

## O Processo De Construção De Estratégias Em Uma Empresa Do Ramo Automotivo Sob A Perspectiva De Henry Mintzberg

Marco Aurélio Arbex (Faciesi / Unopar) [marco.arbex@facesi.edu.br](mailto:marco.arbex@facesi.edu.br)

### Resumo

O objetivo do presente artigo é identificar – usando a perspectiva de Henry Mintzberg – como se dá o processo de construção e desenvolvimento de estratégias em uma empresa que atua no setor varejista, especificamente no ramo de pneus e serviços automotivos, cuja sede encontra-se em no interior do Estado de São Paulo. Quanto aos fins o estudo caracteriza-se como descritivo, e quanto aos meios, caracteriza-se com um estudo de caso. O método de coleta de dados foi uma entrevista com o supervisor comercial da empresa, sendo as informações coletadas analisadas de forma qualitativa, segundo as escolas de estratégia, de acordo com Mintzberg. O período abordado no estudo compreende os anos entre 1995 e 2003, intervalo de tempo em que observou-se na organização dois momentos de reorientação estratégica: em 1995 houve um período de crise na empresa enquanto em 2003 verificou-se uma diversificação no foco da organização. O estudo mostra que a empresa apresenta características da escola empreendedora na formação de suas estratégias, com ênfase no papel de um líder centralizador. A estrutura da empresa possui elementos tanto da configuração empreendedora quanto da configuração maquinal, de acordo com Mintzberg. Nota-se que o processo de construção da estratégia é altamente complexa, pois é influenciado tanto pela visão do gestor quanto pela dinâmica do mercado no qual a organização encontra-se.

**Palavras-chave:** Henry Mintzberg, construção de estratégias, setor automotivo.

### Introdução E Revisão De Literatura

A escolha estratégica numa organização inclui não apenas a percepção dos condicionantes ambientais, tecnológicos e estruturais, mas principalmente, a capacidade de análise, decisão e manipulação de certos fatores do ambiente externo à organização pelos tomadores de decisão. Assim, para entender como as estratégias são formuladas e implementadas em cada organização, faz-se necessário compreender as ações dos gerentes ou tomadores de decisão desta organização. O presente artigo aborda o processo de construção de estratégias em uma empresa de médio porte varejista de pneus e de serviços para autos, utilizando-se da perspectiva de Henry Mintzberg sobre estratégia, apresentada a seguir.

No âmbito organizacional, inúmeros são os conceitos de estratégia propostos pela literatura. Ansoff e McDonnell (1993) afirmam que a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Para Quinn (2001), estratégia é o padrão ou o plano que integra em um todo as principais metas, políticas e ações de uma organização. Oliveira (1991) sugere que a estratégia na empresa está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos organizacionais (físicos, financeiros e humanos), visando minimizar problemas e maximizar as oportunidades do ambiente que cerca esta organização. Observa-se que a palavra “arte” denota algum grau de subjetividade para a palavra estratégia. Nesse sentido, Andrews (2001) expressa que a estratégia é um processo inseparável da estrutura, comportamento e cultura organizacional. Não obstante deva ser encarada de forma

racional, aspectos emocionais, valores, aspirações, e preceitos éticos podem influenciar na decisão estratégica.

De acordo com Mintzberg (2001), o campo da administração estratégica não pode sustentar-se em uma única definição de estratégia. O autor apresenta cinco formas que o conceito de estratégia pode assumir. Primeiramente, como um plano, a estratégia refere-se à escolha deliberada de cursos de ação para lidar com determinadas situações. Sendo que o foco da tomada de decisão estratégica encontra-se nos gestores da organização (Mintzberg, 2001). No entanto, observa-se que nem sempre há este planejamento estratégico, ou seja, algumas decisões estratégicas não resultam de planos deliberados e conscientemente definidos, surgindo de forma emergente. Essa noção leva a segunda definição de Mintzberg: estratégia como um padrão. Quando ao longo do tempo são observados padrões, sem que estes tenham sido previamente e formalmente formulados, diz-se que a estratégia emergiu.

Prado Junior (2003) mostra que um aspecto essencial da diferenciação entre os conceitos *deliberado* e *emergente* consiste na avaliação do quanto o processo de concepção e definição de uma dada estratégia encontra-se separado do processo de sua implementação. Assim as estratégias podem tanto ser formuladas (planos) quanto podem ser formadas, ou seja, emergir naturalmente em resposta a certos estímulos notadamente externos (Mintzberg, 2001a). Esta tendência (estratégia emergente) é observada em organizações inseridas em ambiente permeados por escassez de recursos e rápido avanço tecnológico, associados às novas formas de organizar e gerir o ambiente de trabalho.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), pode-se pensar em estratégias como plano e como padrão da seguinte maneira: estratégia como plano é a estratégia pretendida, e como padrão, a estratégia realizada. Caso a estratégia pretendida (formulada) se efetive, identifica-se uma estratégia deliberada; caso não se efetive, identifica-se uma estratégia não-realizada. Ainda, o desenvolvimento de um padrão na ausência de intenções prévias deliberadas, conduz à estratégia emergente. Fonseca (2001) mostra que tal raciocínio pode demonstrar que raramente as estratégias eficazes são exclusivamente deliberadas ou emergentes, configurando-se num *mix* entre ambas.

É importante observar que quando se fala em formulação de estratégias, ou seja, quando estas partem de um plano, pode-se afirmar que há na literatura “*duas ondas de consenso*” (Mintzberg e Quinn, 2001) sobre tal perspectiva: a primeira, originada da década de 60 foi conduzida por Keneth R. Andrews<sup>1</sup>; e a segunda, originada da década de 80, apoiou-se na primeira e teve como principal expoente Michael Porter. As idéias de Porter exprimem bem a terceira proposição de Mintzberg: a estratégia como uma posição. Nesta terceira definição, a estratégia torna-se a força mediadora entre a organização e ambiente, sendo seu objetivo buscar um melhor posicionamento desta organização no ambiente em que está inserida (Mintzberg, 2001). Como já citado, essa idéia do posicionamento frente ao ambiente é enfatizada por Porter. Segundo Porter (1991), a meta do estrategista empresarial é encontrar uma posição em seu setor onde sua empresa pode melhor se defender das forças ambientais, ou influenciá-las em seu favor. Assim, o estrategista tem condições de identificar os pontos fortes e fracos da empresa e definir qual será a postura dela em relação às causas básicas de cada força. Desta forma, Porter (1991) sugere o seguinte plano de ação: i) posicionar a empresa: assumir uma estrutura e adaptar-se a ela; ii) influenciar o equilíbrio, alterando as causas das forças, assumindo posições ofensivas; iii) antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas antes dos rivais.

A quarta definição de estratégia a coloca como uma perspectiva, ou seja, não trata apenas de posicionamento, mas “de uma maneira enraizada de ver o mundo” (Mintzberg, 2001). Enquanto a terceira definição de estratégia olha para fora, procurando posicionar a organização no ambiente, a quarta olha para dentro. Neste ponto de vista, a estratégia é para a organização como se fosse personalidade do indivíduo.

Mintzberg (2001) sugere que em sua quinta definição de estratégia (estratégia como um pretexto), esta deva ser entendida, sobretudo, como um conceito. Assim, “*todas as estratégias são abstrações existentes apenas nas mentes das pessoas interessadas*” (Mintzberg, 2001: 30). Esta definição de estratégia pode ser entendida como um truque ou uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). Mintzberg (2001) ressalta que existem diversas relações entre as definições identificadas, sendo que cada uma agrega elementos fundamentais para a compreensão global da estratégia organizacional.

Mintzberg (2001) caracteriza estas cinco perspectivas como formas de abordar a formulação de estratégias, propondo uma linha de abordagem que articula o pensamento estratégico em dez distintas correntes, denominadas escolas: escola do design, escola do planejamento, escola do posicionamento, escola empreendedora, escola cognitiva, escola do aprendizado, escola do poder, escola cultural, escola ambiental e escola da configuração (Mintzberg, 2000). O autor mostra que, enquanto as escolas do design, planejamento e posicionamento são chamadas de prescritivas – pois procuram apresentar caminhos apropriados para a formulação das estratégias – as outras são descritivas, pois procuram entender o processo da estratégia à medida em que este se desdobra. Embora as escolas tenham surgido em datas próximas (entre meados de 60 e meados de 70), a escola do design teve predominância inicial (meados da década de 60), seguida pela escola do planejamento na década de 70, e pela escola do posicionamento na década de 80. As restantes ganharam importância a partir da década de 1990.

Na escola do design, a estratégia consiste na adequação da capacidade interna em razão das possibilidades externas. Assim, é utilizada a análise do estilo SWOT, através da qual se busca identificar forças e fraquezas internas, bem como ameaças e oportunidades externas. O seu principal pressuposto é o fato de haver uma dicotomia entre a formulação e a implementação da estratégia (Ferreira, Gimenez e Grave, 2002). Em outras palavras, enquanto a cúpula formula a estratégia, o restante da organização ou outros setores específicos são incumbidos de implementá-las. A escola do planejamento segue a mesma linha da primeira (design), trabalhando a idéia de que se pode delinear a estratégia a partir de um planejamento prévio do futuro, baseado em informações sobre o ambiente externo e dados internos. A diferença é que na escola do planejamento há uma maior preocupação em formalizar todos os processos, utilizando-se de orçamentos, cronogramas ou outras formas sistematizadas de controle, variável enfatizada por esta escola. Como autor expoente desta escola pode ser citado Igor Ansoff<sup>2</sup>.

Já a escola do posicionamento foca a competição, apresentando uma abordagem essencialmente econômica. Uma característica desta escola é que esta foca mais o *conteúdo* das estratégias propriamente ditas do que o *processo* pelo qual elas são elaboradas (Ferreira, Gimenez e Grave, 2002). Nota-se ainda que tal escola consolidou-se em três “ondas”: a primeira, inspirada em antigos escritos sobre escolha de estratégias adequadas para posições específicas no contexto de batalhas militares; posteriormente com a busca por imperativos de consultoria, com destaque para os trabalhos da empresa de consultoria BCG (Boston

Consulting Group); e finalmente com a busca sistemática por relações empíricas entre condições externas e internas, que mostrem estratégias ideais a serem seguidas. Destaca-se aqui a obra de Michael Porter. A escola empreendedora, por sua vez, vê a formulação da estratégia como um processo visionário de um líder, dentro da organização. Nessa escola, o pensamento do empreendedor (sua visão) define a estratégia a ser tomada. (Ferreira, Gimenez e Grave, 2002). A escola empreendedora considera os elementos mais personalizados da liderança, como intuição, julgamento e experiência.

Com base na psicologia, a escola cognitiva busca entender o que acontece na mente do estrategista, para desvendar os seus mistérios dos processos mentais de identificação da realidade (Ferreira, Gimenez e Grave, 2002). A formação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista, e as estratégias emergem como perspectivas que dão forma à maneira pela quais as pessoas lidam com as informações vindas do ambiente.

Na escola do aprendizado, a estratégia emerge de um processo de aprendizagem coletiva, sendo que o processo de criação de estratégias está diretamente ligado ao ato de aprender dos participantes deste processo (Ferreira, Gimenez e Grave, 2002). Aqui as estratégias são formadas (emergem), dado que a organização aprende ao longo de sua história. Já a escola do poder focaliza o conflito de interesses pessoais e a exploração do poder na organização dentro do processo estratégico. Essa escola tem um caráter político, abordando a formulação da estratégia como um processo de negociação e ponderação de forças políticas (Ferreira, Gimenez e Grave, 2002). A escola cultural considera a dimensão cooperativa e coletiva do processo da estratégia, preocupando-se com a influência da cultura organizacional na manutenção da estabilidade estratégica. Esta escola focaliza o interesse comum, ao invés do interesse próprio, como na escola do poder (Mintzberg, 2000). A escola ambiental enxerga a formação da estratégia como uma resposta passiva às forças externas, ou seja, o ambiente determina as regras do processo (Ferreira, Gimenez e Grave, 2002). Baseada na teoria da contingência estrutural considera a liderança um elemento passivo para ler o ambiente e garantir a adaptação adequada da organização.

Por fim, a escola da configuração que procura colocar todas as escolas anteriores no contexto do processo de formulação e formação da estratégia. Idealizada pelo próprio Mintzberg, tal escola trabalha com os seguintes conceitos: *configurações*, que são arranjos das diferentes dimensões de uma organização e seu contexto, e *transformações*, que são saltos de uma configuração para outra. As premissas desta abordagem são: i) as organizações alternam, ao longo de suas vidas, períodos de estabilidade (estado ou *configuração*) e períodos ocasionais de mudanças profundas (*transformação*); ii) essa alternância pode caracterizar ciclos de vida da organização; iii) a chave para a administração estratégica é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas adaptáveis a maior parte do tempo, reconhecendo periodicamente a necessidade de transformação e ainda ser capaz de gerenciar esse processo de ruptura; iv) o processo de formação de estratégia pode ser qualquer um dos anteriores, segundo a configuração do momento; v) as estratégias assumem qualquer uma das formas anteriores (configurações) de acordo com a situação. (Fonseca, 2001).

As configurações propostas por Mintzberg (2001b) são:

- a) Organização empreendedora – Possui estrutura informal e flexível, permite operar em ambientes dinâmicos e é focada na figura do empreendedor (líder). Às vezes grandes organizações em tempo de crise assumem a forma empreendedora. Sua parte-chave é o ápice estratégico e há centralização horizontal e vertical;

- b) Organização maquinal – Apresenta cargos especializados, trabalho padronizado, equipe tecnocrática e pessoal de *staff*. Sua parte-chave é a tecnoestrutura, cujo objetivo é o *design* e a manutenção dos sistemas padronizados e formalizados. Apresenta uma descentralização horizontal limitada;
- c) Organização profissional – o poder está nas mãos de profissionais altamente qualificados (padronização de habilidades). A parte-chave da organização é a essência operacional, e há uma descentralização horizontal sendo característica em ambientes estáveis, mas complexos;
- d) Organização diversificada – composta por um conjunto de unidades relativamente independentes, possui estrutura administrativa um pouco descentralizada verticalmente. A parte-chave deste tipo de organização é a linha intermediária;
- e) Organização inovadora (ou *adhocracia*) – equipes de peritos coordenados por ajustes mútuos entre profissionais altamente especializados. A organização opera com estruturas de projetos, e sua parte-chave é o *staff* de suporte. Há uma descentralização seletiva (tanto horizontal quanto vertical) e opera em ambientes complexos e dinâmicos.
- f) Organização missionária – caracterizada pela padronização de normas e existência de ideologia, com o compartilhamento de valores e crenças por seus integrantes. Devido a este componente ideológico, a organização missionária é caracterizada pela descentralização, apresentando frouxa divisão do trabalho, baixa especialização e hierarquia.
- g) Organização política – caracterizada pela desintegração de suas partes, apresentando ausência de mecanismos de coordenação ou mesmo de uma parte-chave. Como resultado desta desintegração e desta ausência de coordenação, a organização pode ter dificuldades em inibir conflitos, configurando-se numa organização política.

É interessante observar que Mintzberg não demonstra de maneira clara como se utilizar o conhecimento sobre as escolas, mas sugere que cada administrador deve descobrir sua maneira própria de lidar com a questão estratégica em sua organização (Ferreira, Gimenez e Grave, 2002). Nesse sentido, Mintzberg (2001c) sugere que é necessário ir além de cada configuração isoladamente, sendo necessária a interação do conhecimento proveniente de todas para um melhor entendimento da realidade organizacional.

Como já citado, para a compreensão de como as estratégias são construídas nas organizações, faz-se necessário entender as ações dos gerentes ou tomadores de decisão nestas organizações. Nesse sentido, as pesquisas de Mintzberg (2001d) sugerem que, de um modo geral, os gerentes são orientados para ação e para atividades de curta duração, incluindo constantes tarefas operacionais além de procurar comunicação verbal mais do que escrita. Nota-se que estas características diferem da visão tradicional do gerente, caracterizado por tomar decisões ponderadas, baseando-se em amplo sistema de informação e distante de tarefas cotidianas.

Assim, pode-se extrair das leituras de Mintzberg que os gerentes não pensam e planejam apenas, como não são apenas “fazedores”, controladores ou líderes. A atividade gerencial é caracterizada por um *mix* de todos estes aspectos. Em segundo lugar, pode-se considerar que cada gerente tem um estilo próprio e um modo particular de ver a organização, dado que ao assumir um determinado cargo, o indivíduo já tem pressupostos, imagens e valores de si próprio e de terceiros, adquiridos ao longo do tempo – os modelos mentais (Senge et ali, 1999). Estes modelos ajudarão o gerente a delinear sua estrutura para o cargo, traduzida em iniciativas de mudanças, estratégias e visão global da organização.

## **Problema Objetivo De Pesquisa**

O problema de pesquisa pode ser assim delineado: como as estratégias são desenvolvidas em uma empresa de porte médio, que atua no setor de pneus e prestação de serviços em autos? O objetivo do presente artigo é identificar como as estratégias são desenvolvidas nesta empresa, utilizando a perspectiva de Henry Mintzberg.

## **Metodologia**

Quanto aos fins, a presente pesquisa caracteriza-se como descritiva. Segundo Gil (1996), pesquisas descritivas objetivam a descrição das características de uma população ou fenômeno (como identificação de perfil, ou levantamento de opiniões ou crenças de uma população) ou mesmo o estabelecimento de relações entre variáveis. Vergara (2004) mostra que embora a pesquisa descritiva não tenha o compromisso de explicar os fenômenos que investiga, pode servir de base para tal explicação. Quanto aos meios, a pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, visto que se encontra circunscrito a uma ou poucas unidades, apresentando caráter de profundidade e detalhamento (Gil, 1996).

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista focalizada (Vergara, 2004) realizada com o supervisor comercial da matriz da empresa. Já a interpretação dos dados foi feita de forma qualitativa. Quanto às delimitações do estudo, tem-se que este compreende um período de oito anos da história da empresa (entre 1995 e 2003). Nota-se ainda que este estudo limita-se a identificar como se dá o processo de construção de estratégias, focando o papel do tomador de decisões. Assim, o estudo não visa avaliar as decisões estratégicas tomadas ou mesmo propor caminhos a serem seguidos.

## **Análise Dos Resultados**

A empresa estudada existe desde 1956, sendo hoje um grupo composto por 11 empresas, tendo uma matriz que coordena 10 filiais em cidades dos estados de São Paulo e Paraná. A empresa conta com 210 funcionários e um faturamento de R\$ 28 milhões anuais. Na década de 80, a empresa foi vendida pelo fundador para seus dois genros, que são os atuais proprietários, em igualdade de condições na sociedade. O entrevistado deste estudo encontra-se na empresa desde 1985 e está na função que ocupa hoje (supervisor comercial) desde 1992.

Hierarquicamente, observa-se na empresa a seguinte caracterização: No topo estão os dois proprietários, tendo logo abaixo deles três supervisores – inclusive o entrevistado. Abaixo dos supervisores, encontram-se os gerentes de nível intermediário, e em seguida os trabalhadores de nível operacional. Nas filiais, existem apenas dois níveis hierárquicos: o dos gerentes intermediários e o operacional, sendo que os níveis de supervisão e diretoria existem apenas na matriz. O setor de recursos humanos é autônomo nas unidades, ou seja, cada unidade tem autonomia para contratar e despedir funcionários, sendo o processo de recrutamento e seleção acontecendo internamente (não há contratação de empresa especializada). Nota-se que em cada unidade, os gerentes são contratados pela matriz e alocados nas unidades. A partir daí, este executa autonomamente a contratação do restante da equipe.

A empresa pratica uma política de remuneração baseada em metas de produtividade para os gerentes intermediários em cada unidade. A definição de tais metas é feita ao final de todos os anos, e seu cumprimento verificado todos os meses. Quando estas metas mensais são

excedidas, os gerentes recebem bonificações no salário. De acordo com o entrevistado, tal política de remuneração é essencial para o crescimento e aumento de faturamento da empresa: “... *temos um concorrente que paga apenas salário fixo. Enquanto nós trabalhamos até depois do horário comercial, às 18:00h eles já estão fechados....sem um incentivo monetário, o funcionário não se empenha.*” Nota-se que a empresa oferece aos trabalhadores apenas os benefícios exigidos por lei. A definição desta política salarial é determinada pelos proprietários da empresa, mais especificamente por um deles. O entrevistado afirma existir uma diferença clara entre os perfis e ações dos proprietários: “... *na verdade, este sócio tem um perfil mais empreendedor, enquanto aquele fica mais na defensiva, acatando as decisões tomadas*”.

Já as atividades de contabilidade, compras, controle financeiro e investimentos são todos centralizados na matriz. Tal concentração mostra o estilo de gestão adotado: as decisões estratégicas e intermediárias são todas definidas na matriz. As filiais têm funções exclusivamente operacionais, com os seus gerentes sendo responsáveis pela produtividade e desempenho da unidade. As metas a serem cumpridas são definidas na matriz e repassadas aos gerentes das unidades, cuja autonomia limita-se a contratação e dispensa de pessoal. O horizonte de decisões é restrito, mesmo na matriz, pelo fato de a empresa operar sob a “bandeira” de um grande fabricante. Além de fornecer treinamento de pessoal, padronização das lojas e verbas para propagandas e apoio logístico (fabricante disponibiliza um banco de dados *online*, indicando níveis de estoques do fabricante, *status* de pedidos, etc.) algumas decisões estratégicas são definidas por esta empresa, como mostra o entrevistado: “... *o fabricante faz as pesquisas de mercado e define onde deverá ser aberta mais uma unidade, por exemplo. Aí, eles nos comunicam e perguntam se queremos abrir uma unidade nossa em tal lugar.... se não quisermos, ele oferece a algum concorrente nosso, que trabalha com a mesma bandeira*”.

Nota-se, portanto, que a empresa depende deste fabricante para tomar certas decisões estratégicas, limitando seu campo de ação gerencial. No entanto, a empresa fabricante apenas indica o local para uma nova unidade e ajuda na estruturação da loja. Assim, a empresa pode recusar a oferta, caso considere a proposta pouco atraente. Neste sentido, o entrevistado afirma que a empresa não realiza pesquisas de mercado, ou avalia custos ou condições ambientais antes de abrir uma unidade. Ou seja, a empresa não recusa as ofertas do fabricante. Tal política é definida pelos sócios, principalmente pelo sócio mais ativo. Uma diferenciação, já em atividade em algumas unidades, é a existência de funcionários de *telemarketing*, cuja função é realizar serviços de pré-venda e pós-venda. Em outras palavras, esses operadores de *telemarketing* ligam para potenciais clientes oferecendo serviços e convidando-os para visitar as lojas; e ainda ligam para clientes que acabaram de executar algum serviço com a empresa de modo a captar algum *feedback*. No entanto, este serviço é recente na empresa, sendo que nenhuma decisão estratégica foi ainda tomada com base nas respostas dos clientes.

Nota-se que o entrevistado afirmou que a empresa não fez uma avaliação quanto à possibilidade de terceirizar o serviço de *telemarketing* ou alguma outra função desligada das competências essenciais da organização, como limpeza: “*na visão do proprietário, é melhor mantermos todos como funcionários da empresa. O único serviço de terceiros que a gente usa é o de transporte de produtos, através de uma transportadora indicada pelo nosso parceiro (fabricante)*”.

Dentro do período abordado neste estudo, destacam-se dois momentos de reorientação estratégica: um deles em meados dos anos 90, quando a empresa passou por dificuldades e

teve que se desfazer de algumas unidades. Quando perguntado sobre como se deu o processo de reestruturação, o entrevistado mostrou que o sócio (o mais ativo) decidiu unilateralmente fechar algumas unidades, contratando posteriormente uma consultoria. No entanto, nota-se que a empresa não se utiliza planejamento formal, ou de estudos especializados em determinadas áreas. O pensamento e a visão dos proprietários é o principal fator norteador das escolhas estratégicas da empresa.

Um segundo momento de orientação estratégica deu-se em 2003, quando a empresa decidiu abrir uma unidade com um novo conceito: ampliar o foco, passando a trabalhar com serviços gerais em autos, além dos pneus. Novamente, a presença do sócio empreendedor encontra-se ativa neste negócio, como mostra o entrevistado: *“ele decidiu sobre este novo negócio sozinho. Como ele viaja muito, tem bastante contato com outras empresas em outras cidades, então acho que ele foi buscar assim esta idéia.”*.

De um modo geral, este tipo de decisão (fechar unidades em épocas de crise ou decidir abrir uma unidade com um novo conceito) é sempre tomada pelo sócio empreendedor, como mostra o entrevistado: *“ele tem a idéia e nos comunica. A partir daí, reuniões são feitas para tratar da implementação, mas ele não nos pede opinião ou contrata consultorias para verificar a viabilidade de um negócio, ou analisar o impacto de uma decisão, ou mesmo avaliar alternativas”*. Nota-se que para a abertura deste novo negócio, a única consulta externa foi junto ao fabricante, como nas outras unidades. Embora seja um novo conceito, a empresa não pode se desvincular de sua parceria. A autonomia de tomada de decisões encontra-se centralizada, portanto, mesmo quando se trata de uma única unidade (matriz). Como afirma o entrevistado: *“a minha autonomia é em minhas funções rotineiras. Aqui eu não preciso de ninguém para me orientar, mas decisões que não são de rotina vêm sempre de cima”*. Dessa forma, o entrevistado bem como os outros supervisores (de acordo com as informações do entrevistado) evita procurar os proprietários para dar sugestões ou fornecer um outro ponto de vista sob determinado assunto, o que reforça a idéia da gestão centralizada.

Pode-se observar que a orientação estratégica da empresa encontra-se muito ligada à visão da escola empreendedora, que enxerga a formulação da estratégia organizacional como um processo visionário de um líder. Embora a empresa tenha dois proprietários, predomina a visão de um deles, que apresenta características empreendedoras. Embora não se possa afirmar, é possível que na ausência deste proprietário empreendedor, a empresa tivesse uma administração mais profissionalizada e menos centralizada em uma pessoa. Embora a empresa seja de médio porte e seja dispersa geograficamente, tem uma típica administração familiar, com a figura de um dos sócios confundindo-se com a imagem e com a cultura da empresa. O entrevistado mostrou que pela existência da parceria com o fabricante, os integrantes da empresa (proprietários e supervisores) sentem-se acomodados, pois confiam na parceria; e essa confiança ajuda a inibir uma postura estratégica mais analítica por parte da empresa.

Sob a ótica da escola da configuração de Mintzberg, a empresa em estudo encontra-se (durante o período compreendido pelo estudo) num misto entre a organização empreendedora e a organização maquinal. Da primeira, a característica marcante é o fato de que permite operar em ambientes dinâmicos e é focada na figura do empreendedor (líder). Da segunda (maquinal) tem-se que a empresa apresenta cargos especializados, trabalho padronizado e equipe tecnocrática. Embora seja uma empresa madura, ainda é muito focada no líder. A empresa apresenta como parte-chave, o ápice estratégico (típico da organização empreendedora) e uma descentralização horizontal limitada (típica da organização maquinal).

Quanto aos períodos de reorientação estratégica, nota-se que em ambos não houve planejamento prévio, sendo que as decisões foram anunciadas pelos proprietários, sem estudos formais ou pesquisas de mercado. A decisão por fechar unidades nos anos 90 bem como a de abrir uma unidade com foco diferente em 2003, partiu exclusivamente do julgamento pessoal e da intuição do proprietário (o mais empreendedor), dado que a abertura da primeira em 2003 surgiu de forma emergente, seguindo uma determinação do proprietário.

A ausência de uma gestão profissionalizada contrasta com o porte da empresa e com as características do ambiente e do mercado em que opera. Como já assinalado, a presença da parceria com uma empresa de credibilidade pode ter acomodado os gestores quanto à busca por novas formas de gestão ou mesmo por profissionais. Associa-se a este fato, o comportamento empreendedor e centralizador de um dos proprietários.

### **Conclusão**

O tema estratégia é discutido na literatura sob diversas perspectivas como pôde ser verificado anteriormente na revisão bibliográfica. O presente artigo abordou a perspectiva de Henry Mintzberg, caracterizada como mais descritiva e menos prescritiva. Para Mintzberg, a estratégia pode ser deliberadamente planejada, mas também tende a surgir (emerge) diante de diferentes circunstâncias na organização. Em outras palavras, a forma de enxergar o processo da estratégia varia em organizações distintas, influenciada por aspectos como: a) grau de formalização; b) cultura organizacional; c) capacidade inovativa; d) grau de profissionalização; e) existência de um líder principal e papel atribuído a este; f) ideologias existentes; g) grau de integração entre suas partes; h) diversificação de atividades. As características descritas acima (em alusão às configurações propostas por Mintzberg) se entrelaçam nas organizações, que lidam com vários desses aspectos ao mesmo tempo.

Para entender como acontece o processo de formulação estratégica nas organizações, é necessário entender a atividade gerencial – composta por “pensar”, “comunicar”, “fazer” – moldada pelos modelos mentais particulares de cada ocupante do cargo de gerência. A organização estudada nesse artigo caracteriza-se principalmente por ter a figura de um grande líder empreendedor decidindo os rumos da organização. Por ser uma empresa de médio porte, apresenta também alto grau de formalização; por ser uma empresa antiga, possui uma cultura enraizada, que se mistura com a própria figura do empreendedor. Essa figura impede, de certa forma, uma maior profissionalização da gestão, embora haja uma dispersão geográfica da organização. O fato de a empresa atuar em ramos relacionados, mantém a possibilidade de haver uma gestão centralizada no papel do líder, direcionando o processo de estratégia da organização. A realidade da formulação e implementação da estratégia é altamente complexa visto que, além de oscilar entre a visão e cultura do gestor, é fortemente influenciada pela dinâmica do mercado no qual a organização se encontra inserida.

### **Referências**

- ANSOFF, H.I; MCDONELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- FONSECA, V. S. **Além da escolha racional: exame do conceito de estratégia organizacional a partir de três perspectivas contemporâneas** (tese de doutorado). Programa de pós-graduação em engenharia da produção. UFSC, 2001.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: The Free Press, 1994.
- MINTZBERG, H. *Além da configuração*. In. MINTZBERG, H. QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001c.
- MINTZBERG, H. *Estratégia artesanal*. In. MINTZBERG, H. QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001a.
- MINTZBERG, H. *A função do gerente*. In. MINTZBERG, H. QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001d.
- MINTZBERG, H. *A estruturação das organizações*. In. MINTZBERG, H. QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001b.
- MINTZBERG, H. *Os 5 Ps da estratégia*. In. MINTZBERG, H. QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H. *Estratégia artesanal*. In. MINTZBERG, H. QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001a.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre : Bookman, 2000.
- NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. INDEG/ISCTE - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, Lisboa. Setembro, 2001. Disponível em: <http://iscte.pt/Estrategia/conceito%20estrategia.pdf>. Acesso em 09/07/2004.
- OLIVEIRA, D. P.R. **Estratégia Empresarial: Uma abordagem empreendedora**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- PIRES, P. J.; PRATES, R. C. **As estratégias organizacionais das indústrias de transformação localizadas na cidade industrial de Curitiba e a reestruturação produtiva no Brasil nos anos 90**. Anais do XXVII EnAnpad, 2003.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PRADO JUNIOR, S. T. **Reflexos do Desenvolvimento e da Estrutura do Campo da Estratégia de Negócios na Diferenciação entre Estratégias Emergentes e Estratégias Deliberadas**. Anais do XXVII EnAnpad, 2003.
- QUINN, J. B. *Estratégias para mudança*. In. MINTZBERG, H. QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- SENGE P. et ali. **A quinta disciplina: caderno de campo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- VERGARA. S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2004.

---

<sup>1</sup> Podem ainda ser citados nesta esfera Igor Ansoff e Richard Rumelt.

<sup>2</sup> Ver: ANSOFF, I. *Administração Estratégica*, Editora Atlas, São Paulo, 1993.