da empresa. Formulação estratégia baseado na visão <i>outside in</i> .	Competitividade baseada na abordagem reativa.
	Desenvolvimento da análise setorial.	Consideração que as fontes da competitividade encontram-se no ambiente externo.
	Baseado na análise Porteriana podendo competir em custo, diferenciação ou ambas.	Abordagem prescritiva e reativa. Falta do enfoque nas competências essenciais.
	Formulação da estratégia levando em consideração as barreiras de entradas e também as forças competitivas.	Abordagem clássica da estratégia. Falta da maximização na abordagem do conhecimento e aprendizagem.
	Estratégia formulada com ênfase na neutralização das forças competitivas.	Produto estrela pode cair no buraco negro, produto vaca leiteira necessidade de desenvolver nova prole, produto cachorro pode se tornar o melhor amigo do homem e produto ponto de interrogação pode trazer uma resposta positiva.
	Identificação dos produtos da matriz BCG.	Falta da abordagem <i>inside-out</i> , isto é de dentro para fora.

FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir dos conceitos Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Henderson (1979); Barcellos (2002), Porter (1999), Ansoff (1990).

Na escola do posicionamento a finalidade é identificar se a estratégia é concebida de fora para dentro, se ela é estruturada com enfoque em custo ou diferenciação ou em ambas. Objetiva-se também, verificar se a estratégia é desenvolvida, nesta concepção, como forma de neutralizar as forças competitivas.

A seguir, a figura 16 apresenta a estruturação das variáveis para identificação da forma com que os gestores, isto é, do nível estratégico, da amostra, estruturam as estratégias. As variáveis elencadas decorrem dos cortes das escolas da estratégia prescritiva.

Figura 16 - Elementos de pesquisa do ápice estratégico



FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir dos conceitos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) Henderson (1979); Barcellos (2002), Porter (1999), Ansoff (1990).

2.5.2 Posicionamento da corrente descritiva

A corrente descritiva caracterizada como moderna e pós-moderna visa, em seus conceitos oriundos da teoria baseada em recursos, das capacidades dinâmicas, tipo *inside out* à imersão social dos atores no contexto da coletividade de interesses em prol do pensamento estratégico em um ambiente turbulento e instável. Atribui-se valor e significância à gestão de mudança, à gestão de aprendizagem e também ao incrementalismo lógico como elementos endógenos à organização que fazem com que os demais concorrentes se adequem em função da agressividade competitiva proposto pela organização.

Enquanto a abordagem prescritiva valoriza a racionalidade legitimada pelo ápice estratégico focada no controle e no determinismo, a abordagem descritiva adentra no papel desempenhado pelos atores de nível inferior na administração estratégica. Insere-se ainda a importância da cultura organizacional como elemento determinante da forma de agir da organização. Ressalta-se a gestão de aprendizagem e a estratégia onde esta envolve a maximização de conhecimento, habilidades e atitudes individuais e posteriormente ampliada

de equipe para equipe e de empresa para empresa (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL (2000).

Neste estágio, ocorre a quebra das fronteiras organizacionais, onde a competência nuclear complementada em rede, gera confiança junto aos membros da cadeia fomentando aprendizagem decorrente da convergência dos modelos mentais. Nesse estágio, conforme Prahalad e Hamel (1990) ocorre o imbricamento estrutural e também cognitivo tendo como pré-requisito a capacidade relacional, verdadeiro ativo estratégico.

Segue-se assim a definição das vantagens e limitações das escolas classificadas como descritivas. Após são escolhidos os elementos centrais que servirão como construtos da dissertação com vistas a pesquisar como os atores do nível tático do setor moveleiro lagoense, interpretam as estratégias estabelecidas. Inicialmente apresentam-se os cortes das escolas, sendo estas, empreendedora, cognição, aprendizagem, poder, cultural, ambiental e configuração, respectivamente.

A escola empreendedora parte do pressuposto de que as estratégias focam oportunidades sendo oriundas de alguém com capacidade visionária. Neste sentido, o questionamento é de que esta melhor forma de identificar um futuro seja compartilhada e ensinada para os demais membros da organização. A análise também se estrutura em virtude de que a estratégia deve ser concebida olhando para frente, para trás, pelo lado, de cima e de baixo. Assim será questionado aos atores do nível tático se existe dentro da organização algum visionário responsável pela estratégia e se esta capacidade é ensinada aos demais bem como se a estratégia é desenvolvida olhando apenas para frente.

A escola da cognição, por sua vez, envolve o estudo da forma como os atores interpretam através de seus modelos mentais a forma de fazer gestão, sendo que cada ator possui um modelo mental constituído de valores distintos formados por conhecimento, experiências, habilidades e atitudes. Pretende-se, na pesquisa, identificar o conceito que os mesmos atribuem à estratégia. A seguir, conforme a figura 17, as contribuições e limitações desta corrente e também da empreendedora.

Figura 17 - Vantagens e desvantagens das escolas empreendedora e da cognição

	Vantagens	Desvantagens
Escola Empreendedora	Empresas que buscam crescimento. Estratégia desenvolvida olhando para frente, para trás, de cima, de baixo, visão lateral e criação de um futuro.	Capacidade visionária centralizada em apenas em uma pessoa, o líder visionário.
	Abordagem pró-ativa, o líder como um visionário.	Necessidade de desenvolver a capacidade visionária junto aos demais atores.
	Foco nas oportunidades do mercado. Estratégia desenvolvida na empresa flexível. Foco na abordagem prescritiva e também descritiva.	Necessidade do desenvolvimento da aprendizagem organizacional.
	Vantagens	Desvantagens
Escola Cognição	Estuda como o estrategista desenvolve a estratégia a partir de sua concepção.	Dificuldade em fazer com que a estratégia represente a coletividade.
	Identificação das dificuldades em obter a coletividade em prol da estratégia.	Cada ator possui um modelo mental para o surgimento da estratégia, assim a formação da estratégia deveria representar um ampliado número de atores.
	Demonstra porque certas organizações interpretam de forma distinta os mesmos segmentos ou nichos de mercado que disputam.	Conhecimento muitas vezes encontra-se implícito.

FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir dos conceitos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Bastos (2000); Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

A escola do aprendizado, entretanto, parte da formação da estratégia na periferia organizacional decorrente de ajuste mútuo. Ressalta a relevância dos colaboradores atuando como elementos chaves na identificação de padrões podendo constituir, no futuro, base para a estratégia prescrita. Valorizada nesta corrente a teoria da complexidade e a estratégia emergente, não planejada.

Enfoque representativo na fomentação do conhecimento organizacional, por meio do espiral do conhecimento, aprendizagem esta que transpõe as barreiras organizacionais e se estrutura em rede numa abordagem de eficiência coletiva e não apenas individual. O ponto central a ser pesquisado, partindo do referencial teórico desta escola, envolve: a gestão do

conhecimento coletivo e flexibilidade da estratégia emergente. Assim o foco é identificar se o conhecimento sobre determinados processos são fomentados pela organização e se os colaboradores seguem apenas as diretrizes estabelecidas e se os mesmos contribuem para o pensamento estratégico.

A escola do poder contribui para a estratégia por ampliar o escopo dos fatores envolvidos na coletividade organizacional. A dificuldade demonstrada reside na convergência de interesses das diversas esferas da organização. Assim, a pesquisa tem o objetivo, partindo dos conceitos desta escola, de identificar como os colaboradores da amostra selecionada, interpretam a diretriz estabelecida sendo por coerção, punição, controle, políticas estabelecidas ou aprendizagem por treinamento, reuniões periódicas entre outros.

A escola cultural, por sua vez, representa um dos elementos responsáveis pela efetividade estratégica. Explica porque certas organizações disputam o mesmo segmento, porém, apresentam formas distintas de desempenho. A cultura organizacional é fundamental para a efetividade estratégica (HITT, IRELAND; HOSKISSON,2002).

Pretende-se, nesta abordagem, detectar junto aos elementos do nível tático, se existe o interesse coletivo da organização em prol das diretrizes estratégicas, isto é, se os mesmos reconhecem e têm interesse no desenvolvimento da estratégia deliberada. A figura a seguir demonstra as vantagens e desvantagens das escolas do aprendizado, cultural e do poder.

Figura 18 - Vantagens e desvantagens das escolas do aprendizado, cultural e do poder

Escola Aprendizado	Vantagens	Desvantagens
	Estratégia responsiva atendendo demanda latente.	Necessita de quebra de paradigmas.
	Valorização da aprendizagem e a mudança.	Necessita de redução de nível hierárquico.
	Feita de baixo para cima. Reconhecimento de um padrão que pode conduzir a um novo pensamento estratégico.	Filosofia que requer ajuste mútuo, decorrente da descentralização da tomada de decisão.
	Maximização das competências essenciais. Estratégias padrão podendo se transformar em prescritivas.	
Escola Poder	Vantagens	Desvantagens
	Estratégia decorrente de negociação. Exercício do papel político no desenvolvimento de redes colaborativas.	O poder não pode ser exercido para exteriorização do conhecimento dos colaboradores.
	Promove a interpretação dos valores dos colaboradores.	Pouca importância da liderança e da cultura organizacional.
	Exercício da maximização do conhecimento, habilidade e atitudes. Identificação de grupos que trabalham contra o processo estratégico.	O poder quando se trata de redes de firmas pode ser prejudicial e anti-ético a sociedade, como a colusão tácita.
Escola Cultural	Vantagens	Desvantagens
	Explica porque certas organizações apresentam desempenho superior embora atuando no mesmo segmento.	Falta de clareza em sua concepção.
	Identifica os elementos que constituem a cultura organizacional.	Pode desencorajar a mudança.
	Valorização da teoria de recursos. Amplia o estudo da escola da cognição. Demonstra a necessidade de interação social.	Pode promover a estagnação.

FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir dos conceitos Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Levitt e March (1988); Nonaka (1991); Junior (2002).

Já a escola ambiental envolve a estratégia como um processo reativo, não existindo mercados caracterizados como dinâmicos, determinísticos, voláteis, complexos e hostis.

Pretende-se identificar junto aos elementos da pesquisa se as diretrizes estabelecidas são condizentes ao atual momento competitivo do setor, seja este hostil, complexo ou diversificado.

Por final, a escola da configuração envolve elementos prescritivos e descritivos. Inserida a importância da gestão da mudança para a efetividade estratégica. Essa mudança pode ser evoluída, assistida ou guiada. No contexto da pesquisa, objetiva-se identificar se a estratégia prescrita acompanha a estrutura, isto é, se na concepção dos atores do nível tático e operacional, a estratégia é estruturada de forma que a organização tenha capacidade de desenvolvê-la. Busca-se também identificar se as políticas de conscientização da estratégia são planejadas ou evoluídas de forma indeterminada ao longo do processo. A seguir as vantagens e desvantagens das escolas da configuração e ambiental.

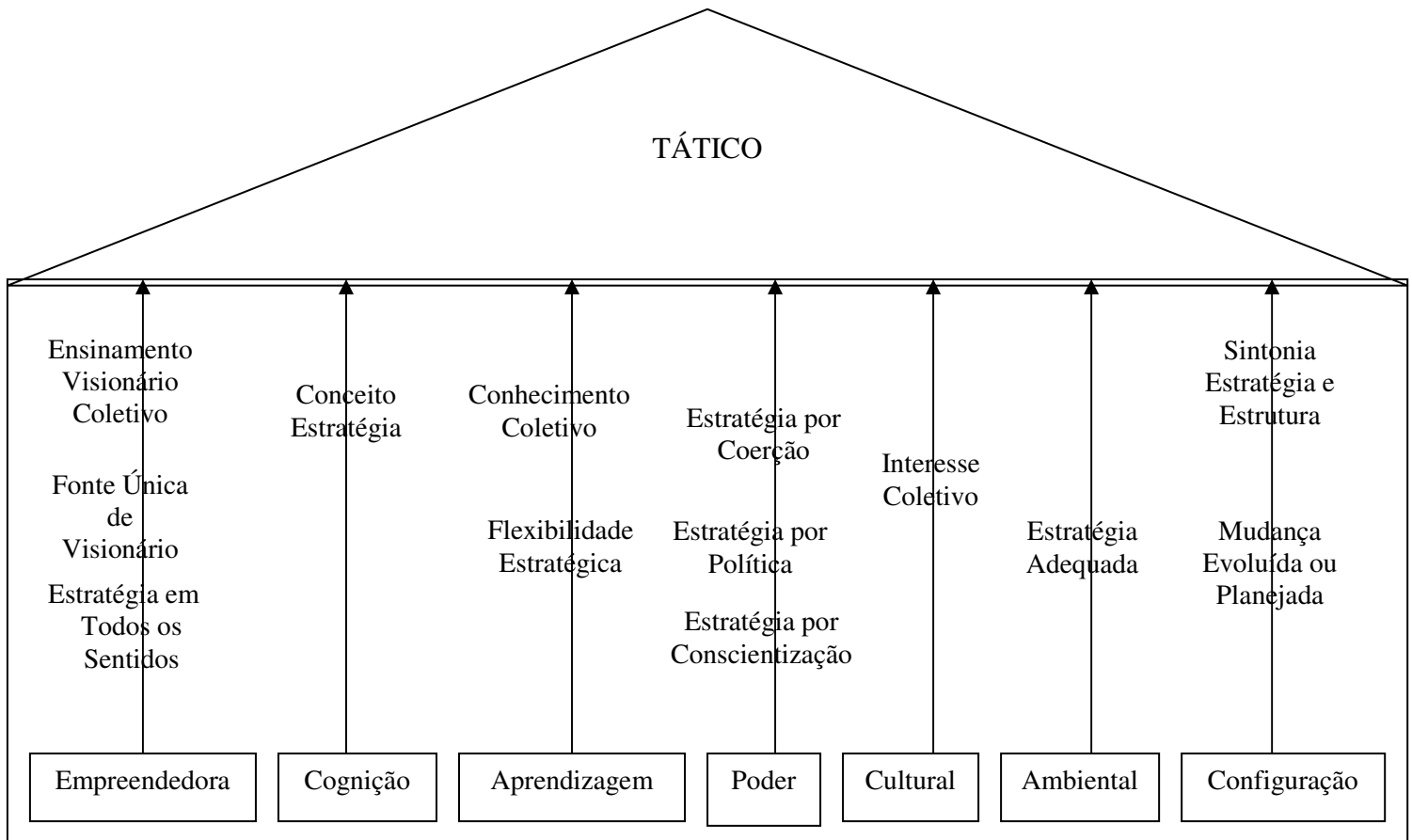
Figura 19 - Vantagens e desvantagens das escolas ambiental e da configuração

	Vantagens	Desvantagens
Escola Ambiental	Organização como um agente de configuração com capacidade de fazer frente às contingências.	Questionado se os ambientes existem ou são criados pelas percepções dos gestores.
	Demonstração que não existe mercados altamente complexos, estáveis, diversificados ou hostis.	Questionado se a estratégia atual é condizente com as necessidades do mercado.
Escola Configuração	Vantagens	Desvantagens
	Envolve a integração dos conceitos das demais escolas.	Cada tipo de organização requer uma nova combinação de estratégia e estrutura.
	Pode ser prescritiva e descritiva. Focaliza a necessidade de transformação da estratégia.	Os gestores não devem extrapolar a busca incessante pela configuração ideal.

FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir dos conceitos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Kotter (1995).

Após a definição dos elementos estratégicos das escolas descritivas, segue-se, conforme a figura 20, a estruturação das variáveis para identificação da forma com que os colaboradores do nível tático da amostra interpretam as estratégias prescritas. As variáveis decorrem da análise das estratégias descritivas comentadas anteriormente.

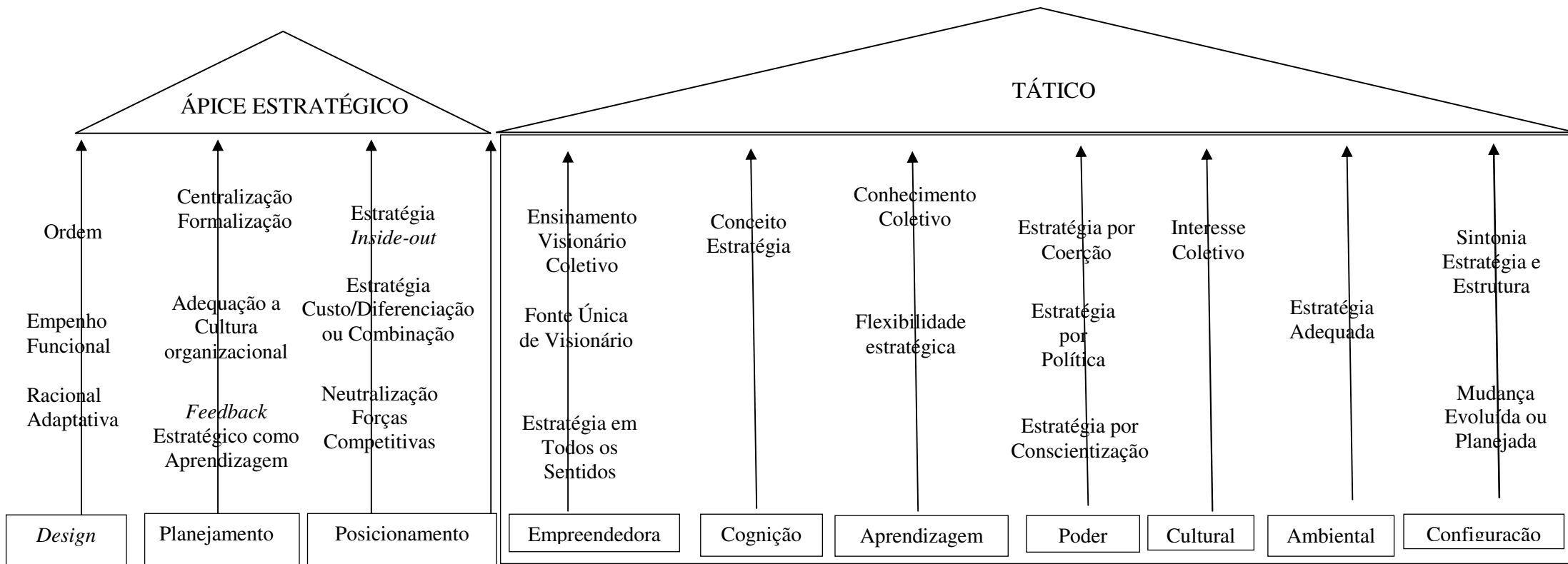
Figura 20 - Elementos de pesquisa nível tático



FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir dos conceitos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) Bastos (2000); Tidd, Bessant e Pavitt (2008); Levitt e March (1988); Nonaka (1991); Junior (2002); Kotter (1995).

Por final estrutura-se, conforme a figura 21, o quadro conceitual de pesquisa proposto. Apresentam-se assim, os fatores a serem considerados no nível estratégico das organizações, conforme o corte estipulado nas escolas do *design*, planejamento e posicionamento. Nesta etapa objetiva-se identificar, conforme os elementos estipulados, como são formuladas as estratégias organizacionais. Após são apresentados os fatores a serem considerados na pesquisa junto ao nível tático. O corte dos elementos levou em consideração as escolas empreendedora, aprendizagem, cognição, cultural, poder, ambiental e configuração. Nesta etapa pretende-se demonstrar como os atores interpretam e buscam as convergências das estratégias formais definidas pelo ápice estratégico.

Figura 21 - Quadro conceitual de pesquisa



FONTE: Desenvolvido pelo autor a partir dos conceitos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000); Henderson (1979); Barcellos (2002); Porter (1999); Ansoff (1990); Bastos (2000); Tidd, Bessant e Pavitt (2008); Levitt e March (1988); Nonaka (1991); Junior (2002); Kotter (1995).

3 METODOLOGIA

3.1. Delineamento de pesquisa

O trabalho de dissertação caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa-exploratória desenvolvida em Lagoa Vermelha, município polo na produção de móveis sob encomenda e mobiliário do tipo em série (CRUZ e ROSSETO 2006). Para Malhotra (2001) a pesquisa qualitativa é uma pesquisa não estruturada, exploratória, caracterizada por pequenas amostras, que proporcionam *insights* e compreensão do contexto do problema estruturado. Em termos de método, a pesquisa enquadra-se como estudo de caso, na concepção metodológica descrita por Yin (2001).

3.2 População e amostra

As empresas que faziam parte do estudo inicialmente foram definidas através de contato do pesquisador com representantes da direção do Sindicato da Indústria e Comércio de Lagoa Vermelha-Sicom. Os representantes do sindicato foram questionados sobre quais eram as empresas do setor que possuíam conduta estratégica formal. Do total de aproximadamente 70 empresas do setor moveleiro foram indicadas cinco empresas que possuíam conduta estratégica. Entre os meses de setembro e outubro de 2007 foram realizados encontros com os diretores destas empresas para identificação do interesse e possibilidade de realização da pesquisa.

Em virtude da acessibilidade do pesquisador aos dados e do interesse dos diretores das empresas foram definidas três organizações para o desenvolvimento do trabalho. Sendo assim a amostra de pesquisa envolveu três empresas do setor moveleiro lagoense abrangendo um total de 21 elementos entrevistados. A tabela 01 demonstra a amostra dos elementos referentes a cada uma das empresas.

Tabela 01 - Amostra dos elementos

Empresa	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Nível Estratégico	01	01	03
Nível Tático	05	05	06

FONTE: Informações dos diretores das empresas visitadas (2007).

3.3 Coleta de dados

A primeira etapa consiste na revisão bibliográfica desenvolvida. Posteriormente tem-se a investigação dos dados primários da pesquisa. Definiram-se as empresas do setor moveleiro lagoense que desenvolvem estratégias formais do tipo deliberada e intencional por meio de apontamentos de identificação do Sindicato da Indústria, Construção e Mobiliário de Lagoa Vermelha-SICOM.

A coleta de dados envolveu entrevistas em profundidade semi-estruturadas para a coleta de dados primários junto aos empresários e gerentes vinculados à indústria em estudo. Esta etapa desenvolveu-se junto aos níveis estratégico e tático. O roteiro de entrevista foi desenvolvido levando em consideração os cortes das escolas estratégicas, conforme delimitado no modelo de pesquisa proposto.

Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra. As entrevistas foram realizadas entre os dias 30 de maio e 04 de setembro de 2008. Após a realização das entrevistas, em cada uma das empresas, o pesquisador transcrevia o conteúdo dos áudios gravados. A figura 22 aponta as datas das realizações das entrevistas.

Figura 22 - Data e horário da realização de entrevistas

Empresa A	Data e Horário
Diretor	07/07/2008 – 9h
Gerente Administrativa	14/07/2008 – 8h30min
Gerente Comercial	11/07/2008 – 9h
Gerente Compras	14/07/2008 – 10h40min
Gerente Contabilidade	14/07/2008 – 9h20min
Gerente Produção	14/07/2008 – 13h40min
Empresa B	Data e Horário
Diretor	30/05/2008 – 13h30min
Gerente Comercial	06/06/2008 – 17h
Gerente Exportação	25/06/2008 – 16h
Gerente Recursos Humanos	17/06/2008 – 17h
Gerente Administrativo	17/06/2008 – 16h
Gerente Produção	25/06/2008 – 17h15min
Empresa C	Data e Horário
Diretores (03)	14/08/2008 – 16h; 17h; 17h50min
Gerente Recursos Humanos	03/09/2008 – 9h
Gerente Compras	03/09/2008 – 13h30min
Gerente de Engenharia	03/09/2008 – 11h20min
Gerente Comercial	04/09/2008 – 9h
Gerente Financeiro	03/09/2008 – 14h20min
Gerente Controladoria	03/09/2008 – 10h20min

FONTE: Cronograma de entrevistas do pesquisador (2008).

3.4 Análise de dados

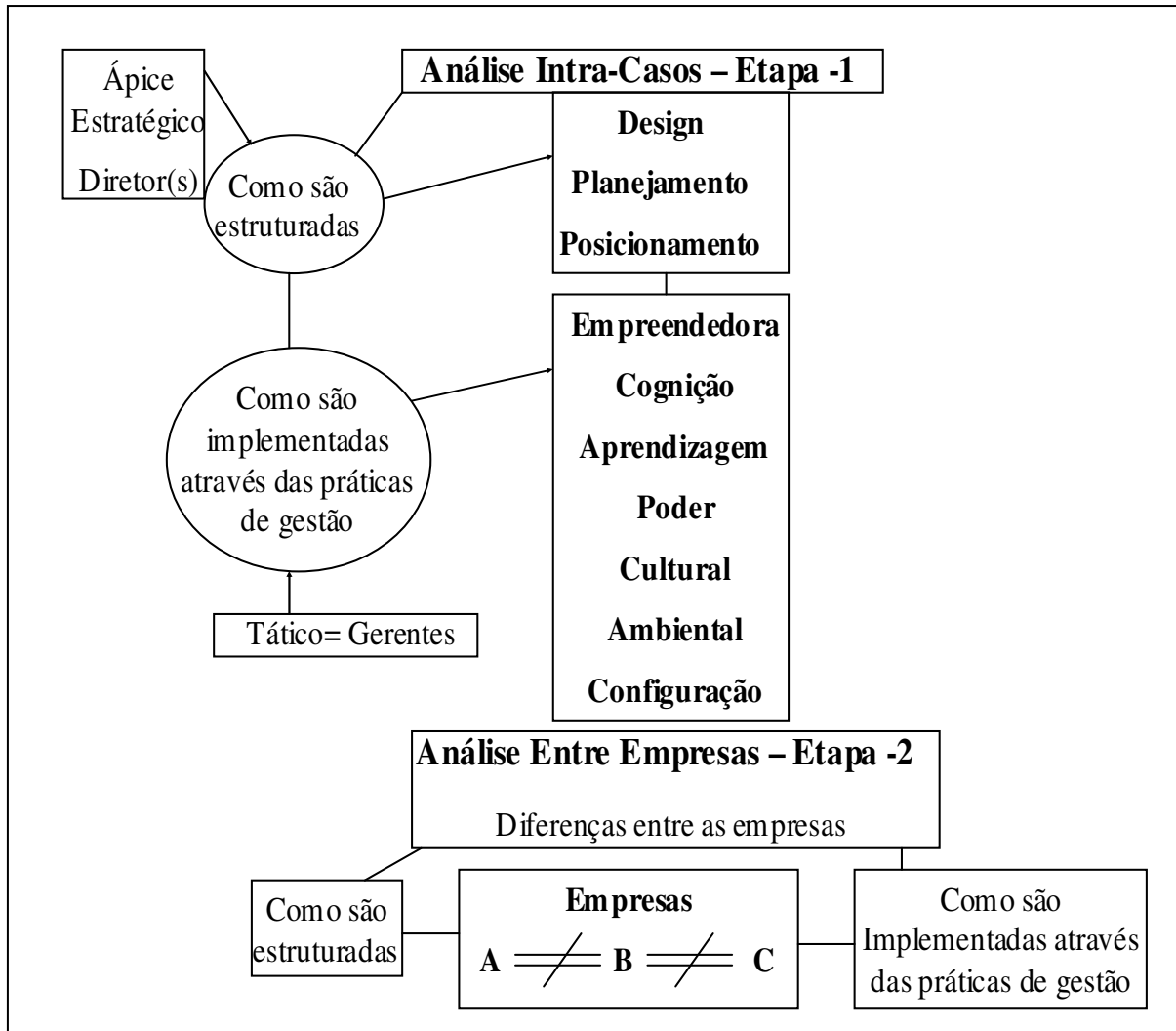
Para a amostra do nível estratégico e tático os dados foram interpretados por meio de análise de conteúdo. Conforme Vergara (1997), a análise de conteúdo envolve a compreensão e interpretação sistemática de mensagens, informações sobre determinado tema em estudo. Para Bardin (1977) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que objetiva descrever o conteúdo das mensagens.

Assim foi possível identificar, primeiramente, a partir a análise de conteúdo como são desenvolvidas as estratégias prescritas no nível estratégico das organizações. A análise de conteúdo também possibilitou o entendimento de como são interpretadas e desenvolvidas as estratégias no nível tático. Esta etapa, que compreendeu a análise individual de cada empresa sobre como são formatadas as estratégias e como são implementadas, através das práticas de gestão, no nível tático representa a análise intra-casos.

Num segundo momento, tendo em vista, a análise entre as empresas, os dados das amostras das três empresas foram analisados comparando os resultados e diferenças de cada empresa no que se refere ao desenvolvimento e implementação da conduta estratégica. Numa

análise final, apresenta-se figura contemplando as diferenças na formação da conduta estratégica e práticas de gestão desenvolvidas para execução da estratégia prescrita. Com vistas a preservar as empresas identificam-se as organizações como B, A e C. Os nomes de diretores e gerentes também foram alterados. Abaixo, figura 23, apresenta esquema referentes à primeira e segunda etapas da análise dos dados.

Figura 23 - Etapas da análise de conteúdo



FONTE: Desenvolvido pelo autor (2008).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise desenvolvida objetiva responder ao problema de pesquisa; as questões foram desenvolvidas a partir dos elementos definidos no quadro conceitual. Para o nível estratégico, utilizaram-se elementos das escolas do *design*, planejamento e posicionamento. Para o nível tático, representado pelos gerentes, utilizaram-se os elementos das escolas do poder, cognição, ambiental, configuração, aprendizado, cultural e empreendedora. A análise de conteúdo das amostras dos diretores das empresas desenvolveu-se com a finalidade de identificar como é estruturada a estratégia. No nível tático, o objetivo é verificar como são interpretadas e desenvolvidas as diretrizes estratégicas.

Estas primeiras etapas envolvem o estudo intra-caso onde se caracteriza como se desenvolve a conduta estratégica e como convergem e são implementadas as estratégias junto ao nível tático analisando individualmente as empresas. Posteriormente, segue-se a análise entre empresas, onde as condutas de formatação e convergência são analisadas comparando as diferenças existentes entre as empresas B, A e C. Por final, desenvolve-se quadro conceitual demonstrando como se estrutura a conduta estratégica nas empresas elencando-se ainda inferências a partir do pensamento estratégico de cada uma das empresas. Estrutura-se ainda quadro conceitual demonstrando as diferenças entre as três empresas a respeito de como convergem as estratégias através das práticas de gestão no nível tático.

4.1 A empresa B

A empresa B está no mercado há 15 anos. A empresa surgiu com a ideia de quatro irmãos influenciados pelo pai que era madeireiro. “Nós éramos em quatro, no início, e depois a coisa foi se reduzindo”. Conforme o diretor presidente da empresa B “aos seis anos de atividade um dos sócios se afastou”. “Quatro anos após, outro sócio se afastou e montou a empresa dele.” Hoje este irmão atua no ramo moveleiro e gerencia outra empresa sozinho. Há dois anos outro irmão por razões próprias formou outra empresa.”

A empresa conta com 60 funcionários entre administrativo e produção e seus principais clientes estão no Amazonas, Acre e Rondônia. Os maiores importadores estão situados na Europa (03), América Central (01) e do Sul (vários). Conforme o diretor presidente, “a empresa trabalha com linha de dormitório e linha de sala, como estantes e *racks* sendo que toda a produção é em série”. Os principais competidores da empresa estão situados no Espírito Santo na linha de roupeiros.

Nas linhas de *racks* e estantes os competidores estão em Lagoa Vermelha e Arapongas. Presença de competidores também nos polos de São Bento, Bento Gonçalves, Arapongas, Votuporanga, São Paulo e Mirassol. Conforme o diretor presidente, “ali tem muito concorrente”. A competição, segundo o gerente de exportação se “limita ao mundo”, pois envolve países como China, Marrocos e Turquia, grandes produtores de móveis. Para ele “o nosso preço está deixando de ser competitivo”. O diretor presidente, por sua vez, destaca, porém, que os maiores competidores são os fatores câmbio e o governo brasileiro. “Como houve uma fantástica valorização do real frente ao dólar, houve um tremendo de um impacto nos exportadores brasileiros”. Segundo ele “na região moveleira de São Bento do Sul a maioria das empresas de madeiras e pinos quebraram. A gente que tem uma linha de produto com painel mais misto, ainda estamos conseguindo sobreviver”. Destaca que “estamos esperando ainda uma ação do governo, não precisa ajudar, mas que pelo menos não atrapalhe.”

A empresa já teve uma política de exportação mais expressiva, contudo, em decorrência da diferença do câmbio, o diretor da empresa expressa a dificuldade em desenvolver o mercado exterior “não é possível repassar 10 ou 15% de aumento para um cliente na Europa, onde a inflação é 1% ao ano, na Espanha, por exemplo, se você tentar repassar aumento, eles não brigam mais com você, simplesmente não fazem mais negócio com sua empresa.”

4.1.1 A formação da conduta estratégica na empresa B

Com vistas a identificar como é desenvolvida a estratégia na organização B, entrevistou-se o diretor presidente da empresa. O atual diretor tem 50 anos de idade, sendo 19 dedicados ao ramo moveleiro. Tem ensino médio completo com diversos cursos na área de gestão tributária, financeira, custos e vendas.

A empresa em estudo possui conduta estratégica formal. A estratégia foi desenvolvida há dois anos, período em que um dos sócios da empresa desligou-se do quadro estruturando uma outra empresa, “como nós sofremos uma cisão em 2006, ficamos sozinho, então toda a estratégia foi montada para reorganizar a empresa nesta nova fase”. Conforme ele, “a estratégia óbvia e formal da empresa é de controle em termos de processos, custos e administrativo,” pois segundo o diretor, “no momento da cisão, onde um dos sócios montou outra empresa, nós ficamos com alguns passivos que já foram liquidados e daqui dois anos vamos iniciar um trabalho de crescimento”.

A estratégia da empresa é de controle com enfoque na redução de custo, conforme o diretor da empresa”. Envolve, segundo o diretor “orçamento e financeiro” para depois desenvolver os próximos passos. A estratégia montada “vem sendo desenvolvida desde 2006 e para isso estamos trabalhando forte em busca de fortalecimento comercial, financeiro e administrativo, isto é, ter vida própria.” Posteriormente, em 2010, a expectativa é a busca da excelência no setor “num segundo momento vamos se reestruturar dentro de um outro conceito para buscar, aí sim, a excelência no setor. A nossa identidade será ser líder de mercado, mas para isso precisamos se reestruturar para depois atacar esse outro conceito.”

O diretor afirma que “a nossa estratégia é de controle de processos e é voltada mais para custo via produtividade”. Justifica esta conduta formal em prol de maior produtividade pois segundo ele “quanto mais eu produzir sem aumentar o meu custo fixo maior o índice de produtividade, aí assim reduzo custo para produtividade, a gente que se considera administrador tem de buscar e aumentar os índices de produtividade sem aumentar o custo fixo”. Para o diretor “a estratégia de controle de processos é importante porque você hoje trabalha com um mercado muito competitivo e se não tiver um bom controle financeiro, comercial, de produto e de *design*, você está muito suscetível às agressões da concorrência”.

A conduta estratégica da empresa B é desenvolvida com a finalidade de fazer frente às forças competitivas, especialmente aos concorrentes, pois “se não estiver bem informado, a concorrência vem como um produto melhor, com preço melhor e com uma situação mercadológica melhor que vai acabar te prejudicando. Então a todo o momento devo saber como e aonde gastar e o que é possível de reduzir na empresa.” Percebe-se que a estratégia é desenvolvida tomando por base a teoria de posicionamento de fora para dentro. A racionalidade aliada ao controle identifica que a empresa tem postura típica de seguidora de mercado.

O pensamento estratégico surge de uma necessidade da empresa em se reestruturar após o momento de cisão com um dos sócios. O desenvolvimento da estratégia tem o apoio de uma consultoria de Passo Fundo situada na região nordeste do Rio Grande do Sul. Conforme o diretor, “foram contratados para fazer toda a parte contábil e a parte jurídica e a parte estratégica da empresa”. Com esta afirmação, entende-se que a estratégia surge como um elemento de promover a ordem organizacional, típicas das organizações clássicas da estratégia. A estratégia foi desenvolvida para fazer frente à concorrência, uma das forças competitivas, “a gente se detém a trabalhar, ao nível da concorrência, dentro da linha de produto que eu trabalho, que seja no mesmo nível da concorrência.”

Devido ao desligamento de um dos sócios, fato que conduziu a empresa a contratar a consultoria, os funcionários foram gerenciados de acordo com as novas atribuições em decorrência de novos processos da estratégia adotada. “Ao desenvolver a estratégia foi sim pensado nos funcionários e te digo mais, quando iniciamos o processo de pensamento estratégico a gente pensou em envolver funcionários”. Várias readequações foram desenvolvidas conforme o diretor presidente “vários funcionários inclusive foram demitidos”.

A consultoria auxiliou no processo de estabelecimento da cisão e da nova estratégia organizacional “o processo de cisão da empresa foi estabelecido com normas jurídicas o que foi cumprida por ambos os lados. Foram trabalhados durante seis meses ambas as empresas vinculadas e após cada empresa trabalhou de forma autônoma.” Percebe-se que a direção da empresa tem a concepção de que logo se planeja logo se implementa, acreditando portanto, que a estratégia adotada prevê o empenho funcional dos colaboradores.

Ao atingir os objetivos estabelecidos, a empresa distribui comissões embora não exista dentro da organização um plano formal de distribuição de renda. Com vistas a aperfeiçoar a estratégia delimitada e a atingir os objetivos propostos o diretor presidente ressalta que todas as terças feiras pela manhã são realizadas reuniões para discutir o plano de controle de produção e o departamento comercial da empresa, “essa reunião é mais administrativa entre membros do administrativo e de produção.” A tarde, as demais lideranças da empresa participam da reunião “objetiva-se debater com eles as maneiras de cumprir aquilo que foi definido pelo departamento comercial, pelo plano de controle de produção em nível de renda e faturamento que estamos trabalhando em cima deste conceito”.

Percebe-se que a estratégia da empresa valoriza ações a serem desenvolvidas em cima de metas e objetivos. Não foram constatados, porém, elementos de feedback em termos de aprendizagem de processos administrativos. A empresa não debate resultados passados, tem preocupação em estabelecer metas futuras. A estratégia da empresa B embora seja desenvolvida para controle de processos com enfoque em redução de custos e produtividade é desenvolvida com base nas necessidades do mercado moveleiro. Conforme o diretor da empresa “precisamos olhar o mercado porque tem o concorrente lá fora. Se nós não olharmos para fora, cada vez mais uma fatia do nosso mercado vai ser abocanhado pelos concorrentes”.

Os processos organizacionais seguem a estratégia de redução de custo. Os produtos são desenvolvidos para os mercados definidos pela empresa. A organização, por outro lado, se afasta da estratégia de diferenciação, conforme afirmação do diretor presidente “nós pensamos sempre em fazer um produto não vou dizer diferente e sim dentro dos conceitos daquele mercado, daquele nicho em que atuamos.” Para o diretor da empresa B o foco do

produto e da estratégia é explícita. “Queremos ser bons naquilo que fazemos até para não perdermos a nossa própria identidade. Eu não mudo o foco do nosso produto onde nos identificamos, hoje trabalhamos com a linha média mas não queremos a curto prazo mudar esta linha de produtos. Segundo ele, “não podemos e nem vamos deixar isso acontecer, isto é, de perdermos a identidade.”

A estratégia de controle de processos com enfoque na redução de custo e produtividade faz com que a empresa seja seguidora dos concorrentes, tendo uma configuração de reatividade típica da teoria de posicionamento competitivo. Para o diretor presidente ser líder de mercado é complexo “é óbvio que a vontade é ser líder de mercado, porém ser líder é uma palavra forte e que tem que ter muito cuidado.” Destaca, contudo, que “a busca da excelência é permanente e constante” o que remete a inferências acerca da inovação e aprendizagem, fatores que foram elencados superficialmente pelo diretor.

A empresa, segundo ele, tenta aprender com os líderes “eu posso olhar o que eles fazem de muito bom e tentar tirar deles o que seja bom para mim.” Relata como isso é desenvolvido “a gente faz pesquisas constantes com fornecedores, com os próprios clientes, nós temos de dois em dois anos uma pesquisa de mercado aonde buscamos, através de questionário, que é respondido pelos nossos fornecedores e nossos clientes e representantes.” Explica o que isso representa “com posse desta pesquisa apresentamos para todos dentro da empresa inclusive da linha de produção, uma avaliação e começamos definir alguns pontos de atuação em cima daquilo que achamos importantes para a nossa empresa.”

São realizadas reuniões formais com os funcionários aonde uma psicóloga, contratada pela empresa, faz os apontamentos de melhorias a serem obtidos. É desta forma que a empresa busca fazer com que os funcionários compreendam as diretrizes estabelecidas. Para o diretor, “a psicóloga faz esse direcionamento das prioridades.” Contudo, o diretor não relata relacionamento estratégico com fornecedor e nem metodologias que conduzam a inovação e a aprendizagem.

O diretor entende que o comprometimento dos funcionários para com a estratégia é complexo, pois envolve relacionamento humano, “o comprometimento é uma coisa delicada de fazer por uma razão muito simples, lidar com o ser humano é complicado, tem gente que pensa de uma maneira e gente que pensa de outra”. Contudo, o diretor acredita que algumas ações definidas de cima para baixo auxiliam no processo de comprometimento “por isso realizamos palestras, seminários, cursos e algum acompanhamento de psicólogo para tentar pôr na cabeça dos colaboradores, de modo geral, que o meu sucesso é o deles, é uma corrente, se eu for melhor mais teoricamente eu vou garantir o emprego deles, garantir a minha

permanência no mercado e por conseqüência, em último momento, proporcionar de repente um melhor ganho para eles.” A seguir, a figura 24 resume a forma com que a estratégia é desenvolvida na empresa B.

Figura 24 - O desenvolvimento da estratégia na empresa B

Cortes	Escola <i>Design</i>
Ordem	O diretor acredita que a estratégia prevê padronização de processos e que todas as atividades são desenvolvidas para a redução de custos.
Empenho Funcional	Acredita que o comprometimento é complexo, pois cada um pensa de uma forma. Afirma que o entendimento da estratégia se dá por meio de palestras, cursos e reuniões formais com assessoramento de psicóloga.
Racional Adaptativa	A estratégia foi desenvolvida para fazer frente à concorrência. Valorizam-se elementos externos para o desenvolvimento da estratégia. A estratégia surge da necessidade de reagir ao desligamento de um dos sócios.
Cortes	Escola <i>Planejamento</i>
Centralização Formalização	A estratégia foi desenvolvida e é aprimorada com apoio de consultoria. Os funcionários não participaram do processo.
Adequação à Cultura	O desenvolvimento da estratégia contempla a alta direção com apoio de consultoria sendo desenvolvida de cima para baixo.
Feedback como Aprendizagem	Valorizam-se ações futuras. Não foram constatadas experiências passadas positivas para aprimoramento da estratégia.
Cortes	Escola <i>Posicionamento</i>
Estratégia <i>Inside out</i>	Desenvolvida a partir dos fatores externos.
Estratégia Custo/Diferenciação/Combinação	A estratégia busca a redução de custos com baixo grau de diferenciação.
Neutralização das forças competitivas	Fazer frente aos concorrentes através de preço.

FONTE: Análise de conteúdo diretor empresa B (2008).

Conforme figura acima, percebe-se que a estratégia na empresa B é de redução de custo com vistas à padronização de processos. Surge por meio do senso de urgência para organizar a empresa, após desligamento de um dos sócios. A estratégia é reativa, desenvolvida de cima para baixo valorizando ações futuras. Não se analisa o passado para estruturação da conduta estratégica.

4.1.2 A interpretação da estratégia e as práticas de gestão para execução da conduta prescrita na empresa B

Com vistas a identificar como se desenvolve no nível tático a interpretação e convergência da estratégia foram entrevistados os gerentes de exportação, comercial, de recursos humanos, administrativo e produção. Este último representando os funcionários de chão de fábrica. O gerente comercial atua na empresa há 10 anos. É proveniente do ramo bancário onde trabalhou em um banco privado. Segundo ele, “não conhecia nada em termos de setor moveleiro como *density fiberboard-MDF* e aglomerado”. Começou na empresa fazendo, inicialmente, “faturamento, cadastro de pedido, ajudava e acompanhava o embarque de móveis onde foi aprendendo”.

O gerente de exportação, por sua vez, possui graduação em comércio exterior na Unisinos e trabalha na empresa há cerca de um ano e meio. A gerente de recursos humanos trabalhou na empresa durante quatro anos onde se desligou da empresa retornando há quatro anos. Tem ensino médio e formação no magistério. A gerente administrativa tem formação em ciências contábeis e fez pós-graduação em controladoria. Já o gerente de produção trabalha na empresa há pelo menos 15 anos, portanto, desde o início das atividades da empresa. Possui o ensino médio completo.

Inicialmente foi perguntado a cada um dos colaboradores o que é estratégia? Para o diretor comercial a estratégia deve ser desenvolvida envolvendo todos os colaboradores “a estratégia tem que ser desde o chão de fábrica, da compra da matéria prima, daquilo que você está comprando, produzindo, da qualidade que você está fazendo, da logística de transporte, da pessoa que você tem lá na frente, como o representante, do custo deste produto, do pessoal de apoio, tudo isso envolve um conceito geral que é estratégia”. Lembra que estratégia é olhar para frente através de um plano formal, “então você tem que montar um plano de ação em cima disso, assim, a estratégia envolve desde o ronda ao diretor da empresa, todos devem estar envolvidos no mesmo processo.”

Para a gerente administrativa, estratégia é “onde a empresa está e para onde ela quer ir num prazo curto, médio e longo” Ressalta a estratégia da empresa “num primeiro momento, no curto prazo, é preciso reduzir custos e através de um planejamento estratégico a médio e longo prazo a gente está verificando para onde ir.” A gerente de recursos humanos também conceitua estratégia “primeiro tem que ter bem claro o que a empresa quer aonde ela quer chegar, definir o que é isso para depois entrar na estratégia propriamente dita”. Justifica o conceito de estratégia com relação à linha de produtos da empresa “o cliente já sabe que a

nossa linha é média e alta então o conceito da empresa não é brigar por preço e sim pelo nível de qualidade, com um preço mais elevado.

Para o gerente de exportação, a estratégia segue uma racionalidade, planeja-se e executa-se “são as metas que a empresa traça e não só as metas mas como executar estas metas então, estratégia é isso, tudo isso baseado na realidade da empresa, na busca que a gente está tendo que no nosso caso é redução de custo para ser mais competitivo no mercado principalmente no mercado externo, porque é o que está nos matando, que é o dólar”.

Para ele, a estratégia da empresa é a redução de custo tendo consequência em um preço competitivo “o nosso preço está deixando de ser competitivo no exterior e ao mesmo tempo a gente sofre com a concorrência, não só local como aqui a de Bento Gonçalves, Arapongas, Mirassol, São Paulo, mas de concorrência do mundo inteiro, globalizada, a empresa sofre com a concorrência chinesa principalmente, marroquina e turca que também é uma grande fabricante de móveis, hoje a amplitude de concorrência nos limita ao mundo”. O gerente de produção também conceitua estratégia “é fazer com que o produto saia em plenas condições, o mais rápido possível para atender o cliente”.

As definições de estratégia, com relação à escola da cognição, são distintas em virtude do modelo mental de cada colaborador. Percebe-se na análise que a estratégia, no entendimento dos colaboradores, deve ser desenvolvida de forma sistêmica e formal, seguindo a lógica de logo se planeja logo se implementa. O gerente comercial ressalta o conceito sistêmico da estratégia, porém, limitada a empresa como entidade única de um macrosistema. Para outros a estratégia significa traçar um rumo a seguir devendo ser executada para ser efetiva. Para outros, a estratégia deve resultar em produto de qualidade e agilidade de processos. Para a gerente de recursos humanos, a estratégia da empresa é competir em diferenciação e não em preço o que não converge com a diretriz da empresa.

A estratégia desenvolvida pela empresa contou com o apoio de consultoria conforme o diretor comercial da empresa “a empresa de consultoria está aqui dentro, está nos auxiliando, eles têm um trabalho muito bom, eles abrangem todas as áreas da empresa vêm nos ajudando, dando o suporte de montar a estratégia”. A gerente administrativa também explica como foi desenvolvido o processo “foi revisto algumas matérias primas que poderiam ser reduzidas o custo para aumentar a rentabilidade mas não existe milagre na redução de custo se consegue sempre reduzir a questão de manutenção de máquinas em relação à energia, o que é relevante para a empresa, quem auxiliou neste processo foi a consultoria”.

Para a gerente de recursos humanos a estratégia foi desenvolvida para fortalecer o mercado interno “a estratégia de redução de custo deve fazer com que a empresa ganhe o

mercado interno, porque todas as empresas que exportavam estão buscando o mercado interno, a briga ficou muito maior e acho que esta estratégia de custo sem cair a qualidade na linha média e alta foi em função destas várias coisas, porque enquanto estava bem a exportação, não que a empresa não se preocupasse com isso, mas estava mais cômodo porque estava tendo a rentabilidade necessária.”

Para o gerente de exportação, a estratégia é desenvolvida informalmente “nós não sentamos para fazer a estratégia, foi desenvolvida claro que primeiro com a visão que a gente está tendo do mercado tanto do interno quanto externo, a gente vai alinhando algumas arestas se dando conta que esta seria a estratégia para esse ano.” Informa que não existe um processo formal para desenvolvê-la “a gente vem desenvolvendo com conversas e a meta está na nossa cabeça”. Destaca, porém que “sempre é valorizado o presente e o futuro”. Para o gerente de produção, a estratégia “foi desenvolvida com vistas a reduzir custo e aumentar a produtividade, foi mudando tinta, materiais, reduzindo um monte de coisa em termos de produção”. Segundo ele “para chegar a tudo isso foi feito um estudo onde nós participamos”. Percebe-se, portanto, que a estratégia conta com o apoio de consultoria como uma das principais fontes para formulação estratégica e que alguns pontos de melhoria são indicados pelos colaboradores de nível tático. No entanto, no entendimento do gerente de exportação, a conduta estratégica da empresa é emergente sendo, segundo ele, informal.

No entendimento do gerente de produção, a estratégia foi desenvolvida a partir da aceitação do mercado “que de certo lá fora, que seja aceito pelo mercado porque não adianta reduzir custo aqui dentro e o mercado não aceitar, aí nos prejudicamos.” O gerente de exportação aponta a produtividade como direcionador da estratégia da empresa “o objetivo nosso é chegar ao mercado externo com volume e no mercado interno com valor, então, se a gente alcançar isso a estratégia vai estar muito bem executada.” A gerente de recursos humanos ressalta que a sustentabilidade do negócio é o direcionador da estratégia e justifica seu entendimento “eu acho que se manter vivo no mercado.”

A gerente de administrativa aponta o senso de urgência como elemento motivador para o desenvolvimento da estratégia “a causa que era nobre para todos os funcionários e por parte da direção que era necessário.” Já o gerente comercial ressalta que a manutenção do cliente foi o elemento essencial para o desenvolvimento da estratégia, “a nossa maior prioridade foi a conservação do nosso cliente no mercado, isto é uma coisa que você tem que manter, preservar a qualidade, o produto que você está fazendo, o teu sustentáculo é o cliente que você tem lá. Conforme os respondentes, as práticas de gestão seguem a estratégia da empresa sempre identificando o cliente, a sustentabilidade da empresa analisando o presente e o futuro.

Não foram elencados fatores do passado tanto de sucesso como de insucesso como determinantes de melhoria da estratégia atual da empresa.

Para o gerente comercial todos na empresa tem capacidade de contribuir para o a estratégia. A empresa, segundo ele, desenvolve conversas formais com os funcionários e conta com apoio de psicóloga de Marau, município localizado no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul “temos reuniões, apoio do psicólogo, do pessoal de Marau que nos presta este serviço de psicologia, então eles trabalham muito este lado de relacionamento humano de funcionário, então o pessoal se sente muito a vontade para expressar a opinião dele”. Segundo ele é possível o funcionário se “manifestar sem medo, dizer olha não sou a favor disso podendo expressar a sua opinião, então isso ajuda muito o trabalho nosso dentro da empresa e favorece o resultado naquilo que a gente faz”.

A gerente administrativa acredita que dentro da organização nem todos têm a capacidade de formular a estratégia, “formular eu acho que não, porque tem as partes pensantes da empresa”, infere-se que o processo de formulação e reestruturação da estratégia não é possível a todos. A gerente de recursos humanos é contrária à afirmativa da gerente administrativa “acho que sim, que cada um tem sua particularidade, acho que cada um tem como melhorar a estratégia”. Para o gerente de exportação, todos têm a capacidade de formulação estratégica, contudo deve estar adequado ao direcionamento da estratégia de redução de custo da empresa “acredito que sim que todo mundo dentro da sua capacidade, dentro da sua função da empresa acredito que possa formular estratégia, claro que não é saindo fazendo estratégia, esta é minha estratégia é essa, tem que parar e discutir com gente que tem poder de decisão aqui dentro, ou seja, pegar um cara que trabalha na furadeira e dizer agora a tua estratégia de furar é essa, tem que debater.”

Para ele, a contribuição para formulação pode ser obtida desde que seja desenvolvido por meio da interação entre os departamentos da empresa “apresentando ideias, por exemplo, eu trabalho com exportação, o meu foco é exportação, ou seja, se o cara lá que acha que poderia reduzir o custo, o corte, fazendo alguma coisa de outra maneira acho que vem contribuir, mas ele tem que trazer a ideia, eu aqui exportando não vou saber como corta.” O gerente de produção, por sua vez, afirma que todos contribuem com ideias que possam ser melhores do que a atual “pode ser feito pegando a opinião de cada um lá dentro do chão de fábrica, de repente surge uma idéia muito boa podendo melhorar muito mais do que nós estamos fazendo.”

A análise mostra que todos têm capacidade de formulação estratégica, contudo, infere-se a necessidade de estabelecimento de processos que promovam tal prática. Percebe-se ainda

que a base piramidal da empresa e a necessidade de seguir a estratégia de redução de custos limitam a amplitude de práticas para formulação e melhoria da estratégia. Dos cinco gerentes percebe-se que apenas a gerente administrativa acredita que nem todos tem a capacidade de contribuir para a formulação estratégica. Os demais convergem em termos de entendimento de que os colaboradores têm capacidade de apontar melhorias e formular a atual diretriz estratégica, desde que alinhadas a diretriz e respeitando ordem hierárquica.

Questionados, com relação à escola da aprendizagem, se a atual estratégia desenvolvida pela empresa promove conhecimento organizacional, isto é, em termos de processos, rotinas e atividades, o gerente comercial afirmou que sim. “A gente tem o acompanhamento de processos de custos de chão de fábrica, de tempo, *set up*, tudo isso você envolve todo o contexto, é obtido com reuniões internas nossas mesmo, do quadro de funcionário.” Para a gerente administrativa a estratégia é fonte de mudança. Lembra que isso pode conduzir a inovação “gera mudança, então há uma inovação”.

Conforme a gerente de recursos humanos, ao desenvolver a estratégia foi possível realizar treinamentos o que conduz, segundo ela, à melhoria de processos “a gente iniciou um trabalho de treinamento focando bastante cliente e fornecedor interno dentro da fábrica”. Conforme ela, “sempre há este tipo de inovação porque é a partir dali que as pessoas vão sabendo como fazer um trabalho bem feito, o que é qualidade, porque qualidade hoje não é um requisito mais é o mínimo que você deve dar ao móvel.”

No entendimento do gerente de exportação até o mesmo o *layout* de produção foi alterado em virtude da estratégia de redução de custo, exemplifica a afirmativa “trocamos duas máquinas há pouco tempo, para que tenha produtividade maior não tenha tanto desperdício, ou seja, além de mudar fisicamente o *layout* da empresa, mudou a rotina”. Ao desenvolver a estratégia de redução de custo a empresa fez prospecção de mercado, segundo o gerente de exportação “agora se faz viagens frequentes, tanto do mercado interno quando no mercado externo, ou seja, muda a forma de se trabalhar, quando você traça uma estratégia.”

Segundo o gerente de produção, a estratégia da empresa é debatida com os demais. Em seu setor, segundo ele, procura-se ouvir novas sugestões que venham a contribuir com a empresa, pois todos têm capacidade de formular e melhorar a estratégia “pode ser que a ideia dele seja melhor do que a nossa, ele dá a ideia e coloca em prática, se for melhor, vamos aceitar de qualquer jeito”. Percebe-se que a estratégia na empresa converge em novas práticas de gestão alterando processos e rotinas. Estas mudanças envolvem desde recursos tangíveis novas máquinas como também elementos intangíveis como prospecção de mercado e treinamentos.

A partir do momento em que os colaboradores reconhecem a diretriz, cada setor da empresa procura contribuir com ideias e sugestões para a redução de custo. Ocorre, portanto, o entendimento unânime de que a estratégia promove inovação de processos sendo que as práticas de gestão para implementação convergem em termos de *layout* de produção, mudança na prospecção de mercado, desenvolvimento de treinamentos, reuniões e gerenciamento de custos.

Com relação à flexibilidade estratégica, em virtude da dinamicidade do mercado, todos dentro da empresa têm a liberdade de extrapolar a diretriz, segundo o gerente comercial, “temos a liberdade de criar, de inovar e a gente como na área de vendas, todo dia tem um fato novo, um dia diferente então a gente tem essa liberdade de criar, de buscar coisas novas”. A gerente administrativa procura desenvolver práticas que vão além da diretriz de redução de custo, pois acredita que a diferenciação é mais importante para a competitividade da empresa “eu acho que uma redução sempre que possível deve ser feita, mas eu prefiro sempre acreditar mais no crescimento. Procuro desenvolver diferenciação juntamente com o orçamento da empresa que é feito para o próximo ano da empresa. Justifica a sua afirmativa “em função mais da capacidade que a empresa tem de produzir e gerar que propriamente a redução de custo.”

No entendimento da gerente de recursos humanos, ir além da estratégia depende do apoio de pessoal terceirizado, pois a sua atividade, segundo ela é burocrática, “tudo aquilo que a gente consegue tem estes profissionais de fora que dão os treinamentos a gente está sempre acompanhando e faz a política de recursos humanos com os funcionários na solução de conflitos, então esta é minha função”.

O gerente de exportação acredita que as mudanças podem ser feitas em termos de alteração estratégica, desde que dentro do limite da diretriz estabelecida, neste caso redução de custo. Exemplifica o entendimento “não adianta eu reduzir custo se eu não tenho uma ferramenta de venda lá fora”. Explica a sua afirmativa “bom, reduzimos o meu custo e aí eu chego para o meu cliente lá fora e vou vender e o cara diz eu quero prazo, eu digo não tenho prazo, aí já não vendo”. Segundo ele, neste caso, a estratégia deve ser alterada para viabilidade da venda “eu tenho que buscar outra alternativa que eu agregue com minha redução de custo a viabilidade na venda, ou seja, você precisa de prazo deixa eu ver se consigo financiar, fazer um seguro de crédito. Para ele, “tudo soma na estratégia sem, contudo, perder o foco claro”.

Segundo o gerente de produção, é possível por meio de debate coletivo alterar a estratégia estabelecida, para tanto é preciso analisar e formalizar a proposta de mudança

“temos a nossa divergência de alguma opinião o que não vai dar certo e o que vai funcionar”. Segundo ele, “colocamos no papel e analisamos se vai dar certo, não é a minha opinião é de todo o grupo”. A análise permite inferir que os colaboradores, diante da necessidade do mercado, busquem reconfigurar a diretriz de redução de custo, desde que, não se perca o foco. Contudo, a gerente administrativa empenha-se em garantir maior recurso financeiro para o planejamento das atividades futuras, por acreditar na estratégia de diferenciação, extrapolando desta forma a diretriz de redução de custo. Percebe-se ainda que as práticas de gestão podem ser extrapoladas, conforme a gerente de recursos humanos, desde que com o apoio de terceirização, o que remete ao fato de que a empresa carece de tempo destinado ao pensamento estratégico. Há portanto, divergência em termos de flexibilidade estratégica e convergência de práticas de gestão que visem fazer frente à dinamicidade de mercado.

Com relação à escola do poder, percebe-se que a política da empresa facilita o desenvolvimento de práticas adequadas à diretriz estabelecida. Esse é o entendimento do gerente comercial “a liberdade, o diálogo franco que a gente tem, a liberdade com a direção, a gente tem essa forma cordial de conversar com o diretor da empresa, com todos os membros da equipe”. Para a gerente de recursos humanos a motivação pelo trabalho é fundamental “o que auxilia é o gostar do que a gente faz”. Acredita também que a política da empresa facilita o desenvolvimento da estratégia, contudo, ressalta a complexidade de se trabalhar com as pessoas “não é fácil fazer com que todos sigam a estratégia, porque cada um pensa de uma forma, tem gente que vai nos treinamentos que conseguem falar mais outros menos, então isso é uma cultura que tem que mudar devagar”.

Para a gerente administrativa a estratégia é desenvolvida por ser uma determinação da empresa o que remete ao sentido de controle organizacional “eu acho que é por ser uma estratégia da empresa, algo que está colocando para que seus colaboradores se adequem”. Para ela “a direção determina e nós temos que seguir”. Pensamento semelhante é compartilhado também pelo gerente de exportação “se a gente definiu que a estratégia é essa você tem que seguir, porque se não você não sabe para que lado vai, vamos buscar redução de custo e o que precisamos fazer? Temos que trocar o material, trocar o MDF, por aglomerado, menos tinta.”

Para o gerente de produção, a venda e a aceitabilidade do mercado são os motivadores para o desenvolvimento da estratégia o que remete a indicadores de desempenho quantitativo típico das organizações mecanicistas. Percebe-se que a busca por resultados legitimados pelo controle hierárquico é o que faz com que a estratégia seja desenvolvida na empresa. Em um segundo momento a política desenvolvida pela empresa também foi citada pelos

colaboradores como motivadora para o desenvolvimento de atividades relacionadas a diretriz. Infere-se que existe divergência no entendimento de como a estratégia é desenvolvida. Para o gerente comercial, de produção e de recursos humanos a estratégia é implementada através das políticas da empresa, enquanto que para os gerentes de exportação e administrativo a estratégia é executada por coerção.

Nem todos os colaboradores da empresa são a favor da estratégia de redução de custo no que diz respeito à escola cultural. A gerente administrativa discorda da atual diretriz “eu tenho uma outra linha, embora acreditando na redução de custo, acredito muito mais no crescimento do potencial da empresa por meio da diferenciação.” Explica como suas práticas desenvolvem a diferenciação, “procuro desenvolver diferenciação juntamente com o orçamento da empresa que é feito para o próximo ano da empresa”. A gerente de recursos humanos, contudo, acredita na diretriz estabelecida “é importante para a empresa se manter no mercado é como eu disse, hoje estamos brigando com concorrentes por preço, por um móvel da nossa linha, é preciso se posicionar e não ficar parado no tempo.” Compreensão similar tem também o gerente de exportação e justifica seu posicionamento “porque promove um rumo, uma direção para onde nós queremos ir e conseqüentemente procuramos alinhar as nossas atividades de acordo com a estratégia.”

O gerente comercial justifica também o seu posicionamento em favor da diretriz estabelecida pela empresa, “você tem que produzir com menos, tem que ser produtivo, competitivo e fazer com que isso custe menos, é o verdadeiro pulo do gato no setor moveleiro é você produzir mais com menos, sem perder qualidade, sem perder *design* e sem deixar de ser competitivo”. Para ele, “o mercado exige isso”. Verifica-se que a diretriz da empresa promove empenho funcional na maioria dos setores da empresa no entendimento de quatro dos cinco gerentes. Apenas a gerente administrativa entende que a melhor diretriz estratégica seria a diferenciação. Converte suas práticas de gestão de diferenciação, em termos de orçamento futuro para a empresa, embora ainda tenha conhecimento da relevância da redução de custo.

Questionados se a estratégia da empresa é adequada ao mercado, no que se refere à escola ambiental, o gerente comercial afirma que sim e justifica sua concepção “hoje a empresa está muito bem ajustada, com funcionários ajustados, representantes, a venda está acontecendo”. Segundo ele, “falta apenas o mercado dar uma aquecida, o consumidor final dar uma pequena aquecida, a fábrica está pronta, está ajustada, redondinha é só pegar o caminho e nós temos apoio da consultoria”. Recorda que a estratégia conduziu a novos

investimentos “a gente investiu em lixadeira nova, em seccionadora nova, entendeu, a gente tem que buscar essa forma de você fazer um trabalho cada vez maior e melhor”.

Para a gerente administrativa, a estratégia contribui para a competitividade da empresa, pois “ela passa para o consumidor esta margem de custo o que faz com que ela possa competir.” Segundo a gerente de recursos humanos, “acho que tendo essa diretriz é um caminho a seguir que é onde o objetivo maior é a empresa estar ali para que a gente também tenha nosso emprego, nossos salários e tudo que vem atrás”. Entende que, a partir da estratégia, todas as práticas se desenvolvem em somente um objetivo conjunto “existem somente vantagens em seguir a estratégia, se alguém puxar para um lado e outro para outro então é uma coisa que não vai dar em nada.” O gerente de exportação ressalta a importância da estratégia “a estratégia só vem a contribuir”.

O gerente de produção acredita que “a estratégia pode ser melhorada, o mercado quer preço, qualidade e custo. “Se tiver um preço que eles não querem, eles não compram, não adianta, podemos reduzir o custo aqui que nós quisermos se não chegar no preço que eles querem nós não vendemos”. Com relação à escola ambiental, a estratégia é adequada ao mercado, conforme afirmações dos colaboradores, contudo o gerente de produção, acredita que o mercado demanda um produto como preço inferior ao atual. Assim, segundo ele, esta busca deve prosseguir.

Na escola da configuração, sobre sintonia entre estratégia e estrutura, infere-se que a estratégia da empresa é possível ser desenvolvida pela organização. Este é o entendimento da gerente de recursos humanos, “reduzir custo não é reduzir a empresa, é reduzir aquilo que se pode, mas com qualidade, se eu tenho um fornecedor que me fornece um item e outro me oferece mais barato com qualidade, isso é uma bandeira que o diretor levantou, porque daqui a pouco reduzir pessoal, reduzir matéria prima reduz também faturamento então ai você está reduzindo a empresa”.

Para o gerente de exportação, a empresa tem capacidade de desenvolver a estratégia, lembra que já foram trocados fornecedores em virtude da estratégia, “tivemos que fazer algumas alterações na empresa como troca de fornecedor”. Para ele, a empresa tem conhecimento de mercado, “já conhece os atalhos então acho que está de acordo com a realidade da empresa, não estamos perdidos, sabemos aonde a gente está indo”. Lembra também a capacidade dos colaboradores “têm pessoas habilitadas e capacitadas para isso então eu acho que está de acordo sim”.

Para o gerente de produção “a empresa tem capacidade” de desenvolver a estratégia. Segundo ele, “a empresa comprou duas máquinas, seccionadora de corte e lixadeira sendo que

“as máquinas têm potencial de produzir muito de acordo com adequação do lote.” A gerente administrativa lembra que a prática de investimento representa a implementação da diretriz estratégica de custo. Explica que a aquisição das máquinas representa produzir mais com menos “quando falo de tecnologia, falo da questão de manutenção, um exemplo que eu posso te dar foi o investimento em duas máquinas mais modernas e com tecnologia onde ela consome menos energia e produz mais necessitando menos pessoas no processo produtivo.”

O gerente comercial acredita que a empresa tem capacidade de desenvolver a estratégia, ressalta o conceito da empresa no mercado “a empresa dentro daquilo que ela se propõe hoje, o nome e o conceito da empresa a gente tem muito para crescer.” Para ele, as práticas da empresa demonstram a capacidade de desenvolver a estratégia “a gente está acompanhando isso, vem acompanhando as tendências, as inovações, trabalhar enxuto, modernizar e ser atuante”. Convergência no entendimento de que há sintonia entre estratégia e estrutura. As práticas para implementação da estratégia são representadas por aquisição de máquinas, acompanhamento de tendências de mercado e troca de fornecedores.

Questionou-se, por final aos gerentes, se a empresa possui capacidade de mudança evoluída ou planejada, no que se refere ainda à escola da configuração. As políticas de conscientização para o desenvolvimento da estratégia são planejadas. Para o gerente comercial, “a gente tem grupos de melhoria interna na empresa onde o pessoal opina, o pessoal faz este trabalho”. Segundo ele, são “criadas condições onde todo mundo possa opinar, o que a empresa pode melhorar, onde o setor pode melhorar para ser mais produtivo, mais econômico onde se produz mais com menos”. As atividades, que são planejadas convergem para maior integração e entendimento da diretriz estratégica “a gente tem reunião, premiação o funcionário recebe um prêmio, então isso é um forma de incentivar e esteja com os funcionários integrados vestindo a camiseta, que ele venha para a fábrica e se sinta feliz em trabalhar na empresa.”

Explica como se desenvolve esta prática de mudança comportamental “estes grupos se reúnem todas as terças feiras, à uma hora da tarde é feita a reunião”. “Nós temos os grupos de progresso, qualidade total, tínhamos na área administrativa os voos dos gansos, então a gente sempre teve isso de melhoria interna, são pequenas melhorias que as pessoas enxergam e ele pode opinar”. A mudança é planejada e motivada pela estratégia de redução de custo. Esse processo, de acordo com o gerente comercial traz resultados positivos “tivemos grandes sugestões de produção interna e que funcionou perfeitamente, porque às vezes o funcionário fica intimidado e não fala, então você dá liberdade e o funcionário vai lá e escreve a sugestão dele”. Exemplifica como ocorre “olha lá na furadeira de borda está se passando lá três vezes a

mesma peça se nós fizermos assim vamos passar duas, isso é redução de custo, de *set up* de produção”.

Para a gerente de exportação o processo de mudança em prol da estratégia da empresa deve ser feito em médio prazo, devendo valorizar, neste processo, práticas que estão sendo executadas corretamente “quando o pessoal começa a ver resultados é muito melhor, por exemplo, não adianta você estar ali cortando cinco chapas por dia, daqui a pouco você está cortando vinte é porque resultado está tendo, ou seja, de alguma maneira está dando certo”. Conforme ele, “isso deve ser feito a médio prazo e não a longo, porque se assim for, seremos prejudicados, claro que algumas coisas sim por exemplo vamos ampliar o parque fabril, isto é, a longo prazo”. Contudo explica o gerente de exportação “a realidade que estamos vivendo, que é buscar aumento de produtividade, volume de vendas, redução de custo, isto deve ser a médio prazo porque se não vamos ficar para trás, outros vão passar por cima de nós”.

Conforme o gerente de produção, o processo de adaptação e mudança para conscientização com a estratégia da empresa é possibilitada mediante planejamento de reuniões constantes “fizemos reunião formais, temos um grupo nosso e todo mundo conversa então sai idéias ou o pessoal que coordena coloca uma opinião, eles estudam se alguém dá opinião nós vamos analisar para ver se vai dar certo.” Para a gerente de recursos humanos os treinamentos com líderes são importantes para a mudança de comportamento em favor da estratégia da empresa “se ela for bem entendida pelos líderes, se eles conseguirem passar direitinho o que é esta estratégia, aí ela vai funcionar bem, agora tudo isso se consegue com treinamentos, com as pessoas vindo para as salas.”

Ressalta algumas atividades planejadas para o processo de implementação da estratégia de redução de custo “a gente premiava sugestões com redução de custo em processo e melhoria no processo com custo”. Explica como se desenvolve “tínhamos pontuação e as caixinhas de sugestões, analisávamos as sugestões e pontuava e a gente conseguia a participação dos funcionários”. Explica que “eles tinham reuniões a cada semana e discutiam no setor alguns problemas ou ideias que poderiam vir, daqui a pouco eles largavam as sugestões no papel e aí era analisado todo o processo desde corte até furadeira”. Segundo ela, “a gente engaja as pessoas neste sentido e consegue melhorar muita coisa mas é assim em cima de treinamento, conversa e abertura para que eles consigam dar ideias.”

A gerente administrativa também compartilha de que toda a mudança para interpretação e convergência da estratégia depende de planejamento, “isso se dá por meio de reuniões, demonstrações de números, fazendo com que todos vejam que aquela linha tem que ser seguida.” As afirmativas a respeito da capacidade da organização em gerar mudança em

termos de processos para convergência das práticas de gestão relacionados à estratégia da empresa dependem, segundo os colaboradores, de ações planejadas, como reuniões, premiações e atividades que transformem o conhecimento tácito em explícito. A seguir, a figura 25 demonstra como são interpretadas e desenvolvidas as práticas de gestão dos colaboradores a partir da estratégia prescrita.

Figura 25 - A interpretação da estratégia e as práticas de gestão para desenvolvimento da conduta prescrita na empresa B

. Cortes	Escola Empreendedora
Ensino Visionário Coletivo	Divergência no entendimento de que todos podem contribuir, segundo a gerente administrativa. Para os demais gerentes todos contribuem com melhorias desde que respeitem nível hierárquico e o escopo da estratégia desenvolvida.
Fonte Única Visionário	A estratégia foi desenvolvida pela consultoria contratada e pelo gerente de produção que apontou ter participado de estudo para mapeamento de custos no chão de fábrica.
Estratégia em Todos Sentidos	Convergência no entendimento de que o presente e o futuro são os direcionadores para o desenvolvimento da estratégia. O senso de urgência, a sustentabilidade e o cliente são os direcionadores dos processos para o desenvolvimento da estratégia.
Cortes	Escola Cognição
Conceito Estratégia	É um processo sistêmico e formal. Resulta em qualidade no produto, direcionamento à empresa e agilidade em processos.
Cortes	Escola Aprendizagem
Conhecimento Coletivo	Convergência no entendimento que a estratégia promove conhecimento coletivo. A estratégia é implementada através de práticas de gestão como prospecção de mercado, de produção e treinamento.
Flexibilidade Estratégica	As alterações acompanham a diretriz estabelecida da empresa. Apenas a gerente administrativa converge suas práticas para estratégia de diferenciação. Consultoria terceirizada também auxilia na extrapolação de atividades do setor de recursos humanos.
Cortes	Escola Poder
Estratégia por Coerção, Política, Controle e Conscientização	Divergência no entendimento. Para os gerentes de produção, comercial e recursos humanos a estratégia é desenvolvida por política. Para os gerentes de exportação e administrativo a estratégia é executada por coerção.
Cortes	Escola Cultural
Interesse coletivo	Divergência no interesse coletivo. A gerente administrativa é a favor da estratégia de diferenciação. Desenvolve prática de gestão através da busca de maior orçamento para investimentos futuros.
Cortes	Escola Ambiental
Estratégia Adequada	Convergência no entendimento que a estratégia é adequada, contudo o gerente de produção acredita que o mercado quer um produto com menor preço final. A prática de gestão para implementação da estratégia resultou na aquisição de novas máquinas de produção.
Cortes	Escola Configuração
Sintonia Estratégia e Estrutura	Convergência no entendimento de que existe sintonia. As práticas de gestão convergem para implementação da estratégia através da aquisição de novas máquinas, práticas relacionadas à redução de custo e troca de fornecedor.
Mudança Evoluída ou Planejada	A mudança em prol da estratégia é planejada. A convergência da estratégia em práticas de gestão de mudança se dá através de reuniões, treinamentos e premiações.

FONTE: Análise de dados qualitativos da amostra empresa B (2008).

Com relação à escola empreendedora análise dos dados apontou que existe convergência de entendimento da diretriz estratégica de que esta se desenvolve olhando o presente e o futuro. Divergência no entendimento de que todos possuem a capacidade de

formular a diretriz estratégica. Assim como o diretor ressaltou que a estratégia é desenvolvida visualizando apenas o futuro. O nível hierárquico e o escopo da estratégia limitam o melhoramento da conduta. Na escola da cognição divergência na definição de estratégia onde um dos entrevistados a definiu como a busca da qualidade típica das empresas que desenvolvem diretriz de diferenciação, o que não está alinhado com a estratégia da empresa que é custo.

Com relação à escola da aprendizagem convergência de práticas de gestão e interpretação de que a diretriz da empresa promove conhecimento organizacional. Divergência no entendimento de que a estratégia da empresa é flexível. Apenas a gerente administrativa afirmou que extrapola as atividades fora do escopo da diretriz custo, sendo que os demais apenas convergem atividades relacionadas a custo.

Na escola do poder, percebe-se que a diretriz estratégica converge em práticas de gestão por coersão e política da empresa, portanto, também divergente. Na escola cultural demonstrado que apenas um gerente é divergente em relação a desenvolver suas práticas de gestão relacionadas a custo, sendo que os demais convergem suas práticas de gestão para implementação da conduta estabelecida. Existe convergência em termos de entendimento e práticas de gestão também com relação à escola ambiental de que a estratégia é adequada ao ambiente, na escola da configuração de que existe sintonia entre estratégia e estrutura e de que a empresa deve desenvolver mudança planejada para maior efetividade da conduta estratégica.

4.2 A empresa A

A empresa A surge em 2006 após um processo de desligamento de um dos sócios. O diretor é técnico contador com especialização em gestão de *marketing*, embora não tenha graduação. O diretor explica a sua formação “tenho MBA em gestão de *marketing* em 2000, como convidado, já que eu não tenho graduação tive que fazer como convidado”. Conforme o diretor presidente as atividades foram desenvolvidas por quatro empreendedores em 1992 “nós eramos em quatro amigos e optamos por começar um negócio. Então nasceu em dezembro de 92, a empresa. Montamos a empresa onde trabalhamos”.

Após um ano de atividade um dos sócios se desligou da empresa e “em 1998 outro sócio saiu, em 2006, houve uma separação onde a empresa ficou com um dos diretores e eu optei por reiniciar os meus trabalhos com uma nova empresa”. A empresa surge, segundo o diretor, como “um novo projeto de vida com meus sócios, então meus dois filhos já adultos, a

Adriana já formada, e com funções específicas dentro da empresa, então eu aceitei a separação e aceitei vir com um projeto novo, reiniciar os trabalhos”.

A estrutura da empresa é formada pelo diretor nível estratégico, nível tático gerentes administrativo, compras, comercial, contabilidade e produção. A gerente administrativa é a Adriana, filha do diretor que desenvolve também atividades de apoio a produção “ela tem vasta experiência e formação em administração e especialização em gestão, ela auxilia muito a produção”. O Cláudio, também filho do diretor, é o gerente de compras. O diretor aponta ainda o gerente comercial “é o Alencar, uma pessoa bastante competente que também participa das reuniões do planejamento de tudo, extremamente comprometido”. O gerente de produção, segundo o diretor “é o Josmar”. “Temos ainda contabilidade interna, que é desenvolvida pela Francine”.

A empresa produz produtos de linhas baixa e alta. Os “*racks*, estantes, mesas de computação, roupeiros em separado envolvem um produto linha baixa para exportação”. O diretor informa ainda os produtos de linha alta “dormitórios, *homes* e *racks*“. No total são nove tipos de produtos de dormitório, cinco tipos de estantes, dois tipos de mesas, cinco tipos de *racks* e uma cozinha. A produção dos móveis é em série sendo desenvolvida com material de qualidade, segundo o diretor da empresa “pegamos matéria prima somente de primeira, não pegamos matéria prima com pequenos defeitos”.

No início das atividades no ano de 2006 o faturamento inicial era de 100 mil reais. Segundo o diretor “a empresa iniciou faturando 100 mil reais com uma estrutura para um milhão e começou a faturar no primeiro mês 100 mil reais”. Conforme o diretor, a maior parte das receitas advêm da exportação “significa 60% dos nossos produtos, no último mês do faturamento ela teve uma expressão de 60% e o mercado interno 40%. No início das atividades, porém, a exportação representava “quase 100%”. Os 40% do mercado interno, conforme o diretor, é oriundo do “ajuste da estratégia da empresa”.

Com relação ao setor moveleiro, o diretor informa que houve em junho de 2008 uma retração de vendas em torno de 25% em virtude de uma oferta fomentada pela variação cambial “com esta variação cambial as empresas que exportavam se voltaram para abastecer o mercado interno, com isso, eu acredito que há uma super oferta no setor moveleiro isso falando em nível de fábrica”. Este excesso de oferta também tem resultado no nível de rede de lojas “conversando com lojistas e até com clientes que são redes de lojas, que eles nos informam que tem uma retenção na venda de móveis e eles alegam que primeiro entrou o celular depois entrou as baixas dos juros e na baixa de juros as pessoas começaram a empenhar toda a sua renda. Aponta ainda outros fatores que prejudicam o setor “agora recente

entrou no ano passado os prazos longos para aquisição de carros e bem quente tem o aumento do custo de vida através da alimentação então com isso passa por um novo ajuste no salário que as pessoas consomem”.

Os maiores concorrentes da empresa, de acordo com o diretor, situam-se no Paraná e em Bento Gonçalves. No Paraná as empresas possuem a vantagem de estarem perto dos fornecedores “estão com as fábricas e matérias primas muito próximas, então os custos de frete e outros são reduzidos para eles”. Em nível mundial “se concorre a nível global com a famosa China”, de acordo com o diretor da empresa.

4.2.1 A formação da conduta estratégica na empresa A

A empresa A, conforme análise de conteúdo da entrevista desenvolvida junto ao diretor, possui conduta estratégica prescrita. Para o diretor a estratégia da empresa é a combinação de diferenciação e redução de custo “com toda a certeza tenho que pegar diferenciação com redução de custo”. Conforme o diretor, a empresa desenvolveu conduta estratégica em dezembro de 2007, “temos um planejamento estratégico que foi montado para 2008 e que foi estruturado em dezembro de 2007 e está sendo monitorado e colocado em prática”. Em março (2008) o planejamento foi ajustado “foi planejado para um ano apenas, no Brasil não pode planejar para 2 e 3 anos”.

Estes ajustes são desenvolvidos em conjunto com a consultoria e com o nível tático da empresa “é feito com a consultoria que vem para dentro da empresa e juntamos esse grupo da empresa e fizemos as críticas do que está acontecendo e por que algumas coisas não aconteceram e qual é a tendência e aí fizemos novos ajustes”. O planejamento “foi feito junto com a consultoria contábil e gestão”. A consultoria auxiliou na organização dos dados do planejamento, pois segundo o diretor “a consultoria que faz é especializada em metodologia organizando os dados”.

Conforme o diretor a cada mês a empresa analisa se está obtendo resultados esperados com a diretriz estratégica “a gente persegue e mês a mês faz o fechamento contábil onde a gente analisa as metas e o atingido. Estas metas todas são feitas em cima de um posicionamento do que vendemos e para qual mercado vendemos”. Os ajustes na estratégia decorrem através da rentabilidade dos produtos e segmentos “se a meta está sendo atingida, mas com uma venda especificamente para o mercado que ele não está tendo rentabilidade ou o produto que está mais produzido e não é rentável a gente procura fazer um ajuste”.

Para o diretor, a estratégia da empresa foi estruturada com vistas a promover ordem por meio da fixação de uma direção. Cita uma metáfora para conceituar a estratégia da empresa “é um plano de voo, se eu pegar um avião por melhor que seja o piloto e eu não tiver um plano de voo eu não sei para onde vou. Tem que ter uma direção para a empresa” O diretor acredita que a estratégia deve promover o empenho funcional de todos e justifica “estratégia é uma direção, um norte, onde o gestor tem que saber, traça a linha de conduta e deixa muito claro para a equipe aonde a empresa quer ir, aí quando são convidados para participar de um planejamento ou são convidados de uma produção ou atividade de alguma forma para que contribuam eles sabem porquê”.

A estratégia foi desenvolvida por meio do nível estratégico e tático da empresa “tem uma equipe que eu chamo de cabeça pensante, são as pessoas que me assessoram diretamente, somos em seis e toda a semana sentamos para fazermos avaliação do desempenho”. A consultoria também auxiliou no desenvolvimento da metodologia do planejamento “contamos com a consultoria para ela nos ajudar a tabular e colocar no papel. Já tinha bem definido com a equipe e eles nos ajudaram a captar os dados e jogar esse planejamento no papel”.

Segundo o diretor da empresa A, ao desenvolver a estratégia foi pensado no impacto junto à cultura organizacional. Para ele, o desenvolvimento da estratégia faz com que todos dentro da empresa tenham maior segurança nas atividades que estão desenvolvendo “eles sabem que a empresa tem um plano e transmite segurança, eles vão saber trabalhar, o que vão fazer, por que tem que fazer e se sentem seguros, porque a empresa está profissionalizada, então, eles sentem segurança de permanência no mercado e conseqüentemente seu emprego garantido e sentem-se mais participativos e comprometidos”.

Ao desenvolver a estratégia surgem, segundo o diretor, os líderes de cada setor de produção, onde existe um líder por setor “eu tenho um líder geral de produção e esse desempenha a função de gerente de produção, depois eu tenho o operador de seccionadora que tem três pessoas que trabalham com ele, então ele lidera os trabalhos daquele núcleo, para que não precise de um chefe em cada setor, não monte pequenas empresas dentro da empresa”. A pessoa, segundo ele, “opera e lidera os seus trabalhos e é liderado pelo gerente líder que é geral”.

A empresa procura desenvolver o comprometimento dos funcionários por meio do assessoramento da psicóloga “temos uma psicóloga que trabalha a parte comportamental, desde que um novo funcionário chega na empresa, ele começa a participar de um grupo onde ela cresce com os conhecimentos sobre o que é uma empresa, o que é o mercado, como se mantém, o que é empregabilidade, todo um contexto e aí é passado para os funcionários

através da psicóloga que reforça isso”. A empresa procura desenvolver o senso de equipe, segundo o diretor “cada um tem uma função baseada no trabalho em equipe e esse trabalho em equipe depende de todos, se uma peça começar a falhar, ele automaticamente vai ficar obsoleto, vai ficar incomodando e a própria equipe começa a solicitar a retirada dele”.

Portanto, o gerenciamento do desempenho em prol da conduta estratégica é desenvolvido tanto de cima como de baixo da hierarquia organizacional “é uma cobrança em escala de baixo para cima e de cima para baixo, quer dizer, o operador tem toda a liberdade de cobrar condições para efetuar os trabalhos solicitados pelo mercado e dirigidos pela liderança da empresa” Segundo o diretor, “as lideranças da empresa se sentem muito a vontade de cobrar a equipe, porque diz você sabe que para manter a empresa é a soma de nossas atitudes não é o pavilhão, então se vocês não trabalharem dentro dos padrões que estamos trazendo para vocês nós vamos ficar fora”. O diretor aponta a eficácia deste modelo “então via de regra a gente está conseguindo segurar esse entendimento”.

Este processo de avaliação do desempenho é feito todas as terças feiras, “temos todas as terças feiras uma reunião com o grupo de apoio, analisando a semana e diariamente tem uma reunião com os operadores e os líderes gerentes”. Este trabalho é desenvolvido pela gerente de administração “ela que vem a ser a liderança maior, tem de 10 a 20 minutos com os operadores da fábrica onde é passado para eles o que tem que ser produzido, qual é o estágio que estamos na produção, se os padrões de qualidade estão sendo atingidos ou não e os problemas que têm que ser corrigidos”.

Em termos de gerenciamento de resultados mensalmente são verificados se as metas e os objetivos são alcançados “se analisa quanto se queria atingir de mercado externo e interno e quanto se queria atingir no total de faturamento, então, no final do mês faço o fechamento e levamos a conhecimento da equipe que atingimos a meta”. Segundo o diretor, “essa análise é feita inicialmente com a contadora, com a consultoria e a nível de liderança maior”. Depois disso, segundo ele, “estando corretas as informações todas, passa-se para essa reunião com o grupo de apoio que são os grupos formados por estas seis pessoas que comunicam aos funcionários que são os outros escalões chegando ao chão de fábrica”.

Todos os resultados quantitativos são analisados “se analisa o volume produzido, a exportação, os produtos com melhor rentabilidade, mais baixa rentabilidade, qual é a melhor participação”. Exemplifica que se “tem um produto que nós vendemos que ele tem baixa rentabilidade, mas ele é necessário pelo volume para atingir a margem de contribuição, a gente trabalha com ele, para atingir o ponto de equilíbrio da empresa, só por isso ele é importante”.

Para o diretor, deve-se aprender não apenas com os acertos, mas também com os erros “tem que prestar atenção em todos os sentidos, se a empresa acertou tem que se direcionar mais para o acerto e o erro nós temos que aprender com o erro, identificar o erro”. Explica, por meio de exemplo, o que ocorre em termos de processos organizacionais, ao desenvolver e analisar que uma estratégia não foi adequada em determinada circunstância “se foi um erro estratégico de entrar num produto, que tem briga de preço, a gente vai destinando capacidade, se faz um plano de vendas, por exemplo, reforçando as vendas dos produtos com melhor rentabilidade e vai se ocupando o espaço de produção para aquele produto que não está deixando rentabilidade, que ele está sendo um problema”. Então, de acordo com o diretor “paulatinamente a gente vai trocando por aquele produto até que se possa chegar a produção zero do produto sem rentabilidade”.

A estratégia na empresa A é desenvolvida para neutralizar as forças competitivas onde esta se configura em decorrência de elementos exógenos à organização, pois conforme o diretor “a empresa nunca é dentro para fora é sempre de fora para dentro, eu tenho que produzir o que o mercado quer, o que o consumidor quer”. Conforme o diretor, “vamos montar uma estratégia sempre como atender o que o mercado está solicitando, nunca quero fazer esse produto e convencer alguém a comprar, não, quero fazer o que mercado quer”, tal afirmativa justifica a abordagem reativa da empresa onde a estratégia é desenvolvida de fora para dentro.

Para o diretor “a empresa não tem a pretensão de ser líder de mercado, até porque uma empresa líder de mercado, são grandes empresas e não temos essa ambição”. Segundo ele, “queremos ser uma empresa que tenha uma boa participação de mercado, que tenha seu crescimento, sua rentabilidade, que seja aceita pelo consumidor, mas que a gente siga os líderes de mercado que são grandes empresas”.

Conforme o diretor, a conduta estratégica da empresa é a diferenciação e redução de custo “objetivamos custo e diferencial no nosso planejamento estratégico, sempre os dois, o que o mercado quer e como posso oferecer, de forma diferente”. De acordo com o diretor, em virtude da empresa atuar em três camadas de clientes, “não adianta querer trabalhar com apenas um setor eu vou somente surpreender com qualidade e diferencial”. Contudo, segundo o diretor, “na pirâmide de consumidores, o cliente que não se preocupa com o preço é muito pequeno e a empresa está inserida numa parte de consumidor da classe B, C e D, então o B já vai olhar mais o que ele quer”. Esse tipo de cliente “cuida menos o preço, mas as outras escalas, eles querem produtos diferenciados com preços bem expressivos”. Destes, o melhor cliente, segundo o diretor, é o B “a empresa tem uma dependência dos três mercados, no

entanto, em termos de rentabilidade, o melhor é o B, mas não tem o volume que sustente a empresa”.

No entendimento do diretor, a empresa possui estrutura enxuta, sendo assim, é possível utilizar na produção matéria prima de qualidade superior “procura-se trabalhar com matéria prima de primeira, a estrutura como nós montamos a empresa, desenvolveu-se de forma atualizada com os custos operacionais enxutos”. Segundo o diretor, “então posso colocar matérias primas muito boas, com custo enxuto com uma produção com boa produtividade onde se chega com um preço ao lojista bem competitivo”.

A estrutura enxuta é o resultado da empresa em se adequar ao mercado externo, quando do início de suas atividades, o que pressionou para que a empresa reduzisse o seu custo operacional, “veja bem se a empresa iniciou basicamente com exportação, tínhamos dois caminhos, achar a forma de trabalhar e ter mercado ou ficar chorando com as portas fechadas, optamos por trabalhar e encarar de frente o problema”. Ressalta que “não ficamos esperando que o dólar subisse, fomos logo ajustando a nossa empresa para que ela ficasse com o custo operacional baixo”. Explica como a empresa se adequou “se fez necessário mais investimentos para que a empresa tivesse mais máquinas para produzir mais com um custo operacional reduzido, é desta forma que a empresa está crescendo”. A figura 26 apresenta como se desenvolve a formação da conduta estratégica na empresa A.

Figura 26 - O desenvolvimento da estratégia na empresa A

Cortes	Escola <i>Design</i>
Ordem	A estratégia estruturou-se para promover direção para empresa, conforme metáfora do avião utilizada pelo diretor.
Empenho Funcional	A estratégia, segundo o diretor, auxilia no alinhamento de processos e atividades em prol da estratégia.
Racional Adaptativa	A estratégia foi desenvolvida para a empresa se manter rentável no mercado, isto é, ser seguidora de empresas líderes.
Cortes	Escola Planejamento
Centralização Formalização	A estratégia foi desenvolvida com o nível estratégico e tático da empresa e com o assessoramento de consultoria na metodologia do planejamento.
Adequação a Cultura	Acredita-se que a estratégia promove o senso de equipe auto-gerenciável e o comprometimento funcional.
Feedback como Aprendizagem	A aprendizagem, no entendimento do diretor, ocorre em termos de resultados positivos que são reforçados e negativos que são revistos.
Cortes	Escola Posicionamento
Estratégia <i>Inside out</i>	A estratégia é desenvolvida a partir de elementos externos à empresa para que esta seja rentável.
Estratégia Custo/Diferenciação/Combinação	A estratégia é de custo para o mercado externo e de diferenciação para o interno.
Neutralização das Forças Competitivas	Infere-se que a estratégia faz frente ao mercado interno que requer diferenciação e externo que demanda custo..

FONTE: Análise de conteúdo diretor empresa A (2008).

Conforme a figura acima a estratégia da empresa é de custo para o mercado externo e diferenciação para o interno, sendo que ambas devem promover direção à empresa e alinhamento de processos. Visualiza-se descentralização na formatação da estratégia sendo que a estratégia objetiva desenvolver o senso de gestão de equipe auto-gerenciável e aprendizagem organizacional.

4.2.2 A interpretação da estratégia e as práticas de gestão para execução da conduta prescrita na empresa A

Foram entrevistados na empresa A os gerentes comercial, administrativo, produção, compras e contabilidade. O gerente comercial é administrador de empresa e desenvolve suas

atividades na empresa desde janeiro de 2006. A gerente de administração é filha do diretor. É administradora com especialização em gestão empresarial. Atualmente cursa especialização em gestão financeira. O gerente de compras também é filho do diretor e pretende cursar em 2009 administração de empresas. O Gerente de produção, por sua vez, é acadêmico do quinto semestre de administração de empresas. Atua no ramo moveleiro há 20 anos. Trabalhou em duas empresas em Lagoa Vermelha. A gerente de contabilidade é técnica contadora e acadêmica de ciências contábeis. Além das atividades de controladoria contábil, exerce as funções do departamento de pessoal.

Com relação à escola da cognição, foi questionado aos gerentes a definição de estratégia. Para o gerente comercial a estratégia é desenvolvida sob o P-Plano devendo ser possível de executá-la “é você traçar um planejamento sempre que seja atingível, você não pode traçar um planejamento que seja fantasioso porque você nunca vai poder atingir ele”. Segundo ele, a empresa tem duas estratégias definidas: uma para o mercado interno e outra para o externo “o que a gente busca hoje em termos de mercado, então 60% da nossa produção é para a exportação e 40% para o mercado interno”. Explica que estratégias distintas são desenvolvidas para o mercado interno e externo “na linha de exportação temos uma linha média para popular e no mercado interno trabalhamos com uma linha média ou alta, com produtos com maior valor agregado, com acessórios diferentes”.

O gerente comercial acredita que o lançamento de novos produtos é importante para a competitividade “o diferencial hoje para se conseguir estes mercados é o desenvolvimento de novos produtos, até porque se leva em consideração a taxa de câmbio que vem caindo, então, você não consegue reajustar produtos em virtude do preço, assim, para você aumentar a rentabilidade de seus produtos você tem que criar produtos novos que aí eles vão entrar em outro patamar de preços”. A empresa, de acordo com o gerente comercial seleciona clientes alvos para atender “a gente trabalha forte em termos de estratégia, é a seleção de clientes, nós não saímos pegando clientes a varrer, temos alguns clientes alvos, e a gente trabalha especificamente para estes clientes”.

A gerente administrativa também define estratégia como um processo de plano formal “é traçar as diretrizes da empresa, você planejar ela em um curto espaço de tempo para você saber aonde a empresa quer chegar e o que ela vai fazer para conseguir chegar em tal lugar”. Segundo ela, o conceito de estratégia na empresa é macro e justifica “conseguir colocar seus produtos, conseguir ser creditado no mercado e ter produtos de qualidade que o cliente compre sem ter dúvida do produto que ele está comprando”. Ressalta que a estratégia no mercado externo é preço e no interno é diferenciação. As exportações estão mais facilitadas

pela empresa em virtude de um programa do governo brasileiro “agora surgiu a possibilidade do chamado verde e amarelo que algum tempo a receita federal na verdade reduziu ela e simplificou bastante, então tem como a gente comprar mercadorias no mercado interno com isenção de impostos por isso que ficou diferenciado os preços”.

No entendimento da gerente de contabilidade e departamento de pessoal a estratégia também é um plano “é planejar os passos a serem seguidos, atingir os objetivos da empresa”. Para o gerente de compras, a estratégia é vista, como um processo que envolve soluções de problemas “a gente faz reuniões, uma vez por semana, é feita reuniões com todo o centro administrativo e a gente ouve o problema de cada um, a solução de cada um dos problemas que está tendo no dia, escutando todos, a gente procura selecionar um item e seguir ele certo”. Ressalta também que estratégia é interação com o departamento de produção “temos uma reunião com os líderes da produção que também enxergam os problemas e a gente anexa e vem em reuniões paralelas e debate, com isso, a gente coloca nossas idéias e acha um rumo para produção andar bem”.

De acordo com o gerente de produção, a estratégia também é deliberada “a estratégia se baseia o que você quer, aonde você quer ir e como chegar lá e também qual o período, se vai ser a curto, longo prazo, é tudo, assim monta que é o macro grande e depois se desmembra”. Para ele, estratégia “envolve aquelas pessoas que vão estar ligado direto aos assuntos que interessam, é compras, vendas, financeiro e a própria contabilidade e produção e direção da empresa”. Segundo ele, a empresa tem duas estratégias uma de curto prazo e outra de longo prazo.

Informa a de curto prazo “primeiro atingir estas fatias de mercado que seria 60% exportação e 40% mercado interno”. Em curto prazo, a estratégia do setor de produção, é “adequar as nossas máquinas para que o mercado interno que está exigindo hoje uma matéria prima que é mais complicado de trabalhar que é o tamburato que o mercado está exigindo”. De longo prazo, segundo o gerente de produção, a estratégia “é aquela que você tem que ter sempre que é aonde você quer ir”. Conceitua tamburato “é uma matéria prima com espessuras mais grossas, ela tem um sanduíche de peças, tem MDF de 9 milímetros em cima, uma colmeia de papelão no meio de 24 e em baixo outra chapa de 9, em volta é feito um trabalho de chapa de 25 para fazer o quadrado”. Explica que após “vai para uma prensa, isso é terceirizado”. Segundo ele, “nós já recebemos ele pronto, adquirimos a matéria prima largamos lá na empresa que terceiriza para nós e recebemos já e aí só fizemos o processo”.

Inferese que existe, com relação à escola da cognição, divergência em termos definição de conceitos de estratégia. Quatro dos cinco gerentes a definem como um processo

sistemático de planejamento e execução. Para o gerente de compras a estratégia é um processo de interação com vistas à solução de problemas. As práticas de gestão para implementação da estratégia resultam em termos de reuniões, debates, desenvolvimento de novos produtos e utilização de novas matérias primas.

A formalização da estratégia foi desenvolvida no final do ano de 2007 e, conforme o gerente comercial, envolveu as pessoas chaves da empresa “nós sentamos, algumas pessoas que o diretor considera as pessoas chaves, e baseado no que cada um pensava, desenvolvemos um planejamento estratégico para este ano”. A gerente administrativa cita também o apoio inicial da psicóloga organizacional “tivemos o apoio da nossa psicóloga que a gente desenvolveu, a gente fez uma primeira tentativa de desenvolvimento de planejamento estratégico, onde que a gente foi bem mais para uma parte teórica”. Posteriormente, o apoio foi da consultoria “tivemos o apoio da assessoria contábil nesta parte de números onde foi realmente entendido por todos, foi feito uma coisa bem estabelecida, foi definido o quanto de faturamento tem que ter por mês, lucratividade, tem que quantificar”.

A estratégia inicial, contudo, foi desenvolvida, segundo a gerente administrativa, pelo diretor e o consultor da empresa “o diretor com o assessor fez primeiramente este estudo porque tinha que dizer o que ele quer de sua empresa e aí o assessor com a sua experiência ajudou a montar uma idéia”. Posteriormente, ajustes foram feitos com os gerentes, “depois foram chamados todos os gerentes e foi passado e aí lógico pego a idéia deles, também foram feitos alguns ajustes com a opinião que o pessoal também via”. Conforme a gerente de contabilidade a estratégia foi desenvolvida no início de 2008 “foi feita uma reunião no início do ano onde todo mundo participou os pontos chaves da empresa e aí cada um falou o que era importante o que era preciso mudar e foi desenvolvido”. Segundo ela, “foi feita apenas uma reunião, depois foi elaborado e apresentado”.

A estratégia, segundo o gerente de compras, teve o apoio inicial da psicóloga “teve ajuda da psicóloga, da gerente administrativa e agora, no decorrer do ano, a gente está ajustando porque houve muitas mudanças em função de dólar, de mercado, de tudo, então a gente teve dificuldade, bastante coisa tivemos que alterar”. De acordo com o gerente de produção a estratégia desenvolveu-se “em cima da capacidade produtiva da empresa, aí tu tem que saber se a tua empresa é mais produtiva aonde, em produtos de exportação ou mercado interno”.

Percebe-se que a estruturação da estratégia, com relação à fonte visionária, conforme corte da escola empreendedora delimitada no quadro conceitual, teve como fonte única o diretor da empresa, juntamente com a consultoria empresarial, segundo a gerente

administrativa. Ocorre o consenso, contudo, que o processo foi debatido posteriormente com os demais gerentes da empresa que auxiliaram nos ajustes e melhoria da conduta estratégica.

A estratégia é importante para solidificar a empresa no mercado, segundo o gerente de compras “a gente não busca um crescimento, mas sim uma solidificação, por isso alguns clientes chaves para conquistar e solidificar o mercado nestes clientes para depois conseguir uma expansão maior, sempre foi olhado para frente”. A estratégia para a gerente administrativa foi desenvolvida para traçar um rumo para a empresa quando do início de suas atividades “porque agora a gente está entendendo aonde a gente quer chegar”. Segundo a gerente de contabilidade, a estratégia possibilitou a busca de novos clientes no mercado interno “debatido ainda o fato da empresa procurar novos clientes no mercado interno porque a gente exporta bastante”. Segundo o gerente de compras a estratégia foi estruturada analisando as ações passadas da empresa e destaca como se desenvolveu esta prática “como a fábrica era nova tentamos seguir uma meta conseguir colocar 40% no mercado interno e 60% exportação”.

Contudo, segundo ele, “naquela época, quando iniciamos, tínhamos 99% de exportação e nada praticamente no mercado interno. Então montamos isso para sobreviver, porque no final do ano de 2007 caíram as exportações”. Ressalta que a empresa está alcançando esta meta e que já está reavaliando novamente “estamos readequando ela em virtude de todos os problemas que está tendo em todo o contexto”. No entendimento do gerente de produção a estratégia é desenvolvida olhando o futuro “o principal de tudo é ver o futuro”. Para ele, “a estratégia você tem que montar ela pensando o que vai ser lá na frente”.

A estratégia na empresa A, com relação ao corte “estratégia em todos os sentidos” do quadro conceitual, ainda na escola empreendedora, tem como elemento de formatação o olhar de cima, representando o mercado como um todo. No entendimento do gerente comercial, o olhar para frente, representa o futuro. O mesmo entendimento é compartilhado pelos gerentes de administração, produção e contabilidade. Apenas para o gerente de compras a estratégia na empresa A é estruturada a partir de ações passadas. A formulação estratégica resulta na busca de novos clientes e no atendimento e manutenção dos demais.

Questionados se todos têm capacidade de formular e melhorar a conduta estratégica da empresa, ainda com relação à escola empreendedora, no que se refere ao “ensinamento visionário”, o gerente comercial afirmou que “depende o contexto onde está este todos, se for estes todos na parte administrativa, eu diria que quase todos, lógico que se pegar o chão de fábrica muda bastante”. Explica como ocorre este processo de desenvolvimento e ajustes da estratégia da empresa “é desenvolvido através das nossas reuniões, temos reuniões semanais

onde a gente discute como vem vindo os resultados, traça planejamento para a próxima semana e para os meses”.

Destaca como ocorre esta prática organizacional a partir dos setores da empresa “cada um traz informações de sua área, eu, na parte de vendas, coloco o mercado, trago informação de mercado, de produto, do que está girando, de cor, de que tonalidade, de tendência de acessório”. Segundo ele, “sentamos, aí tem o rapaz da produção, ele vem e diz olha isso podemos fazer, isso não dá para fazer, vamos ver, rever, o produto que está vendendo é tal produto, com estas dimensões com essa faixa de preço, cada um dá a sua contribuição”.

A gerente administrativa acredita, diferentemente do gerente comercial, que todos os colaboradores têm capacidade de formulação da estratégia e justifica “todos têm capacidade, porque estão na posição que estão, porque a empresa considera que temos competência para desenvolver”. Esta prática de ajustes na conduta estratégia é desenvolvida através de reuniões “primeiro a gente discute entre nós, em reunião e se a gente julgar que realmente é importante colocar no papel a gente vai colocar, não tem uma inflexibilidade de só a direção poder opinar”. A gerente de contabilidade também tem opinião semelhante “acho que sim depende de cada um”. O gerente de compras também compartilha o entendimento que todos têm capacidade de contribuir estrategicamente com a empresa “aqui a gente escuta todos e tenta sempre se montar uma estratégia em cima de tudo, o que eu chamo de estratégia escutando todos”.

A partir da necessidade de execução da estratégia, novas práticas de gestão são desenvolvidas, segundo ele, “nesta reunião da uma e trinta da tarde, que se faz com os líderes de cada setor, o que acontece, eles trazem, a gente está dando treinamento para que eles possam ter capacidade de trazer para nós esses problemas, estas idéias”. O entendimento e convergência da estratégia em termos de práticas organizacionais, reflete, segundo o gerente de compras, em questões operacionais e cita um exemplo “às vezes não tenho idéia de quantos metros de chapas são cortados em um dia, e a gente bota na teoria que quer que corte mil metros por dia, mas o pessoal com experiência na máquina vem e coloca para você que, você pode aumentar ou diminuir esta quantidade, então com isso eles ajudam muito”.

O gerente de produção também acredita que todos têm a capacidade de otimizar a conduta estratégia por ser um processo que já faz parte da empresa “porque hoje a empresa tem normas, nossa maneira de trabalho, mas é um trabalho muito aberto aonde você escuta mais do que fala muitas vezes”. Explica como acontece o processo de gerência de equipe “hoje você tem que trabalhar em grupo, na verdade você como coordenador de produção você tem que passar metas, mas como fazer é a equipe que vai te ajudar e achar os caminhos”. O

desenvolvimento da estratégia valoriza cada setor da produção e cita um exemplo no setor de corte “ele cortando é o cara que mais sabe fazer do que eu chegar ali e dizer olha tira tudo aqui e corta todas estas peças assim, então vai sobrar um monte de material no chão e só que antigamente era assim hoje não”.

As práticas de implementação da orientação estratégica prescrita se desenvolvem por meio de reuniões diárias, segundo o gerente de produção “temos todos os dias uma reunião de 20 minutos. É uma reunião onde todos trazem os dados, nossa reunião é a uma e meia da tarde, quando deu o sinal a gente se reúne na sala”. Relata que “o prazo estipulado é 20 minutos mas como as pessoas já aprenderam, hoje, em 10 minutos, a gente já tem todos os pontos que precisa”. Ressalta a relevância da reunião e os agentes de produção “é uma mudança, é um detalhe precisa passar setor por setor, ali está o ponto de apoio que nós temos que eu chamo, que são os operadores das máquinas que participam da nossa reunião”. A orientação estratégica também faz com que o gerente de produção mantenha reuniões diárias pela parte da manhã com o diretor da empresa “eu chamo de a hora do chimarrão com a direção da empresa, então chega na empresa às 7h30min toma duas ou três cuias de chimarrão e já monta o dia de trabalho ou até o próximo dia, dependendo como está você já monta aquele dia”.

Divergência na interpretação de que todos têm capacidade para melhorar a conduta estratégica da empresa. Para quatro dos cinco gerentes existe convergência no entendimento de que todos podem melhorar com opiniões o processo estratégico. Apenas para um dos gerentes, nem todos tem esta capacidade, especialmente no setor de produção. As práticas de gestão para alinhamento com a conduta estratégica se desenvolvem através de reuniões formais entre o nível tático com a direção e entre o nível operacional com o nível tático. São reuniões formais e informais que visam informar sobre tendências de mercado, de produto, de melhorias na produção e sintonia entre os setores. Identificado ainda o desenvolvimento de treinamento com vistas a melhorar o processo de comunicação interfuncional no departamento de produção.

Com relação à escola da aprendizagem, questionou-se ao gerente comercial se a estratégia promovia conhecimento organizacional, isto é, se alterava processos como rotina entre outros. Segundo ele, “o impacto é em cada um de nós na concretização de um trabalho, mas não muda nada”. Ressalta apenas que as metas são revistas “estas metas são revistas sempre para se alcançar mais, não tem como mudar isso”. Para a gerente administrativa a conscientização da estratégia delimitada conduziu a empresa a pensar na relevância da tecnologia o que resultou na aquisição de novas máquinas, “a empresa começou com

maquinário novo, porém, num curto espaço de dois anos, já aperfeiçoamos três máquinas”. Informa a nova tecnologia adquirida “a gente já comprou uma coladeira nova, alimentador de linha, furadeira e uma lixadeira, tudo isso em virtude da estratégia definida pela empresa”.

Explica o que representou para a empresa a aquisição de furadeira nova “possibilitou que a gente fizesse trabalhos de centro de usinagem, que é uma máquina que custa em torno de uns 500 mil reais, e uma máquina de 100 mil reais adaptada com ferramentas, frezas, assim lógico não tudo, mas várias coisas que um centro de usinagem de 500 mil poderia fazer a gente fez com a coladeira, então acredito que isso seja bem importante”. A gerente de contabilidade acredita que a estratégia conduz sim a um novo conhecimento organizacional por meio da alteração de processos e rotinas. Explica como se desenvolve esta prática “no meu setor eu tenho um volume muito grande de trabalho, então, aprendi a fazer uma coisa de cada vez, você começa aquilo lá e termina, depois pega outra coisa, tudo isso em cima decorre do entendimento da estratégia, em termos do que é prioridade”.

Para o gerente de compras, em virtude da empresa ter uma estratégia de diferenciação para o mercado interno, ela está utilizando em seus produtos, de linha média e alta, o tamburato por enchimento, contudo a empresa não tem experiência na utilização desta matéria prima “a gente não tem esta experiência ainda, então hoje é um problema para nós, porque o que acontece, a gente entrou nesta linha, neste segmento, sem se especializar, então está sendo um problema muito grande”. Ressalta contudo, que a empresa, para se manter neste segmento, desenvolverá treinamento em decorrência desta estratégia do mercado interno “a gente buscou pessoas de fora que estão vindo na empresa para passar treinamento para nós, então antes de parar de trabalhar vamos se informar, treinar, se capacitar e continuar porque o mercado não te deixa você entrar num segmento e depois sair”.

O gerente de produção também afirma que a estratégia faz com que a empresa desenvolva novas práticas. Cita um exemplo “na parte da aspiração o rapaz que trabalha na furadeira, então ele está trabalhando, daqui a pouco ele tem uma dificuldade, ele tem a liberdade de pensar, o que fazer, ele já chega lá na sala e só a gente trabalha junto para ver se aquilo dá ou não dá, se não vai agredir, se não vai mudar o *design* do produto, então já se faz a alteração dentro do sistema”. Segundo o gerente de produção, “tínhamos peças que passavam até sete vezes na furadeira para fazer as furações, hoje no máximo é três vezes porque o operador tem essa liberdade de mostrar”. Para ele isso “já é norma na empresa”.

Percebe-se que, para a maioria dos gerentes, a estratégia é interpretada como agente de conhecimento que altera atividades, processos e rotinas na empresa. Apenas para o gerente comercial, a estratégia “não muda nada”. Para os demais gerentes as práticas para

alinhamento estratégico resultam em termos de aquisição de máquinas, matéria prima de qualidade, desenvolvimento de novos mercados, treinamento para uso de matéria prima e eficiência no setor de produção.

Ainda relacionado à escola do aprendizado, questionou-se se existe flexibilidade estratégica, isto é, se os colaboradores seguem apenas a estratégia ou extrapolam o escopo da conduta. Para o gerente comercial, o mercado faz com que as atividades extrapolem orientação estratégica da empresa “a gente vai sempre além, porque o mercado é dinâmico, aquilo que a gente planejou há seis ou oito meses atrás passou por alterações”. Esta prática resulta no desenvolvimento de produtos “a cada dois ou três meses você tem que mudar um produto, vem uma tendência nova de mercado, e você tem que correr atrás ou tentar você sair na frente, porque se não os concorrentes vão te passar sempre”. A gerente administrativa também justifica desenvolver ações além da amplitude da estratégia “a gente procura lógico seguir o que foi combinado para que o que tenha sido formulado seja cumprido, porém, se há a possibilidade de você ir mais não há por que você não ir”. Para a gerente de contabilidade “são pequenas coisas que a gente extrapola a estratégia definida, desde uma pessoa que quer fazer um acerto na empresa e aí você tem que ter uma flexibilidade de negociação”.

Segundo o gerente de compras, todos podem ir além da conduta estratégica definida pela empresa, desde que sejam tomadas as decisões em conjunto “aqui temos uma liberdade muito grande de ir além disso, não de mudar o que foi estabelecido, você tem liberdade de aperfeiçoar, não sozinho, você tem que comunicar a todos”. Segundo ele, a empresa desenvolveu, para este processo, treinamento de comunicação na empresa e justifica a necessidade de aperfeiçoamento “estamos desenvolvendo aqui um processo de comunicação muito grande em volta disso, pois tem muitas pessoas dentro da empresa que gostam de trabalhar sozinho que seguem uma estratégia de produção de compras, só que não falam nada na hora da reunião e vão lá e alteram sozinho sem comunicar”.

O gerente de produção também justifica o seu posicionamento a favor da extrapolação da conduta estratégica definida “tudo que você planeja para um tempo ou lá para frente geralmente tem algumas variáveis e você com certeza não pode fechar o olho e seguir aquilo que foi montado”. Também acredita que as mudanças devem ser feitas em conjunto e comunicadas aos demais anteriormente “só que para você mexer naquilo que foi montado, volta-se a se reunir, olha isto aqui vai dar algum problema ou nós não vamos atingir por causa disso, mas junto com aquele grupo que montou a estratégia, não individual eu alterar sozinho, é tudo com organização para ser alterado”.

Existe convergência no entendimento que todos podem desenvolver ações que vão além da diretriz estratégica, desde que seja de conhecimento de todos. Isso resultou, na empresa, em treinamento funcional para melhoria do processo de comunicação interna, flexibilidade na negociação com funcionários e desenvolvimento de novos produtos.

Na escola do poder, foi questionado, se a estratégia é desenvolvida por conscientização, coerção ou política da empresa. Para o gerente comercial, é importante segui-la, “porque a estratégia que está definida para mim em termos de vendas está atrelada a outros setores, à necessidade financeira, à necessidade produtiva, logo se você sair fora daquilo ali, você vai quebrar o que está organizado nos outros setores”. Justifica porque desenvolve a diretriz estratégica “para que você tenha um crescimento sustentável, não adianta eu vender um milhão esse mês e no outro 200 mil, então tem que ter um equilíbrio”.

A gerente administrativa também compartilha da consciência pela sustentabilidade da empresa “é por vestir a camiseta, pelo amor à empresa, é isso que faz seguir porque a gente está dando a vida pela empresa, a gente quer que realmente, que vá para frente e nós corremos atrás disso incansavelmente”. Relata que “cada coisa que aparece no dia a gente tenta fazer o melhor possível para a empresa ir para frente”. A gerente de contabilidade também expressa a sua opinião sobre seguir a orientação estratégica “acho que é a vontade de ver a empresa crescer de ir para frente, eu tenho muita admiração pelo diretor da empresa porque tem muito conhecimento”. O gerente de compras justifica o seu interesse em prol da estratégia “é a motivação de acreditar, porque acompanhamos esta conduta estratégica da empresa quando foi feita, então já dá a ideia para que o planejamento saia correto, então se eu não seguir eu vou estar contrariando minha própria ideia”.

O gerente de produção segue a estratégia em virtude da política utilizada pela empresa no desenvolvimento da estratégia “eu acredito que o que faz a gente desenvolver é o trabalho onde a gente participa, então está se fazendo coisa que você ajudou, você sabe que aquilo é fato, que é o que pode ser feito, pode ser alcançado”. Justifica o seu posicionamento, pois “não é alguma coisa que alguém trouxe para você e tem que ser feito, às vezes você não sabe nem para onde chegar naquele objetivo”.

Através da análise do conteúdo das respostas infere-se que existe divergência no entendimento sobre o que faz com que a estratégia seja executada através das práticas de gestão. Para os gerentes de administração, comercial, contabilidade e compras a estratégia desenvolve-se por conscientização de sua importância. Já o gerente de produção desenvolve a conduta em virtude da política utilizada em sua estruturação.

Com relação à escola cultural, para o gerente comercial, o seu interesse em desenvolver a estratégia decorre da participação na formatação da diretriz “porque eu participei da definição desta estratégia, teve a minha contribuição não foi porque chegou para mim e olha esse aqui é o planejamento estratégico, está aqui o que você deve fazer”. Opinião semelhante tem a gerente administrativa “sim porque a gente também participou do processo, então assim, da mesma forma que a gente deu a opinião e concordou e que foi dada a liberdade de concordar ou não, e a gente disse sim”. Conforme ela, “a gente tem interesse porque sabe que é uma coisa que é certa, pois foi planejada de uma forma correta, com números ponderados”.

Segundo a gerente de contabilidade “eu realmente acredito, porque isso vai trazer resultados acho que tem que ter metas definidas para se chegar a algum lugar”. Contudo, o gerente de compras acredita que a estratégia de diferenciação deveria ser modificada, pois a empresa entrou em um segmento de tamburato com uma linha de produto mais alta “hoje eu modificaria, o próprio sistema de produção seria modificado, porque a gente conseguiu seguir a meta de 40% e 60% porém se nós quisermos entrar neste segmento de linha mais alta sem se especializar, isso eu mudaria”.

Conforme ele, ao entrar nesta linha mais alta “muda totalmente a área financeira, a área comercial em tudo, porque a gente entrou neste segmento do tamburato por enchimento que é um produto da linha mais alta que a gente trabalha”. Segundo o gerente de compras, “você precisa de máquinas adequadas, funcionários capacitados melhores o que a gente já tem, porque tem que ter cuidado é uma peça que se você derrubar custa 100 reais quanto outra custaria 20 ou 30 reais, então a estratégia teria de ser mudada em função disso”. Cita também que a empresa tem a meta de embalar e entregar um produto em até sete dias, contudo, por ter entrado em uma linha mais alta ocorre atraso na embalagem “em virtude da gente querer ir atrás deste tamburato, hoje estamos com 30 a 45 dias por causa do tamburato”. Segundo ele, o erro encontra-se não em ir além dos 40% do mercado interno, mas modificar o produto para uma linha mais alta. “a gente tentou ir um pouco além não dos 40%, mas um pouco além da nossa linha”.

O executivo acredita que a estratégia mais adequada para a empresa é a de redução de custo “tem mais capacidade de produtividade para o exterior, porque segue uma linha, exemplificando, você produz 100 roupeiros por dia, por exemplo, onde no mercado interno iria produzir somente 50, porque tem mais diferenciação e mais detalhes”. De acordo com ele, o fator câmbio não tem relevância na exportação e justifica “a gente não está vendendo em

dólar, a gente tem um exportador que paga nós e vende o nosso roupeiro em reais então independe o dólar para nós”.

O gerente de produção também acredita que a estratégia de diferenciação em uma linha de produtos mais alta ainda não é adequada em decorrência da infraestrutura de produção da empresa “estamos com dificuldade no espaço físico de nosso pavilhão”. Ressalta que o setor já chegou a seu limite “já chegamos naquela produção, naquele volume planejado e isso começou a dificultar algumas coisas, até mesmo na organização do espaço”.

Não existe convergência no interesse coletivo no desenvolvimento da estratégia no que se refere a estratégia de diferenciação que resulta em práticas novas para a produção de um produto de maior qualidade para um público classe A. Tanto o gerente de compras quanto de produção acreditam que essa nova linha de produtos, que utiliza tamburato, requer modificações na empresa em termos de máquinas, funcionário qualificado e espaço ampliado de produção. Apenas os gerentes de contabilidade, comercial e administrativo são a favor da atual corrente estratégica, pois participaram da formação.

. Questionados acerca da escola ambiental, se a estratégia é adequada ao mercado fazendo com que a empresa seja competitiva, o gerente comercial crê que sim, e justifica afirmando que ela auxilia na identificação do caminho para que as metas sejam atingidas como perfil de cliente, faturamento, tipo de produtos. Afirma ainda que a estratégia contribui por “definir quantos clientes nós queremos, quantas redes queremos, o que vamos fazer para vender para estas redes, então tem tudo delineado”. A gerente administrativa também destaca que a estratégia é adequada à competitividade do setor por demonstrar a situação em que a empresa se encontra “com certeza se a gente não tivesse uma estratégia não teria noção de onde a gente está”. Explica como ocorre o desenvolvimento das práticas de gestão para alinhamento estratégico, a fim de que seja competitiva no mercado a partir da estratégia de custo “na forma de comprar da empresa, de negociação, de barganha de quantidade, de custo”.

A gerente de contabilidade afirma que “o fato de ter organização dentro da empresa por você ter um rumo certo ou uma direção” faz com que a empresa tenha competitividade. O gerente de produção também exterioriza sua opinião quanto a estratégia da empresa em contribuir para a competitividade, “contribui por ela ser uma coisa palpável, concreta, não tem nada vago, nada imaginário”. Para o gerente de compras, a estratégia faz com a empresa busque suas margens de lucratividade e seja eficiente nos indicadores do setor como qualidade e preço. Elucida como se aplica esta prática “então com isso a gente procura fornecedor para ter um custo melhor, porque hoje o pessoal quer, o produto está tudo igual, a

qualidade dos produtos estão iguais, não a linha de produtos e sim a qualidade, todas as empresas têm a mesma qualidade, hoje então a tua diferenciação é preço e entrega”.

Existe convergência de que a estratégia é adequada ao ambiente competitivo do setor moveleiro. Segundo os elementos da amostra, a estratégia faz com que a empresa tenha conhecimento da situação em que se encontra e que se estabeleçam caminhos de como se tornar competitiva. Entre as práticas para execução da estratégia prescrita está a seleção de fornecedores e clientes, a qualidade dos produtos, a organização de processos e a busca de margens de lucratividade.

Na escola da configuração, questionou-se aos gerentes sobre a existência de sintonia entre estratégia e a capacidade da empresa. Para o gerente de compras, a estratégia é adequada à realidade da empresa, “hoje a nossa fábrica é pequena e temos um mix de produto muito grande, claro que isso está muito bem dividido, mix de produto do mercado interno e do mix de produto do mercado externo, o nosso maior número de itens é no mercado externo”. Explica como a empresa gerencia isso “você produz o lote fechado então ajuda na estrutura física, vem um contêiner de produto, produz aquele contêiner fechado quando ele sai na embalagem ele já é carregado, dificilmente fica alguma coisa estocada, mas é pouco”. Segundo ele, “definimos o dia em que vai ser produzido, dia em que vai ser carregado, e quando chega na embalagem, termina de embalar e já vai para dentro do caminhão para ser carregado”.

A gerente administrativa também acredita que existe sintonia entre estratégia e a capacidade da empresa “completamente, por exemplo vamos pegar a questão do faturamento, foram planejados tantos mil reais em faturamento então assim a gente vê que se em um mês você trabalha um pouco mais a produção que você consiga ganhar um pouco de produtividade aquele número já pode ver que tem condições de passar, pois na verdade, como é uma empresa jovem, é uma equipe jovem, é enxuta só que a gente parte do princípio que temos que trabalhar com produtividade”. Segundo ela, isto é possível porque “todos têm a ideia de lucro, todos estão direcionados, todos estão sabendo a mesma coisa, então há uma preocupação de todos para que a gente também possa cumprir”. Conforme ela “toda hora a gente está conversando entre direção e o nível gerencial”.

A partir do interesse em combinar estrutura e estratégia surgem práticas novas na empresa como o apoio da psicóloga organizacional no desenvolvimento dos colaboradores “a gestão estratégica de recursos humanos é feito, por nossa psicóloga que vem uma vez por semana”. Segundo ela “a gente está fazendo um treinamento com a psicóloga para preparar a

cabeça deles, porque são pessoas jovens que estão no primeiro emprego, não têm uma ideia de empresa”.

A gerente de contabilidade discorda do entendimento da gerente administrativa, acredita que o setor de produção carece de maior espaço físico o que não conduz a sintonia entre estratégia e estrutura “é difícil porque quando a gente planeja nem sempre sai da maneira como é planejado, por exemplo, o nosso espaço físico deveria ser maior, ter mais estoque, acho que o que estaria barrando é isso, espaço na produção”. O gerente de compras, por sua vez, afirma que deveria ser estruturado um novo planejamento estratégico “hoje temos que ter outro planejamento estratégico, mais fundamentado”.

Segundo ele, no momento, a empresa tem dados e informações que fariam com que a estratégia fosse alterada “hoje a gente tem maior conhecimento das nossas máquinas, da nossa capacidade que até então nós não tínhamos uma meta, não tínhamos tudo estabelecido, quantos metros você consegue cortar, pintar e hoje você tem estes dados e tendo estes dados você tem como dizer quanto tempo leva para fazer um produto”. Então, segundo ele, “teria que readequar o nosso planejamento para ter maior exatidão”.

O gerente de produção acredita que a empresa ainda necessita de infraestrutura no setor de produção para desenvolver produtos diferenciados para o mercado interno “temos ainda algumas limitações de máquina mesmo com toda esta adequação que foi feita”. Informa que “a empresa é nova ela ainda não tem uma estrutura para atender alguns detalhes ou *design* de produto que são alguns trabalhados, algumas peças que eles querem que diferenciem isso mais para o mercado interno”. Justifica seu posicionamento, “não que nossas máquinas sejam atrasadas, são máquinas muito atualizadas, só que quando montamos a empresa foi feito um planejamento onde nós iríamos fazer determinado produto”. Prossegue exemplificando sua afirmativa “vamos produzir roupeiro linha média então esta máquina é muito produtiva para fabricar roupeiro linha média de repente o mercado começou exigir querendo capacidade para produzir aquele produto que exige mais”. Para ele, a empresa tem maior capacidade para a estratégia de custo voltado para o mercado externo “exportação ainda é um básico, não é um produto tão trabalhado, produzimos para exportação dormitório, *racks* e estantes.

Conforme o gerente de produção, hoje a empresa necessitaria de uma máquina de centro de usinagem para desenvolver diferenciação no mercado interno “é um centro de usinagem, ela faz o trabalho que você imaginar, você faz um programa, se você quer escrever o teu nome na peça você programa e larga ela trabalha e ela faz o teu nome sair na peça”. Conforme o gerente de produção “é uma das máquinas que mais te dão recurso para você

fazer diferenciação”. Conforme ele, a máquina “faz furação, trabalhando, o que você imaginar, porém, é uma máquina importada, o preço é altíssimo”.

Há divergência na interpretação de que existe sintonia entre estratégia e estrutura. Três gerentes acreditam que para desenvolver a estratégia seria necessário readequar o planejamento estratégico em virtude dos dados obtidos na produção e da limitação do espaço físico. Acreditam também que seria necessária a aquisição de novas máquinas para atender ao mercado interno, especialmente na linha de produto mais alta. Para outro gerente, existe sintonia, pois a empresa tem mix de produto do mercado interno e externo e que os lotes de produção são fechados o que facilita a produtividade.

Para o gerente comercial, com relação à capacidade de mudança organizacional frente à estratégia, ainda na escola da configuração, o mesmo acredita que a empresa tem capacidade de mudar a curto prazo “hoje a nossa reação é a curto prazo”. Explica quais práticas de gestão auxiliam no desenvolvimento da conduta prescrita “eu viajo e volto, vejo algumas coisas diferenciadas no mercado, olha eu vi isso, aquilo e num espaço de 30 ou 40 dias a gente desenvolve algum produto que se adeque àquele mercado ou à necessidade do cliente”. Isso é possível, segundo ele, através de parcerias “nestas parcerias é que a gente faz o desenvolvimento”. A mudança, segundo ele, auxilia a todos os departamentos da empresa “isso faz com que todos se engajem, porque vai facilitar a vida de todos, facilita de quem produz, do financeiro, de produção, você começa a investir no desenvolvimento de novos produtos, compra de equipamento e dá suporte para desenvolver isso”.

Para a gerente administrativa, a empresa tem capacidade de mudança independente de curto ou longo prazo. Segundo ela, tudo depende da relevância da mudança “se a ideia for válida não quer dizer de curto, médio e longo prazo a alteração, no caso se todos concordaram em que seja analisado, seja positivo, não teria maiores problemas independente de qualquer prazo”. Contudo, a gerente de contabilidade diz que a mudança em prol da estratégia, com vistas ao desenvolvimento de práticas para a sua execução, é a longo prazo “acho que é a longo prazo porque é demorado, até você conseguir ajustar tudo demora”.

No entendimento do gerente de compras, a empresa somente desenvolve mudança a longo prazo “é a longo prazo, a curto prazo você não consegue porque, as pessoas não se acostumam até entrar no ritmo certo, hoje em dia, a curto prazo não se consegue nada”. Exemplifica a dificuldade de mudança em curto prazo através da decisão da empresa em entrar na produção de um produto de linha alta “a gente quis colocar ele a curto prazo no mercado, estamos com dificuldade porque você não consegue, a curto prazo só se você tiver

um conhecimento muito bom de tudo, porque hoje, as pessoas não são qualificadas, não têm como se colocar a curto prazo estas metas e sim a longo prazo”.

Segundo o gerente de produção, a empresa ainda necessita de mudança em curto prazo. Destaca, porém, que em decorrência da estratégia, a empresa busca o desenvolvimento de um sistema onde os líderes de produção tenham capacidade de modificar processos. Segundo ele, isso difere a empresa das demais “a gente implantou um sistema, eu posso te garantir que o nosso sistema é diferente de qualquer outra empresa aqui de Lagoa Vermelha”. Ressalta que o objetivo é desenvolver a capacidade do colaborador, “queremos que as pessoas trabalhem e pensem mais do que trabalhem, então o cara que está trabalhando a gente passa para ele muito claramente as metas, a gente tem vários controles, até para as coisas não ficarem no ar, você tem que ter dados para você chegar”.

Explica a importância destes indicadores, “na pintura eu não posso chegar para o pessoal e dizer olha nós precisamos pintar 200 estantes agora de manhã, eu tenho que ter dados, quantos metros, qual a capacidade desta linha, desta máquina”. Assim, segundo ele, “eu sei que preciso pintar 200 estantes e vou levar 10 horas para fazer, porque eu já tenho os dados”. Então, discorre o gerente de produção “chamo os rapazes para definir, olha em 10 horas vamos fazer, como vamos fazer duas horas depois ou chegar mais cedo, mas a equipe tem que estar ajudando, estes dados são coletados com a equipe”.

Divergência na interpretação de que a empresa possui capacidade de mudança a curto prazo. Pelo menos três gerentes apontam que a empresa somente consegue mudar em prol da estratégia em longo prazo. Outros dois afirmaram que sim, que a empresa se modifica em curto prazo. As práticas de gestão, que fomentam a mudança para o desenvolvimento da estratégia prescrita, envolvem viagens de negócios, novos produtos, compras de equipamentos, parcerias e desenvolvimento de lideranças no setor de produção. A figura 27 apresenta uma síntese da análise dos cortes das escolas estratégicas.

Figura 27 - A interpretação da estratégia e as práticas de gestão para desenvolvimento da conduta prescrita na empresa A

. Cortes	Escola Empreendedora
Ensino Visionário Coletivo	Divergência de que todos podem contribuir na formulação estratégica. Para quatro gerentes todos têm capacidade. Para um deles, nem todos podem contribuir, especialmente no setor de produção. As práticas de gestão para o alinhamento estratégico envolvem reuniões para aprimorar a produção, desenvolvimento da capacidade de opinião no chão de fábrica e informação sobre tendências de mercado e de produto.
Fonte Única Visionário	A estratégia teve como fonte única de estruturação o diretor com a consultoria. Convergência de que todos os gerentes auxiliaram nos ajustes da estratégia.
Estratégia em Todos Sentidos	Divergência no entendimento como foi estruturada a estratégia. Foi desenvolvida olhando para frente, representado pelo futuro, olhando de cima, isto é, o mercado como um todo, e para trás valorizando ações do passado.
Cortes	Escola Cognição
Conceito Estratégia	Divergência no entendimento. Para quatro dos cinco gerentes, a estratégia é um plano. Para outro, a estratégia é um processo de interação que soluciona problemas. O conceito converge em práticas através de desenvolvimento de novos produtos, redução de custo, diferenciação de produtos, reuniões e soluções de problemas.
Cortes	Escola Aprendizagem
Conhecimento Coletivo	Divergência no entendimento que a estratégia altera processos. Para um dos gerentes a estratégia não altera processos. Para os demais a estratégia converge em práticas através do desenvolvimento de novos mercados, aquisição de nova matéria-prima e maquinário, treinamento, ordem de prioridade de serviços contábeis e alteração de produção.
Flexibilidade Estratégica	Convergência no entendimento que todos podem exercer atividades além da diretriz, desde que debatidos anteriormente com os demais. As práticas resultam em melhoria da comunicação interna através de treinamento, desenvolvimento de novos produtos e flexibilidade de negociação com funcionários.
Cortes	Escola Poder
Coerção, Política e Conscientização	Divergência na interpretação sobre como a estratégia é desenvolvida. Para quatro gerentes é desenvolvida por conscientização de sua relevância e para um gerente pela política utilizada na estruturação da estratégia.
Cortes	Escola Cultural
Interesse Coletivo	Divergência. Dos cinco gerentes, dois não concordam que a empresa desenvolva produto de linha alta, pois necessitaria espaço físico, funcionários qualificados e novas máquinas. Os demais demonstram interesse por terem participado da formulação.
Cortes	Escola Ambiental
Estratégia Adequada	Convergência. As práticas para execução da estratégia envolvem seleção de fornecedores e clientes, qualidade dos produtos, organização de processos e lucratividade.
Cortes	Escola Configuração
Sintonia Estratégia e Estrutura	Divergência. Três afirmam que a empresa necessita de máquinas novas, readequação da estratégia e espaço físico no pavilhão. As práticas para ter sintonia convergem em reuniões com diretor, treinamento com a psicóloga, gerenciamento de informações e lote fechado de produção.
Mudança Evoluída ou Planejada	Divergência. Três acreditam que a empresa muda em longo prazo. Outros dois acreditam que em curto prazo. As práticas envolvem aquisição de máquinas, desenvolvimento de líderes de setor, viagens de negócios, novos produtos e parcerias.

FONTE: Análise de dados qualitativos da amostra empresa A (2008).

Com relação à escola empreendedora existe convergência de que os diretores juntamente com a consultoria iniciaram o processo de estruturação da conduta estratégica e de que após os demais gerentes contribuíram para os ajustes. Contudo, conforme um dos cinco gerentes, nem todos possuem capacidade de melhorar ainda mais a conduta estratégica da empresa. As práticas de gestão resultam, em termos de reuniões, para melhorar a produção, desenvolver capacidade de opinião no chão de fábrica e informar sobre tendências de mercado e de produto. Por possuir, conforme o diretor da empresa, a estratégia de custo e diferenciação a estratégia valoriza ações do passado, o que remete a ações de aprendizagem organizacional. A estratégia desenvolveu-se ainda olhando para frente, isto é, o futuro, o mercado como um todo, isto é, de cima.

Na escola da cognição, divergência no entendimento do conceito de estratégia. Para um dos gerentes, a estratégia é um processo que objetiva solucionar problemas. Para os demais quatro gerentes, existe convergência com relação ao entendimento do diretor da empresa, isto é, de que a estratégia é um plano a ser seguido.

Com relação à escola da aprendizagem, divergência de que a estratégia altera processos. Este é o entendimento de apenas um dos gerentes da empresa em estudo. Todos podem extrapolar a conduta estratégica desde que discutido com os demais. As práticas de gestão que convergem em aprendizagem organizacional contribuindo para transformação da estratégia prescritiva em descritiva, são treinamentos para comunicação interna, busca de mercados, novas máquinas, matérias-primas, mudanças no departamento de produção e prioridade na execução de serviços.

Divergência com relação à escola do poder, onde segundo os elementos da amostra do nível tático a estratégia é desenvolvida pela política e conscientização. Porém, percebe-se que a empresa ainda não possui capacidade de mudança em curto prazo no entendimento de três dos cinco gerentes, o que remete à divergência com relação à escola da configuração. Ainda para três dos cinco gerentes, a empresa não possui sintonia entre estratégia e estrutura. Contudo, as práticas para desenvolvimento da sintonia entre estratégia e estrutura envolvem reuniões com a direção, apoio de psicóloga, gerenciamento de informações e lote de produção fechado.

Com relação à escola cultural, há divergência no interesse coletivo em prol da conduta estratégica, pois dois dos cinco gerentes não concordam que a empresa atenda este segmento de linha alta. Conforme eles, antes de entrar neste segmento, seria necessário estudo de viabilidade. Entretanto, com relação à escola ambiental, convergência de que a estratégia de custo para o mercado externo e de diferenciação para o interno é adequada à competitividade.

4.3 A empresa C

A empresa C surge em 1993, na rua Júlio Bittencourt, com cerca 900 metros quadrados fundada por três diretores, sendo um pai e dois filhos. Em 1994, a empresa muda-se para a área Industrial, contando hoje com 4 mil e 500 metros quadrados de instalação. Conforme o senhor Pedro, pai dos dois diretores, Roberto e Volmar, inicialmente “compramos umas máquinas, essa convencional e fomos trabalhando, eu e Roberto, instalamos as máquinas, ele começou cortando, ele entendia mais de móveis, já trabalhava numa empresa de móveis algum tempo e assim surgiu a ideia de colocarmos uma fábrica”. A empresa inicialmente produzia mesas de centro.

A fábrica possuía onze máquinas no início de suas atividades e, conforme, Roberto, um dos diretores “eu comecei, montei a fábrica e aí o Volmar continuou trabalhando lá em Itapema, para ele poder, digamos se eu demorasse para aprimorar o negócio ele iria pagando as prestações que nós assumimos e o pai trabalhava com um caminhãozinho na época”. Conforme Roberto seu irmão, “Volmar teve que vir embora para me ajudar e então engrenou o negócio e trabalhamos no final de 93, 94 e 95 fazendo complemento de salas”.

Senhor Pedro explica como se desenvolvia o trabalho, “Roberto cortava nas máquinas e eu lixava a mão porque nem lixadeira na época nós tínhamos, então em seguida veio o Volmar que morava lá em Itapema, estava trabalhando lá. Conforme ele, “quando fizemos a sociedade eu pai, e os dois filhos, ele trabalhou até o final do ano porque ele tinha um serviço lá para terminar e então ele veio para Lagoa Vermelha para nós tocarmos a fábrica”.

Durante quatro anos iniciais a empresa produzia mesas de centro e cadeiras de aproximação. Após, a empresa iniciou produtos de móveis dedicados ao público infantil onde já possuía cerca de 20 funcionários. Conforme Roberto, um dos diretores, “em 1996 começamos a desenvolver uma linha infantil solicitado por um dos nossos representantes no Rio de Janeiro.” Apesar de pedidos expressivos, a empresa não possuía maquinário adequado a este segmento e tão pouco experiência. Conforme o senhor Pedro, “nós não conseguíamos entregar aquele produto, porque até foi entregue e voltou por riscos, não tínhamos nenhum processo de qualidade para forrar uma peça a outra, colocávamos papel, mas o papel riscava”.

Conforme Roberto, “os equipamentos que usávamos para fazer os complementos eram totalmente diferentes ao que nós tínhamos que usar no da linha infantil, pois passamos de um produto que era entregue montado para um produto que tinha que ser entregue ao cliente desmontado, então os equipamentos eram totalmente diferentes”. Em virtude disto, os diretores resolveram financiar a aquisição de um centro de usinagem, que segundo o senhor

Pedro “foi o que resolveu a situação da empresa”. Segundo ele, o centro de usinagem “é uma máquina muito precisa que usina, fura, faz o acabamento, praticamente sai de lá é só pintar e está certinho”. A demanda maior surgiu numa feira em Bento Gonçalves, onde a empresa participou dividindo uma estante cedida por uma outra empresa de Nova Bassano. “Levamos o produto lá de um quarto para expor, foi um sucesso, mas olha foi impressionante o que foi visitado por causa daquele quarto, porque na época ninguém então fabricava”.

A partir da feira, segundo o senhor Pedro “já tínhamos pedido em casa para 90 dias de trabalho”. O produto que era desenvolvido, “era um produto laqueado que ninguém fazia e estavam procurando, toda loja de São Paulo, do Brasil”. Diante disso, surge a necessidade de aquisição de um segundo centro de usinagem. Este centro foi adquirido de um empresário de Bento Gonçalves e segundo o senhor Pedro “foi onde alavancou as vendas da empresa e começamos a subir, pegar nome”. De acordo com o diretor Roberto, o móvel da linha infantil é complexo, necessitando de “uma precisão de medidas, de furação porque era um produto que tinha que ir desmontado e o cliente lá iria montar na casa do cliente tinha que chegar lá e dar certo”.

De acordo com o diretor Volmar o produto da linha infantil “dá mais mão de obra com mais detalhe”. Para ele, “uma empresa que fatura o mesmo que a nossa, ela tem 30% de funcionários do que nós”. Segundo Volmar “utilizamos muito mais mão-de-obra, apesar de ter muita máquina, centro de usinagem importada e computadorizada”. Segundo ele, “quando a gente compra um centro de usinagem, o pessoal pensa, agora você vai reduzir 30 pessoas na empresa, ela aumenta porque você vai precisar de acabamento na lixa”. Conforme ele “não existe máquina para lixar, tem que ser tudo manual, muito baixo relevo nas peças, detalhes de corte, contornos, tudo isso requer mão-de-obra humana”.

Para o diretor Volmar, o produto é diferente também por envolver a emoção do cliente “é um produto que você trabalha com a parte emocional, com a mãe grávida, então é um produto que você tem que ter, como vou dizer, tem diferencial, porque vai estar ligado à parte emocional das pessoas, então tem que ter aquele cuidado”. Deve-se, segundo ele, “fazer um produto bom para quando chegar no cliente não causar um transtorno para esta mãe, ela tem que sentir feliz com o produto”. Conforme o senhor Pedro, a empresa busca sempre atualização em feiras internacionais “a gente faz pesquisa, tem a minha filha que é arquiteta, ela foi buscar as tendências que estão por vir ainda no mundo, lá tem as tendências. Ela foi a Milão teve em feiras para ver qual é a tendência para o ano que vem, de cores, de *design*”.

Atualmente a empresa é líder no mercado brasileiro na fabricação de berços, criados mudos, estantes e roupeiros do segmento infantil e infanto juvenil nas linhas média e alta. A

empresa possui hoje, conforme o senhor Pedro, “cinco centro de usinagem, são máquinas que giram em torno de 500 mil”. O equipamento mais caro é o “da linha de pintura, é uma máquina das mais caras que há dentro da empresa, deve custar uns 800 mil reais hoje”. Conforme o diretor Roberto, a empresa conta com 11 pontos de vendas desenvolvidas através de franqueados “estamos dando uma atenção maior para isso para abrir mais pontos de lojas, mais franquias, hoje tem em Passo Fundo, Caxias do Sul, Rio do Sul, duas em Itajaí, uma em Balneário Camboriu, duas em Brasília, uma em São Paulo, uma em Feira de Santa e estamos abrindo uma agora em Taubaté, provavelmente mais uma em São José dos Campos”.

O diretor destaca ainda os principais clientes “alguns trabalham com a marca deles eles trabalham exclusivos com o nosso produto em termos de móveis, alguns, então esses são os mais importantes para nós, porque consideramos como se fosse uma franquia, damos atenção especial para eles e tem outros que são importantes que trabalham com multimarca”. A partir de 1997 a empresa também expandiu a sua área de atuação por meio da importação de acessórios para berços da China, sendo as Casas Bahia o principal cliente neste segmento, “fomos lá e compramos um contêiner de cada produto que achamos que daria certo, trouxemos para cá, fomos para uma feira em São Paulo, foi que as Casas Bahia se interessou pelo produto encomendou, uma certa quantidade, compraram praticamente toda a linha e os volumes só aumentaram muito além do que a gente estava esperando”.

Conforme Roberto, “estamos praticamente com um pavilhão de 2 mil e 500 metros quadrados todo lotado de mercadoria para abastecer o mercado, porque é um produto mais complicado embora a gente não tenha que fabricar”. Explica que “ele é muito mais demorado, porque está muito distante, você encomenda, transporta, são 35 dias de transporte e mais o despacho no porto é mais ou menos 120 dias”. Tem que fazer o pedido, segundo Roberto “com mais ou menos 120 dias de antecedência para receber o produto”. Apesar dos impostos, segundo o diretor, o negócio é viável”.

A empresa possui, hoje, cerca de 100 funcionários tendo alcançado nos últimos 12 meses faturamento de 8 milhões e 800 mil reais, tendo produzido 36 mil e 200 peças ou um milhão e 600 mil quilos de produtos. Os principais mercados da empresa, segundo o diretor Roberto são “38% São Paulo, 16% Rio de Janeiro, 10% Rio Grande do Sul, 6% Distrito Federal, 5% Santa Catarina, 3,5% Paraná, 3% Bahia, 3% Amazonas e 2,5% Espírito Santo”. O mercado brasileiro corresponde a 97,35% do faturamento nos últimos seis meses e no exterior “1,37% Chile, 0,7% para Uruguai e 0,57% para Argentina”.

4.3.1 A formação da conduta estratégica na empresa C

A empresa C possui conduta estratégica formal. Essa conduta é desenvolvida anualmente, segundo o diretor Roberto “uma vez por ano a gente faz um planejamento estratégico para o ano seguinte e para mais uns cinco anos para frente”. Segundo ele, “o que a gente faz mesmo é planejamento para um ano”. Para este ano (2008) o planejamento “foi feito em dezembro de 2007, praticamente em outubro e novembro a gente já começa a pensar”. A estratégia da empresa é diferenciação para seis linhas de produtos classe média alta e redução de custo para duas linhas de produtos.

Para este ano, conforme o diretor Volmar, o objetivo era aumentar em 2005 o faturamento com vendas mensais de um milhão de reais “a gente planejou em comprar mais maquinário para poder atingir a quantidade de produção que a gente precisava para chegar a um milhão de faturamento e a gente não tinha equipamento suficiente para chegar a esta quantidade, então a gente investiu em maquinário”. Em 2007 foram ampliadas as instalações do pavilhão. Segundo Volmar, “hoje já está se atingindo a produção que a gente esperava”. O diretor Roberto ressalta também que um dos objetivos para este ano é o aumento das vendas “é metas de vendas, aumentar faturamento, meta de produção e ajuste de equipamento”. Destaca também outros objetivos advindos da conduta estratégica “troca de representantes, algumas feiras para participar no Brasil ou algum outro país”.

O objetivo de aumentar em 2008 o faturamento em 20% já foi alcançado, segundo o diretor Roberto “para 2008 estimamos um crescimento em torno de 20% só que mudou totalmente, deu uma reviravolta no mercado e nos três primeiros meses do ano praticamente dobrou a venda e agora assim começou a normalizar”. Segundo ele, “está representando uma venda em torno de 40% acima dos últimos três anos”. Expõe, contudo, as dificuldades dos últimos três anos, “ficamos uns três anos sem conseguir atingir o objetivo ficando estagnado em 2005, 2006 e 2007”.

Questionado sobre o pensamento estratégico em longo prazo, o diretor Roberto afirmou que a empresa não pretende investir mais no parque fabril e sim atentar para melhoria dos pontos de vendas dos franqueados “tem de fortalecer mais as lojas, os pontos de vendas, já estamos fazendo isso oferecendo uma estrutura para eles, assim com arquitetos para fazer *layout* para lojas, melhorar o visual das lojas estamos com uma equipe dentro da fábrica que vai para dentro das lojas e melhora o ambiente onde está exposto nosso produto, uma apresentação melhor para a loja”. Para o diretor Volmar a estratégia futura “não tem limite, mas o importante hoje é conseguir dentro daquele valor que a gente previu chegar lá com um

produto de qualidade com prestação de serviço ao cliente, isso que é o que vai fazer com que a gente cresça amanhã”.

Com relação à escola do *design*, o diretor Roberto acredita que a estratégia foi desenvolvida para promover a fixação de um objetivo a ser alcançado “você consegue fazer uma avaliação de como está indo teu negócio, você discute e digamos assim com os gerentes e a diretoria o melhor caminho e aí você vai traçar os teus objetivos”. Percebe-se que a estratégia segue um processo de pensamento e ação “acho que a longo prazo praticamente a gente tem atingido praticamente todas as metas, mesmo que não consiga atingir naquele prazo determinado, acaba atingindo posteriormente ou, às vezes, antecipa aquilo”. O senhor Pedro, outro diretor, também compartilha a opinião de que a estratégia promove um senso de direção “você tem um objetivo, para onde quer chegar, se não gira no mesmo lugar”. Porém, ele não acredita que tudo o que se planeja é desenvolvido “nem tudo, às vezes fica faltando alguma coisa, a gente dá prioridade àquilo que está na ponta”.

O diretor Volmar também ressalta que a estratégia foi desenvolvida para fixar direção e objetivo “você tem que saber o rumo, ter uma direção, saber o que se deseja como empresa, onde quer chegar, é enxergar lá na frente”. Ele acredita que a estratégia provê ordem à empresa “mensalmente a gente tem uma reunião geral para todos saberem o que está acontecendo e também diariamente se faz uma reunião com o líder de cada setor para saber o que aconteceu naquele dia e o que se precisa fazer no outro dia. Para o Volmar “eles sabem, se eu fizer uma reunião hoje e eles tiverem abaixo da média eles vão saber que estão abaixo da média e sabem o quanto tem que fazer amanhã para atingir”.

A estratégia da empresa com forte diferenciação e redução de custo faz com que busque a sustentabilidade de líder do segmento de mercado na qual atua, conforme o senhor Pedro “é que seja líder de mercado, porque hoje, neste segmento infantil e infanto juvenil, é uma das maiores empresas do segmento, isso em termos de Brasil”. O diretor Roberto ressalta qualidade e atendimento como elementos essenciais para a sustentabilidade da liderança “a estratégia é que ela seja eficiente para atender bem os clientes que ela tem, sempre visando à qualidade, à satisfação do cliente, se for para ser líder de mercado melhor mas o mais interessante é atendimento e qualidade do segmento”.

O investimento na busca de tendências internacionais para o segmento justifica o forte enfoque na estratégia de diferenciação da empresa “hoje a gente pega as tendências com uma pessoa que trabalha com nós desde o ano passado e a gente está investindo bastante nesta pessoa, mas a gente busca as tendências fora, não no Brasil”. O diretor Roberto justifica esta afirmativa “porque normalmente se você for encontrar tendências de móveis no país você não

vai encontrar nada mais inovador do que a gente está lançando no mercado”. Segundo ele, “a maioria copia as nossas tendências, então vamos pegar fora numa feira em Milão, numa feira de tendências, muitas vezes tem de ir para lá”. Segundo ele, “é um segmento que você pode criar muitas coisas que não precisa ir atrás das tendências, é mais criação mesmo”.

Em virtude de ser líder de segmento, o diretor Roberto elenca marca e eficiência como fundamentais para a estratégia da empresa “que ela seja eficiente, que tenha um bom produto e que ela tenha espaço dentro do mercado, liderança, não somos nós que vamos dizer se é líder ou não, as pesquisas dizem, mas para nós não interessa, queremos ter um produto que atenda ao cliente e que seja uma marca lembrada”. Exemplifica também que por ser líder do setor, a empresa reduz o poder de barganha dos fornecedores, “os fornecedores vão querer vender para mim, porque elas entendem que eu posso fazer uma propaganda do fornecedor, então a gente recebe bastante visita de fornecedores que querem vender para a empresa, porque se eles venderem vão sair dizendo que os seus produtos vendem para a nossa empresa”. Segundo ele “dentro do segmento infantil a realidade é essa”.

No que se refere à escola do planejamento, percebe-se, conforme o diretor Volmar, que a formalização da estratégia tem o auxílio de consultoria empresarial “a gente utiliza uma consultoria que ajuda a prever mais ou menos o que a gente pode ter de crescimento”. De acordo com o diretor Roberto a estratégia é estruturada entre os diretores e a consultoria “a gente faz mesmo entre os diretores mas temos uma consultoria que trabalha direto com nós então a cada 15 dias eles estão aqui, eles acompanham a contabilidade da empresa, então eles até que ajudam a dar uma idéia especialmente nas metas de vendas, formatar a planilha de custo”.

As principais ideias para formalização de metas e objetivos decorrem inicialmente dos diretores. O diretor Roberto justifica esta conduta, “na verdade a gente sempre faz uma reunião com os funcionários, digamos assim, têm épocas que a gente faz semanal, tem época que a gente faz quinzenal, sempre discutimos o andamento da empresa, os ajustes”. Então, segundo ele, “quando a gente que vai fazer este planejamento já tem uma ideia formada do que está precisando aprimorar”. O diretor Volmar também justifica a centralização na formação da estratégia “a estratégia geral não pegamos a participação dos líderes, mas depois da estratégia formada a gente conversa com eles para saber onde precisa melhorar, aí sim, é muito importante a dica deles também”. Senhor Pedro também afirma que a consultoria auxilia na formalização da estratégia anual, contudo, segundo ele, “quem planejou fomos nós três sócios”. Assim, percebe-se que a estratégia da empresa C é desenvolvida por meio de centralização, através dos três diretores com apoio da consultoria empresarial.

Embora centralizada a formalização da estratégia, segundo o senhor Pedro, foi pensado nos colaboradores quando do desenvolvimento da estratégia “a gente tem dentro da empresa um pessoal mais qualificado, a gente tem os líderes de setores, temos os cursos dentro da empresa, uma psicóloga também trabalha na empresa”. Entre as práticas desenvolvidas na empresa para adequação da estratégia a cultura, segundo o diretor Roberto, está o estabelecimento de “reuniões de grupos dentro da fábrica para eles discutirem questões por setores. Segundo ele, “também são feitas reuniões gerais, reuniões diárias de cada setor, todos os dias eles se reúnem às 17 horas, é horário deles se reunirem e discutirem como está a produção”. Ressalta também o desenvolvimento do programa 05 Ss, que para ele “mantém a fábrica organizada e isto tudo acaba ajudando para atingimento de metas”. Explica também que “estamos fazendo uma reestruturação de cargos e salários”.

O diretor Roberto não sabe o que faz exatamente com que a empresa desenvolva o comprometimento dos colaboradores, contudo, aponta as reuniões semanais com os gerentes “não sei se a gente não procura fazer nada ou se todos acabam assimilando a ideia e acabam fazendo mas é que na verdade existe uma harmonia boa entre a diretoria e a gerência e a gente, nestas reuniões semanais acabamos discutindo, buscando e correndo atrás e esforçando-se para que aconteça”. Para o diretor, senhor Pedro, os incentivos são fundamentais para o empenho funcional “dando incentivo aos funcionários eles fazem acontecer tem que ter alguma coisa que motive, curso, então isso tudo ajuda para atingir a meta”.

O diretor Volmar também destaca como a empresa procura adequar a estratégia à cultura organizacional, “todos os meses a gente informa eles o quanto a gente produziu, o quanto a gente faturou, e o que a gente espera faturar no próximo mês”. Para ele, “a parte mais importante está na valorização do ser humano, então se não fizer treinamento com o pessoal, pode trazer maquinário que quiser para dentro da empresa, porque somente com a capacitação do pessoal é que a gente vai conseguir chegar a atingir nossos objetivos, nossas metas”. O fluxo de informação na empresa traz benefícios como o apontamento de erros em algum processo “chega ao ponto dos funcionários apontarem onde eles estão errando, eles não escondem se ele errou uma peça, alguma coisa, eu errei tal peça e eu quero ver o que a gente pode fazer para não acontecer novamente” e isso, segundo ele, “é difícil de acontecer em outra empresa fazer com que o funcionário mostre o que está acontecendo de errado com ele e a gente consegue fazer isso”. De acordo com Volmar “se acontecer algum erro numa peça eles vão passar para o líder dele do setor que aconteceu este erro e que ele quer ser treinado para que o erro não ocorra novamente”.

Com relação ao processo de feedback em termos de aprendizagem, segundo o senhor Pedro, ao atingir determinado objetivo através da conduta estratégica “se para e se comenta, o nosso próprio funcionário tem conhecimento de tudo na empresa, quanto foi fabricado, quando foi faturado, o funcionário fica sabendo”. Para o diretor Roberto, a empresa mensalmente realiza reuniões onde todos os funcionários têm conhecimento dos resultados obtidos “é apresentado os resultados de toda a empresa, o que foi atingido em termos de vendas, faturamento, produção, tudo isso é passado”. Segundo ele, “qualquer funcionários dentro da fábrica sabe quanto a empresa fatura hoje, o que produz, todos eles acompanham isso para também poder dar a sua colaboração para atingir ou se sentir gratificado com a empresa”.

Segundo o diretor Roberto, também se avaliam os fatores que não contribuíram para o alcance de determinado objetivo, “olha e se discute se é possível modificar alguma coisa, nem sempre se consegue encontrar alguma forma, mas sempre se discute, tenta pelo menos gerar alguma coisa”. Exemplifica que recentemente a empresa estava com dificuldade em algumas linhas de produtos “desenvolvíamos os produtos aqui dentro da fábrica embora fossem produtos que sempre venderam bem, mas parece que ele não saia muito longe daquela linha de pensamento sabe, sempre parecia que o produto, mesmo que você modificasse, parecia ser sempre o mesmo, ficava parecido”. Contudo, através da estratégia de diferenciação “a partir do final do ano de 2007, começamos a pegar idéias de fora com *designers* e aí já foi feito um produto mais diferenciado, mais caro inclusive, mas que diferenciou dos demais e está dando o retorno”.

Com relação à escola do posicionamento, percebe-se que a empresa, embora sendo líder de mercado, desenvolve suas estratégias a partir do mercado, conforme o diretor Roberto “a gente analisa mais o mercado”. Para ele “não adianta empurrar goela abaixo que não vai”. Opinião contrária tem o senhor Pedro, outro diretor da empresa “a gente sempre buscou a capacidade interna e de acordo com a produção a gente procurava o mercado para desovar essa mercadoria, se valorizou mais dentro da empresa”. Já para o diretor Volmar, a empresa busca atender o que o mercado quer “na verdade a gente procura fazer o que o mercado está fazendo”. Contudo, informa que “a gente olha também para dentro da empresa, por isso que a gente vem, de ano após ano, num crescimento, porque a gente procura fazer o melhor produto, procura prestar o melhor serviço para o cliente, isso tem feito com que a gente melhore ano após ano”.

Prevalece na empresa o desenvolvimento da estratégia de diferenciação. Conforme o diretor Roberto, “a gente se preocupa mais em fazer um produto diferenciado, inovador, com

design diferenciado, uma qualidade superior”. Entre as 8 linhas de produto, 6 são destinadas à estratégia de diferenciação, as outras duas são para a estratégia de custo, “sempre a gente procura fazer uma ou duas linhas que eu falo, uma cômoda, um berço, uma cama com o mesmo *design*, então hoje a gente trabalha com 6 a 8 linhas de produtos de móveis, então uma linha ou duas a gente procura fazer mais enxuta, visando sempre com a mesma qualidade, mas um produto mais simplificado para reduzir o custo e atingir uma gama maior de clientes”.

Para o senhor Pedro, os clientes “valorizam muito a diferenciação”. Estão sempre atentos a isso, querem coisas boas, atributos, às vezes a gente não tem condições de baixar lá no custo, a gente tem que trabalhar com margem, mas eles buscam diferenciação”. Ressalta, porém, a estratégia da empresa “é os dois, redução de custo e diferenciação de mercadoria”. O diretor Volmar também ressalta que a estratégia envolve diferenciação e custo “os dois porque quando a gente vai fazer um produto, a gente quer fazer sempre o melhor, cada dia melhorar o produto pensando lá na frente, no cliente final, o que o cliente está querendo, que tipo de produto ele está querendo e claro tentando sempre reduzir custos”. Justifica a estratégia de diferenciação em virtude de um público classe A “temos uma classe média alta, então é um público exigente que precisa ter um produto de alta qualidade para não ter problema”.

Com relação ainda à escola do posicionamento, questionou-se junto aos diretores se a estratégia atual da empresa é para fazer com que ela neutralize as forças competitivas ou que seja líder de mercado. Para o senhor Pedro o objetivo “é que ela seja líder de mercado, porque hoje, neste segmento infantil e infanto-juvenil é uma das maiores empresas do segmento”. Para o diretor Roberto, o objetivo é fazer com que a empresa seja eficiente, neutralizando as forças competitivas do mercado, a “estratégia é que ela seja eficiente para atender bem os clientes, sempre visando a qualidade, a satisfação do cliente, se for para ser líder de mercado melhor, mas o mais interessante é atendimento e qualidade do segmento”. Opinião semelhante tem o diretor Volmar, “que ela seja eficiente, que ela tenha um bom produto e que tenha espaço dentro do mercado”. A seguir, na figura 28, apontamentos referentes ao processo de formação da conduta estratégica através das escolas prescritivas.

Figura 28 - O desenvolvimento da estratégia na empresa C

Cortes	Escola <i>Design</i>
Ordem	A estratégia, segundo os diretores, fixa uma direção que surge a partir de discussão entre os diretores e a consultoria.
Empenho Funcional	Todos os objetivos, segundo um dos diretores, são alcançados, seja a curto ou a longo prazo. Para outro diretor nem tudo o que se planeja é atingido. O empenho dos funcionários é obtido por meio de reuniões, programas de qualidade, apoio psicológico e treinamentos.
Racional Adaptativa	A estratégia de diferenciação e custo objetiva sustentar a liderança por meio de qualidade, marca e eficiência. A estratégia é pró-ativa sendo inovadora no mercado e não seguidora.
Cortes	Escola Planejamento
Centralização Formalização	A estratégia foi desenvolvida através dos três diretores com o apoio da consultoria empresarial.
Adequação à Cultura	Acredita-se que os colaboradores se adequam à estrutura a partir de treinamentos, reuniões e incremento da conduta estratégica por meio de apontamentos de erros na linha de produção.
Feedback como Aprendizagem	São apresentados mensalmente os resultados em termos de objetivos traçados, procurando convergir erros em aprendizagem estratégica como fortalecimento das linhas de produto média e alta.
Cortes	Escola Posicionamento
Estratégia <i>Inside out</i>	A estratégia é desenvolvida de dentro para fora no entendimento de um dos diretores. Para outro, a estratégia é desenvolvida a partir do mercado, isto é de fora para dentro. Para outro diretor tanto o mercado quanto a capacidade da empresa são parâmetros para o desenvolvimento da estratégia.
Estratégia Custo/Diferenciação/Combinação	A empresa possui estratégia de diferenciação e custo, embora, prevaleça a estratégia de diferenciação para seis das oito linhas de produto.
Neutralização das Forças Competitivas	Para dois dos diretores, a estratégia é fazer com que ela seja eficiente. A estratégia faz com que a empresa neutralize o poder de barganha dos fornecedores. Para outro diretor, a finalidade é que ela seja líder de mercado.

FONTE: Análise de conteúdo dos diretores empresa C (2008).

Através da escola do *design*, percebe-se que a estratégia de diferenciação estruturou-se para fazer com que a empresa seja inovadora e líder de mercado. A estratégia na empresa C

faz com que seja estabelecida uma direção, sendo que para dois dos três diretores, tudo o que se planeja se executa. Na escola do planejamento, infere-se que a estratégia promove a aprendizagem por meio de apontamentos de erros. Estas informações também auxiliam no alinhamento estratégico fazendo com que a estratégia esteja de acordo com a cultura organizacional.

Na escola do posicionamento, percebe-se que a estratégia neutraliza o poder de barganha dos fornecedores. Prevalece a estratégia de diferenciação, sendo que esta foi desenvolvida, no entendimento de um dos diretores, de dentro para fora. Outro diretor afirma que se valorizou mais na formação da estratégia elementos exógenos. Para outro diretor, analisou-se tanto o ambiente externo quanto as potencialidades internas para formação da conduta estratégica.

4.3.2 A interpretação da estratégia e as práticas de gestão para execução da conduta prescrita na empresa C

Foram entrevistados, nesta etapa, os gerentes de recursos humanos, de compras, de engenharia, comercial, financeiro e controladoria. O gerente de recursos humanos atua na empresa há quatro anos. Iniciou as atividades na produção. Há dois anos e meio atua no recursos humanos. O gerente de controladoria exerce suas atividades há seis anos na empresa e é técnico contábil. O gerente de engenharia, por sua vez, trabalha há 13 anos na empresa. É acadêmico de ciências contábeis. O gerente de compras está há seis anos atuando na empresa. Trabalhou inicialmente no almoxerifado e, hoje, está no setor de compras. Possui ensino médio completo com vários cursos de aperfeiçoamento na área de informática. A gerente financeira é técnica contábil e trabalha na empresa há 10 anos. Já o gerente comercial é um dos mais novos integrantes da empresa, iniciando suas atividades em janeiro de 2008. É acadêmico de administração de empresas.

Com relação à escola da cognição, questionou-se aos gerentes o conceito de estratégia. Para o gerente de recursos humanos, estratégia “é a direção que vai ser neste ano de trabalho, dentro deste ramo”. Ressalta os elementos missão e visão como constituintes da estratégia “é a missão dela, o que tem como visão de empresa, tornar-se a principal ou a mais indicada neste setor”. Destaca ainda “é realmente chegar ao que a empresa vinha em tempos atrás com nível alto de vendas”. A meta inicial da empresa para 2008 era alcançar faturamento de um milhão de reais. Nos primeiros meses do ano, a meta, foi alcançada.

Para o gerente de controladoria, a estratégia “é uma meta que a empresa tem e ela determina o método para alcançar”. Segundo ele, “temos uma meta mensal de faturar um milhão por mês, e corremos atrás para alcançar isso. Em 2003, a empresa aumentou o seu faturamento em 20%”. Já nos anos de 2004, 2005 e 2006, a empresa teve dificuldades no faturamento. Contudo, em 2008, “está excelente, inclusive passou os 20% de crescimento no faturamento”. Para o gerente de engenharia “a estratégia da empresa é definida anualmente em seu planejamento onde são definidas estas metas, baseadas nestas metas, são criadas as estratégias de produção, vendas, e também no setor de engenharia que engloba operacional e produção”.

Em vista da meta definida de aumento de faturamento “foi contratada uma pessoa a mais para vendas”. As práticas em prol da execução do conceito de estratégia envolvem, segundo o gerente de engenharia “controle de gráficos reunindo o pessoal, o gerente de produção, diariamente eles fazem reuniões porque eles têm uma meta diária também, além da meta mensal e eles estão olhando se a meta diária foi atingida naquele dia” e ainda, segundo ele, “como está o percentual no atingimento da meta mensal da produção no mês”.

De acordo com o gerente de engenharia, “hoje a empresa é conhecida como a qualidade do produto, o diferencial é o *design*”. Segundo ele “estamos em constante desenvolvimento de produto, agora, por exemplo, estamos com três produtos aqui”. Explica que o desenvolvimento de produto é contínuo “a cada linha completa de produto desenvolvida se inicia outra, então estamos sempre a frente, desenvolvendo produto e quando se termina de desenvolver, dali a um mês, os concorrentes já estão copiando, mas já estamos com outra linha lançada”.

No processo de desenvolvimento de produto, segundo o gerente de engenharia, “não podemos deixar de perder a qualidade do produto e também tem que ter redução de custos, na parte operacional, até para ser um produto fácil de se produzir dentro do padrão da empresa”. Em seu departamento, a meta é “estar em constante desenvolvimento de produto, não deixar cair a venda para atingir a meta, no momento em que deixarmos os produtos mais antigos quando for dois meses, vai ter recaída de produto, tem que estar sempre à frente”.

No entendimento do gerente de compras, o conceito de estratégia na empresa é “buscar qualidade através de diferenciação”. Para a gerente financeira, estratégia é “definir o que a gente quer crescer, traçar as formas como a gente vai crescer e correr atrás daquilo”. Ressalta também “qualidade do produto, no atendimento e no *marketing*” como estratégia da empresa. As práticas de gestão para execução da estratégia convergem em “investimentos na melhoria da infraestrutura e do maquinário”.

Para o gerente comercial, a estratégia da empresa é diferenciação. Segundo ele, “hoje, se você pegar as marcas que fazem infantil, se você pegar no popular tem mais de 30 empresas e o nosso produto diferenciado tem cinco ou seis”. Conforme ele, “é uma loja diferenciada, não é mesmo o cliente”. Para ele “a gente tem sempre que buscar um diferencial, a gente entende isso como estratégia”. Entre as práticas que se desenvolvem para consolidar a estratégia de diferenciação estão “satisfazer o cliente, na assistência técnica, no pós-venda, na fábrica”.

Informa também que a meta de faturamento já foi alcançada, “isso não se deve a apenas um fator, a economia vem crescendo, até o varejo cresceu muito, desta forma, a gente lançou produtos novos esse ano que foram um sucesso”. A maioria das linhas de produtos, cinco, são para os públicos A e B. A empresa ainda tem linhas de complemento como trocador, prateleira, lixos que trazem “um bom valor, um bom retorno”, segundo o gerente de comercial.

Tanto para o gerente de controladoria e financeiro, o conceito de estratégia envolve estabelecimento de direção e metas em termos de faturamento. O gerente de recursos humanos ressalta “chegar a ser a mais indicada do setor”, o que remete a liderança de mercado. Para os gerentes de compras, engenharia e comercial percebe-se que ambos citaram estratégia como qualidade e diferenciação. As práticas de gestão para alinhamento com a estratégia prescritiva envolvem desenvolvimento constante de produto, pós-venda, satisfação do cliente interno e externo, atualização do parque industrial e reuniões com líderes de produção.

Com relação à escola empreendedora, objetivou-se identificar como ocorreu o desenvolvimento da formatação da estratégia. Conforme o gerente de recursos humanos, a estratégia foi “feita com os três diretores” e “depois foi conversado com o pessoal porque toda a semana fizemos reuniões e vê se é possível chegar a isso”. Afirmção semelhante tem o gerente de controladoria “foi os diretores juntamente com a consultoria, foi mais a nível de direção”. Segundo o gerente de engenharia, “a parte inicial foi somente a direção com a consultoria e depois foi aberto por setor e a gente deu sugestões”.

Para o gerente de compras, “é mais os diretores que fazem este planejamento, mas alguma coisa a gente sabe o que foi colocado para aumentar este faturamento como a parte de estrutura e máquinas que foi investido para tentar aumentar o faturamento”. Segundo a gerente financeira, “não participei, quem participou é a direção e então eles apresentam para nós”. O gerente comercial também tem afirmativa semelhante “foi a direção da empresa com

o apoio da consultoria”. Percebe-se a convergência no entendimento de que a estratégia foi desenvolvida pelos diretores com o apoio da consultoria empresarial.

De acordo com o gerente de recursos humanos, a estratégia foi desenvolvida “pensado no que a empresa já conseguiu, mas principalmente pelo o que se vem investindo tanto na parte pessoal, tanto em número de pessoas mas também na parte de treinamento que se vem dando para o pessoal que faz com que se consiga produzir bastante”. Isso significa que a estratégia, no entendimento dele, foi desenvolvida olhando para o passado da empresa. Opinião semelhante tem a gerente financeira, “acredito que todo o histórico da empresa de crescimento”.

Já o gerente de controladoria identifica o futuro como determinante da estratégia “com certeza olhando para frente”. Para o gerente de engenharia, a estratégia foi construída a partir do seu potencial de produção “tudo o que foi feito foi baseado em relatórios, conhecidos por todos os setores, porque a capacidade de produção é muito caro foi visto o máximo para crescimento da empresa e dali para frente foi criada esta estratégia por setor”.

A estratégia foi desenvolvida também a partir de oportunidades do mercado, como exemplifica o gerente comercial da empresa “é as nossas franquias que estamos trabalhando muito forte, lojas especializadas que vendem apenas o nosso produto, são 10 franquias, que representam de 10 a 15% do nosso faturamento”. Ressalta como as franquias são gerenciadas “a gente dá um atendimento diferenciado, a gente vai montar a loja para o cliente, seja onde for, São Paulo, Bahia, vai o pessoal dentro da fábrica para montar a loja”. De acordo com ele “é um trabalho bem diferenciado, a gente faz o projeto da loja e a gente dá exclusividade na cidade para essa loja e apenas ela vende o nosso produto”.

Infere-se que tanto para o gerente de recursos humanos e para a gerente financeira a estratégia foi desenvolvida analisando o seu passado. Já o gerente de controladoria acredita que o futuro é o determinante da estratégia. Para o gerente de engenharia, a estratégia foi construída a partir da capacidade de produção da empresa e para o gerente comercial a partir de novas oportunidades de negócios.

Questionou-se ainda, no terceiro elemento da escola empreendedora, o fator “ensinamento visionário”. O enfoque do gerente de recursos humanos é de que todos podem participar e justifica o seu posicionamento “a gente trabalha bastante a participação de todos quanto a isso, o pessoal pode a todo momento dar sugestões para os líderes que farão com que estas sugestões cheguem até a direção”. Explica como é possível executar este processo “cada setor da produção tem um líder responsável, a gente não tem um chefe geral, tem os líderes dos setores e tem os diretores”. O processo constante de melhorias é desenvolvido a partir de

“reuniões diárias dos líderes e gerentes com os diretores e temos também reuniões mensais dos grupos de trabalhos onde sentam o líder com os seus liderados para discutir todas as questões do setor, inclusive no meu setor de recursos humanos”.

Pelo menos uma reunião por mês envolve “todos da empresa onde se apresentam todos os resultados”. Entre as ações que ainda se direcionam para execução de melhoria da estratégia é o Grupo Qualidade Empresa C, que é constituído por cinco representantes da empresa. O projeto, no enfoque do gerente de recursos humanos, “é um grupo de apoio à qualidade que foi criado como uma associação, mas que faz a ligação entre empresa, funcionários e direção, trabalha pela qualidade, tanto na produção, quanto dos funcionários”. O grupo desenvolve programas com o 05 Ss, integração na empresa e o projeto Amigo da Criança, que conforme o gerente de recursos humanos, “é de cunho social”.

O gerente de controladoria, contudo, explica que nem todos têm a capacidade de melhoria estratégica “acho que o pessoal de chão de fábrica, até por falta de conhecimento, acho que eles não têm condições”. Para maximizar a estratégia a empresa, segundo ele, enfoca vários elementos na reunião mensal “é passado para os funcionários meta de faturamento, o que foi atingido, onde estamos, o quanto produzimos, todo o mês eles ficam sabendo da situação geral da empresa, é passado o faturamento, a produção, toda a informação”.

Por outro lado, ressalta que a empresa desenvolve ações que dão oportunidades para que todos opinem e cresçam, “80% dos funcionários começaram no chão de fábrica e hoje estão na administração, foram estudando, crescendo e a empresa notou que estas pessoas estavam se destacando e puxou para dentro da empresa”. Descreve como ocorre essa promoção “geralmente estas pessoas não vem direto para o escritório de administração, eles começam a se destacar no trabalho, depois eles passam por um trabalho que eles assumem o setor, mais responsabilidade e continuando se destacando ali eles têm maiores oportunidades”. O gerente de compras discorda do gerente de controladoria e acredita que todos têm condições de formular a estratégia, “acho que todos, na verdade esse planejamento eles fazem são os diretores, mas eles colocam grande parte para nós, mas já pronto, acredito que todos poderiam dar a sua opinião”.

O gerente de engenharia acredita que a capacidade de desenvolver e aprimorar a estratégia é mais a nível de diretores e gerentes. Entretanto, todos os colaboradores são ouvidos, ressalta uma das práticas “tem a caixa de sugestões e as pessoas vão dando sugestões” Segundo ele, “essa caixa nas reuniões é trazida para análise, isto em nível de produção, é analisado e verifica-se se é uma coisa boa ou não e se vai ser conseguido implantar ou não”.

A gerente financeira explicita como é desenvolvida a formulação da estratégia e defende que todos podem contribuir na formulação “eu acredito que sim, eles põe o que acham que tem que ser feito e depois é discutido e depois a gente coloca a nossa opinião”. Acredita que existem pessoas capacitadas para o aprimoramento da conduta estratégica “mas eles não pedem muito isso para a gente”. As práticas, no seu setor, em prol da estratégia direcionam-se analisando “o fluxo de contas a receber, contas a pagar, então a gente não faz nada que seja fora isso, para não ter problemas mais tarde, tudo é analisado em cima do relatório que o nosso sistema oferece, a gente procura controlar ao máximo e tomar uma decisão em cima daquilo”.

O gerente comercial também crê que todos podem contribuir na formulação “acho que sim, até porque a gente está fazendo um trabalho no setor administrativo, uma reunião com todo o centro administrativo, aberto a todos os assuntos”. Isso conduz, segundo ele, ao “cara falar das vendas, da assistência, eu falo da produção, então todo mundo está trocando ideias não adianta só a direção da empresa falar, o funcionário está no dia a dia e se não tiver esta troca de ideias não adianta”.

Infere-se que ocorre divergência no entendimento de que todos podem aprimorar e sugerir novas estratégias. Para os gerentes de recursos humanos, compras, comercial e financeiro, todos tem capacidade. Já os gerentes de controladoria e engenharia acreditam que nem todos têm esta capacidade. Entre as práticas de gestão desenvolvidas para aprimoramento e alinhamento com a conduta estratégica estão: desenvolvimento do grupo Qualidade Empresa C, programa 05 Ss, oportunidade de crescimento funcional, caixa de sugestões e melhoria do fluxo de contas a receber e a pagar.

No que se refere à escola da aprendizagem foi questionado se a estratégia gera conhecimento coletivo, alterando processos, rotinas e atividades. Na concepção do gerente de recursos humanos, a estratégia, em virtude de fixar um objetivo “influencia muito na rotina de cada um, porque cada um vai ter naquele ano um objetivo, de certa forma influencia”. Entendimento contrário tem o gerente de controladoria “no meu setor não alterou nada porque isso atinge outros setores”. Opinião semelhante é compartilhada pelo gerente de compras “altera pouca coisa, porque na verdade a gente muda o fornecedor mas o produto é o mesmo”.

O gerente de engenharia ressalta que a inovação, é constante o que altera rotina e processos na empresa “com certeza existe inovação porque a gente está em busca constante, quando estou desenvolvendo um produto, a gente vai para dentro e, ouve a sugestão das pessoas, às vezes se muda a forma de fazer”. A empresa, segundo ele, tem o apoio da consultoria. Informa as práticas de gestão que se direcionam em prol da estratégia “a gente

está sempre reformulando as formas de fazer os custos, sempre revisando os processos, se pode ser mudado ou melhorado e é o diferencial”. De acordo com ele, “às vezes você está fazendo um produto e você consegue uma melhoria, mudar um processo, às vezes você consegue até a redução de custo neste produto e o aumento de venda que ajuda consequentemente no atingimento das metas”. Cita ainda que, “hoje, o que reduz mais custo é o investimento feito na empresa em equipamentos modernos e com isso a gente faz os projetos aqui e isto facilita muito”.

Segundo a gerente financeira, a estratégia promove mudanças de rotinas e processos. Destaca que uma das práticas resultou, no estudo da viabilidade de venda de produtos pela *internet* “a gente está estudando agora a venda pela *internet*, está em fase de testes de implementação”. Ressalta uma outra prática decorrente da conduta estratégica de diferenciação “outra coisa que a gente inovou, que era muito manual, era relativo aos pedidos *on line*, que hoje vem tudo direto do representante para o nosso sistema”.

No entendimento do gerente comercial, rotinas e processos são alterados em virtude da conduta estratégica. Exemplifica como era feito o gerenciamento dos representantes comerciais “era mandado o material, explicado um pouco por telefone e deu o cara tinha que se virar”. Explica como acontece atualmente o gerenciamento, “trocamos três representantes nesta última feira que estivemos, já estamos mandando material e eu já estou visitando eles, para passar informações, visitar clientes, apresentar eles para os lojistas”. Conforme ele, a “gente está dando um suporte, por exemplo, olha deu um problema aqui na minha região, cara vamos marcar semana que vem eu estou aí, então vamos lá e resolvemos”. A assistência técnica foi outro processo implementado “era uma reclamação muito forte dos nossos lojistas de que não tínhamos assistência técnica nas cidades, já estamos revendo os processos aqui dentro e já estamos até na última etapa, estamos fazendo o contrato com as assistências técnicas”.

Explica os problemas enfrentados com relação à assistência “às vezes rasga um tecido, estraga uma rodinha, então o que acontecia, tinha que pedir para a fábrica e a fábrica tinha que providenciar e agora não”, pois segundo ele, “no nosso manual de garantia vai todas as assistências técnicas do Brasil, se der um problema com o cliente, este vai lá na loja e diz olha leva na assistência técnica”. A partir disto, conforme o gerente comercial “o cara da assistência entra em contato com a fábrica, então não envolve mais o cliente, o lojista nada”. A padronização de pedidos também foi uma das práticas decorrentes da conduta estratégica “porque às vezes cadastrava um tipo de pedido, faturava de outra forma, não era padronizado”. Ressalta também a busca de informações no ponto de venda que maximiza

resultados futuros “a gente está sempre trocando ideias, você chega numa loja o cara diz olha eu não vendo tanto esta tua mesa porque a da concorrência é um pouco mais larga, então a gente pode dar uma melhorada, a gente sempre está trocando este tipo de ideia”.

Divergência no entendimento de que a estratégia gera conhecimento coletivo alterando processos e rotinas. Para os gerentes de recursos humanos, comercial, financeiro e engenharia a conduta estratégica altera processos. Opinião contrária tem os gerentes de compras e controladoria. As práticas de gestão para realização da estratégia prescrita caracterizam-se através de padronização de pedidos, viabilidade de venda pela *internet*, assistência técnica, pedidos *on line*, interação entre colaboradores, apoio de consultoria empresarial, redução de custos, investimento em máquinas e gerenciamento de representantes.

Com relação à flexibilidade estratégica, ainda na escola do aprendizado, o gerente de recursos humanos destacou que vai além da amplitude da estratégia da empresa “eu acumulo as atividades de departamento de pessoal a parte das rotinas e dentro disto eu sempre desenvolvo a parte estratégica de recursos humanos”. Lembra que a empresa precisou contratar em abril, maio e junho 2008 mais de 30 funcionários para aumentar a produção, sem, contudo, perder a qualidade. Em virtude disso, “eu, em conjunto com a psicóloga, que dá assessoria, procuramos bastante na parte de treinamento estar integrando este grupo todo para que eles possam aprender com aqueles que já estão na empresa, o que é qualidade na empresa”.

Todas as quartas feiras a psicóloga trabalha com grupos da empresa. Muitos dos temas são trabalhados em cima do programa 05 Ss e dos temas definidos pelo Grupo Qualidade Empresa C, “então quarta feira a gente se reúne ou com um ou dois dependendo o tempo com os setores para trabalhar, motivar, treinar e integrar o pessoal”. Os treinamentos envolvem mais, segundo ele, “parte comportamental porque a parte técnica talvez seja mais fácil de se trabalhar”.

Para o gerente de controladoria, a necessidade de inovação faz com que ele desenvolva algo mais para a empresa “exemplificando, a gente controla os caminhões, desenvolvi planilhas para controlar esses caminhões, se estão dando lucro, quanto por mês”. O gerente de engenharia destaca que o seu setor requer sempre fazer diferente das diretrizes “no meu setor eu sei a visão da direção e o que ela quer e baseada nisso a forma de fazer eu procuro sempre a melhor e apresento para ver se é aprovado ou não”. Segundo ele, “não pode seguir sempre a mesma rotina de fazer tudo igual sempre, estou em constante aperfeiçoamento”. Fala sobre as práticas de gestão desenvolvidas para extrapolação das suas atividades “faço curso de gestor industrial na Cadimac e faço especialização em autocad na Três D Estúdio”.

Exemplifica ainda, que se existe um produto definido pela empresa, busca-se então “novas formas de fazer, novos tipos de acabamento e isso em si não vai mudar o produto, mas o impacto vai melhorar na qualidade”. Conseqüentemente, “o crescimento é enorme porque você faz uma alteração, às vezes, onde se tinha duas operações, você reduz para uma, onde você tinha uma matéria-prima, um tipo de acessório, que às vezes não era tão bom, se consegue um acessório que funcione, uma porta, uma grade de berço, uma coisa que os clientes estão pedindo”.

Conforme ele, “se ouve muito quando você vai desenvolver o produto você já tem em mente aquilo e você procura desenvolver através daquela forma e isso tudo num produto, não é um caso específico, é no geral e isso dá impacto dentro da produção”. Essa aprendizagem é passada aos demais setores de produção “quando a pessoa entra na empresa e depois mensalmente a gente faz treinamento de processos, de custos, de controle de qualidade”, isso, conforme o gerente de engenharia “durante a semana no horário de trabalho, não atrapalha a produção, porque é planejado e é específico por setor de usinagem, acabamento, pintura, de embalagem, expedição”.

Para o gerente de compras, “alguma coisa a gente tem que fazer fora da estratégia, às vezes é necessário”. Para a gerente financeira “sempre procuro ir além, a gente sempre dá ideias não apenas na nossa área, a gente conversa bastante com os clientes, o que eles passam a gente também leva”. Procura-se valorizar a informação “a gente traz estas informações nas reuniões, nas quartas feiras, mas se for uma coisa muito urgente que tem que priorizar, a gente fala com o diretor”. Ressalta uma das práticas relacionadas ao material promocional desenvolvido pela empresa “a gente montava os produtos e levava no estúdio em Caxias do Sul, fotografava, e hoje a gente faz tudo”. Segundo ela “a irmã dos diretores é arquiteta, e então ela monta tudo no computador e digita a imagem, hoje não é mais montado o produto”. Relata que “a gente começou a fazer isso neste ano de 2008, antes montava todo o produto aqui, carregava o caminhão, levava em Caxias, porque Lagoa Vermelha não possuía isto especializada no caso”.

De acordo com o gerente comercial, “vou além”. Este procura motivar o representante, ressalta, contudo, que “é complicado porque tem um que sofre um acidente, perdeu a mãe, a mulher, então cada caso é um caso, tento sempre saber e procuro ser amigo deles, sempre, é um processo bem diferente do que um funcionário de loja onde você recebe o teu salário e deu”. Justifica a afirmativa “o representante não, você depende dele, porque querendo ou não ele tem cinco pastas então você tem que ser amigo para que ele também lhe dê prioridade”. Entretanto, segundo ele, “às vezes você tem que ser duro, bato bastante com relação à

comissão, quanto eles podem vender mais, ganhar mais, quando o cara entra, na primeira semana eu vou dizer, olha tem tantos meses para dar resultados se não vamos ter que mexer”.

Existe convergência de que todos os gerentes desenvolvem atividades além da diretriz estratégica da empresa. Entre as práticas de gestão destacam-se gestão da informação dos clientes, motivação dos representantes, alteração de produtos e processos de produção, busca de aperfeiçoamento funcional e gestão da frota de caminhões.

Com relação à escola do Poder, o gerente de recursos humanos justificou porque que segue a estratégia de diferenciação, “na verdade eu acredito na política da empresa, se a empresa pensou que desta forma ela vai conseguir alcançar os objetivos, então vamos trabalhar para isso”. Para o gerente de controladoria, a política da empresa motiva os colaboradores “para você se desenvolver bem tem que estar bem motivado, não adianta você levantar e pensar tenho que ir trabalhar, você tem que estar motivado e aqui na empresa eles valorizam muito o funcionário”. Conforme ele, “conversamos muito com um dos diretores onde se é valorizado, só de chegar o patrão, no caso, chega conversa com a gente, toma um café com a gente, já é uma motivação, porque já trabalhei em empresa em que o cara nem bom-dia lhe dava”.

Para o gerente de compras, “acho que é a lei da empresa, sempre foi assim desde que abriu”. A gerente financeira também acredita que a política da empresa contribui para o desenvolvimento da estratégia e justifica seu posicionamento, “porque os diretores dão oportunidade para a gente expor, não é aquela coisa você é funcionário e não pode opinar, você tem liberdade de expor sua opinião e a gente procura trabalhar dentro da meta que eles querem”.

Para o gerente de engenharia a conscientização é o que faz com que desenvolva a estratégia “é você estar dentro de uma empresa grande, de marca, boa de trabalhar e por estar à frente, por criar, tem de estar se aperfeiçoando porque o dia que você deixar de fazer isso ou você sai ou a empresa não vai conseguir atingir seus objetivos”. A conscientização também é legitimada pelo gerente comercial como um dos fatores que faz com que siga a estratégia e cita um exemplo para justificar “quando sentamos para conversar com um dos diretores para iniciar um processo, falamos que o nosso desafio não era nem aumentar o volume de vendas de móveis e sim dos carrinhos só que a gente está trabalhando forte”. Conforme ele, “nosso produto de carrinhos é uma linha mais alta então assim, é um público diferenciado, é o mesmo público que compra os nossos móveis só que é um público reduzido”. Divergência com relação aos cortes da escola do poder. A estratégia é desenvolvida por meio de

conscientização no entendimento dos gerentes de engenharia e comercial. Para os demais gerentes a estratégia se desenvolve por meio de políticas da empresa.

No que se refere à escola cultural, o gerente de recursos humanos, questionado se tem interesse em desenvolver a estratégia definida pela empresa, respondeu que sim, pois “por exemplo, este ano aquilo que foi planejado foi conseguido se atingir nos primeiros meses, então por isso a gente acredita que a estratégia é correta”. Para o gerente de controladoria a conduta estratégica de diferenciação é condizente com o segmento da empresa, “nosso diferencial é a qualidade, porque móveis todos fazem, agora, a qualidade é o que nos mantém no mercado, porque hoje somos um dos exemplos no mercado, onde nossos concorrentes copiam nosso produto, somos o espelho, então nós vendemos pela qualidade”.

O gerente de engenharia tem interesse em desenvolver a estratégia, porque existe a possibilidade de modificações dentro da empresa “a forma de se fazer as coisas dentro da fábrica, a gente vai buscando novas idéias, mas claro, com objetivo maior que é o atingimento das metas baseadas num plano geral que é a estratégia, mas as outras formas a gente está sempre criando aqui e desenvolvendo”. O interesse coletivo poderia ser ainda maior se a empresa investisse mais em comunicação interna “é deixar bem mais claro para as pessoas lá dentro, porque, às vezes, não sabem muito do rumo que a empresa quer chegar, às vezes fica muito na gerência e as pessoas têm dificuldade”. Alega também que a forma de repasse das metas alcançadas deve ser revista, “hoje é passado as metas mas eu vejo numa forma de cobrança, se mostra as metas e tem que atingir e mostra como ela está indo, mas é uma forma de cobrança”.

O gerente de compras, por sua vez, acredita que poderia contribuir mais para a empresa se pudesse se especializar dentro da atividade desenvolvida “acho que hoje faço muita coisa, não consigo me aprofundar numa coisa somente, por exemplo compras, se eu pudesse me aprofundar somente nisso com certeza eu conseguiria fazer muito mais coisa do que eu faço hoje”. Seria possível, segundo ele “se aperfeiçoar mais no setor de compras no sentido de buscar matéria prima nova, buscar mais, coisa que a gente faz, mas que poderia fazer mais ainda”. A gerente financeira tem interesse em desenvolver a estratégia, contudo sugere modificação na forma de estruturação das metas, “mudaria sim, porque hoje eles montam a estratégia os três sócios com a consultoria e hoje eu já reuniria todos para definir uma estratégia mais em conjunto, porque no dia a dia a gente adquire conhecimento”.

O gerente comercial também compartilha o interesse em desenvolver a estratégia, pois a empresa trabalha com um público diferenciado “tem que ser um ponto onde a gente sabe que tem estacionamento, climatizado, não pode ter uma baderna dentro da loja, nem fora,

então assim, é todo um processo diferenciado, tudo vai se agregando”. Conforme ele “o produto que estamos trabalhando que é filhos, envolve sentimentos e com a gestante é maior ainda, você pega, vários exemplos dos lojistas que a mãe diz nas lojas que deixam de comer para comprar o nosso produto, principalmente quando é o primeiro filho”.

Infere-se que existe convergência no interesse coletivo para desenvolvimento da estratégia para os gerentes comercial, recursos humanos, engenharia e controladoria. Divergência para os gerentes de compras e finanças, que segundo eles poderia ser reformulada a maneira como é desenvolvida a conduta estratégica e foco nas ações do departamento de compras.

Com relação à escola ambiental percebe-se por parte do gerente de recursos humanos que a estratégia é adequada a competitividade do setor e justifica “a qualidade deste produto é a garantia dele no mercado hoje”. Opinião semelhante é compartilhada também pelo gerente de controladoria e engenharia. Conforme ele “é uma empresa que cresce muito sempre baseada em 20, 30% de crescimento ao ano, isso não é qualquer empresa que consegue um crescimento desses e as estratégias definidas estão de acordo sim”. Opinião semelhante tem o gerente de compras “acredito que a empresa sempre busca o diferencial de produtos acho que está no caminho certo sempre busca um produto diferente mesmo com a redução de custo, sempre procurando fazer coisas novas”.

A gerente financeira também compartilha do entendimento de que a estratégia de diferenciação é adequada à competitividade “acredito pelo conjunto da qualidade do produto, pelo *design*, pelo atendimento ao cliente e também hoje a gente tem de fazer um produto bom com custo baixo”, pois afirma que “não dá para esquecer o custo, porque se não você não fica competitivo, tem de otimizar o máximo os processos”.

Para o gerente comercial, a estratégia de diferenciação “é adequada”, entretanto, acredita que a empresa poderia atender a um público de classe inferior, “poderia fazer uma linha mais popular ou trabalhar numa linha inferior para não atingir só o público A, acho que a gente poderia ganhar também, produzir popular, mas produzir com outro nome, com outra marca para você ganhar espaço”. Convergência de que a estratégia é adequada à competitividade. Contudo, o gerente comercial sugere produtos para uma linha mais popular.

Na escola da configuração, pesquisou-se sobre a compatibilidade entre estratégia e estrutura. Para o gerente de recursos humanos a empresa possui esta compatibilidade. Justifica o seu posicionamento, “temos pessoal e máquinas para isso, então ela está de acordo e se consegue muito mais coisa ainda, se conseguirmos manter a venda, a produção vai conseguir muito mais, porque esse pessoal que foi contratado em junho eles estão dando produção para

a empresa em função do treinamento”. Explica que “temos bons funcionários de tempo que já sabem bem da política da empresa e sabem passar para os demais”.

A motivação, segundo ele também auxilia na combinação de estratégia e estrutura. A empresa, estruturou um plano de cargos e salários “a gente seguiu todos os passos, definiu todas as funções e agora que a gente conseguiu estabelecer os níveis salariais dentro da empresa”, afirma ainda que “vem ajudando os gerentes para eles conhecerem melhor os funcionários, a função de cada um e para dizer para o recursos humanos e a direção como estão os funcionários na sua função”. O gerente de controladoria afirma também que a estratégia da empresa é adequada à estrutura organizacional por ter colaboradores treinados e capacidade produtiva e ressalta a importância de ambas “porque a máquina sozinha não adianta você chegar lá e dizer faça”.

O gerente de engenharia discorda deste entendimento e explica “às vezes primeiro se vende lá fora, estava com um prazo de entrega com 45 dias, às vezes você vende lá fora para depois trazer aqui, às vezes, está além da capacidade de produção e isso é errado, porque teria que vender aquilo que você é capaz de produzir”. Conforme ele, “quando vem uma venda grande que se consegue abrir um novo mercado, primeiro abre lá e depois vem fazer a melhoria no equipamento, alteração ou aumento de área construída, falo em termos de quantidade, porque de flexibilidade nós temos.”

A empresa, segundo ele, está com a “capacidade de utilização das máquinas no nível máximo, hoje precisaria de mais máquinas, porque há demanda lá fora”. Ressalta o que a empresa necessitaria hoje em termos de máquinas, “teria que ter mais a parte de usinagem porque é o gargalo hoje da empresa ou uma seccionadora”. Segundo ele isso “varia muito do tipo do produto, porque às vezes você vende no mercado um produto que é mais complicado de fazer, tem que ter mais um centro de usinagem, então você vende um produto mais simples”. O gerente de compras também acredita que a estratégia da empresa não está adequada à capacidade estrutural, “não vou te dizer 100% mas talvez falte um pouco mais de tempo para ver opções”.

O gerente comercial, por sua vez, cita os elementos demanda e produção para justificar a dificuldade em combinar estratégia da empresa com a capacidade estrutural “até para falar em números, ano passado vendemos em média 600 a 700 mil, em janeiro passou para um milhão, fevereiro um milhão e 400, março idem, isto dá um impacto muito grande na produção, tem que comprar maquinário que geralmente é importado, centro de usinagem, linha de pintura que foi ampliada e para você treinar um pessoal e colocar dentro da fábrica demora certo tempo”. Conforme ele, “o nosso prazo de entrega foi para 45 dias, normalmente

era de 20 a 30 dias, então tivemos brigas com os lojistas, foi complicado e graças a isso conseguimos normalizar a 30 dias só que em setembro já caiu a venda, aí você tem um número maior de funcionários, tem de cortar”.

A gerente financeira tem opinião contrária e afirma que a estratégia “é adequada porque hoje a gente vem conseguindo crescer, está sempre investindo, compramos três máquinas neste ano de 2008, uma parte da linha da pintura, um centro de usinagem e uma furadeira, o que otimizou bastante.”

Existe divergência no entendimento de que a estratégia é adequada à estrutura da empresa. Para os gerentes de recursos humanos, financeira e controladoria a estratégia é adequada e é desenvolvida por colaboradores motivados e treinados. Para os gerentes de compras, engenharia e comercial a empresa necessita de máquinas para atender ao mercado, reduzindo o prazo de entrega.

Ainda com relação à escola da configuração questionou-se aos colaboradores se a empresa tem capacidade de mudança em curto prazo tipo evoluída ou de longo prazo, necessitando de planejamento. Para o gerente de recursos humanos, a empresa possui capacidade de mudança em curto prazo e justifica “pelo trabalho que vem sendo feito, pelo que se está investindo, por exemplo, na questão de produto”. Para o gerente de controladoria, a mudança em curto prazo “encontra-se mais na linha de engenharia”, onde “o pessoal trabalha para diminuir custos, aumentar a produtividade e diminuir rotinas na fábrica”. Conforme ele, os integrantes da engenharia “buscam treinamentos fora da empresa, fazem cursos em Bento Gonçalves, todo o sábado eles vão”.

No entendimento do gerente de engenharia a mudança em curto prazo na empresa “é o nosso diferencial, o desenvolvimento de produtos e a busca de melhorias de processos, busca de estar sempre a frente”. Para ele, “quando a concorrência copia o nosso produto de uma forma um pouco melhor, com material mais de segunda e preço mais baixo, nós estamos lançando uma outra linha de produto e o que eles querem é novidade”. A busca da inovação é constante e cita um exemplo “berço com tela com acrílico”. Cita também o exemplo da linha cristal “que teve um diferencial, porque utilizamos cristais colado na porta dos produtos e teve uma aceitação muito boa, então houve um ganho para empresa com este diferencial e que se vende muito bem e que pode ser cobrado um preço além”. O cristal “é colocado no berço, na cama e no roupeiro colado nas portas estes cristais”.

Conforme o gerente de engenharia, com a mudança de matéria-prima ou de processo “as vezes chega a uma redução de até 20%”. A empresa anualmente altera as linhas de produtos, conforme ele, em “torno de 4 ou 5 linhas completas, totalmente diferentes, em

termos de berço, cama, roupeiro, cômoda e acessórios para televisão”. O lançamento de um novo produto, segundo o gerente de engenharia leva “em média duas semanas, mas isso varia, se você pega, por exemplo, um berço que é uma linha complexa e que tem matéria-prima diferenciada, demora mais porque você tem que fazer testes antes de largar esse produto”.

O gerente de compras também acredita que a empresa muda em curto prazo e cita um exemplo “na parte de embalagens que a gente compra as caixas, comprávamos de dois a três fornecedores um pedido para cada um, com a central de compras, mudou durante dois meses fica conversando com o mesmo fornecedor direto com eles, quase todos os dias então isso funcionou, foi em curto prazo e deu certo”. A capacidade de mudança em curto prazo também resulta do conhecimento do fornecedor “às vezes a gente está criando um produto novo só que a gente não sabe exatamente que tipo de fornecedor vai pôr, então a gente chama os fornecedores de puxador e apresentam o modelo que tem e então a gente desenvolve isto”.

A gerente financeira também acredita que a empresa muda em curto prazo e ressalta como ocorre isso no seu setor “hoje 99% da área financeira é feito dentro da empresa e que os bancos disponibilizassem, o que facilitou bastante foi a área de exportação que tudo é feito por aqui, tipo fechamento de contrato, câmbio, documentação, tudo é pela *internet*”. Para o gerente comercial a mudança da empresa “é, em curto prazo porque a empresa sempre teve este patamar acima da linha, sempre procurou uma linha diferenciada, eu acredito que não dá para fugir disso”.

Presencia-se convergência no entendimento que a empresa possui capacidade de mudança em curto prazo. As práticas de gestão em favor da estratégia resultam em relacionamento com fornecedores, gerenciamento de rotinas de produção, inovação de produtos, alteração de matéria prima e central de compras. A figura 29 retrata a interpretação da estratégia e as práticas de gestão resultantes da conduta prescrita.

Figura 29 - A interpretação da estratégia e as práticas de gestão para desenvolvimento da conduta prescrita na empresa C

. Cortes	Escola Empreendedora
Ensino Visionário Coletivo	Divergência. Para os gerentes de recursos humanos, compras, financeiro e comercial todos têm capacidade para formular a estratégia. Opinião contrária têm os gerentes de engenharia e controladoria. As práticas de gestão para aprimoramento da conduta envolvem caixa de sugestões, programas 05 Ss e Grupo de Qualidade C, oportunidade de crescimento funcional e melhoria nos contas a receber e a pagar.
Fonte Única Visionário	Convergência no entendimento de que a estratégia foi desenvolvida a partir dos três diretores através do apoio de consultoria empresarial.
Estratégia em Todos Sentidos	Divergência no entendimento. Para os gerentes de recursos humanos e financeiro analisou-se o passado, para o gerente de controladoria, o futuro e para o gerente comercial as oportunidades de negócio. Já o gerente de engenharia acredita que foi a capacidade de produção.
Cortes	Escola Cognição
Conceito Estratégia	Divergência no entendimento. Para gerentes comercial, compras e engenharia estratégia representa diferenciação e qualidade. Para os gerentes financeiro e controladoria estratégia envolve direção e metas de faturamento. Para o gerente de recursos humanos é liderança de mercado. A estratégia resulta em práticas como em pós-venda, atualização do parque industrial, satisfação cliente interno e externo e reuniões na produção.
Cortes	Escola Aprendizagem
Conhecimento Coletivo	Divergência. Para os gerentes de recursos humanos, financeiro, engenharia e comercial a estratégia gera conhecimento. Entendimento contrário tem os gerentes de controladoria e compras. As práticas caracterizam-se através de padronização de pedidos, viabilidade de venda pela <i>internet</i> , assistência técnica, pedidos <i>on line</i> , interação entre colaboradores, apoio de consultoria, redução de custos, investimento em máquinas e gerenciamento de representantes.
Flexibilidade Estratégica	Convergência de que todos vão além das diretrizes. As práticas de gestão caracterizam-se através da motivação dos representantes, alteração de produtos e processos de produção, gestão de informação e frota de caminhões e cursos de aperfeiçoamento.
Cortes	Escola Poder
Estratégia por Coerção, Política e Conscientização	Divergência. Para os gerentes comercial e engenharia a estratégia é desenvolvida por conscientização. Para os demais a implementação decorre de políticas.
Cortes	Escola Cultural
Interesse Coletivo	Divergência. Para os gerentes comercial, controladoria, recursos humanos e engenharia a estratégia representa o interesse coletivo. Para os gerentes de compras e financeiro é preciso foco nas atividades e formulação conjunta da estratégia.
Cortes	Escola Ambiental
Estratégia Adequada	Convergência. Entretanto o gerente comercial sugere o desenvolvimento de linha popular através da criação de uma nova marca.
Cortes	Escola Configuração
Sintonia Estratégia e Estrutura	Divergência no entendimento para os gerentes comercial, compras e engenharia. Para os gerentes de recursos humanos, controladoria e financeiro a estratégia é adequada à estrutura possuindo colaboradores motivados e treinados.
Mudança Evoluída ou Planejada	Convergência em prol da mudança evoluída. As práticas de gestão resultam em gerenciamento de rotinas de produção, central de compras, inovação de produto e matéria prima e relacionamento com fornecedor.

FONTE: Análise de dados qualitativos da amostra empresa C (2008).

Conforme a figura anterior, com relação à escola empreendedora, percebe-se que para três dos gerentes todos podem contribuir para aperfeiçoar a conduta estratégica. As práticas de gestão em prol da estratégia envolvem Grupo Qualidade da empresa C, programa 05 Ss e agilidade nas contas a receber. Convergência no entendimento de que a estratégia teve como fonte única de visionário. Divergência de que a estratégia é desenvolvida olhando apenas para frente. Para os gerentes, a estratégia desenvolveu-se analisando as oportunidades de mercado, capacidade de produção e o passado da empresa.

Na escola do *design* existe divergência quanto ao conceito de estratégia. Para três gerentes a estratégia representa diferenciação e qualidade. Para os outros dois envolve metas e direção. Para outro, é liderança no mercado. A estratégia conduz, segundo eles, a pós-venda, melhorias na fábrica, reuniões na produção e satisfação do colaborador e do cliente.

Com relação à escola da aprendizagem todos afirmam que vão além da amplitude da estratégia. As práticas de gestão envolvem motivação de representantes, modificação de processos de produção e produtos, gestão de informação, gerenciamento de frota de transportes e treinamentos. Para quatro gerentes, a estratégia gera novos conhecimentos em processos e rotinas. Opinião contrária tem dois gerentes. As práticas de gestão, para execução da conduta estratégica, são representadas pela padronização de pedidos, venda pela *internet*, assistência técnica, gerenciamento de representantes, investimento no parque industrial, apoio de assessoria empresarial e melhor relacionamento entre os funcionários.

Com relação à escola do poder divergência de que a estratégia se desenvolve apenas por conscientização. Dois destacaram que é por conscientização. Outros quatro gerentes afirmaram que é por política da empresa. Na escola cultural, quatro gerentes demonstram interesse coletivo. Outros dois reivindicam foco na atividade e formulação conjunta da estratégia. Contudo, na escola ambiental, todos os gerentes afirmaram que a estratégia é adequada à competitividade.

Na escola da configuração convergência de que a empresa possui capacidade de mudança em curto prazo. Entretanto, divergência de que existe sintonia entre estratégia e estrutura. Esta é a opinião de três gerentes. Para os demais três existe sim sintonia entre estratégia e estrutura.

4.4 Análise entre empresas

Segue-se análise entre empresas. Inicialmente descreve-se como foram desenvolvidas as condutas estratégicas entre as empresa, tomando por base as escolas prescritivas da

estratégia, planejamento, *design* e posicionamento. Ainda nesta análise identificam-se as diferenças sobre como convergem as estratégias e as práticas de gestão em favor da execução da conduta nas três empresas em estudo.

4.4.1 Comparação da formação da conduta estratégica entre empresas

A empresa B iniciou o processo de formalização de conduta estratégica baseada no senso de urgência, conforme entendimento de Kotter e Koehn (2002) tendo em vista que um dos sócios se desligou da empresa vindo a abrir uma outra unidade independente. Por ter passado por uma reestruturação em virtude da saída de um dos sócios, a empresa focou na gestão de processos com vistas na redução de custo, através de aumento de produtividade. A empresa trabalha com uma linha de classe média sendo que atualmente a empresa não pensa em ser líder de mercado, isto é visualizado apenas no ano de 2010, quando buscará um novo posicionamento no mercado. Infere-se que a empresa se fastia da política de inovação por falta de intento estratégico (BESANKO, 2006). Percebe-se ainda que a sua conduta de estratégia de custo é reativa objetivando a padronização de processos o que faz com que a empresa se afaste da estratégia de diferenciação (PORTER, 1999).

A empresa A, por sua vez, tem enfoque na estratégia de redução de custo e diferenciação. Produz linhas baixa e alta. Os produtos de linha baixa são para exportação. Já os produtos de linha alta, como dormitórios e *homes* são para o mercado nacional. O mercado exportador corresponde a 60% do faturamento da empresa e 40% representa o mercado interno. A estratégia de diferenciação também surge pelo senso de urgência devido à retração do mercado externo. As empresas muitas vezes, segundo Hill (2000) valorizam em excesso a estratégia corporativa, sendo que as estratégias funcionais como a de produção, são relegadas em segundo plano. Na empresa A, a estratégia inicial era para redução de custo, contudo, mediante dificuldades do mercado externo, teve que investir no parque industrial em termos de flexibilidade para atingir o mercado interno que valoriza produtos diferenciados.

A empresa C, por sua vez é líder no mercado nacional nas linhas média e alta do segmento infantil, produzindo berços, estantes, criado mudos e roupeiros. A estratégia é de diferenciação para seis linhas de produto destinadas à linha média-alta. A empresa busca tendências de produtos no exterior sendo que no mercado nacional os concorrentes copiam da empresa suas linhas de produtos. A empresa expandiu suas atividades em termos de diversificação, importando carrinhos para bebês da China e vendendo para as Casas Bahia. Os últimos três anos foram de dificuldades para a empresa, contudo, em 2008, nos três primeiros

meses a empresa aumentou o seu faturamento em 20%, sendo que a meta era atingir um milhão.

Comparando a conduta estratégica entre as três empresas afirma-se que tanto a empresa A quanto a empresa B desenvolveram orientação estratégica formal pelo senso de urgência, pela necessidade da quebra da complacência organizacional. O mercado fez com que a empresa A deixasse de investir apenas no mercado externo e se voltasse para atender ao mercado nacional para um público mais exigente. Assim, desenvolve-se a estratégia de diferenciação. A empresa B, contudo, dada a cisão e o desligamento de um sócio por necessidade imediata de organizar a empresa, contrata consultoria e inicia o desenvolvimento de estratégia baseada em redução de custo. A estratégia neste momento para a empresa A serve como forma de permanecer no mercado. Para Porter (1991) a estratégia de custo serve para defender-se das forças competitivas do setor. Um novo posicionamento e uma nova conduta estratégica baseada em diferenciação somente será desenvolvida a partir de e 2010.

Já a empresa C compete através da diferenciação em virtude de seu posicionamento competitivo. Focaliza o segmento infantil linhas média e alta. O público valoriza qualidade e inovação. A estratégia de diferenciação surge através de relacionamento com um dos representantes do Rio de Janeiro onde ressaltou junto à direção da empresa um mercado que estava em expansão. A estratégia de diferenciação surge por meio de um processo emergente, não planejado, mas que decorreu a partir de interação entre empresa e representante. Assim, a empresa, embora não tivesse estrutura produtiva para este segmento, iniciou o desenvolvimento de móveis para a linha infantil. A procura expressiva surge da interação e relacionamento com uma empresa de Nova Bassano que cedeu um espaço da estante para uma feira em Bento Gonçalves. Ao longo de sua existência os ativos estruturais foram se ajustando a partir da estratégia de diferenciação da empresa.

A empresa C, em virtude de sua estratégia de diferenciação, realiza em cima de sua competência a estratégia de foco, pois conforme Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2006) aproveita oportunidades próximas à competência existente, exemplo disso, é a diversificação através da abertura de franquias e importação de carrinhos de bebês da China. Desta forma, tem-se a empresa B com foco na estratégia de redução de custo, a empresa A, na estratégia de diferenciação e custo e a empresa C voltada para diferenciação.

Com relação à escola do *design* o diretor da empresa B acredita que a estratégia de custo prove o alinhamento de processos e que o empenho dos funcionários é complexo porque cada um pensa diferentemente do outro. Conforme ele, no processo de formação da estratégia e de organização da empresa, muitos colaboradores foram demitidos. O comprometimento,

segundo ele, deve ser desenvolvido de cima para baixo. Para o diretor, a estratégia foi desenvolvida para fazer frente aos concorrentes. Já o diretor da empresa A acredita que a estratégia provê senso de direção e empenho funcional, conforme metáfora do avião desenvolvida pelo diretor da empresa. Diferentemente da empresa B, a formalização da conduta estratégica teve o apoio do nível estratégico e tático da empresa. Também contou com o apoio de consultoria para monitorar metas e os objetivos. Já na empresa C, percebe-se que a estratégia da empresa também promove o senso de direção sendo que em longo prazo todas as metas e objetivos são alcançados, conforme apontamentos dos diretores.

Na escola do planejamento, a empresa B, na formação da estratégia não contou com o apoio dos funcionários, a empresa valoriza ações futuras não sendo constatado valorização de erros ou acertos do passado para formulação da estratégia. Já empresa A valoriza erros do passado como aprendizagem organizacional onde processos são revistos. Na empresa C, por sua vez, a estratégia foi desenvolvida entre os diretores e a consultoria. Os líderes, gerentes e demais colaboradores não participam da formulação. O alinhamento da estratégia com a cultura organizacional é obtida através de reuniões diárias com grupos dos setores da empresa e reuniões mensais e desenvolvimento de programas de cargos e salários, programa 05 Ss. Apoiado ainda por treinamentos e apoio psicológico.

A empresa C procura ainda abrir mensalmente em reunião geral, informações sobre o seu desempenho em termos de produção, metas e objetivos. A estratégia da empresa é para ser pró-ativa, sustentar a liderança por meio de marca, qualidade e eficiência, conforme os diretores. A empresa valoriza a aprendizagem organizacional através das informações geradas nas reuniões, pois segundo os diretores, todos os colaboradores têm acesso sobre a situação da empresa em termos de produtividade e rentabilidade.

Com relação à escola do posicionamento, identificou-se na empresa B que a estratégia foi formatada na visão, de fora para dentro, objetivando neutralizar os concorrentes por meio de redução de custos. A estratégia da empresa A também é feita de fora para dentro sendo que a estratégia de custo é para o mercado externo e a de diferenciação para o interno. É desenvolvida para neutralizar as forças competitivas de mercado. A empresa, conforme o diretor, busca sempre matéria-prima de qualidade para desenvolvimento de seus produtos. Já na empresa C identificou-se que, por ser líder, a empresa exerce poder de barganha junto aos fornecedores. A estratégia da empresa é desenvolvida para promover a sustentabilidade de liderança de mercado, sendo que esta é formulada analisando tanto o ambiente externo quando as competências da empresa. A diferença é que nas empresas A e B valorizam-se elementos externos como determinantes da competitividade. Já na empresa C os elementos

que fundamentam a competitividade são endógenos. Isto significa que a empresa, conforme Ritto (2005), desenvolve processos para ser agente modeladora do comportamento competitivo e não apenas seguidora.

No que se refere ao desenvolvimento da estratégia, a partir do entendimento dos diretores, percebe-se que na empresa B todas as terças feiras o setor de administração e produção se reúne para debater o plano de controle de produção. À tarde, a reunião envolve outros colaboradores onde se objetiva fazer com que estes sigam os objetivos e metas estabelecidas pelos departamentos de produção e comercial. A empresa analisa os concorrentes, porém, de forma informal e busca copiar elementos que julgam importantes. A busca de inovação se dá através de pesquisas junto com fornecedores e clientes onde os resultados são debatidos com os demais colaboradores. Com vistas a obter o comprometimento dos funcionários contratou-se psicóloga organizacional. A empresa busca o comprometimento dos funcionários por meio de cursos, palestras tornando explícito que a rentabilidade da empresa garante a empregabilidade dos funcionários.

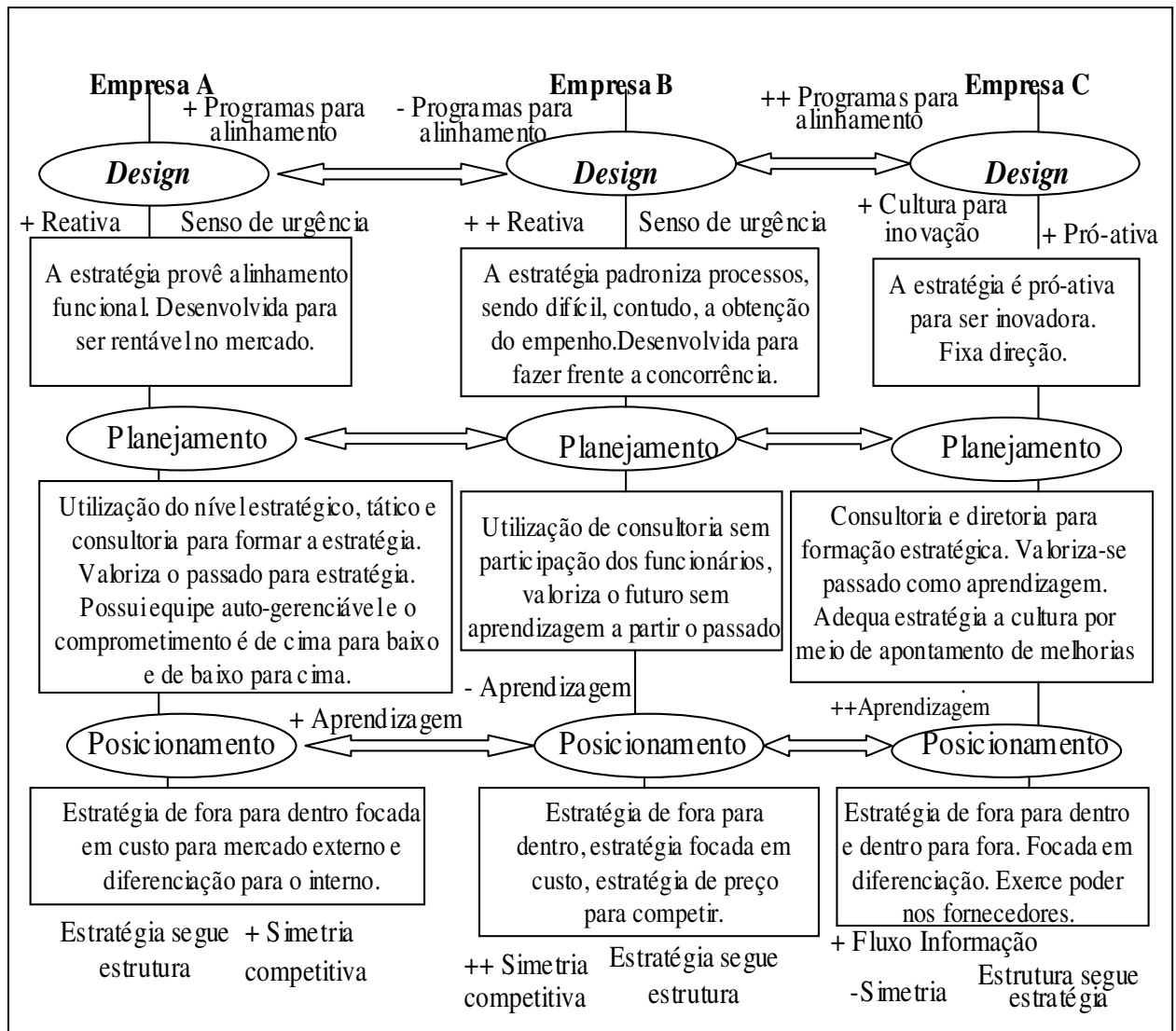
Infere-se que as empresas B e A inicialmente desenvolveram estratégias baseadas no isoforismo mimético. Focaram na estratégia de redução de custo para o mercado exportador seguindo, assim, a tendência das demais empresas do polo moveleiro de Lagoa Vermelha (CRUZ E ROSSETO, 2006). No entanto, dada a dinamicidade de mercado e enfraquecimento do mercado exportador, a empresa A investiu em flexibilidade operacional para produzir para o mercado doméstico, para um público mais seletivo.

Já a empresa C foca em diferenciação e sua reestruturação ao longo dos anos surge como forma de adequar a estrutura à estratégia. Essa política conduz a empresa a liderança em inovação no segmento, promovendo ainda a estratégia de diversificação a partir do tensionamento de sua competência. A empresa C, conforme Ritto (2005) procura modelar o comportamento de um negócio através da assimetria competitiva. Presencia-se diferentemente das demais empresas B e A, que a empresa C gerencia a sua conduta estratégica na abordagem de fora para dentro, quanto de dentro para fora, típica das empresas empreendedoras (ANSOFF, DECLERCK E HAYES, 1990). Isso representa que a competitividade não depende apenas dos fatores externos mas de elementos endógenos.

Na empresa B, conforme o diretor, os colaboradores tiveram que se adequar à conduta estratégica. Já na empresa A, o alinhamento estratégico é cobrado tanto de cima para baixo quanto de baixo para cima, no nível hierárquico, através dos líderes e gerentes que têm liberdade de cobrar desempenho mutuamente, tanto líderes quanto liderados. Já na empresa C, infere-se, a partir da análise dos dados, que existe uma cultura organizacional voltada para a

mudança e a inovação. Infere-se também que a estratégia de custo torna a cultura organizacional rígida gerando complexidade de alinhamento. Investimentos em programas, treinamentos, gerenciamento por equipes começa a ser vislumbrado na empresa C e A que possuem conduta de diferenciação. Abaixo, a figura 30 demonstra resultados gerais sobre como é formulada a conduta estratégica das empresas em estudo.

Figura 30 - Formulação da conduta estratégica das empresas B, A e C



FONTE: A partir da análise de conteúdo pesquisa qualitativa diretores (2008).

4.4.2 Comparação, entre as empresas, da interpretação das estratégias e as práticas de gestão para implementação da conduta prescrita

Segue-se descrição entre empresas sobre como ocorre o entendimento da estratégia no nível tático nas empresas B, A e C e as práticas de gestão desenvolvidas para transformação

da estratégia prescrita em realizada. A comparação entre as empresas envolve as escolas empreendedora, cognição, aprendizagem, poder, cultural, ambiental e configuração.

Com relação à escola da cognição, os gerentes da empresa B afirmaram que estratégia é um processo holístico onde deve ser formulado a partir de plano. Para eles, é um processo linear de que logo se planeja, logo se executa. Na empresa A, os gerentes também definiram estratégia como um processo linear que promove senso de direção. Os conceitos da empresa A diferem em relação à empresa B no entendimento de que a estratégia é um processo de solução de problemas, o que a identifica como um processo, onde a estratégia não é o fim e sim o meio de se chegar lá. Já na empresa C, percebe-se que a definição de estratégia envolve além de metas e como chegar lá, elementos como liderança de mercado, inovação e qualidade.

Na escola empreendedora, com relação à fonte visionária, percebe-se que na empresa B a estratégia estruturou-se apenas com o apoio da consultoria. Já na empresa A além do diretor a estratégia desenvolveu-se com a consultoria empresarial. A diferença na comparação com a empresa B é que os gerentes colaboraram para ajustes na conduta estratégica. Na empresa C, por sua vez, a estratégia desenvolveu-se a partir dos diretores.

Na empresa B, no que tange à estratégia em todos sentidos, a estratégia desenvolveu-se a partir do senso de urgência analisando o presente e o futuro inseridos neste processo a sustentabilidade e o foco no cliente. Na empresa A, além de olhar para frente, analisou-se a trajetória e o passado da empresa, diferentemente da empresa B. Já na empresa C, percebe-se que se olhou para frente, para o passado e de cima, isto é, visualizando um mercado repleto de oportunidades, o que na análise anterior verificou-se como a estratégia de diversificação, como importação de carrinhos de bebês da China e estabelecimento de franquias e pontos de vendas em varejo.

Com relação ao ensinamento visionário coletivo ainda na escola empreendedora, na empresa B, no entendimento de um dos cinco gerentes, nem todos podem contribuir com melhorias na conduta estratégica. Na empresa A mesma opinião tem um dos cinco gerentes. O mesmo ocorre na empresa C onde dois dos seis gerentes não acreditam que todos podem contribuir para melhorias na conduta estratégica.

Na empresa B, o desenvolvimento do aperfeiçoamento da conduta estratégica é obtido a partir de apoio da psicóloga organizacional e por interação entre os setores. Os apontamentos de melhorias na estratégia da empresa são obtidos respeitando o nível hierárquico da empresa. Na empresa A, as sugestões de melhorias da conduta são obtidas a partir de reuniões semanais entre os setores e reuniões diárias a partir das 13h30min. Ainda o investimento em treinamentos de comunicação interna. Na empresa C, também são realizadas

reuniões diárias dos líderes de produção, direção e gerentes. São realizadas ainda reuniões mensais com todos os funcionários onde são apresentados resultados de produção e faturamento. Realizam-se ainda o programa 05 Ss, caixa de sugestões, política informal de crescimento funcional e Grupo de Qualidade da Empresa C.

A estratégia na empresa B, segundo os gerentes, promove alteração de rotinas, processos e atividades conduzindo ao conhecimento organizacional. As práticas decorrentes da estratégia envolvem treinamento, mudança do layout de produção, redução do custo da fábrica e prospecção de mercado externo. Já na empresa A, para um dos cinco gerentes, a estratégia não conduz a novas práticas, processos e rotinas. Para os demais, a estratégia converge em novas máquinas, prioridade de execução de atividades, eficiência operacional, prospecção de mercado e matéria-prima de qualidade. Na empresa C, a estratégia para dois dos seis gerentes não altera rotinas e processos. Para os outros quatro gerentes, as práticas decorrentes da estratégia envolvem estudo da viabilidade de venda pela *internet*, gestão de custos, investimento na fábrica, pedidos *on-line*, gerenciamento de representantes, estabelecimento de assistência técnica e gestão de informação.

Ainda na escola da aprendizagem, com relação a extrapolação da conduta estratégica, identificou-se, que na empresa B, nem todos vão além da amplitude estratégica. Apenas a gerente administrativa afirmou que procura garantir maior recurso para orçamento do próximo ano. Os demais informaram que a flexibilidade estratégica depende do apoio de terceirização, de análise formal e de nível hierárquico. Na empresa A, identificou-se que todos vão além da diretriz estratégica da empresa, desde que debatido em conjunto. As práticas de gestão favoráveis à diretriz estratégica envolvem desenvolvimento de produtos e comunicação interna. Na empresa C, por sua vez, todos vão além amplitude estratégica. As práticas envolvem desenvolvimento de planilhas para gestão da frota de caminhões, valorização da informação de clientes, *design* de produtos e treinamento com foco na área comportamental. A seguir apresenta-se figura 31 demonstrando a análise entre empresas referentes as escolas da cognição, empreendedora e aprendizagem.

Figura 31 - Análise entre empresas da interpretação da estratégia e práticas de gestão a partir das escolas da cognição, empreendedora e aprendizagem

Escolas/Cortes Conduta Estratégica	Empresa B Custo	Empresa A Custo e diferenciação	Empresa C Diferenciação
Cognição (Convergência/divergência)	Processo holístico e linear/plano. (divergência).	Processo linear, direção e processo (meio.) (divergência).	Liderança, inovação, diferencial, qualidade missão e visão (divergência).
Empreendedora Fonte Visionário	Consultoria.	Diretor e Consultoria.	Diretores.
Em todos sentidos	Presente e futuro, senso de urgência, cliente e sustentabilidade.	Futuro, passado e de cima.	Futuro, passado, de cima (oportunidades)
Ensino Visionário coletivo (Convergência/divergência)	Nem todos têm capacidade. (divergência).	Nem todos têm capacidade. (divergência).	Nem todos têm capacidade. (divergência)
(Práticas de gestão em prol da conduta prescrita)	Interação limitada à hierarquia e apoio de psicóloga organizacional.	Reuniões semanais e diárias entre líderes de setores e treinamento comunicação interna.	Reuniões diárias líderes de setores, diretores e gerentes, reuniões mensais com todos apresentando resultados, programa 05 Ss, Grupo Qualidade Empresa C, caixa de sugestões, oportunidade informal de crescimento funcional.
Aprendizagem Conhecimento organizacional (Convergência/divergência)	Para todos os gerentes altera rotinas/processos. (convergência).	Não altera para um dos cinco gerentes. (divergência).	Não altera para dois dos seis gerentes. (divergência).
(práticas de gestão em prol da conduta prescrita)	Mudança layout produção, gestão de custos, prospecção mercado externo.	Máquinas novas, prioridade de atividades, eficiência operacional, prospecção mercado e matéria prima de qualidade.	Gestão de custo, investimento na fábrica, venda pela <i>internet</i> , pedidos <i>on line</i> , gerenciamento de representantes, assistência técnica, gestão de informação.
Flexibilidade estratégica (Convergência/divergência)	Nem todos extrapolam depende de terceirização, nível hierárquico e análise formal. (divergência).	Todos extrapolam desde que debatido em conjunto. (convergência).	Todos extrapolam. (convergência).
(práticas de gestão em prol da conduta prescrita)		Desenvolvimento de produto e comunicação interna.	Fluxo de informação, <i>design</i> de produto, desenvolvimento de planilhas para gestão de veículos, treinamento na área comportamental.

FONTE: Análise entre empresas (2008).

Na escola do poder infere-se que a estratégia na empresa B é desenvolvida por coerção, política e conscientização. A estratégia por coerção é justificada por ter que executar o que foi definido pela direção da empresa. Já por política se justifica pela interação entre setores na empresa e por conscientização pela necessidade de aceitabilidade no mercado. Já na empresa A, a conduta é desenvolvida não por coerção, mas por política e conscientização. Entre os elementos que justificam a convergência a partir desta escola estão a participação dos atores nos apontamentos de melhorias na estratégia, senso de equipe e pela necessidade de sustentabilidade no negócio. Já na empresa C, também apontou-se que a estratégia converge por política e conscientização. Este último por fatores como o desafio de diversificar e por trabalhar em empresa inovadora e líder do setor. Com relação à política, a estratégia converge por acreditar na conduta e por ter oportunidade de sugerir melhorias junto com os proprietários da empresa.

Analisando a escola cultural identificou-se que na empresa B pelo menos um dos cinco gerentes não tem interesse em desenvolver a conduta estratégica. Os outros quatro gerentes têm interesse na estratégia de custo justificado pela necessidade do mercado moveleiro, conforme análise de conteúdo. Na empresa A, contudo, são dois os gerentes contrários à estratégia de custo e diferenciação. Os demais demonstram interesse coletivo em virtude de terem participado da formatação estratégica em termos de ajustes. Na empresa C, também dois gerentes não possuem interesse coletivo na estratégia estabelecida. Os demais quatro gerentes são a favor, pois segundo eles, toda a estratégia planejada foi executada e que a conduta é condizente como o segmento da empresa.

No que tange ao questionamento, se a estratégia é adequada à competitividade na escola ambiental, elucidou-se que para os gerentes da empresa B a estratégia é adequada para quatro dos gerentes. As práticas para justificar a convergência se deram através de investimento em lixadeira e seccionadora. Para apenas um dos gerentes a empresa necessita reduzir ainda mais o seu custo. Na empresa A, contudo, todos afirmam que a estratégia é adequada e se justifica pela organização de processos na empresa, pela eficiência em qualidade e preço e gestão de compras. Unanimidade também na empresa C, justificada, segundo os gerentes, pela qualidade dos produtos, metas alcançadas e gestão de clientes.

Na escola da configuração, questionou-se a existência de sintonia entre estratégia e estrutura. Na empresa B, todos os gerentes afirmaram que existe sintonia. As práticas de gestão são representadas pela troca de fornecedores e compras de máquinas. Na empresa A, para três de cinco gerentes não existe compatibilidade. Para eles, a empresa necessita reestruturar seu planejamento estratégico, adquirir novas máquinas e ampliar o espaço físico

da produção. Para os demais, a estratégia é adequada à estrutura por a empresa produzir lotes fechados. Já na empresa C, três gerentes dos seis afirmaram não haver compatibilidade entre estratégia e estrutura em decorrência da falta de capacidade de produção para atender a demanda. Para os demais três gerentes a sintonia ocorre em virtude de funcionário capacitado e motivado.

Através da escola da configuração, presenciou-se que na empresa B a capacidade de mudança é a médio prazo, devendo portanto, ser planejada. As práticas que auxiliam para o desenvolvimento da conduta estratégica estão reuniões formais, treinamento de líderes, desenvolvimento de grupos de melhorias interna como grupos progresso e qualidade total. Na empresa A, dos cinco gerentes, três ressaltaram que a empresa possui capacidade de mudança planejada e não evoluída. Esta última, que representa o entendimento de dois gerentes. As práticas de gestão que promovem o alinhamento estratégico envolvem viagens de negócio, parcerias e desenvolvimento de líderes.

Na empresa C, entretanto, todos os gerentes apontaram a capacidade evoluída da empresa frente à necessidade de mudança. Entre as práticas que auxiliam no alinhamento da estratégia estão a redução de rotinas na empresa, busca de treinamentos fora da empresa, mudança de matéria-prima e processo e participação na central de compras do setor moveleiro lagoense. Abaixo, figura 32 apresenta síntese, da análise entre empresas, sobre a descrição de como são interpretadas e implementadas as condutas estratégicas das empresas B, A e C.

Figura 32 – Análise entre empresas da interpretação da estratégia e práticas de gestão a partir das escolas do poder, cultural, ambiental e configuração

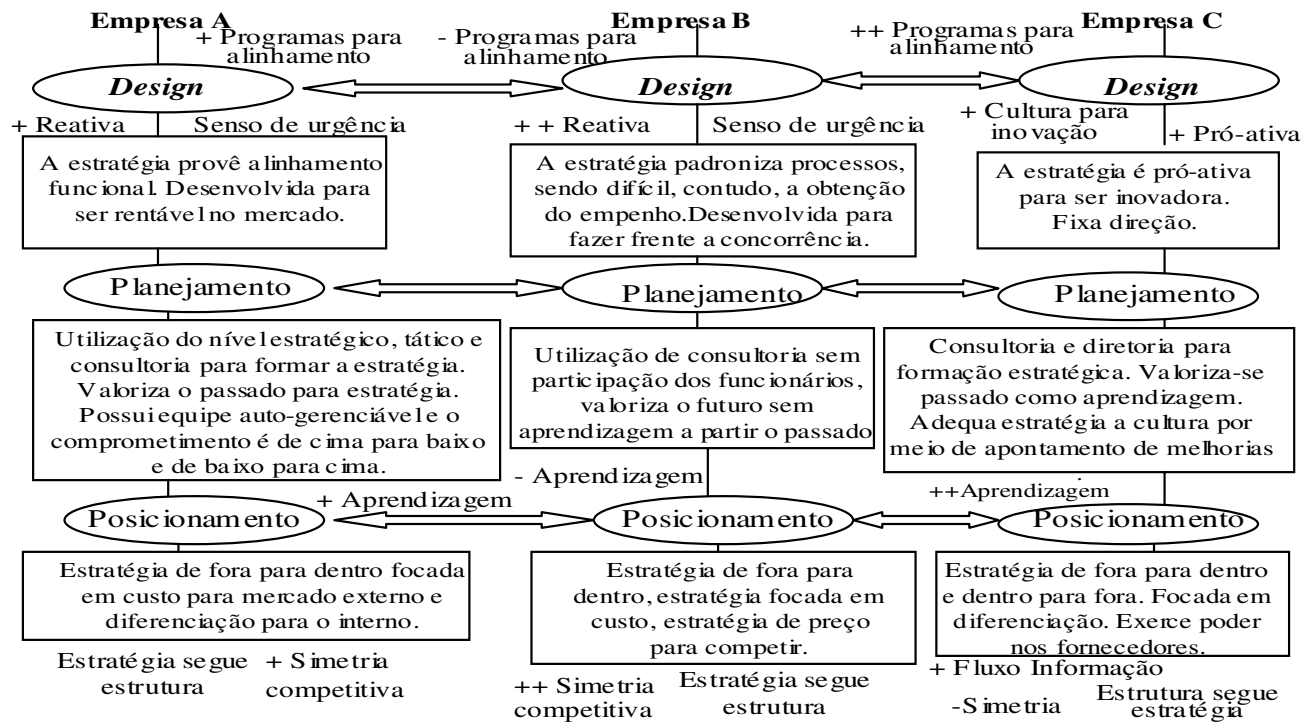
Escolas/Cortes Conduta Estratégica	Empresa B Custo	Empresa A Custo e diferenciação	Empresa C Diferenciação
Poder Coerção (Justificativa da convergência)	Entendimento de dois gerentes. Fazer o determinado pela direção.	-	-
Política (Justificativa da convergência)	Entendimento de três gerentes. Decorre da interação e aceitabilidade no mercado.	Entendimento de um gerente. Participação nos ajustes da estratégia.	Entendimento de quatro gerentes. Acreditar na conduta estratégica. Oportunidade de sugestões com diretores.
Conscientização (Justificativa da convergência)	-	Entendimento de quatro gerentes. Senso de equipe e sustentabilidade.	Entendimento de dois gerentes. Por estar em empresa líder e inovadora e desafio de diversificação do negócio.
Cultural Interesse coletivo (Convergência/divergência)	Nem todos têm interesse. (divergência).	Nem todos têm interesse. (divergência).	Nem todos têm interesse. (divergência).
(Justificativa da convergência)	Os demais convergem por estratégia ser adequada à necessidade do mercado moveleiro	Os demais convergem por terem participado de ajustes na estratégia	Os demais convergem por toda estratégia planejada ter sido executada e a estratégia é condizente com o segmento.
Ambiental Estratégia adequada (Convergência/divergência)	Nem todos afirmam que é adequada. (divergência).	Todos afirmam que é adequada. (convergência).	Todos afirmam que é adequada. (convergência).
(Justificativa da convergência)	Investimento em lixadeira e seccionadora.	Gestão de compras, organização de processos e eficiência em qualidade e preço.	Qualidade dos produtos, concretização de metas e gestão de clientes.
Configuração Sintonia estratégia e estrutura (Convergência/divergência)	Todos afirmam existir compatibilidade. (convergência).	Nem todos afirmam existir compatibilidade. (divergência).	Nem todos afirmam existir compatibilidade. (divergência).
(Práticas de gestão em prol da conduta prescrita)	Troca de fornecedores e aquisição de máquinas.	Produção de lote fechado.	Funcionário capacitado e motivado.
Mudança evoluída ou planejada (Práticas de gestão em prol da conduta prescrita)	Prevalece mudança Planejada. Grupos progresso e qualidade total, treinamento de líderes.	Prevalece mudança Planejada. Viagens de negócios, parcerias e desenvolvimento de lideranças.	Prevalece mudança Evoluída. Redução de rotinas, busca treinamentos fora da empresa, mudança de matéria prima e processos e central de compras.

FONTE: Análise entre empresas (2008).

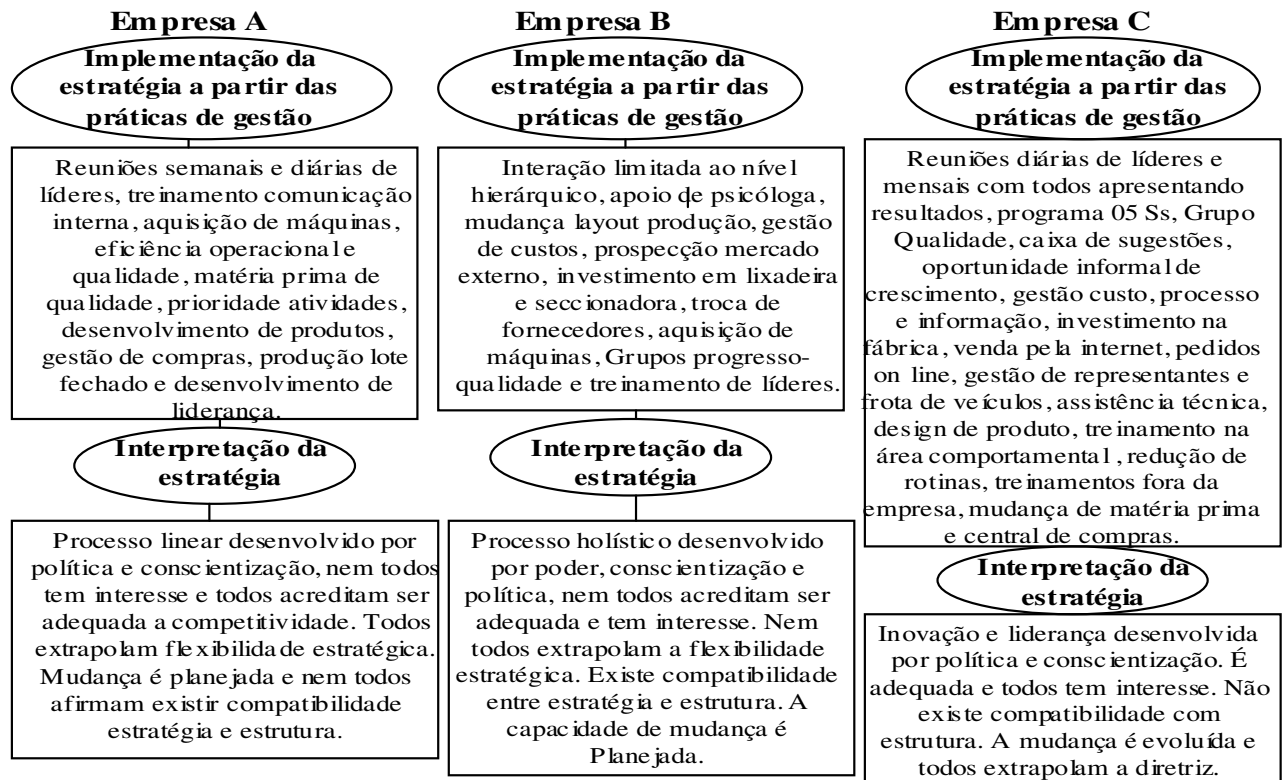
A figura 33 apresenta síntese da análise entre empresas. Aponta como se desenvolve a conduta estratégica e como ocorre a interpretação e as práticas de gestão para o desenvolvimento da diretriz estratégica das empresas em estudo.

Figura 33 - Síntese da formação da conduta, convergência e práticas de gestão para desenvolvimento das estratégias das empresas B, A e C

A FORMATAÇÃO DA CONDUTA ESTRATÉGICA



INTERPRETAÇÃO E PRÁTICAS PARA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA



FONTE: Análise entre empresas B, A e C (2008).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa respondeu ao problema proposto a partir da estruturação de cortes das escolas prescritivas e descritivas. Nas escolas prescritivas o objetivo foi de identificar como são formadas as condutas estratégicas. Num segundo momento, pesquisou-se, no nível tático, como convergem e são desenvolvidas as estratégias das empresas B, A e C. Com relação à formatação percebe-se que em ambas as empresas ocorre centralização da formatação, sendo valorizados em todos os elementos exógenos.

A empresa B, que possui conduta baseada em custo tende a competir com vistas a neutralizar a concorrência, já a empresa A objetiva ser rentável no mercado. Ambas apresentam postura reativa, diferentemente da empresa C que possui conduta de diferenciação. Identificou que a estratégia, na referida organização, é desenhada para fazer com que seja inovadora, numa abordagem pró-ativa que está presente em sua cultura organizacional. A empresa C apresenta, portanto, mais aprendizagem e cultura para inovação, na comparação com as demais empresas da pesquisa. Por ser líder de mercado, com relação as forças competitivas da escola do posicionamento, identificou-se que a empresa C exerce poder de barganha junto aos fornecedores, diferentemente das demais empresas.

Com relação as práticas para alinhamento, infere-se que a empresa B, que possui estratégia de redução de custo, tende a desenvolver menos programas de alinhamento estratégico e menor aprendizagem organizacional sendo mais reativa. Esta apresentou o total de 11 práticas de gestão para alinhamento. Já nas empresas A e C onde são desenvolvidas estratégias de diferenciação existem mais programas para alinhamento estratégico, sendo menos reativas ao mercado. Na empresa A são desenvolvidas o total de 12 práticas de gestão e na empresa C presenciou-se o total de 21 práticas de gestão. Destaque especial, entre estas práticas, para participação da empresa na central de compras. A Central é um projeto do Sicom que objetiva fazer com que as empresas do pólo comprem em conjunto barganhando preço tendo ainda melhor nível de serviço no processo. Infere-se ainda que a estratégia de diferenciação, por remeter a identificação da competência, tende a busca da eficiência coletiva.

Valoriza-se também, nas empresas A e C a trajetória e o passado para formação da conduta estratégica onde a estratégia é desenhada a partir de um padrão e de uma perspectiva. Já na empresa C, identificou-se que a estratégia de diferenciação, diferente das demais, não

surge por senso de urgência e sim por um processo emergente não planejado, decorrente de interação com representantes comerciais e parcerias.

Infere-se ainda, a partir da análise dos dados, que as empresas que possuem conduta de diferenciação, como no caso a empresa C e A tendem a valorizar os erros e acertos do passado, para delineamento de suas condutas estratégicas. A conduta de diferenciação remete a identificação da competência da organização o que faz com que seja analisado não apenas elementos exógenos mas endógenos. A partir da identificação da competência é possível ampliar o negócio em termos de produtos e serviços. Fato este que foi visualizado na pesquisa onde a empresa C desenvolveu a abertura de franquias. Registro ainda de importação de carrinhos de bebês da China que são vendidos para magazines em todo o país.

A empresa C em virtude de sua estratégia de diferenciação faz com que a estrutura acompanhe a conduta. Já nas empresas B e A a estratégia segue a estrutura. Concluí-se ainda no que tange a formatação da conduta que as empresas B e A desenvolvem simetria competitiva o que não auxilia no fortalecimento de sua competitividade. Infere-se que a empresa C, em virtude de apresentar assimetria em termos de conduta, fortalece o seu posicionamento no mercado.

Com relação à implementação de práticas de gestão para promover o alinhamento estratégico, percebe-se que ambas as empresas desenvolvem com frequência reuniões formais para debater metas de produção, faturamento e melhorias de processos. Interessante na empresa B que a sua conduta de redução de custo, no entendimento dos gerentes, desenvolve-se por poder, conscientização e política.

Nas empresas C e A, não foi elencado o poder representado por coerção como forma de desenvolvimento da diretiva. Na empresa B, não há unanimidade de que todos exercem suas atividades, além da amplitude da estratégia diferentemente das empresas C e A. Entendimento também de que não existe nas empresas A e C, conforme os gerentes, sintonia entre estratégia e estrutura diferentemente da empresa B que possui estratégia de custo.

Outro fator relevante identificado na pesquisa refere-se à escola da configuração, onde através dos cortes registrou-se que na empresa C, diferentemente das demais empresas, o processo de mudança é evoluído. Isso significa que a empresa tem capacidade de resposta em termos de flexibilidade de processo e de produto em curto prazo, o que justifica a sua postura pró-ativa e cultura para inovação. Relevante ainda o fato de que todos os gerentes extrapolam a conduta em termos de práticas de gestão não se limitando ao nível hierárquico e a o escopo da conduta como na empresa B.

5.1 Limitações de pesquisa

O estudo poderia ter envolvido uma amostra mais representativa dos integrantes do departamento de produção das empresas utilizadas na pesquisa, não apenas o gerente de produção como fora desenvolvido nas três empresas onde representa o nível tático. Poderia ser desenvolvidos questionamentos aos integrantes do departamento de produção como operadores de máquinas, como seccionadora, corte, pintura entre outros.

Então o estudo abrangeria também o nível operacional e não apenas estratégico e tático. Contudo, em virtude do tempo e da dificuldade em aplicar questionário aos integrantes do chão de fábrica das empresas não foi desenvolvida esta etapa quantitativa.

5.2 Sugestões de pesquisas futuras

Um dos pontos relevantes da pesquisa está a abertura de diversos temas relacionados ao tema estratégia. Cada corte definido nas escolas pode ser aprofundado em pesquisas adicionais no próprio setor moveleiro lagoense. O quadro conceitual desenvolvido a partir das escolas estratégicas é uma ferramenta que pode ser utilizada ainda em qualquer setor empresarial para pesquisar como são estruturadas e interpretadas as condutas estratégicas das empresas.

Com relação à pesquisa desenvolvida muitos outros problemas podem ser estruturados entre os quais destacam-se: por que ocorre centralização na formação da conduta estratégica no setor moveleiro? Como conseguir competitividade no setor moveleiro a partir de um posicionamento estratégico? Quais são as práticas que podem desenvolver maior alinhamento estratégico nas empresas do setor moveleiro? Os empregados de chão de fábrica do setor moveleiro têm conhecimento da conduta estratégica definida em suas organizações?

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOF, H. I. DECLERCK, P. Roger; HAYES, L. Robert. **Do Planejamento Estratégico a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

BARCELLOS, P. F. P. "Estratégia Empresarial". In: Schmidt, Paulo (org.) **Controladoria: agregando valor para a empresa**, cap. 2, p. 39-51. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BARCELLOS, P. F. P; ANDRADE, L. A; FILHO, N. A. **Construção do Futuro com grupos sociais complexos: utilizando o pensamento sistêmico no planejamento de longo prazo com a participação de comunidades de aprendizagem**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP, v.40, n. 4; Outubro/novembro/dezembro, 2005.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASTOS, A.V.B. **Organizações como “corpus de pensamento e ação: o olhar cognitivista e suas implicações para a gestão de pessoas**. [S.I.], 2000a. mimeo.

BATAGLIA W.; FRANKLIN, A. M; CALDEIRA, A; SILVA, A. A. **Implicações da teoria ambiental para a administração estratégica**. In: Encontro Anual da ANPAD, 2006. Salvador. Anais.....Salvador/Bahia: ANPAD, 2006. 1 CD ROOM.

BESANKO, D; DRAVONE, D; SHANLEY, M; SCHAEFER, S. **A economia da Estratégia**. **Porto Alegre**: Bookman, 2006.

BOWER, J. L. **Managing the resource allocation process**. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1970.

CHAFFEE, E. E. **Three models of strategy**. Academy of Management Review v. 10, n. 1, p. 89-98, Jan.1985.

COBRA, M. **Administração Estratégica do Mercado**.São Paulo: Atlas-1991.

CORNNER, P. D; KINICK, A. J; KEATS, N. W. **Integrating organizational and individual information processing perspectives on choice**. Organization Science (3, 1994: 294-308).

CRUBELATTE, M. J; GRAVE, S. P; GIMENEZ. P, A. F. **Estratégia como configuração: uma visão construtivista da estratégia em organizações**. In: Encontro Anual da ANPAD, 2005. Brasília. Anais.....Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD ROM.

CRUZ,C. M. L; ROSSETO, C. R. **Competitividade Sistêmica estratégia e aprendizagem**. Passo Fundo: UPF Editora, 2006.

DAMANPOUR, F. **Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators**. Academy of Management Journal, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DAY, G. S; REIBSTEIN, J. D. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus,1999.

DORNIER, P. P; ERNST, R; FENDER, M; KOUVELIS, P. **Logística e Operações Globais**. Texto e casos. São Paulo:2000.

DUARTE, R. A; COSTA, B. A. **O Desenvolvimento de *Cluster* Industrial: a produção de móveis em Lagoa Vermelha**. Teoria e Evidência Econômica, Passo Fundo, v. 14, n. 28, p. 57-76, maio 2007.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. **Conversações entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição**. Organizações & Sociedade, v. 9, n. 25, p. 93-109, 2002.

FORRESTER, W. J. **Learning through system dynamics as a preparation for the 21st century.** Systems thinking and dynamic modeling conference for k-12 education. June 27-29, 1994.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional-grandes temas em debate.** Revista de Administração de Empresas, v. 31, n. 3, jul./set. 1991.

GOODSTEIN, D. L; NOLAN, T; PFEIFFER, J. W. **Applied Strategic Planning.** McGraw-Hill,1993.

HENDERSON, B. D. **Henderson on corporate strategy.** Cambridge: Abt Books, 1979.

HILL, T. **Manufacturing Strategy.** London: MacMillan, 1985.

HILL, T. **Manufacturing strategy.** Text and cases, 2 ed. New York: Palgrave, 2000.

HILLIG, E; SCHNEIDER, E. V; PAVONI, T. E. **Pólo moveleiro da serra gaúcha: geração de resíduos e perspectivas de gerenciamento ambiental.** Caxias do Sul: Educs, 2004.

HITT, A. M; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HUSSEY, D. **Strategic Management-from theory to implementation.** 04 ed. Butterworth Heinemann,1998.

JÚNIOR, J. P. **Um texto, multiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional.** Revista de Administração de Empresa. V. 42, n. 4. Nov./Dez. 2002.

KOTTER, J. **Leading Changes: why transformations efforts fail.** Harvard Business Review. March-April, 1995.

KOTTER, J; COEHN, D. S. **O coração da mudança.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LEVITT, B; MARCH, J. G. **Organization Learning**. Annual Reviews of Sociology, Palo Alto, CA, v.14, p.319-340, Aug. 1988.

LUMPIKIN, G.T. DESS, G.G. **Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking I to performance**. The Academy of Management Review, V. 21, n.1, p. 135-172, 1996.

MALHOTRA, K. N. **Pesquisa de *marketing* uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MCCRAW, T. K; CHANDLER, A. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

MARIETTO, M; MEIRELES, M; SANCHES, C; SILVA, R. O. **Teoria do caos: uma contribuição para a formação de estratégias**. In: Encontro Anual da ANPAD, 2006. Salvador. Anais.....Salvador/Bahia: ANPAD, 2006. 1 CD ROOM.

MILES, R. E; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILLER, S. S. **Competitive Manufacturing: Using Production as a Management Tool**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1989.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J; QUINN, J. B; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia, conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOVERGS. 2008. Disponível em: <<http://www.movergs.com.br>>. Acesso em: 17 de abril. de 2008.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. Lisboa: INDEG/ISCTE Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, 2001.

NONAKA, I. **The knowledge-creating company**. Harvard Business Review. November-December, 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo, BSP: Atlas, 21 ed. 2005. 297p.

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

PASQUAL, A, C, *et al.* **Uma análise de cluster da indústria moveleira de Lagoa Vermelha**. Teoria e Evidência Econômica, Passo Fundo-Texto para discussão, maio 2007.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, p. 79-91, May/Jun. 1990.

QUINN, J. B; **Managing strategies incrementally**. Omega, the international journal of management science v.10, n. 6, p. 613-627, 1982.

RITTO, C. A. **Organizações Caórdicas-Modelagem de Organizações Inovadoras**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Modenra Ltda, 2005.

ROBERTS, J. **The modern firma-organizational Design for performance and Growth**. Oxford-University Press, 2004.

SCHNEIDER, E. V; NEHME, C. M; BEM, F. **Pólo moveleiro da serra gaúcha: Sistemas de gerenciamento na indústria moveleira**. Caxias do Sul: EducS, 2006.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SMIRCICH, L.; STUBBART, C. **Strategic Management in an Enacted World**. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.

SOUZA, C. G. **Cultura organizacional como elemento de controle: uma perspectiva antropológica**. In: Encontro Anual da ANPAD, 2006. Salvador. Anais.....Salvador/Bahia: ANPAD, 2006. 1 CD ROOM.

STEINER, A. G. **A step-by-step guide Strategic Planning What every manager must know**. Free Press Paperbacks, 1997.

TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TONI, D. D; MILAN, G; HEXSEL, A. **O desempenho organizacional a partir dos modelos mentais dos empreendedores: um estudo exploratório em duas empresas do setor metal mecânico**. ANPAD. III Encontro de Estudos em Estratégias. São Paulo, maio, 2007.

VASCONCELOS, C. F; BRITO, L. L. **Vantagem competitiva: o construto e a métrica**. *Revista de Administração de Empresas-ERA*. v. 44. n. 2 – abril/junho, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Atlas, 1997.

VOLBERDA, H. **Crise em Estratégia: Fragmentação, Integração ou Síntese**. *Revista de Administração de Empresa-RAE*. v. 44, n. 4 , out./nov. 2004.

VOSS, C. A. **Manufacturing Strategy Formulation as a Process**. In: VOSS, C. A., (ed.) *Manufacturing Strategy: Process and Content*. New York: Chapman & Hall, 1992.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WATERMAN, R. H. T. J.; PETER, J. R. F. **Structure is not organization**. *Business Horizons*, v. 23, n. 3, p. 14-26, Jun. 1980.

WRIGHT, P; KROLL, J. M; PARNELL, J. **Administração Estratégica**. 1 ed. São Paulo; Atlas, 2000.

ANEXO A - Roteiro de entrevista – diretores das empresas

- 1 - Por quê é importante a estratégia para a sua empresa?

- 2 - Como foi desenvolvida a estratégia de sua empresa?

- 3 - Quando a estratégia de sua empresa foi desenvolvida foi pensado sobre o impacto que traria para os demais funcionários? Por quê?

- 4 - Quando a empresa atinge um objetivo através de uma estratégia o que se acontece em termos de processo administrativo?

- 5 - No desenvolvimento da estratégia se analisa mais a empresa internamente ou o mercado ou ainda o setor Por quê?

- 6 - A estratégia da empresa é desenvolvida para fazer um produto/serviço diferente ou a intenção é reduzir o custo de todo o processo? Ou se objetiva os, dois, custo e diferenciação? Por quê?

- 7 - A estratégia da empresa é fazer com que a ela seja eficiente como as demais ou que seja líder de mercado? Por quê?

- 8 - Como acontece o entendimento da estratégia e o comprometimento dos funcionários para o desenvolvimento da estratégia?

ANEXO B - Roteiro de entrevista - nível tático

- 1 - O que é estratégia?
- 2 - Como foi desenvolvida a estratégia?
- 3 - O que foi mais importante para o desenvolvimento da estratégia?
- 4 - Todos dentro da empresa podem formular a estratégia? Como?
- 5 - A estratégia da empresa promove a inovação de processos, rotinas e atividades? Como?
- 6 - Na condição de funcionário você segue apenas a estratégia definida ou desenvolve atividades além da amplitude da estratégia? Como?
- 7 - O que faz com que você siga a estratégia da empresa? Como e por quê?
- 8 - Você tem interesse em desenvolver a estratégia definida pela empresa? Por quê?
- 9 - A diretriz estratégica definida contribui para maior competitividade da empresa? Como?
- 10 - A estratégia definida está de acordo com a realidade da empresa, isto é, passível de ser desenvolvida de acordo com a capacidade da empresa? Como?
- 11 - O que a empresa deve fazer para que todos se engajem na realização da estratégia definida?