

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica

Dissertação de Mestrado

Título: *Elementos da agenda de transformação estratégica das empresas para ambientes em transição*

Autor: Evaldo Serra da Silva

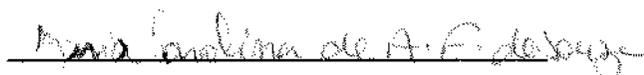
Orientadora: Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza

Campinas, 03 de março de 1.998

**Elementos da agenda de transformação estratégica
das empresas para ambientes em transição**

Este exemplar corresponde à redação final da dissertação devidamente corrigida e defendida por Evaldo Serra da Silva e aprovada pela comissão julgadora.

Campinas, 03 de março de 1998



Prof.^a Dr.^a Maria Carolina de Azevedo
Ferreira de Souza

Orientadora

Dissertação apresentada ao Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, UNICAMP, como requisito parcial para obtenção do Título de MESTRE em Qualidade.

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DO IMECC DA UNICAMP**

Silva, Evaldo Serra da

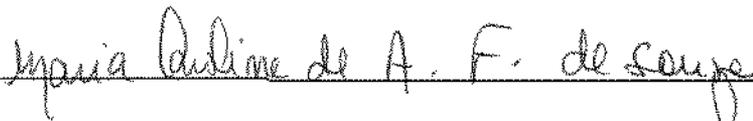
Si38e Elementos da agenda de transformação estratégica das empresas
para ambientes em transição / Evaldo Serra da Silva -- Campinas,
[S.P. :s.n.], 1998.

Orientador : Maria Carolina de Azevedo Ferreira de Souza

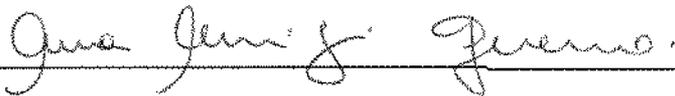
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas,
Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica.

I. Estratégia empresarial. 2. Planejamento estratégico. 3. Gestão
da qualidade total. 4. Processo decisório. I. Souza, Maria Carolina de
Azevedo Ferreira de. II. Universidade Estadual de Campinas.
Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica. III.
Título.

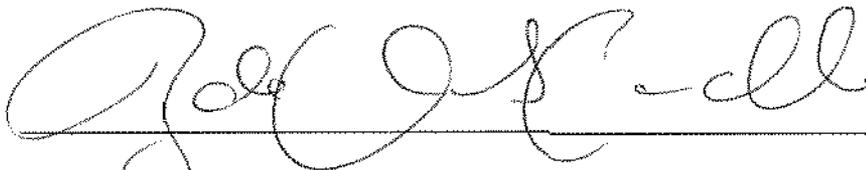
Dissertação de Mestrado defendida e aprovada em 03 de março de 1998
pela Banca Examinadora composta pelos Profs. Drs.



Prof (a). Dr (a). MARIA CAROLINA DE AZEVEDO FERREIRA DE SOUZA



Prof (a). Dr (a). ANA CERVIGNI GUERRA



Prof (a). Dr (a). RUY DE QUADROS CARVALHO

À memória de meu pai.

AGRADECIMENTOS

Expresso os meus sinceros agradecimentos à todos aqueles que me auxiliaram no desenvolvimento e na elaboração deste trabalho.

Agradeço à Prof^ª. Dr.^a Maria Carolina Azevedo Ferreira de Souza pela orientação sempre amiga e atenciosa, mostrando a importância do contínuo aprendizado e da aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos.

Agradeço também a leitura atenta, os comentários e as sugestões do Prof. Dr. Ruy de Quadros Carvalho do Instituto de Geociências da UNICAMP e da Prof^ª. Dr.^a Ana Cervigni Guerra da Fundação Centro Tecnológico para Informática (CTI) e da UNICAMP.

Aos Profs. e Prof.as do Mestrado em Qualidade e aos colegas da turma pelo convívio e principalmente pela crença que o ser humano sempre pode fazer melhor as coisas que se propõe, inclusive nas empresas.

À Alcemyr e Lucilia por me mostrarem, desde cedo, o gosto e a importância do estudo, da dedicação e da persistência de propósito.

À Maria Luiza, Mariana e Leonardo pelas horas roubadas do convívio familiar.

Agradeço à CESP, em particular à sua Diretoria de Distribuição, pela possibilidade do contínuo desenvolvimento profissional e aos Engenheiros Wilson Ferreira Júnior, Edmundo Picucci, Francisco Alfredo Fernandes, Carlos Henrique Camargo Lopes e Ricardo Torrezan pelas idéias e pelos incentivos recebidos ao longo do tempo.

“ Quem diz que as companhias de luz e força não tem concorrência? Talvez representem hoje monopólios naturais; mas talvez amanhã sofram morte natural... Para poderem sobreviver, elas próprias terão de tramar a obsolescência daquilo que agora é seu ganha-pão.”

Theodore Levitt
(Marketing Myopia)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1. A ADMINISTRAÇÃO COMO UM PROCESSO DE GESTÃO.....	5
1.1. Evolução das abordagens administrativas.....	6
1.2. Gestão pela qualidade total.....	19
1.3. Aprendizagem organizacional.....	28
2. O AMBIENTE COMPETITIVO.....	44
2.1. A indústria, a concorrência e as forças competitivas.....	45
2.2. Estratégia empresarial.....	47
2.3. O processo decisório.....	51
2.4. Rumos da moderna estratégia	53
3. A ESTRATÉGIA PARA UM AMBIENTE EM TRANSIÇÃO.....	58
3.1. Visão de Futuro.....	60
3.2. Competências essenciais.....	65
3.3. Arquitetura estratégica.....	69
3.4. Gestão do processo.....	73
4. ANÁLISE DA INDÚSTRIA DE ENERGIA ELÉTRICA PAULISTA.....	80
4.1. Histórico, organização e desenvolvimento.....	82
4.2. O novo ambiente.....	88
4.3. Reflexões sobre a estratégia para um ambiente em transição.....	94
4.4. O caso do processo estratégico da CESP.....	101
5. COMENTÁRIOS E REFLEXÕES.....	118
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	122

RESUMO

O ambiente competitivo vem apresentando, de forma cada vez mais rápida e acentuada, um crescente acirramento da concorrência entre as empresas. Isso se manifesta pelo maior nível de incerteza quanto às condições de ambiente e pela intensa mudança e fluidez dos padrões concorrenciais do mercado competitivo.

A nova dinâmica do mercado competitivo traz para as empresas a necessidade de sobreviver em ambientes que estão em constante regime de transição, ou seja, a visão tradicional de mercados estabilizados cede lugar a mercados não tão estruturados e que acrescentam outras variáveis de análise ao processo estratégico das empresas.

O processo estratégico, por sua vez, se dá sob um ambiente organizacional de maior complexidade, imposto principalmente pelas novas tecnologias que vem sendo empregadas nos processos produtivos. Isso requer um forte processo de transformação organizacional, que permita à empresa uma rápida resposta estratégica frente a seus concorrentes.

Essas observações permitem argumentar que o modelo tradicional de planejamento estratégico é insuficiente como ferramenta capaz de preparar a empresa para competir nos ambientes em transição onde as regras de competição estão continuamente sendo escritas.

É necessário evoluir para um processo de gestão estratégica que possibilite aos dirigentes das empresas administrá-las em condições de mercado que não se sabe exatamente quais são, atuando de forma pró-ativa na construção dessas condições e introduzindo novos elementos nessa agenda de transformação estratégica.

Esses novos elementos da agenda de transformação estratégica das empresas para ambientes em transição devem estar conectados à um processo interno de constante aprendizado das pessoas e isso pressupõe uma visão sistêmica e integrada da gestão empresarial.

INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem como objetivo analisar a evolução do conceito de estratégia empresarial, buscando definir os elementos que devem compor a agenda de transformação estratégica das empresas para ambientes em transição.

As condições atuais de mercado globalizado, caracterizado pelo crescente acirramento da concorrência entre as empresas, tem colocado a busca da competitividade de forma quase unânime na agenda estratégica das empresas. Esse esforço vem exigindo dos dirigentes dessas empresas a condução de um forte processo de reestruturação e de transformação organizacional.

Esse processo de transformação se dá sob um ambiente organizacional de maior complexidade, imposto principalmente pelas novas tecnologias que vem sendo empregadas no processo produtivo. Aliada à essa maior complexidade, exige-se também das empresas uma velocidade de resposta maior, no sentido de se posicionarem rapidamente no mercado frente aos seus concorrentes.

A nova dinâmica do mercado competitivo traz para as empresas a necessidade de sobreviver em ambientes que estão em constante regime de transição, ou seja, a visão tradicional de mercados estabilizados cede lugar a condições não tão estruturadas e que apresentam níveis de incerteza significativamente maiores.

Esse maior nível de incerteza confere ao processo estratégico a necessidade de lidar com situações muito fluidas das condições de ambiente e dos padrões concorrenciais. Advém que o regime de constante transição, antes enfrentado pelas empresas em situações pontuais de sua existência, parece ser um pré requisito constante a ser considerado para a sua sobrevivência.

Lidar com essas questões impõe novos desafios às empresas, principalmente porque requerem uma ampla participação das pessoas na identificação e na definição dos caminhos estratégicos a serem adotados. As implicações quanto à dinâmica do processo de mudança, quanto aos seus efeitos e as expectativas quanto às possíveis respostas não devem derivar apenas da alta direção da empresa mas da organização como um todo.

Para que a empresa esteja preparada para enfrentar essas mudanças, conectando esse caminho de transformação organizacional à estratégia empresarial, não é suficiente a visão tradicional da administração e nem a visão do planejamento estratégico como ferramenta adaptativa que decodifica e traduz ao nível das estratégias internas as forças e regras de competição impostas pelo mercado, dado que existe um regime de constante mutação.

É necessário evoluir para uma gestão estratégica que possibilite aos dirigentes das empresas administrá-las em condições de mercado que não se sabe exatamente

quais são. A empresa deve estar preparada para atuar na construção dessas condições de mercado e aumentar assim a sua probabilidade de sucesso e de sobrevivência. A construção dessas condições de mercado pela empresa deve estar suportada também em um processo interno de constante aprendizado das pessoas, o que pressupõe uma visão mais sistêmica e integrada da gestão empresarial.

Essas observações permitem argumentar que o modelo tradicional de planejamento estratégico é insuficiente como ferramenta capaz de preparar a empresa para competir nos ambientes em transição onde as regras de competição estão continuamente sendo escritas. A necessidade de repensar esse modelo estratégico adaptativo e tradicional adotado pelas empresas, incluindo novos elementos que permitam alavancar essa mudança, em busca de uma postura pró ativa frente a um novo ambiente competitivo, constitui a motivação para a elaboração desta dissertação.

A metodologia empregada para a elaboração desta dissertação envolveu duas etapas. A primeira etapa foi dedicada à construção de um referencial analítico à partir de revisão bibliográfica destacando três grandes blocos conceituais: A administração como processo de gestão, o ambiente competitivo e a estratégia para um ambiente competitivo em transição.

A revisão bibliográfica realizada na primeira etapa foi dividida em três capítulos. No primeiro capítulo são apresentadas as principais abordagens administrativas, buscando caracterizar a administração como um processo de gestão das empresas, sistematizado nos conceitos de tarefa, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia. Na seqüência é apresentada a visão da gestão pela qualidade total e o processo de aprendizagem organizacional.

Neste capítulo fica evidenciada a importância da existência de um processo de gestão pela qualidade total nas empresas para que se possa constituir uma visão sistêmica e integrada, bem como o complemento desse processo de gestão pela existência de um processo de aprendizagem organizacional como alternativa para lidar com a complexidade decorrente dessa integração sistêmica.

No segundo capítulo é detalhado o ambiente competitivo da indústria e as forças competitivas que ocorrem em um regime concorrencial. São destacados o conceito de estratégia empresarial e a contribuição do planejamento estratégico como ferramenta analítica de desdobramento interno dessa estratégia. Apresentam-se também os rumos da moderna estratégia frente a um ambiente submetido à mudanças drásticas das regras de competição ou que não tenham essas regras bem definidas.

Destaca-se, da revisão estabelecida neste capítulo, que as políticas tradicionais de planejamento estratégico, baseadas na evolução, continuidade e adaptação, tem que ser repensadas pois a velocidade em que as mudanças ambientais estão se processando é certamente maior do que aquela na qual esse modelo teórico foi

desenvolvido. A condição de ambientes mais estáveis com regras de concorrência mais bem definidas e que permitem estratégias adaptativas ao mercado está cedendo lugar para ambientes em constante mutação, cujas regras ainda estão sendo escritas durante o estabelecimento do processo de competição. E isso exige uma nova formulação estratégica.

No terceiro capítulo são descritas as principais características da estratégia empresarial para esse novo ambiente competitivo em transição e apresentados os principais itens que devem compor a agenda de transformação estratégica das empresas que pretendam competir nessa indústria.

Destaca-se para esse novo ambiente a necessidade das empresas se preocuparem estrategicamente não só com a definição e a adaptação à cenários futuros, mas também interferir na sua construção, agindo de forma pró-ativa na definição das regras concorrenciais e dos padrões de mercado. Outro ponto fundamental diz respeito à necessidade da existência de um processo de desenvolvimento e preservação das competências essenciais da empresa e que permitem aumentar o valor percebido pelo cliente sobre determinado produto ou serviço, permitem diferenciá-la frente a seus concorrentes e dotá-la de capacidade de expansão para novos mercados.

Do ponto de vista conceitual fica evidenciado, nos três primeiros capítulos, a existência de novos caminhos estratégicos a serem seguidos pelas empresas para situações de ambientes competitivos em transição e que esses caminhos possuem elementos diferentes daqueles tradicionalmente empregados no processo de planejamento estratégico.

De forma complementar a segunda etapa desta dissertação trata da avaliação e da aplicabilidade dos conceitos aprendidos na primeira etapa para um contexto real de ambiente em transição.

Com esse objetivo foi escolhido a indústria de energia elétrica que atravessa atualmente um forte processo de transição, onde estão sendo escritas novas regras de competição caracterizadas principalmente pela desestatização e pela desregulamentação, tanto a nível nacional quanto internacional.

Esta segunda etapa foi dividida em dois capítulos. No quarto capítulo é apresentada a análise da indústria de energia elétrica paulista iniciando pelo histórico, organização e desenvolvimento, dando ênfase ao estado atual desse novo ambiente, aos elementos que devem compor a agenda estratégica dessas empresas e por fim ao caso do processo estratégico da CESP com o objetivo de avaliar o modelo de planejamento estratégico apresentado ao longo dos capítulos anteriores.

Fica evidente dessa análise que existem ainda várias indefinições quanto ao modelo definitivo do setor brasileiro e paulista de energia elétrica, e que, cada um dos estados, tem adotado uma postura diferenciada quanto à reestruturação das

suas empresas. Não obstante as indefinições existentes nos diversos modelos, o caso paulista apresenta uma estratégia central que se caracteriza por tornar as atuais empresas estaduais de energia mais eficientes com um forte processo de reestruturação interna, separar as atividades de geração, transmissão e distribuição criando empresas independentes e vender essas empresas decorrentes à iniciativa privada.

Destaca-se desse capítulo a inadequação do planejamento estratégico como instrumento capaz de gerenciar estrategicamente essa transição por que passa o setor elétrico paulista e a existência de novos elementos que devem ser considerados nessa tarefa.

No quinto capítulo são apresentados comentários e reflexões sobre o desenvolvimento conceitual dessa dissertação e sobre a aplicabilidade no caso particular da CESP sob esse novo ambiente que se instala na indústria de energia elétrica.

Este capítulo aponta três questões básicas que devem ser debatidas no âmbito da ação estratégica da empresa e que constituem o cenário para a discussão dos novos elementos da agenda de transformação estratégica: a transição do modelo estatal para o modelo privado e a conseqüente inovação em pensar a estratégia, a transição das pessoas e da estrutura organizacional; e a transição para um modelo de gestão mais participativo obtido pela qualidade total.

A análise desenvolvida ao longo dessa dissertação permite sugerir que o modelo tradicional de planejamento estratégico é insuficiente para levar as empresas a terem uma posição competitiva nos ambientes em transição e que novos elementos devem ser acrescentados à agenda de transformação estratégica para que isso seja possível.

1. - A ADMINISTRAÇÃO COMO UM PROCESSO DE GESTÃO

O objetivo deste capítulo é estabelecer uma revisão bibliográfica das diversas abordagens da Administração empregadas pelas empresas dentro de uma perspectiva histórica, buscando caracterizá-las como um processo de gestão empresarial.

Essa visão da Administração como um processo de como gerir as empresas é construída enfatizando o caráter evolutivo, e às vezes de ruptura, das abordagens administrativas, a importância dos processos de gestão pela qualidade total e os processos de aprendizagem organizacional, como forma sistêmica e integrada de lidar com o atual nível de complexidade dos problemas administrativos e das novas relações produtivas que se estabelecem.

A diversidade de teorias, concepções e abordagens administrativas aparecem usualmente reunidas nos textos de Administração como TGA - Teoria Geral da Administração. Como exemplo dessa sistematização pode-se citar o trabalho de Chiavenato (1983) que propõe o entendimento da TGA, dentro das diversas abordagens administrativas e de forma evolutiva, em cinco variáveis de análise, conforme a figura 1.

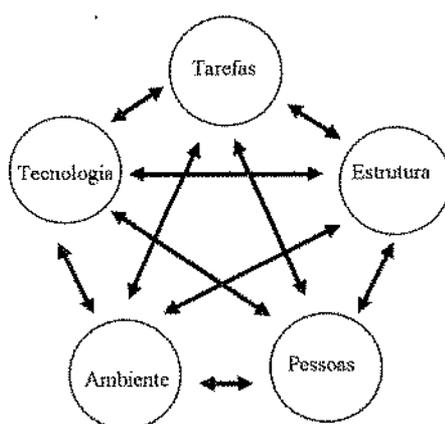


Figura 1 – As cinco variáveis de análise da TGA proposta por Chiavenato

Estas cinco variáveis representam na visão do autor a ênfase atribuída em uma determinada época e por uma determinada abordagem ou teoria administrativa. Ao longo do tempo as diversas abordagens administrativas fixaram-se em uma ou em algumas das cinco variáveis, mas não em todas. Isso é razoável se considerarmos que essas teorias surgiram em determinada época com o objetivo de tratar problemas específicos enfrentados pelas empresas e pelos administradores naquela ocasião histórica.

Para efeito dessa dissertação a contribuição de Chiavenato (1983) será adotada como um roteiro inicial de estudo que permitirá conhecer as principais

contribuições teóricas para a análise da Administração como um processo e seus principais pensadores. Observa-se que a proposta do autor de entendimento das diversas abordagens administrativas por meio de um caráter evolutivo é questionável no sentido de que algumas contribuições atuais ao pensamento administrativo constituem mais uma ruptura aos padrões estabelecidos do que propriamente uma evolução, como será apresentado no decorrer desse trabalho.

Neste sentido a primeira variável de análise se refere à ênfase atribuída nas *tarefas* que os operários executavam nas fábricas, com a Administração Científica de Taylor. Na segunda variável de análise a preocupação básica passou a ser a ênfase na *estrutura*, principalmente com a Teoria Clássica de Fayol, seguindo-se a Teoria Estruturalista. A terceira variável atribui ênfase nas *pessoas* e surgiu com a contribuição Humanista e mais tarde com a abordagens Comportamental e do Desenvolvimento Organizacional. A quarta variável atribui ênfase no *ambiente* no qual a empresa está inserido e surgiu com a Teoria de Sistemas e posteriormente com a Teoria da Contingência. A quinta e última variável foi proporcionada também pela Teoria da Contingência e atribui ênfase à *tecnologia*.

1.1. Evolução das abordagens administrativas

A primeira variável de análise se refere à ênfase atribuída nas tarefas executadas pelas pessoas nas empresas. Essa preocupação nas empresas surgiu mais fortemente no início do século como desdobramento de um processo de industrialização que apresentava um elevado nível de perdas de produção. Certamente a tentativa mais importante de se definir e de se estabelecer de forma racional e científica as tarefas desempenhadas pelas pessoas nas organizações, como forma de fazer frente à necessidade de maior produtividade pela eliminação de perdas, ocorreu com Taylor.

Para Taylor (1970) o trabalho deveria ser eficiente e sempre poderia ser dividido em partes menores denominadas de tarefas. Tarefa era toda e qualquer atividade executada por alguém no seu trabalho e que constituísse a menor unidade possível dentro da divisão do trabalho.

As idéias sobre o princípio da divisão do trabalho e o princípio da especialização das tarefas é atribuída à Adam Smith, principal expoente da escola clássica da Economia, e que referenciava esses princípios como sendo os propulsores da obtenção da riqueza das nações. Taylor e seus seguidores trouxeram então esses princípios do pensamento econômico para o campo da Administração, no que se denominou de administração científica. A preocupação básica da administração científica era aumentar a produtividade da empresa pela eliminação do desperdício e das perdas, utilizando-se da aplicação de métodos e técnicas de Engenharia Industrial.

Esse esforço em busca da racionalização do trabalho ao nível das tarefas e dos métodos de produção trouxe para a gerência da empresa, segundo Taylor (1970), novas atribuições e maior responsabilidade por parte dos gerentes. Essas mudanças foram descritas nos seguintes princípios:

1. *Princípio de Planejamento*: substituir no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírica e prática, por meio de métodos baseados em procedimentos científicos. Substituir a improvisação pela ciência, utilizando-se do planejamento do método de trabalho.

2. *Princípio de preparo*: selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões e treiná-los para produzir mais e melhor, de acordo com o que foi planejado. Preparar também as máquinas, o arranjo físico e a disposição das ferramentas e materiais.

3. *Princípio do controle*: controlar o trabalho para se certificar de que está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o planejamento previsto. A gerência deve colaborar com os trabalhadores para que a execução seja a melhor possível.

4. *Princípio da execução*: distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades, para que a execução do trabalho seja bem mais disciplinada.

A aplicação desses quatro princípios nas empresas promoveram uma divisão das tarefas executadas pelas pessoas dentro das empresas:

a) *A administração (gerência) fica com o planejamento, entendido como um estudo minucioso do trabalho do operário e a definição do método mais adequado e eficiente.*

b) *A supervisão presta assistência contínua ao trabalhador durante a produção e garante a execução planejada.*

c) *O trabalhador fica simplesmente com a execução.*

O esforço de melhorar a eficiência das empresas pela padronização dos métodos de trabalho, pela redução das perdas e do desperdício empreendido por Taylor e seus seguidores não é substancialmente diferente do esforço empreendido por ação dos dirigentes das atuais organizações. Via de regra, quando se precisa analisar e racionalizar os passos de uma atividade qualquer, recorre-se aos conceitos iniciais de tempos e movimentos, ao estudo da fadiga e à padronização das tarefas.

De forma evolutiva ao esforço que se praticava naquela ocasião, outros conceitos foram acrescentados no sentido de possibilitar a maior participação das pessoas no desenho das tarefas que desempenham nas empresas, como pode ser observado

no emprego de técnicas e ferramentas da qualidade para a melhoria dos processos e os conceitos atuais de reengenharia dos processos.

Essa maior participação das pessoas no redesenho dos processos como forma de erradicar o trabalho desnecessário pode ser exemplificada na observação que fazem Hamel e Prahalad (1995;13-14) sobre os processos de reengenharia: "mais uma vez utilizam-se cronômetros: como fazer as coisas mais rápidas, desperdiçando menos? A diferença entre esse Taylorismo do século XXI e o original é que hoje as empresas estão pedindo aos funcionários, e não aos especialistas que redesenhem os processos e fluxos de trabalho".

Conclui-se que a forma atual como as empresas tem buscado a eficiência de seus processos produtivos utilizando-se do estudo de como as pessoas devem realizar suas tarefas, embora preservem em muitos casos uma forte relação com as idéias originais de Taylor, apontam melhorias para as principais deficiências que aquele modelo apresentava, tais como: evoluir de uma visão mecanicista que desprezava os aspectos humanos na organização para uma visão de maior participação das pessoas no desenho dos processos produtivos, mudar a concepção da abordagem de sistema fechado que não considerava a relação da empresa com seu meio ambiente e ampliar a busca de maior eficiência não apenas utilizando-se das racionalização das tarefas mas observando a possibilidade de melhorá-la utilizando-se de uma estrutura mais eficiente. Esses pontos de melhoria constituem exatamente as demais variáveis de análise que serão apresentadas na seqüência.

A segunda variável de análise, que atribui ênfase na estrutura das empresas, vem justamente ampliar a busca da eficiência antes centrada na tarefa que as pessoas executavam, para buscá-la na empresa como um todo. Para esse esforço destaca-se a contribuição de Fayol (1981), em *Administração Industrial e Geral*, que propõe entender a organização como sendo uma disposição das partes (órgãos) que a constituem, a sua forma e o inter-relacionamento formal entre essas partes.

O autor propõe também que a empresa pode ser dividida em seis grupos de funções essenciais:

1. *Técnicas*, relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa.
2. *Comerciais*, relacionadas com a compra, venda e permutação.
3. *Financeiras*, relacionadas com a procura e gerência de capitais.
4. *Segurança*, relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas.
5. *Contábeis*, relacionadas com os inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.
6. *Administrativas*, relacionadas com a integração das outras cinco funções, coordenando-as e sincronizando-as.

Define também que o ato de administrar consiste em:

- a) Prever, visualizar o futuro e traçar o programa de atuação.
- b) Organizar, construir os organismos material e social da empresa.
- c) Comandar, dirigir e orientar o pessoal.
- d) Coordenar, ligar unir, harmonizar os atos e esforços coletivos.
- e) Controlar, verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e com as ordens dadas.

Prever, organizar, comandar, coordenar e controlar são os elementos da administração que compõem o chamado *Processo Administrativo*, presentes em todos os níveis de gerentes. Existe também o reconhecimento da hierarquia dentro da empresa manifestada por meio de uma proporcionalidade das funções administrativas que se repartem em todos os níveis da organização, em maior ou menor escala, não sendo exclusiva da alta direção. Exemplifica-se que nas empresas a capacidade das pessoas situadas nos níveis inferiores é a capacidade profissional característica da empresa e a capacidade essencial dos grandes chefes é a capacidade administrativa, que aumenta de intensidade à medida que se aproxima da alta direção.

Um entendimento mais amplo dessa contribuição ao processo administrativo pode ser obtido na segunda parte do livro referenciado, nos *Princípios e Elementos da Administração*, cuja síntese segue abaixo.

1. *Divisão do Trabalho*: especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.
2. *Autoridade e responsabilidade*: autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência; responsabilidade é uma conseqüência natural da autoridade.
3. *Disciplina*: depende da obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.
4. *Unidade de Comando*: cada empregado deve receber ordens de apenas um superior.
5. *Unidade de direção*: uma cabeça e um plano para cada grupo de atividades que tenham o mesmo objetivo.
6. *Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais*: os interesses gerais devem sobrepor-se aos interesses individuais.
7. *Remuneração do pessoal*: deve existir justa e garantida satisfação para os empregado e para a organização em termos de retribuição.
8. *Centralização*: refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.
9. *Cadeia Escalar*: é a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo. É o princípio do comando.
10. *Ordem*: um lugar para cada coisa e uma coisa em cada lugar. É a ordem material e humana.
11. *Equidade*: amabilidade e justiça para alcançar lealdade pessoal.
12. *Estabilidade e duração (em um cargo) do pessoal*: a rotação tem um impacto negativo sobre a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer em um cargo tanto melhor.

13. *Iniciativa*: capacidade de visualizar um plano e assegurar seu sucesso.

14. *Espírito de equipe*: harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Dos princípios apresentados pode-se confirmar que, como Taylor, Fayol também buscava a eficiência das organizações. Mas enquanto Taylor o fazia pela somatória dos esforços individuais, para Fayol essa maior eficiência deveria ser obtida na organização como um todo e em sua estrutura. Sinteticamente as contribuições de Taylor e Fayol tem como objetivo comum a busca de organizações mais eficientes por meio da ênfase atribuída à tarefas e/ou à estrutura, mas ainda são limitadas como um processo de gestão ao desprezarem alguns fatores fundamentais nessa busca: a importância das pessoas neste processo, a importância da relação da empresa com seu meio ambiente e a tecnologia empregada nos processos produtivos.

Sobre a importância das pessoas nas organizações, e que se constitui na terceira variável de análise, pode-se citar a contribuição da abordagem humanística que trouxe à administração das empresas o deslocamento da preocupação que existia na visão clássica com a máquina, com o método de trabalho e com a estrutura organizacional, para a preocupação com o ser humano. A preocupação com a organização formal e os princípios de administração aplicáveis aos aspectos organizacionais cedem prioridade para a preocupação com o grupo social. Dos aspectos técnicos muda-se para os aspectos psicológicos e sociológicos.

A abordagem humanística se desenvolve com o aparecimento da teoria das relações humanas, e isso graças aos avanços obtidos no campo da Psicologia, principalmente da psicologia do trabalho. Esses avanços foram originados pela consideração de alguns fatores marcantes na rotina das empresas que antes eram desprezados: a análise do trabalho e adaptação do trabalhador ao trabalho; e a adaptação do trabalhador ao trabalho.

Dessa mudança de foco da tarefa e da estrutura da empresa para as pessoas promovida pela visão humanista decorrem alguns pontos que merecem destaque pelo impacto e pela influência que exerceram nas práticas administrativas. Em primeiro lugar o reconhecimento de que as pessoas nas organizações podem estar motivadas para o trabalho não apenas por incentivos salariais como propunha o modelo taylorista, em segundo lugar que pode existir nas empresas liderança informal nos grupos de trabalho em contraponto à liderança formal de Fayol e que isso pode influenciar o desempenho do grupo de trabalho, terceiro o reconhecimento da importância da comunicação sobre o relacionamento entre as pessoas e o seu desempenho; e, quarto o reconhecimento da existência e da importância dos grupos informais e a dinâmica de relação entre os diversos grupos de trabalho.

Como exemplo da importância do comportamento humano nas organizações Chiavenato (1983) cita a contribuição dos trabalhos de Kurt Lewin (1935) sobre a

dinâmica dos grupos e de George Homans (1950) sobre a sociologia funcional do grupo. Essa abordagem foi denominada de comportamental e trouxe uma nova visão da teoria administrativa baseada no comportamento humano nas organizações mais precisamente na chamada psicologia organizacional.

A análise comportamental trouxe para as empresas algumas conclusões acerca da natureza do homem e que são transcritas abaixo:

1. O homem é um animal social, dotado de necessidades, que desenvolve relacionamentos cooperativos e interdependentes que o levam a viver em grupo ou em organizações sociais.
2. O homem é dotado de um sistema psíquico, que permite uma organização perceptiva e cognitiva .
3. O homem tem capacidade de articular linguagem com raciocínio abstrato, ou seja, capacidade de comunicação.
4. O homem é uma animal dotado de aptidão para aprender e mudar seu comportamento para padrões mais elevados e eficazes.
5. O comportamento do homem é orientado para objetivos mutáveis e complexos.
6. O homem se caracteriza por um padrão dual de comportamento: tanto pode cooperar quanto pode competir com os outros. Cooperar quando consegue atingir seus objetivos somente por meio dos outros e compete quando seus objetivos são disputados e pretendidos por outros. O conflito é parte integrante dos aspectos da vida humana.

Com a abordagem comportamental predomina a preocupação com os processos e com a dinâmica organizacional, isto é, com o comportamento organizacional das pessoas. Para explicar o comportamento organizacional, a teoria comportamental se baseia fortemente no comportamento individual. Conclui-se que o administrador precisa e deve conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano nas organizações e utilizar a motivação humana como fator de obtenção de melhores desempenhos organizacionais, além da ênfase atribuída às tarefas e à estrutura das empresas.

Em complemento às três variáveis apresentadas deve ser analisada também a importância da relação das organizações com seu meio ambiente, o que constitui a quarta variável de análise. Atualmente o entendimento de que as organizações se relacionam com o meio ambiente em que estão inseridas é inquestionável. No entanto, em termos da perspectiva da evolução das abordagens administrativas, nem sempre foi assim.

Embora a interdependência dos organismos vivos com o ambiente, do ponto de vista das ciências biológicas e botânicas, já estivesse devidamente comprovada e aceita na década de 50, a sua extrapolação ao campo da administração como tentativa de explicar a dinâmica de troca entre a organização e o meio ambiente, só se iniciou de forma mais acentuada, conforme cita Chiavenato (1983), com os trabalhos da cibernética com Norbert Wiener (1943) e da teoria dos sistemas com Von Bertalanffy (1947). Esses estudos surgiram historicamente na época em que

Von Neumann e Mangestern criavam a teoria dos jogos e Shannan e Weaver criavam a teoria matemática da informação em 1949.

A cibernética surgiu com o objetivo de estabelecer relações entre as várias ciências, no sentido de preencher os vazios entre as diversas disciplinas que não eram pesquisados por nenhuma ciência e também com o sentido de que cada ciência utilizasse o conhecimento obtido pelas demais. No que se refere à Administração, a origem da Cibernética está relacionada com alguns fatos históricos significativos:

1- Os primeiros estudos sobre o cálculo das variações em matemática, o princípio da incerteza da mecânica quântica, a descoberta dos filtros de onda, o aparecimento da mecânica estatística, ou seja, em um momento de grande fertilidade e inovações na Engenharia, Medicina, Física e o início das tentativas de interligação e intercâmbio das chamadas áreas brancas de conhecimento entre as ciências.

2- Os primeiros estudos e experiências em computadores para a solução de equações diferenciais. As máquinas de calcular, rápidas e precisas, deveriam imitar o complexo sistema nervoso humano. Procuravam para os computadores as condições de autocontrole e auto regulação, independente da ação humana exterior.

3- A segunda guerra mundial que provocou um forte esforço de aperfeiçoamento da armas utilizadas, introduzindo conceitos de servomecanismos e circuitos de retroação para posicionamento de mísseis e aeronaves.

4. A criação de máquinas de comportamento auto regulável e de comportamento semelhante aos seres humanos (chamados de cérebros eletrônicos), o radar com comportamento semelhante ao morcego, o piloto automático dos aviões.

As aplicações da cibernética, inicialmente utilizadas na Engenharia, começaram a migrar para outros campos do conhecimento humano como a Medicina, a Biologia, a Psicologia, a Sociologia e posteriormente à Administração. Como exemplo pode-se citar como conceitos da cibernética e que foram rapidamente incorporados à teoria administrativa: o conceito de sistema, a classificação dos diversos tipos de sistemas, o modelo de sistema e seus componentes e a própria teoria da informação.

Como principais exemplos da incorporação dos conceitos da cibernética na administração cita-se a automação dos processos industriais e a própria informática. Os impactos causados pela automação e pela informática são extremamente importantes, não só pela redefinição dos processos produtivos e o correspondente repensar da estrutura da empresa, como também pela redução e redimensionamento dos postos de trabalho que vem causando. O entendimento

das implicações da abordagem cibernética na administração exige portanto uma visão sistêmica do processo administrativo e da própria empresa.

A palavra *sistema* tem muitas conotações. Por exemplo, pode representar um conjunto de elementos interdependentes e que interagem como o sistema circulatório ou o sistema solar. Um sistema elétrico é um tipo de sistema formado por uma série de equipamentos conectados e que tem o objetivo principal de disponibilizar energia elétrica na quantidade e com a qualidade esperada pelos clientes. Este sistema elétrico está inserido dentro de um meio ambiente ao qual se relaciona e interage, por exemplo em situações em que ocorrem descargas atmosféricas e a pronta atuação das proteções permitem que o objetivo principal do sistema, que é fornecer energia, seja preservado. De forma idêntica a empresa ou partes dela podem ser consideradas como sistemas que possuem: objetivo, totalidade (que é a soma das suas partes integrantes) e a interação com o meio ambiente.

De forma conceitual Beer (1969) define sistema como sendo qualquer conjunto de elementos dinamicamente relacionados, dando idéia de conectividade e de estruturação. A idéia de sistema pode ser caracterizada como:

- Um conjunto de elementos;
- Dinamicamente relacionados;
- Formando uma atividade;
- Para atingir um objetivo;
- Operando sobre dados, energia, matéria;
- Para fornecer informação, energia, matéria.

Esquemáticamente pode-se representar um sistema por suas partes essenciais, conforme a figura 2:



Figura 2 – Elementos que compõem um sistema na visão de Beer

Neste esquema estão contidos os principais conceitos dos sistemas:

1- *Conceito de Entrada* ("INPUT"). É aquilo que o sistema importa do exterior: informação, energia ou materiais.

2- *Conceito de Saída* ("OUTPUT"). É aquilo que o sistema exporta do interior, resultado de suas operações internas: informação, energia ou materiais.

3- *Conceito de Caixa Preta* ("BLACK BOX"). Refere-se ao sistema cujo interior não pode ser desvendado por ser inacessível, impenetrável ou por ser excessivamente complexo.

4- *Conceito de Retroação* ("FEEDBACK"). É a comunicação de retorno proporcionado pela saída do sistema à sua entrada, no sentido de alterá-la e obter regulação, para que a saída se aproxime do padrão estabelecido.

5- *Conceito de Homeostasia*. É um equilíbrio dinâmico obtido por meio da auto-regulação do sistema. É a capacidade do sistema manter o autocontrole mesmo quando certas variáveis externas ultrapassam o limite da normalidade.

6- *Conceito de Informação*. É o conhecimento disponível (dados significativos) para uso com o objetivo de reduzir a incerteza que normalmente cerca as decisões. Para compreensão deste conceito é fundamental relacioná-lo com o conceito de *dados* (registro ou anotação de um determinado evento ou ocorrência) e ao conceito de *comunicação* (informação transmitida a alguém, compartilhada e compreendida por esse alguém).

O modelo proposto pela teoria dos sistemas é largamente empregado no dia a dia das empresas sempre que se deseja representar a relação das entradas e saídas de uma determinada área ou processo. Por exemplo, as entradas podem ser os insumos de determinados fornecedores do processo e as saídas são os produtos e serviços oferecidos aos clientes desse processo. À essas entradas e saídas podem ser associadas as especificações desejadas, tanto dos fornecedores quanto dos clientes, e assim se obter um sistema simples ao qual se pode exercer controle e se regular todas as vezes que essas especificações pretendidas não estão sendo atendidas.

Para facilitar o estudo dos sistemas Beer (1969) propõe classificá-los de acordo com dois critérios:

a) Quanto à complexidade, relacionada com a facilidade de explicar o comportamento do sistema:

- Complexos simples, mas dinâmicos, que são os menos complexos.
- Complexos descritivos, que não são simples, mas sim altamente elaborados e profusamente inter-relacionados.
- Excessivamente complexos, que são extremamente complicados e que não podem ser descritos de forma precisa e detalhada.

b) Quanto à diferença:

- Sistemas determinísticos, onde se pode prever o estado seguinte do sistema.

- Sistemas probabilísticos, onde não se pode prever com certeza o comportamento seguinte do sistema. Essa previsão é probabilística e ocorrerá com determinada chance e sob certas condições.

Os sistemas podem ainda ser classificados, quanto à sua natureza, em abertos ou fechados. Sistemas fechados são aqueles que não apresentam intercâmbio com o ambiente, cujo exemplo mais próximo são os sistemas mecânicos. Os sistemas abertos, no entanto, mantêm intercâmbio de transações com o meio ambiente.

A descrição de sistema aberto é exatamente aplicável a uma organização empresarial, conforme argumenta Chiavenato (1983:522) "uma empresa é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com seu meio ambiente, sejam os clientes, os fornecedores, os concorrentes, as entidades sindicais, os órgãos governamentais e muitos outros agentes externos".

Esta visão sistêmica é uma evolução da proposta de Taylor e Fayol que consideravam as empresas como sistemas fechados. Em decorrência desse comportamento de sistema aberto as organizações apresentam as seguintes características:

- a) Comportamento probabilístico e não determinístico.*
- b) Empresa como parte de uma sociedade maior e constituída de partes menores.*
- c) Interdependência das partes.*
- d) Homeostase ou estado firme, que mantém o equilíbrio dinâmico dos sistema ajustando-o frente aos estímulos do meio ambiente.*
- e) Fronteiras ou limites definidos.*
- f) Morfogênese, que é a capacidade de modificar sua estrutura em função dos erros entre a saída desejada do sistema e a obtida.*

O reconhecimento dessas características sistêmicas das empresas e da relação dinâmica que elas mantêm com seu meio ambiente promoveram uma grande evolução na forma com que se entendia o processo administrativo. A empresa passa a ser vista como um todo integrado e não apenas constituída por áreas internas isoladas e se inicia o entendimento de que a relação que a empresa mantém com seu ambiente é fundamental para definir as estratégias de adaptação à esta situação ambiental. Como exemplo desse reconhecimento sistêmico e adaptativo pode-se citar a abordagem contingencial da administração que aponta uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização.

Decorrem dessa relação funcional apontada duas conclusões fundamentais e que são citadas nas pesquisas de Chandler e Burns/Staker (1961), conforme Chiavenato (1983):

- a) Diferentes ambientes levam as empresas a adotarem novas estratégias e as novas estratégias exigem diferentes estruturas organizacionais.*

b) É o ambiente que determina a estrutura e o funcionamento das organizações.

Como referência fundamental à compreensão da relação estratégia e estrutura pode-se citar também a contribuição específica de Chandler (1962), em pesquisa realizada com importantes empresas americanas, que apresenta como ponto principal a idéia de que a estrutura da organização segue, ainda que com certa defasagem no tempo, as mudanças em sua estratégia e procura adaptar-se às demandas dessa. Duas conclusões são fundamentais:

1. *A estratégia precede a estrutura.*
2. *A estrutura vem em função da diversificação decorrente das características de mercado e não do tamanho da empresa.*

Do reconhecimento da relação da empresa com seu meio ambiente e do impacto dessa relação com a estrutura organizacional, alguns autores partem para uma classificação tipológica dos ambientes. Como exemplo cita-se a contribuição de Thompson (1976), conforme Chiavenato (1983), que classifica o ambiente de tarefa em Homogêneo ou Heterogêneo com relação a segmentação do mercado e Estável ou Instável/Dinâmico com relação à previsibilidade das mudanças do ambiente. Por ambiente de tarefa se entende o ambiente mais próximo e específico de cada organização, constituído por: fornecedores, clientes, concorrentes e entidades reguladoras do mercado. As conclusões desse trabalho impactam e determinam a estrutura que a empresa deveria ter.

Quanto maior a homogeneidade do ambiente de tarefa menor a diferenciação da empresa (diferenciação no sentido de menor quantidade de órgãos). Quanto maior a heterogeneidade do ambiente de tarefa, maior a diferenciação da estrutura da empresa. Quanto mais estável o ambiente menor a necessidade de mudanças e inovações na estrutura. Quanto maior a instabilidade maior a necessidade de uma estrutura mutável e inovadora.

A abordagem tipológica dos ambientes acresce à teoria dos sistemas uma visão mais prática e aplicável ao processo administrativo. Coloca a prática administrativa de forma situacional e circunstancial, além de caracterizar a relação e o impacto das condições ambientais. Conclui-se que a abordagem sistêmica propõe enxergar a empresa como um todo e enxergar também a sua relação com o meio ambiente, incorporando portanto as variáveis de análise de tarefas, de ambiente e de estrutura propostas na sistematização da TGA por Chiavenato.

Essa relação da empresa com o ambiente se dá no entanto de forma adaptativa, ou seja, dada uma determinada condição de ambiente a empresa reage e se adapta internamente (processos e estrutura) à esse estímulo externo.

A última variável apresentada na sistematização proposta por Chiavenato (1983) quanto às abordagens administrativas refere-se à ênfase na tecnologia. Todas as organizações utilizam alguma forma de tecnologia para executar suas operações e realizar suas tarefas, ou seja, dependem de um tipo de tecnologia ou de uma matriz tecnológica para poderem funcionar e alcançar seus objetivos.

A relação entre a tecnologia empregada pela organização e os produtos que ela produz é direta e pode ser exemplificada na tipologia proposta, segundo Chiavenato (1983), por Thompson e Bates (1957), utilizando-se das combinações possíveis dos seguintes tipos básicos de tecnologia e produtos:

- a) *Tecnologia flexível*: a flexibilidade da tecnologia refere-se à extensão em que as máquinas, o conhecimento técnico e as matérias-primas podem ser usados para outros produtos ou serviços;
- b) *Tecnologia fixa*: é aquela que não permite utilização em outros produtos ou serviços;
- c) *Produto concreto*: produto que pode ser descrito com grande precisão, identificado com grande especificidade, medido e avaliado;
- d) *Produto abstrato*: não permite descrição precisa, nem identificação e especificação notáveis.

As quatro combinações possíveis de tecnologia/produto permitem às empresas elaborar políticas organizacionais e se adaptarem à situação pretendida.

O impacto da tecnologia não é observado apenas nos processos produtivos que as empresas adotam mas também são definidores da própria estrutura das organizações. Isso pode ser exemplificado pela contribuição de Woodward (1958), citado por Chiavenato (1983), que na tentativa de confirmar a existência de correlação entre as diversas teorias administrativas e o sucesso do negócio, reforçou a importância da tecnologia e seu impacto na definição da estrutura da empresa. As conclusões desse trabalho são descritas sinteticamente abaixo:

- a) O desenho organizacional é profundamente afetado pela tecnologia utilizada pela organização.
- b) Há uma forte correlação entre a estrutura organizacional e a previsibilidade das técnicas de produção.
- c) As empresas com operações estáveis necessitam de estruturas diferentes daquelas organizações com tecnologia mutável.

Woodward, arremata que há um *imperativo tecnológico*, ou seja, é a tecnologia adotada pela empresa que determina sua estrutura e o seu comportamento organizacional. Mais uma vez, à exemplo do que se destacou quanto à ênfase das abordagens administrativas na variável ambiente, se observa o caráter adaptativo da empresa às condições de tecnologia empregada.

As diversas abordagens administrativas apresentadas nessa dissertação, nas cinco variáveis de análise (ênfase na tarefa, ênfase na estrutura, ênfase nas pessoas, ênfase no ambiente e ênfase na tecnologia), não devem ser tomadas de forma isolada, como se fossem individualmente completas ou definitivas, mas sim de forma conjunta e integrada.

Uma decisão estratégica tomada no sentido de disputar um novo mercado com uma dada *tecnologia*, muda a relação da empresa com seu *ambiente*, altera as *tarefas* necessárias, impacta as *pessoas* responsáveis pelo processo produtivo e pode definir nova *estrutura* organizacional. Isso mostra o caráter sistêmico e integrado que deve ser dado aos entendimentos dessas variáveis. Se tomadas de forma integrada, como elementos a serem considerados, certamente proporcionam ao gerente um repertório teórico significativo na gestão administrativa da empresa.

Pela análise conceitual realizada nota-se a inexistência de uma abordagem administrativa que exerça esse papel de integração das diversas abordagens em uma visão sistêmica da organização, de forma completa. Embora, do ponto de vista teórico, existam abordagens buscando a visão sistêmica das organizações, as empresas ainda não as praticam de forma ampla e integral. A proposta da abordagem sistêmica, embora propondo que se veja a organização como um todo, é incompleta no sentido de que propõe adaptar a empresa às condições do meio ambiente e não prevê a possibilidade da empresa construir as condições desejadas de ambiente pela empresa dentro de um processo de gestão administrativa.

Existe portanto, dentro das referências bibliográficas apresentadas, uma limitação quanto as abordagens administrativas que proponham integrar as cinco variáveis apresentadas e que enxerguem a empresa como um todo, bem como um processo administrativo que seja suficiente para essa gestão integrada e para a construção das condições de ambiente desejadas pela empresa.

Mais recentemente as empresas que tem conseguido maior sucesso nessa jornada de integrar as cinco variáveis de análise (tarefa, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia) no sentido de entender a empresa como um todo e adotar um processo de gestão mais participativa tem adotado a gestão pela qualidade total. Isso pode ser observado pela quantidade de empresas que tem adotado processos de gestão pela qualidade total e o sucesso que vem obtendo.

Em 1992 uma pesquisa da CNI – Confederação Nacional da Indústria revelava que 68% das grandes empresas nacionais já atingiam elevado grau de emprego das tecnologias para aumentar a qualidade e a produtividade, conforme Reis (1992). Esta tendência é confirmada por Zahar (1993) em pesquisa da *Price Waterhouse* que indicava 61% das grandes empresas com programas de qualidade implantados.

Na seqüência será apresentada a abordagem de gestão pela qualidade total como tentativa de se constituir um processo que possa enxergar a organização como um todo e que possa integrar as cinco variáveis apresentadas.

1.2. Gestão pela qualidade total

Vários conceitos tem sido utilizados para explicar e para definir o que é a Qualidade. O termo Qualidade tem sido empregado de diversas maneiras no cotidiano das pessoas na sociedade. Com relação ao ambiente empresarial existe, da mesma forma, grande diversidade no entendimento desse conceito. De forma geral a Qualidade pode ser considerada um atributo das empresas associado às questões de custos, de produtividade e de competitividade. Imagina-se com isso que a qualidade que a empresa apresenta, nos seus produtos ou serviços, pode levá-la a uma redução dos custos, aumentos de produtividade e a uma maior competitividade no mercado.

Para o cliente da empresa a Qualidade de um determinado produto ou serviço prestado pode significar o nível de expectativa que se tem sobre ele. A satisfação desse nível implicaria que esse produto ou serviço tem qualidade. Deve se considerar, no entanto, que as pessoas tem expectativas diferentes a serem satisfeitas.

Para o empresário a Qualidade pode significar fornecer produtos e serviços ao mercado com a maior margem de lucro possível ou pode significar também ter acesso a um determinado mercado, via certificação ISO por exemplo. Enquanto para o gerente da área de produção a Qualidade pode significar atender aos requisitos da Engenharia ou do Marketing.

Pode-se observar que, dependendo da visão que se tenha sobre o conceito da qualidade, tem-se percepções diferentes dos clientes, dos empresários, dos gerentes e dos próprios empregados. De forma simples pode-se dizer que a Qualidade também é percepção. Percepção no sentido da multiplicidade de visões e abordagens que se pode atribuir à Qualidade, dependendo da situação que se está analisando.

Essa multiplicidade de visões e abordagens pode ser exemplificada na contribuição teórica de diversos especialistas no assunto. Assim Juran (1990) define Qualidade com "adequação ao uso", Crosby (1979) a considera como "conformidade aos requisitos", Campos (1992) define que " um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo as necessidades dos clientes".

Não obstante essa diversidade de enfoques, para os objetivos deste trabalho interessa destacar dois aspectos:

- a) A Qualidade atribuída ao produto ou ao serviço;
- b) A Qualidade como forma de gestão empresarial.

Pode-se dizer que o movimento da Qualidade nas empresas se iniciou considerando-a como um atributo do produto, vinculada a área de produção das empresas, foi evoluindo e hoje é vista também como um processo de gestão a ser adotado pela administração das empresas. Garvin (1992) explica essa trajetória da Qualidade nas empresas e a coloca de forma evolutiva.

De início a Qualidade se resumia basicamente à Inspeção, cuja preocupação fundamental era verificar se o produto estava em conformidade com os padrões especificados. Desta forma o objetivo principal da inspeção era detectar os problemas de fabricação, avaliando a Qualidade utilizando-se de padrões preestabelecidos e reparando o produto defeituoso. Os profissionais da Qualidade eram homens de laboratório e a Qualidade estava restrita ao setor de produção das empresas.

Da Inspeção passou-se para o Controle de Qualidade, onde a Qualidade vista ainda como atributo do produto, era decorrente de um processo em condições adequadas de controle. Foi o reconhecimento de que a Qualidade, como atributo do produto, era influenciada pela qualidade da matéria prima, da máquina e do próprio operador. Foram introduzidas intensamente ferramentas e métodos estatísticos com o objetivo de detectar possíveis falhas no processo e mantê-lo dentro de situação controlada. Foram também disponibilizadas aos operários e aos profissionais que lidavam com a qualidade dos produtos, ferramentas gráficas, conhecidas como as 7 ferramentas da qualidade (fluxograma, folha de coleta de dados, pareto, causa e efeito, dispersão, histograma e carta de controle) com o objetivo de manter os processos produtivos sob controle. A Qualidade ainda estava restrita à área de produção.

A evolução para a Garantia da Qualidade, considerou a Qualidade não somente como um atributo do produto e restrita à área de produção. A Qualidade começa ser considerada como parte de um sistema organizacional complexo. Embora ainda permanecesse o foco da Qualidade voltada para a eliminação de defeitos de fabricação, os instrumentos para tal finalidade, se expandiram para além das técnicas e ferramentas estatísticas. Foram incorporados os conceitos de custos da Qualidade, Engenharia da Confiabilidade e Controle da Qualidade Total. Para assegurar a Qualidade foram criados os manuais e procedimentos da Qualidade. Os profissionais da Qualidade já não estavam mais restritos à técnicas estatísticas mas também incorporaram as técnicas de organização e métodos. A Qualidade foi associada ao ciclo do negócio com um todo, desde a concepção, produto, colocação no mercado e atendimento aos clientes.

Mais recentemente as empresas estariam caminhando para o que se denomina de gestão estratégica da Qualidade. A Qualidade deslocou-se do ciclo dos negócios internos à empresa para buscar a integração da empresa com seu meio ambiente. A Qualidade passou a ser encarada com um fator competitivo, capaz de assegurar o crescimento da empresa. O papel da alta administração passa a ser fundamental na condução do processo de gestão pela Qualidade. Os profissionais da Qualidade

passaram a contribuir mais amplamente para a definição dos caminhos estratégicos da empresa.

O modelo proposto por Garvin (1992) mostra o caminho evolutivo da Qualidade até chegar à gestão pela Qualidade Total das empresas. Os passos evolutivos apresentados não são excludentes, ou seja, não é possível chegar-se ao quarto passo da Gestão pela Qualidade Total, sem ter passado pela primeiro, segundo e terceiro passos. Esses passos são fases de construção de um sistema único e a evolução da empresa no caminho da Qualidade Total precisa conter todos eles.

A gestão pela qualidade total é denominada, às vezes, como Gerenciamento pela Qualidade Total (TQM), TQC (Total Quality Control), CWQC (Company Wide Quality Control) ou CWQI (Company Wide Quality Improvement). Embora as ISOs, série de normas do Comitê Técnico da International Standard Organization, as coloque como sinônimos essas siglas tem conceitos diferentes que são atribuídos pelos diversos autores. Para efeito dessa dissertação não há interesse de se avaliar as diferenças conceituais entre os autores, nem o conceito de cada uma das siglas, mas sim reunir os pontos coincidentes de que se pode denominar de um processo de gestão pela qualidade total.

Para a qualidade ser "Total" é preciso que seja ampla e esteja presente em todas as áreas e funções da empresa, esteja conectada ao processo de gestão administrativo da empresa e vinculada à sua estratégia. Portanto de forma simples se considera como a Gestão pela Qualidade Total o esforço único e integrado da empresa em busca de melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços de modo a garantir a sua sobrevivência no mercado e neste sentido o termo TQM, conforme dispõe a ISO será adotado como sinônimo de gestão pela qualidade total.

Para que se pudesse reunir o esforço comum de vários autores sobre a teoria administrativa e chamá-la de escola de pensamento administrativo foi preciso que eles tivessem princípios e métodos similares. Com a construção do conceito da Qualidade ocorreu o mesmo. Como exemplo Mirshawka (1991) aponta que as estratégias adotadas por Juran (1990), Deming (1990), Ishikawa (1993) e Crosby (1979), para a melhoria da qualidade das empresas tem algumas similaridades:

- a) Compromisso da alta administração.
- b) Focalização em melhorias constantes na Qualidade e redução dos custos da Qualidade.
- c) Treinamento para todo o pessoal: da diretoria aos operários.
- d) Utilização de grupos de gerentes (média gerência e chefias), supervisores e *staff* para a melhoria da Qualidade.
- e) Utilização de Comitê Diretivo ou Conselhos da Qualidade.

Essas estratégias similares adotadas pelos diversos autores constituem então a base de sustentação de toda a filosofia da gestão pela qualidade total e são utilizadas largamente nas empresas como roteiro de implantação de processos de

qualidade. Cabe destacar que o fato da empresa ter um plano ou programa de qualidade total implantado não significa que a empresa tem qualidade, de forma idêntica ter acesso à certificação da ISO não significa que a empresa tem um processo de gestão pela qualidade total. O que ocorre é que talvez essas empresas estejam mais preparadas para tê-lo. A evidência da qualidade nas empresas não deve portanto ser baseada na existência desses planos de qualidade ou nos certificados, mas sim ser observada como resultado de um processo de gestão baseado na filosofia da qualidade total.

Essa afirmação é confirmada por Folledo (1995) que considera a Qualidade como sendo o *output* do sistema TQM e a define como "uma filosofia de liderança que visa garantir a sobrevivência e o crescimento sustentado da organização, por meio da detecção e satisfação total das necessidades e expectativas de todos os seus clientes internos e externos, utilizando-se de uma metodologia científica orientada a promover a melhoria contínua na qualidade dos seus produtos , serviços e processos".

Ainda para o autor o TQM tem o objetivo de atingir a Qualidade Total e deve ter os seguintes componentes:

- a) Um objetivo fundamental
 - A satisfação total dos clientes
- b) Uma filosofia
 - Contínua melhoria da Qualidade, da produtividade e adaptabilidade
- c) Idéias organizadoras do sistema
 - Administração por liderança
 - Participação de todos os funcionários e gestão participativa
 - Foco na melhoria dos processos utilizando-se de métodos científicos
 - Visão sistêmica

Essa visão é confirmada por Mirshawka (1991) que considera como princípios básicos para a introdução do TQM nas empresas:

- a) *Liderança*. É preciso o comprometimento de todos, de comunicação transparente e de valores entendidos por todos.
- b) *Informação e análise*. É necessário ter medição que será suporte para as decisões.
- c) *Planejamento Estratégico da Qualidade*. Sem isso fica difícil a alocação de recursos.
- d) *Utilização de recursos humanos*. Com adequado treinamento e educação, mão-de-obra motivada tendo autoridade nos níveis operacionais e recebendo reconhecimento e recompensa.
- e) *Qualidade dos produtos e serviços*. Partindo para a prevenção para evitar o máximo a verificação buscando a inovação, processos automatizados e controles mais simples.
- f) *Resultados*. Comparação constante com os concorrentes e a análise de tendências.

g) *Satisfação do cliente*. Conhecendo-se os valores do cliente e satisfazendo estes valores.

Observa-se que as similaridades apresentadas pelos diversos autores têm forte ligação com a administração das empresas buscando a melhoria contínua dos processos, a redução dos custos da não qualidade (perdas), a participação dos gerentes e da alta administração, o treinamento das pessoas e a satisfação dos clientes.

Neste sentido Carvalho e Tonet (1994), em *Qualidade na Administração Pública*, argumentam que a literatura disponível sobre a Qualidade parece indicar que "os métodos utilizados pelas empresas na busca da Qualidade Total inspiram-se nas idéias tayloristas, humanistas e sistêmicas. Ao mesmo tempo que enfatizam o estudo das tarefas, os controles estatísticos e os planos de melhoria crescente, busca-se envolver os empregados da empresa, mediante técnicas de sensibilização, motivação e participação no esforço global de melhoria dos processos de trabalho, enquanto se articulam estratégias de transação com o meio ambiente maximizadoras de resultados".

Essa ligação da qualidade como um processo de gestão administrativo foi referenciado por diversos autores. Dentre eles pode-se citar Follido (1995) ao considerar que "praticamente todas as contribuições da Escola das Relações Humanas foram posteriormente incorporadas dentro da filosofia da Qualidade Total, passando a constituir a dimensão humana desta disciplina". Wood (1993) ao citar Walton (1989) argumenta que os 14 pontos propostos por Deming (1990), enfocam algumas questões que são essenciais à Administração tais como: liderança, orientação para o cliente, treinamento, eliminação de barreiras e melhoria constante dos processos.

Para Feigenbaun (1993) o sistema educacional americano ainda não percebeu, ao contrário do Japão e Alemanha, que a melhoria da qualidade representa um corpo de conhecimentos mais profundo que simplesmente técnicas de estatística, técnicas motivacionais e relatos de casos de sucesso.

Outra contribuição à análise e ao entendimento do processo histórico da Administração e da Qualidade, pelo qual os modelos de organização da produção aparecem, consolidam-se e, eventualmente, desaparecem ou se transformam pode ser obtida no trabalho de Zilbovicius (1997). Nesse trabalho o autor analisa o taylorismo, o fordismo, o modelo japonês da qualidade e a *lean production* enquanto quadros de representação da eficiência produtiva utilizada pelos tomadores de decisão nas empresas e por fim analisa o processo de construção de um novo modelo desenvolvido no ocidente a partir das práticas identificadas no Japão.

Da sistematização proposta por Chiavenato (1983), baseada na visão de diversos autores sobre a administração, e a revisão apresentada sobre a qualidade conclui-

se que a efetivação da gestão pela Qualidade Total (TQM) nas empresas pressupõe que se tenha uma visão integrada das cinco variáveis de análise do processo administrativo (tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia). Esta integração é uma das grandes dificuldades que as empresas encontram na implantação de processos de gestão pela qualidade total. Para que essa integração ocorra existe a necessidade de um processo, às vezes bastante demorado e que às vezes não ocorre satisfatoriamente, de mudança cultural da empresa por meio da introdução de valores culturais novos como trabalhar na melhoria contínua dos processos de forma persistente.

Segundo Wood e Urdan (1994) a prática do TQM vive um momento delicado, mostrando uma lacuna entre a expectativa gerada pelos projetos iniciais de implantação e os resultados efetivamente alcançados. Para tanto citam Wilson (1992) e Harari (1993), sintetizando no quadro 1 a seguir, os principais problemas de aplicação do TQM.

TQM – Problemas de aplicação
1. Criação de uma burocracia interna paralela;
2. Foco na imagem, não em fatos e resultados;
3. Drenar espírito empreendedor e inovador e implantar rotinas e procedimentos;
4. Falta de apoio da alta gerência;
5. Baixo grau de comprometimento dos diversos níveis hierárquicos;
6. Foco nos processos internos conhecidos e visíveis, e não nos mais críticos;
7. Dispersão de energias e dificuldade de separar meios de fins;
8. Foco em padrões mínimos já existentes;
9. Não alinhamento com os objetivos estratégicos;
10. Interferências do ambiente;
11. Efeito esponja – atração de todo o tipo de problema;
12. Conflitos de interesse e poder; formação de grupos de evangelistas e cépticos;
13. Benefícios intangíveis e/ou desproporcionais ao esforço;
14. Dificuldade em manter o momentum da mudança.

Quadro 1 – Problemas de aplicação do TQM na visão de Wood e Urdan.

Fonte: Revista RAE, v.34,n.6, p.46-59, 1994.

Esses problemas apresentados tem, na visão dos autores, algumas soluções obtidas das contribuições de Jacob (1993), Juran (1993) e Erickson (1992), transcritas no quadro 2 a seguir.

TQM – Algumas soluções para problemas de aplicação

1. *Participação efetiva do presidente da empresa;*
2. *Foco no consumidor para evitar confusão entre meios e fins;*
3. *Ligação dos objetivos do TQM com os objetivos estratégicos da empresa, definidos de forma clara e bem divulgados;*
4. *Uso intensivo de benchmarking – comparação com os melhores;*
5. *Entendimento e atendimentos das necessidades dos diversos stakeholders – atores organizacionais;*
6. *Atenção prioritária aos processos críticos, que geram maiores impactos;*
7. *Ligação do sistema de recompensa aos objetivos organizacionais e do programa de TQM.*

Quadro 2 – TQM : Algumas soluções para os problemas de implementação na visão de Wood e Urdan.

Fonte: Revista RAE, v.34,n.6, p.46-59, 1994.

A falta de persistência no propósito de melhorar continuamente os processos, conforme ensina Deming (1990), aliado à gestão inadequada dos processos de mudança cultural, muitas vezes pela pressa que se tem de resultados imediatos, tem levado muitas empresas a desprezarem etapas fundamentais à implantação dos processos de qualidade e a abandonarem esforços que seriam promissores ao longo de tempo.

Becker (1993) argumenta que não existe nada intrinsecamente errado com a filosofia e os princípios do TQM e que os insucessos reportados devem-se a falhas no processo de implementação ou a programas cujo único vínculo com o TQM é a denominação.

Isso é confirmado por Main (1995) mostrando no seu trabalho o esforço e a persistência das empresas em busca da Qualidade Total, os sucessos e também os fracassos, que na visão do autor estão mais vinculados à inabilidade de condução do processo e à pressa em obter resultados do que propriamente à deficiência teórica e conceitual.

Com o objetivo de resultados mais imediatos muitas empresas acabam adotando de forma simplista processos de reengenharia, cuja proposta encontrada no trabalho de Hammer e Champy (1993) é destruir e reconstruir de forma rápida processos em melhores níveis de desempenho acabam por resultar em melhorias imediatas mas que podem se mostrar inócuas ao longo do tempo. Em nome da maior eficiência da empresa se faz, além da reengenharia dos processos, também a reengenharia estrutural, ou seja, a revisão dos níveis hierárquicos (downsizing) e a eliminação de áreas inteiras para tornar a empresa mais ágil em um mercado cada vez mais competitivo.

Às vezes se encontra na estratégia das empresas, obtida da contribuição de Davenport (1993), o esforço combinado de promover processos de qualidade e de

reengenharia, considerando-se que ambos os esforços podem ser integrados num programa coerente de mudanças, pois a qualidade prevê melhorias contínuas no longo prazo e a reengenharia inovações no curto prazo.

Esses esforços são em uma análise mais superficial, aparentemente antagônicos, e costumam causar uma grande confusão na empresa, pois no processo de qualidade as pessoas são chamadas a participar continuamente e na reengenharia elas são normalmente eliminadas.

Uma análise mais profunda permite concluir, segundo Wood e Urdan (1994) que a questão fundamental não seria a exclusão do TQM ou da Reengenharia, mas a integração e a aplicação combinada desses esforços naquilo que tem de complementar, conforme sintetizam no quadro 3 a seguir.

TQM e Reengenharia – Integração	
1. Diferenças	<ul style="list-style-type: none">• REE busca mudanças radicais e ganhos ambiciosos. TQM busca mudanças incrementais;• TQM parte do processo como ele é. REE parte de uma folha em branco;• REE é implantada top to down. TQM tende a ser mais participativo;• TQM tenta minimizar variações. REE localiza fontes de variação para criar mudanças.
1. Similaridades	<ul style="list-style-type: none">• Ambas vêem os processo como unidade de análise;• Tanto o TQM quanto a REE exigem medições;• As duas abordagens implicam e necessitam de mudanças significativas de comportamento.
1. Ganhos de Integração	<ul style="list-style-type: none">• Maior orientação para resultados da REE compensaria a fraqueza do TQM nesse aspecto;• Maior apoio da alta gerencia à REE poderia ser capitalizado;• Experiência e conhecimento dos profissionais de TQM em relação à análise e medição de processo poderiam ser utilizados;• Ferramentas de TQM seriam úteis para entender e melhorar processo existentes no curto prazo;• O trabalho de estabilização dos processos – via TQM – poderia ser feito após as mudanças radicais - via REE.

Quadro 3 – TQM e Reengenharia: Integração na visão de Wood e Urdan.

Fonte: Revista RAE, v.34,n.6, p.46-59, 1994.

Residem nestes fatos não uma crítica aos modelos conceituais da qualidade ou da reengenharia, que tem nos textos implicações e aplicações definidas, mas à forma como isso tem sido promovido nas empresas e que pode comprometer inclusive a credibilidade desses esforços. O descrédito atual dos processos de reengenharia é um exemplo disso e acaba por transformar essas ações que seriam de busca de maior eficiência empresarial em modismo de um processo administrativo de curto prazo adotado por gerentes com expectativa de resultados imediatos.

Em síntese percebe-se a necessidade de ações complementares à proposta do TQM, principalmente no que se refere à necessidade atual de resultados mais imediatos e não incrementais de longo prazo, bem como de maior flexibilidade e inovação. No entanto mesmo a integração dos esforços do TQM e da Reengenharia são limitados ao não tomarem em consideração, pelo menos não explicitamente, elementos culturais, interações sociais e relações da empresa com o ambiente.

Ou seja a forma como se empreendem os esforços de melhorar e inovar continuamente os processos empresariais utilizando-se uma gestão mais participativa pelos princípios da qualidade total (TQM) depende exclusivamente das pessoas que decidem sobre essa implantação nas empresas, mesmo atuando por orientação e consultoria externa, e no processo de condução dessa implantação. Vincula-se, portanto, o sucesso desse caminho à condição necessária de um processo que permita às pessoas da organização, cada qual a seu nível, decidirem sobre as tarefas, sobre a estrutura, sobre a relação da empresa com seu meio ambiente e sobre a tecnologia a ser empregada.

Isso implica que para existir um amplo processo de melhoria é necessário existir um amplo processo de aprendizado das pessoas que possa garantir à empresa a flexibilidade e a inovação necessárias para permanecer no mercado. Não basta portanto que o TQM possibilite enxergar as cinco variáveis de análise e a empresa como um todo sistêmico, isso ainda tem que ser integrado pelas pessoas da organização para que esse esforço seja produtivo.

Conclui-se que a gestão mais participativa permitida pela filosofia da qualidade total, embora seja completa para considerar as cinco variáveis de análise do processo administrativo, não responde adequadamente como promover um processo de aprendizagem organizacional e não situa de forma explícita o papel fundamental dessa aprendizagem na busca de melhorar e inovar continuamente os produtos e serviços das empresas e seu vínculo estratégico. Estabelecer o conceito e a importância do processo de aprendizagem organizacional nesse contexto de qualidade total é o objetivo do próximo item.

1.3. Aprendizagem organizacional

O aprendizado organizacional é uma disciplina relativamente nova ao se considerar que as primeiras contribuições mais estruturadas e completas desse tema surgiram com Argyris e Schon (1974), no livro *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*.

A importância de se estabelecer um processo de aprendizado organizacional foi sendo mais acentuada na medida em que as empresas, frente a um meio ambiente em constante mudança, perceberam que o processo de aprendizado das pessoas nas empresas poderia dotá-las de melhores condições de adaptação à essa transformação. Como exemplo dessa importância Senge (1990:12) considera que "à medida que o mundo se torna mais interligado e os negócios se tornam mais complexos e dinâmicos, o trabalho está cada vez mais ligado ao aprendizado, e já não basta ter uma única pessoa aprendendo pela organização toda... As melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirem como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização".

O empenho e a capacidade das pessoas aprenderem nas organizações transcende portanto a visão tradicional que se tem nas empresas de treinamento como sendo sinônimo de aprendizado e incorpora aspectos de motivação das pessoas em aprender e da própria cultura organizacional.

Uma análise mais sistemática sobre a cultura organizacional e a sua ligação com o aprendizado organizacional foi oferecida por Schein (1992), na segunda edição de *Organization Culture and Leadership*. O autor argumenta que em um mundo de turbulentas mudanças, as organizações tem que aprender rápido, e o processo de aprendizado cultural deve fazer parte de um eterno sistema de aprendizado. Nesta direção a primeira tarefa dos líderes ou gerentes, seria criar e sustentar ambientes culturais nas empresas que permitissem isso acontecer, fornecendo às pessoas a possibilidade de algum *insight* e motivação para mudar. Schein (1992) incorpora também a possibilidade de se mudar a cultura da empresa e principalmente administrar essa mudança mediante adaptações internas às condições de meio ambiente.

Como reflexão a essa afirmação, a implantação de processos de gerenciamento pela qualidade total, que envolvem fortemente a empresa e as pessoas como um todo, deveriam ter necessariamente considerações sobre o impacto causado no processo de aprendizado organizacional, ou seja, considerações sobre como as empresas aprendem. Uma empresa aprende, para Argyris e Schon (1996), quando adquire informação por meio do conhecimento, do entendimento, do *know how*, de técnicas ou de práticas. Isso significa que no dia a dia toda e qualquer empresa aprende ou pode aprender. Considerando ainda que as empresas são compostas de indivíduos, pode-se dizer que o aprendizado organizacional ocorre por meio do aprendizado individual. Ou seja, quando os membros de uma empresa aprendem, ou parte significativa deles, a empresa como um todo obtém esse aprendizado.

Para a definição do que seja o aprendizado organizacional, Argyris e Schon (1996), apresentam alguns conceitos preliminares, enumerados na seqüência, e que estão envolvidos com o aprendizado organizacional:

a) Ação organizacional e a ação individual.

Antes de existir a ação organizacional, considerada como sendo aquela ação tomada pela empresa ou em nome da empresa como um todo, deve existir a chamada ação individual. As ações de pensar sobre alternativas de como realizar o trabalho, conhecer novos métodos de produção e lembrar das experiências passadas para novas decisões são exemplos de tipos de ações individuais que podem ser tomadas nas empresas e que são decisivas para avaliar se as pessoas aprenderam e qual a contribuição dada ao aprendizado organizacional como um todo.

Da mesma forma que um conjunto de indivíduos ou uma coletividade de pessoas em si não forma uma organização, sem que existam antes um conceito de ordem e objetivos definidos, um conjunto de ações individuais também não forma uma ação organizacional.

Para que exista uma ação organizacional devem existir regras de comportamento, formais ou não, para situar os indivíduos sobre a expectativa que a organização tem sobre eles. Deve existir também um processo decisório que permita a determinados indivíduos, cada um a seu nível e responsabilidade, tomarem decisões pela organização, em busca de atingir um objetivo maior daquela coletividade que representam. Portanto, uma ação é organizacional quando tomada de forma coletiva e organizada segundo padrões estabelecidos entre seus membros.

b) Inquirição organizacional e a inquirição individual

O termo inquirição não é utilizado neste trabalho utilizando-se do seu significado científico ou jurídico, mas empregado no sentido que foi a ele atribuído no trabalho de John Dewey (1938), segundo Argyris e Schon (1996), em que inquirição consistia no "questionar do pensamento e da ação que procede da dúvida para a resolução da dúvida". Neste contexto a dúvida seria uma situação problemática acionada por uma diferença entre o resultado esperado da ação e o resultado atualmente obtido. É a busca constante em resolver os problemas organizacionais.

Da mesma forma que a ação individual não gera de forma direta a ação organizacional, a ação de inquirição individual não gera a ação de inquirição organizacional. A ação individual de inquirição deve se processar, para ser organizacional, dentro de papéis e de regras preestabelecidas e dentro do objetivo organizacional pretendido.

Quando a inquirição individual e a organizacional se conectam por meio de um objetivo comum, a inquirição individual alimenta e ajuda a desenhar a inquirição organizacional, que de retorno pode redesenhar a ação individual.

c) *Conhecimento organizacional e o conhecimento individual*

Antes de se estabelecer o conceito do que seja o conhecimento organizacional é importante observar que o conhecimento nas empresas pode se manifestar basicamente de duas formas distintas, mas complementares.

Em *primeiro lugar* o conhecimento pode estar retido na mente dos indivíduos ou membros da empresa, pode estar retido nos arquivos da empresa (registros, regulamentos, decisões tomadas, etc.) ou pode ainda estar retido nos objetos materiais (por exemplo equipamentos) que os indivíduos usam como referência de conhecimento. O conhecimento retido na mente das pessoas pode ser considerado o mais frágil dos três tipos de conhecimento apresentados e representa uma situação de contínuo perigo para a empresa. Quando o conhecimento está na mente das pessoas, a perda para a empresa pode ser iminente pela saída dessa pessoa, pela sua aposentadoria ou mesmo pela sua transferência, caso ela não disponha de nenhum mecanismo de preservação.

Em *segundo lugar* a própria organização representa diretamente um acervo de conhecimento, no sentido de que personifica estratégias para a resolução de tarefas e problemas complexos que poderiam estar sendo resolvidos de outra forma, que não a atual. Isto é verdade tanto para um sistema de tarefas globais e que envolvam toda a empresa, como para componentes detalhados dessas tarefas globais.

Dentro dessas duas formas básicas, que são fontes do conhecimento organizacional, é possível descrevê-las e encaixá-las em rotinas e práticas que podem ser observadas e decodificadas em um sistema ou modelo representativo. Mesmo que os indivíduos que as tem em mente sejam incapazes de colocá-las em palavras, é possível sistematizá-las. Por exemplo as empresas tem respostas particulares e específicas para os problemas de produção e de distribuição que, mesmo não estando rigidamente escritas, representam regras que devem ser seguidas pelos membros da organização.

Deste modo o conhecimento organizacional pode ser representado diferentemente por meio de sistemas de valores ou verdades inerentes à ação, de protótipos dos quais as ações dos indivíduos derivam ou de procedimentos prescritos para a ação, como se fosse uma rotina escrita para que o computador funcione.

As estratégias de ação, os valores que governam as escolhas dessas estratégias e as hipóteses nas quais as escolhas se basearam são denominadas de *Teoria da*

Ação. Esquemáticamente a teoria da ação pode ser representada conforme a figura 3, na seqüência:



Figura 3 – Elementos da teoria da Ação segundo Argyris e Schon

A teoria da ação pode ser entendida como sendo o conjunto de regras que as pessoas adotam para desenhar e implementar o seu comportamento e para compreender o comportamento dos outros. Pode ser exemplificada como se fosse um programa de computador, cujas instruções são seguidas sempre que se depara com situações previamente definidas. É um processo bastante automático nas pessoas, que utilizam essas regras, constantes na sua teoria da ação, de maneira quase que imperceptível.

Existe neste sentido um grande paradoxo no comportamento humano, segundo avalia Argyris (1991), em que as pessoas utilizam esse conjunto de regras da teoria da ação (chamado de programa mestre) e raramente pensam que o estão utilizando. E quando se pergunta a essas pessoas qual é esse conjunto de regras que governa o seu comportamento, a resposta é um conjunto bem menor daquele que é efetivamente utilizado.

Existe também uma diferença na forma com que as pessoas pensam que agem e a maneira que efetivamente o fazem. As regras de comportamento que as pessoas dizem adotar é chamada de *Teoria Esposada*, enquanto que , aquela efetivamente adotada na prática é chamada de *Teoria em Uso*.

Enquanto a teoria esposada é um padrão verbalizado de comportamento, a teoria em uso é a real e a efetivamente praticada, podendo ser construída a partir da observação dos padrões de interatividade do comportamento produzido pelos indivíduos na organização, independente dos comportamentos dos indivíduos serem governados pela regras formais ou informais de decisões e delegação. Portanto é possível observar-se o padrão que governa o comportamento dos indivíduos que pode ser implícito ou explícito e observar também a diferença que pode existir entre um padrão verbalizado e o efetivamente praticado, que governa essa decisão.

Definidas as idéias iniciais dos itens a) da ação organizacional, b) da inquirição organizacional e c) do conhecimento organizacional Argyris e Schon (1996:16) propõem de forma mais precisa e detalhada que o aprendizado organizacional "ocorre quando indivíduos dentro de uma organização experimentam uma situação problemática e a inquirirem dentro do interesse organizacional. Eles experimentam uma surpreendente diferença entre os resultados atuais e os esperados da sua atividade e respondem à essa diferença utilizando-se do processo de pensamento e ações adicionais que os conduzem a modificar suas imagens da organização ou seu entendimento do fenômeno organizacional, reestruturar suas atividades, assim como provocar resultados e expectativas nesta direção, por meio disso mudando a teoria em uso da organização. Na seqüência para tornar-se organizacional, o aprendizado que resulta da inquirição organizacional deve encaixar-se nas imagens da organização mantidas nas mentes dos seus membros e/ou nos artefatos materiais (mapas, memória e programas) encaixados no ambiente organizacional".

De forma similar Garvin (1993:80) considera que uma organização de aprendizagem é "uma organização com habilidade para criar, adquirir e transferir conhecimento, modificando o seu comportamento para refletir o novo conhecimento e idéias". Observa-se que uma organização que aprende utilizando-se de um processo de aprendizagem pode ser chamada de organização de aprendizagem.

Senge (1990:11) de forma mais ampla define organizações de aprendizagem como sendo aquelas nas quais "as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo".

Embora em cada uma das definições citadas exista uma forma diferente de definir o processo de aprendizagem organizacional ou a organização de aprendizagem, elas representam um contexto amplo do tema e refletem pontos de vista e de análise mais complementares do que excludentes.

Podem ser citados como pontos comuns, nestes conceitos apresentados, a busca pró ativa dos indivíduos na resolução dos problemas organizacionais, a busca de melhores resultados da empresa e a modificação do comportamento frente a novos padrões de conhecimento adquiridos.

Neste sentido um primeiro ponto que deve ser analisado se refere à importância do processo de aprendizagem organizacional na empresa, ou seja, se o processo de aprendizado é tão significativo na busca de criar os resultados pretendidos de maior participação e crescimento para as pessoas e de melhores resultados para a empresa, porque existe sempre dificuldade para obtê-lo? Senge (1990) considera

sobre isso que não é por acidente que a maioria das pessoas na organização não conseguem aprender e por consequência a empresa também não. Para o autor a maneira como as organizações são estruturadas e administradas, como os cargos são definidos e como as pessoas foram ensinadas a raciocinar e a interagir, criam graves deficiências de aprendizagem. Essas deficiências fazem com que, mesmo com o esforço das pessoas, os resultados não sejam os melhores. Na seqüência são apresentadas algumas das deficiências da aprendizagem apontadas pelo autor:

- a) A maioria das pessoas se vê dentro de um "sistema" sobre o qual elas têm pouca ou nenhuma influência e, conseqüentemente, consideram sua responsabilidade limitada à sua área de atuação. Não se sentem responsáveis pelos resultados globais da organização, mas aos limitados à sua área de atuação e ao seu cargo.
- b) Existe uma propensão habitual das pessoas de procurar algum ou alguma coisa para culpar quando as coisas não dão certo. Isso acarreta uma visão limitada do ambiente e concentra a atenção na função exercida pela pessoa.
- c) As pessoas estão condicionadas a enxergar as situações como uma série de eventos e, para cada evento, achar que existe uma causa óbvia. Encontram-se sempre explicações imediatas, ligadas diretamente aos fatos e que impedem as pessoas de enxergarem as mudanças de longo prazo que normalmente estão por trás desses eventos e compreender suas verdadeiras causas.
- d) O ritmo extremamente acelerado das mudanças nas organizações não permite às pessoas perceberem que os processos graduais e imperceptíveis é que constituem os maiores perigos. Para aprender a identificar os processos lentos e graduais é preciso reduzir o ritmo e prestar atenção às sutilezas.
- e) As pessoas aprendem melhor por experiência, mas jamais experimentam diretamente as conseqüências de muitas das decisões importantes tomadas. Muitas das conseqüências certamente estarão num futuro remoto ou em uma outra parte do sistema. Essa perspectiva não permite, na maioria das vezes, a oportunidade de aprender por tentativa e erro.

Outra contribuição ao entendimento do porque as pessoas nas empresas procuram o aprendizado mas tem dificuldade em obtê-lo foi proporcionada por Argyris (1991) ao argumentar que embora as pessoas possam ter uma visão clara da empresa e possam ser competentes, o esforço contínuo do desenvolvimento não ocorre. Por mais que as pessoas se esforcem em busca do aprendizado, grandes são as chances de um resultado modesto, ratificando a qualificação das deficiências de aprendizagem descritas anteriormente na visão de Senge (1990).

Ao invés desse sentimento de incapacidade servir para alavancar os processos de aprendizado e mudança real, ele acaba sendo usado como uma reação defensiva.

As pessoas colocam a culpa por quaisquer problemas nas outras pessoas e não neles próprios. A desculpa é que os objetivos não estão bem claros, os chefes são insensíveis e os clientes não sabem bem o querem.

Para Argyris (1991), o problema não é que as reclamações das pessoas estejam erradas mas é que elas não são úteis para resolver a questão do aprendizado. Pois ao mudar freqüentemente o foco, que deveria ser o do seu próprio comportamento para o comportamento dos outros, as pessoas acabam desprezando a possibilidade o aprendizado. Para aprender como isso acontece é necessário aprofundar-se na dinâmica do chamado raciocínio defensivo e nas causas especiais que levam os profissionais à praticá-lo.

O raciocínio defensivo dos indivíduos nas empresas é uma questão que impacta diretamente a questão da produtividade do processo de aprendizagem organizacional, de forma a diminuí-la. Para efeito de entendimento, antes de apresentar a definição do que seja o raciocínio defensivo, será introduzido o conceito do aprendizado organizacional produtivo.

O processo de aprendizagem organizacional pode ser considerado produtivo na medida em que oferece à empresa, quando do esforço individual na busca do conhecimento e da sua aplicação prática, padrões superiores de comportamento e desempenho. Para Argyris e Schon (1996:20) é possível distinguir usualmente três tipos de aprendizagem organizacional produtiva:

- a) Inquirição organizacional, como uma ferramenta de aprendizado que leva à melhoria dos resultados das tarefas e dos processos organizacionais.
- b) Inquirição pela qual a organização explora e reestrutura seus valores e critérios, a partir dos quais se define o que é significativo para melhorar o resultado.
- c) Inquirição por meio da qual a organização obtém a capacidade para os aprendizados a) e b) indicados acima.

O processo de aprendizado organizacional produtivo pode se expressar, em duas formas básicas: o laço simples de aprendizado e o laço duplo de aprendizado.

O *laço simples de aprendizado* é uma ferramenta de aprendizado que muda a estratégia de ação ou as definições dessas estratégias mas deixa imutáveis os valores da teoria da ação. Como exemplo pode-se citar o inspetor de qualidade que ao constatar um produto defeituoso encaminha essa informação à área de produção. O engenheiro da produção, por sua vez, altera as especificações e o método de trabalho tentando corrigir os defeitos. As eventuais quedas de venda resultantes merecem por parte da área de marketing uma revisão da estratégia de vendas de modo a recuperá-las. Cada um na empresa, a seu turno, modifica as suas estratégias para tentar manter o resultado empresarial pretendido dentro dos

padrões preestabelecidos, dentro de valores e de normas de comportamento que permaneceram imutáveis.

O *laço duplo de aprendizado*, no entanto, além de mudar as estratégias e as considerações dessas estratégias, muda também os valores da teoria em uso. É um duplo laço de *feedback* que conecta os efeitos observados da ação com as estratégias e os valores fornecidos por essa estratégia. As estratégias e as definições dessas estratégias podem mudar de forma concorrente ou conseqüente da mudança dos valores. No exemplo acima o engenheiro da área de produção poderia não ter simplesmente limitado a sua ação a ajustar o processo sob seu domínio, mas tentado ajustá-lo tendo como referencia também a expectativa do marketing de aumentar as vendas. Isso seria certamente um comportamento diferente do comportamento habitual e poderia ser o melhor caminho para resolver esse problema da empresa. Caso este procedimento seja adotado nas oportunidades subsequentes e incorporado à sua rotina de trabalho, os valores da teoria da ação que regem o seu comportamento teriam sido alterados.

Delimitar claramente nas empresas esses dois tipos de aprendizado, identificando a sua importância no processo de aprendizagem organizacional, não é tarefa simples. Essa dificuldade pode ser ilustrada basicamente por dois fatores: o primeiro diz respeito ao tamanho e a complexidade da empresa e o segundo diz respeito à relação entre os produtos e os processos de aprendizagem.

Em contraposição ao raciocínio produtivo verificado nos laços simples e duplo de aprendizado, que promovem o processo de aprendizado produtivo, existe o raciocínio defensivo, que reforça padrões de comportamento que não geram aprendizado. Estes padrões de comportamento improdutivos, no que se refere ao aprendizado, podem ser representados também em dois modelos: o *laço inibidor primário* e o *laço inibidor secundário*.

O *laço inibidor primário* aparece quando, por exemplo, numa discussão para resolução de determinado problema da empresa, em que uma das partes se sente ameaçada ou pressionada, e adota um comportamento defensivo ou reativo e não expõe suas verdadeiras opiniões ou intenções. Este tipo de postura reforça algumas condições que levam a erros, ou seja, ao não se trazer para a discussão as posições que se efetivamente acredita podem aparecer no processo de resolução de problemas informações vagas, ambíguas, incontestáveis, incertas, indiscutíveis, que em nada contribuem para a sua solução. Como resultado dessas condições que conduzem à uma decisão errada ou conclusões equivocadas tiradas dessa decisão, não existe um processo de aprendizado, muito menos produtivo.

Esse comportamento defensivo, à exemplo da teoria da ação, pode ser representado pelo modelo da teoria em uso, chamado de *modelo I*. Os principais valores, que os indivíduos tentam preservar neste tipo de comportamento, são:

- a) *Definir objetivos e tentar obtê-los.* As pessoas raramente tentam desenvolver com os outros a definição dos propósitos e nem se esforçam para alterar sua percepção das tarefas já definidas.
- b) *Maximizar “vencer” e minimizar “perder”.* As pessoas sentem que uma vez decidido o objetivo, mudá-lo pode ser encarado como um sinal de fraqueza.
- c) *Minimizar a geração ou a expressão de sentimentos negativos.* As pessoas ao desenvolverem sentimentos negativos temem demonstrar inaptidão, incompetência ou falta de diplomacia.
- d) *Ser racional.* Ser objetivo, intelectual e suprimir os sentimentos. As interações são construídas apenas com discussões objetivas e racionais, sem expressar os sentimentos.

O *laço inibidor secundário*, por sua vez, aparece nas relações entre grupos dentro das organizações. Da mesma forma que o *laço inibidor primário*, o *laço inibidor secundário* também leva a um comportamento reativo e defensivo.

Uma das mais importantes componentes do *laço inibidor secundário* são as rotinas defensivas organizacionais. Elas se manifestam por meio de políticas ou ações, decretadas dentro do ambiente organizacional, e que pretendem proteger os indivíduos das experiências embaraçosas ou ameaçadoras, enquanto ao mesmo tempo os previne, ou à organização como um todo, da identificação das causas desse embaraço ou ameaça, quando da tentativa de resolver os problemas significativos.

As rotinas defensivas organizacionais, impactam os indivíduos e toda a organização, e podem ser expressas com base em quatro regras básicas:

- a) Mensagem que contém inconsistências
- b) Agir como se as mensagens não fossem inconsistentes
- c) Não discutir a ambigüidade e a inconsistência das mensagens
- d) Não discutir a indiscutibilidade

Os *laços inibidores primário e secundário*, que compõem o chamado raciocínio defensivo, podem produzir conseqüências improdutivas no processo de aprendizado organizacional. Existe no ambiente das empresas essa interação dinâmica entre os *laços inibidores primários e secundários* e entre os indivíduos e os grupos dentro das organizações, estabelecendo juntos qual é o limite de aprendizado da organização. Em outras palavras, o sistema de aprendizado organizacional é limitado pela intensidade dos *laços inibidores*, quanto maior a sua influência na organização, menos aprendizado organizacional se obtém.

Portanto para promover o aprendizado organizacional produtivo as empresas precisam resolver primeiro o que Argyris e Schon (1996) denominam de paradoxo do aprendizado organizacional. O paradoxo do aprendizado organizacional existe na medida em que as empresas, tentando promover um processo de aprendizado produtivo, acabam por inibi-lo. Isso pode acontecer quando os problemas são identificados em determinada área da empresa e as variáveis para resolvê-lo estão em uma área incerta, desconhecida ou externa aquela de onde o problema é originado.

Uma segunda fonte do paradoxo do aprendizado pode ocorrer, derivada da fonte acima, quando soluções para os problemas são geradas para fora das áreas de domínio das pessoas que estão analisando o problema, ou seja, a responsabilidade é de alguém fora do grupo participante da decisão.

Uma terceira fonte do paradoxo do aprendizado pode aparecer durante os estágios iniciais de implementação das soluções para os problemas estudados e que parecem corrigir apenas parte dos erros que se esperava que corrigisse. Isso pode frustrar a expectativa das pessoas sobre a sua capacidade de resolução e indicar que talvez tenha existido uma análise incompleta do questão.

Uma quarta fonte do paradoxo do aprendizado se refere ao possível constrangimento das pessoas ao perceberem que estabeleceram soluções para os problemas que não estavam em sua área de atuação e quando os problemas não respondem bem às soluções implementadas, isso vem à público e se torna transparente, mostrando uma certa ineficiência das pessoas da equipe.

Uma quinta e última fonte de paradoxo diz respeito à responsabilidade pessoal dos participantes da solução do problema quando rejeitam ou atribuem as soluções para domínios externos aos seus. Ou seja, as pessoas entendem que fazem parte dos problemas, mas não enxergam que normalmente também, fazem parte da sua solução desses problemas.

Para enfrentar essas fontes de paradoxo do aprendizado, que se refletem em um comportamento defensivo das pessoas que estavam buscando um comportamento de aprendizado produtivo, alguns passos devem ser dados na direção de obter o laço duplo de aprendizado:

- a) Descrever os padrões defensivos que realçam o paradoxo do aprendizado.
- b) Desenhar e descrever, de forma participativa, maneiras de interromper os processos de reforço que inibem o laço duplo de aprendizado.
- c) Ajudar as pessoas a avaliar o grau com que as suas estratégias de ação estão provavelmente inibindo a implementação das soluções adotadas.

- d) Ajudar as pessoas a compreender como elas tem participado da criação e da manutenção de um comportamento global na empresa onde as estratégias que foram redesenhadas para corrigir os problemas não estão sendo efetivas.
- e) Envolver as pessoas em reuniões participativas onde se possa desenvolver os conceitos e as práticas que se precisa para escapar desse ciclo improdutivo.
- f) Reduzir o uso do raciocínio defensivo, e incrementar o uso do raciocínio produtivo.
- g) Reduzir os laços inibidores secundários, especialmente as rotinas defensivas, e mudá-los utilizando-se de um bom processo de inquirição, um bom diálogo e o laço duplo de aprendizado.

Adotar esses passos não garante o sucesso do processo de aprendizado produtivo mas certamente amplia as possibilidades desse sucesso, aumenta a capacidade de aprender das pessoas e torna a empresa, por meio das pessoas, auto-suficiente para gerenciar e controlar o processo de aprendizado em busca dos resultado pretendidos.

No mesmo sentido de buscar a aplicabilidade e o exercício prático do processo de aprendizagem organizacional Garvin (1993) considera a existência de três questões fundamentais para a implementação de um processo de aprendizagem organizacional: primeiro deve existir uma definição clara do que sejam as organizações de aprendizagem, segundo devem existir diretrizes claras, práticas e operacionais; e, terceiro, devem existir ferramentas para medir o grau e o nível de aprendizado efetivamente obtido.

Ainda para Garvin (1993) algumas empresas como a Honda, Corning e General Electric, gerenciaram bem o processo de aprendizado organizacional, adquirindo novos comportamentos por meio do conhecimento. O autor identifica cinco fatores, denominados de *blocos*, utilizados para a construção desse sucesso e que devem ser seguidos pelas empresas que desejem o mesmo. Na seqüência são transcritos esses cinco fatores.

O primeiro fator se refere à *solução sistemática dos problemas*, baseada nos seguintes conceitos:

- a) Utilização de métodos científicos e do ciclo PDCA de Deming
- b) Gerenciamento baseado em fatos
- c) Utilização de ferramentas estatísticas da qualidade para organizar os dados e promover análises e inferências
- d) Utilização de pequenos grupos de trabalho para a resolução dos problemas

O segundo fator se refere à *experimentação*, que envolve a pesquisa sistemática e o teste dos novos conhecimentos adquiridos. Isso pode ser realizado basicamente de duas maneiras:

- a) *Pequenos programas*, que envolvem uma série contínua de pequenos experimentos, desenhados para produzir ganhos incrementais de conhecimento. Como exemplo pode ser citado a visita de gerentes a plantas industriais similares àquelas que gerenciam para conhecimento comparativo dos processos empregados. Nestes pequenos programas podem ser utilizadas técnicas estatísticas, como projeto de experimentos, técnicas gráficas para análise e redesenho de processos e técnicas de criatividade para introduzir inovações e melhorias.
- b) *Projetos demonstração*, que são normalmente de maior porte e mais complexos que os do item a) por envolverem assuntos mais significativos à empresa e que requerem maiores investimentos, e que ocorrem normalmente antes da produção em larga escala.

Estas duas formas mais usuais de experimentação tem um objetivo comum: ir do conhecimento superficial para o entendimento profundo. Na essência é a distinção entre saber "como fazer" e saber "porque fazer", dominando não só os métodos, padrões e práticas mas também os relacionamentos de causa e efeito que possam acomodar adaptações, exceções e inovações. Como exemplo pode-se citar que a habilidade de controlar pressões e temperaturas em um processo químico industrial para a produção de um determinado produto é saber como fazer. O entendimento dos processos físicos e químicos que ocorrem na produção dos produtos é saber porque fazer.

O terceiro fator diz respeito à *aprender com a experiência passada*. As empresas deveriam, de forma sistemática, rever e registrar as lições dos seus sucessos e dos seus fracassos, e disponibilizá-los aos seus empregados. Este tipo de aprendizado permite que não se trilhe por caminhos já experimentados e que não deram certo. Permite também, aproveitar essa experiência para projetos futuros. Uma forma disso acontecer é guardar estas informações em um banco de dados informatizado e que possa ser disponibilizado aos empregados e acessado quando necessário.

O quarto fator é *aprender com os outros*. O processo de aprendizado não deve ser obtido apenas internamente mas também com a experiência dos outros. Isso traz uma nova perspectiva e proporciona novas idéias e pensamentos criativos de como enfrentar os problemas internos da empresa. Existem basicamente dois processos de aprender com os outros:

- a) *Benchmarking*, que permite o aprendizado das melhores práticas industriais

- b) *Pesquisa com os clientes*, que permite obter informações sobre os produtos e os serviços, sob a sua perspectiva e expectativa.

O quinto e último fator é a *transferência do conhecimento*. Para que o aprendizado não promova apenas um crescimento local, mas sim de forma ampla, o conhecimento deve ser rapidamente e eficientemente espalhado na empresa. Existem várias maneiras de transferir esse conhecimento. Talvez a mais utilizada seja o treinamento formal nas empresas, mas existem outras formas que devem ser consideradas, tais como:

- a) Programas de rotação de empregados
- b) Programas de padronização
- c) Jornais internos
- d) Sistemas informatizados de comunicação

Outra contribuição a uma gestão mais prática e operacional dos processos de aprendizagem organizacional foi oferecida por Senge (1990) que propõe uma nova forma de administrar as empresas, dentro de uma visão sistêmica, e utilizando-se de cinco disciplinas básicas.

A primeira disciplina, denominada de *raciocínio sistêmico*, é uma disciplina para ver o conjunto, uma estrutura para ver inter-relações em lugar de coisas, para ver os padrões de mudança em lugar de instantâneos estáticos. É um conjunto de princípios gerais derivado dos conceitos de cibernética e de servomecanismo da Engenharia. Para a explicação desta primeira disciplina introduz alguns conceitos como:

a) *Complexidade Dinâmica*, que ocorre quando uma ação produz resultados diferentes a curto e a longo prazo ou quando se tem um efeito no local da intervenção e outro completamente diferente em outro local do sistema.

b) *Feedback* que é qualquer fluxo de influência recíproca de causa e efeito. Pode ser de balanceamento, quando em busca de atingir a estabilidade; ou de reforço, acelerando o crescimento ou o declínio.

c) *Tempo de espera*, que é o tempo decorrido entre as ações e reações nos sistemas

Para Senge (1990) os sistemas tem determinados padrões de comportamento previsíveis que estão sempre se repetindo na natureza. À sua modelagem, compostas por *feedback* de reforço ou balanceamento e tempo de espera, denominou de Arquétipos de Sistemas ou Estruturas Genéricas.

A segunda disciplina, denominada de *domínio pessoal*, mostra a importância do aprendizado individual. As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional. O domínio pessoal incorpora os seguintes critérios e práticas que devem ser dominadas:

- a) Ter um objetivo pessoal específico e concreto.
- b) Criar compromisso com a verdade, o que significa expandir o estado consciente e aprofundar o conhecimento sobre as estruturas que estão atrás dos eventos.
- c) Estabelecer uma visão melhor da ligação com o mundo e a compreensão da interdependência entre os atos que se pratica e a realidade das coisas. Entender que as pessoas fazem parte da solução mas também dos problemas.
- d) Ter compromisso com o todo, utilizando-se de um objetivo mais amplo e menos egocêntrico.

A terceira disciplina, denominada de *modelos mentais*, que são imagens internas profundamente arraigadas da forma com que se imagina que o mundo funciona, imagens que limitam a maneira habitual de agir e pensar. Os modelos mentais apresentados por Senge estão baseados na proposta do modelo da teoria da ação de Argyris .

Para administrar os modelos mentais de forma pessoal e de forma interpessoal existem as chamadas técnicas de reflexão que tornam as pessoas mais conscientes de como se formam os modelos mentais e de como eles influenciam as ações pelo descobrimento dos processos de raciocínio.

A aprendizagem que se utiliza de modelos mentais deve resultar em mudança de atitude, não simplesmente na assimilação de novas informações e a formação de novas idéias.

A quarta disciplina, denominada de *objetivo comum*, é vital para a organização de aprendizagem porque proporciona o foco e a energia para o aprendizado. Para se criar um objetivo comum é necessário:

- a) *Estímulo ao objetivo pessoal*. Os objetivos comuns nascem sempre dos objetivos pessoais.
- b) *Engajamento*, que ocorre quando as pessoas querem fazer determinada coisa, farão com que isso se realize e criam quaisquer estruturas que sejam necessárias para que isso aconteça.
- c) *Participação*, que ocorre quando as pessoas querem fazer determinada coisa, farão tudo o que for necessário para que isso aconteça mas dentro da estrutura atual.
- d) *Obediência*, onde as pessoas enxergam os benefícios do objetivo, fazem o que lhes compete, porém nada além, seguindo o regulamento à risca.

e) *Diretrizes para participação e engajamento.*

A quinta e última disciplina denominada de *aprendizagem em grupo*, é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam. Existem três dimensões da aprendizagem em grupo dentro das empresas: análise com discernimento das questões complexas, necessidade de se tomar ações inovadoras e coordenadas e influência dos membros de um grupo sobre outros grupos. Fazem parte da disciplina da aprendizagem em grupo:

- a) *Diálogo e Discussão.* O pensamento é um fenômeno sistêmico resultante da maneira como agimos e discursamos com os outros. No diálogo o grupo analisa questões complexas sob diferentes pontos de vista, comunicando suas idéias livremente, não se atendo a nenhuma opinião individual. Na discussão o grupo analisa diversas idéias e a de maior preferência é selecionada, e a idéia selecionada pode ser uma das originais ou uma que emergiu da discussão.
- b) *Lidar com a realidade atual, conflito e rotinas defensivas.* O livre fluxo de idéias conflitantes é primordial para o raciocínio criativo, para a descoberta de novas soluções que ninguém conseguiria encontrar individualmente.
- c) *Elo de ligação do treinamento.* As técnicas de aprendizagem em grupo são diferentes das técnicas de aprendizagem individual. Uma das maneiras do grupo aprender consiste em criar os chamados laboratórios de aprendizagem e micromundos, ambientes controlados onde o grupo enfrenta a complexidade do problema e testa alternativas para a solução dos problemas.

Criar organizações de aprendizagem implica, para Senge (1990), formar pessoas que aprendam a ver as coisas sob a perspectiva sistêmica, que desenvolvam seu próprio domínio pessoal, e que aprendam a expor e reestruturar seus modelos mentais, de forma colaborativa.

Das visões da aprendizagem organizacional sistematizadas neste item e das idéias organizadoras da gestão pela Qualidade Total (TQM) apresentadas no item anterior pode-se observar os seguintes pontos coincidentes:

1. Visão sistêmica.
2. Melhoria contínua dos processos.
3. Emprego de técnicas e ferramentas estatísticas para a resolução dos problemas organizacionais.
4. Participação de todos os empregados.

A gestão pela Qualidade Total (TQM) deve portanto considerar e promover os aspectos relativos à aprendizagem organizacional. A importância de se reforçar nos conceitos do TQM as características da visão sistêmica do processo de

aprendizagem organizacional é fundamental no sentido de melhor qualificar a possibilidade de lidar com problemas organizacionais mais complexos do que aqueles habitualmente resolvidos por meio das ferramentas tradicionais da qualidade.

Os problemas organizacionais são freqüentemente mais complexos do que uma simples relação de causa e efeito. Para lidar com esse tipo de complexidade é necessário estabelecer um processo de aprendizado organizacional como o analisado neste capítulo.

Este ponto de vista é defendido por Scheiderman (1992), citado por Argyris e Schon (1996), ao concluir que o TQM é limitado para lidar com as interações dinâmicas que existem nos sistemas complexos das empresas, interações que tornam difícil obter respostas corretas das questões sobre a importância relativa de múltiplas causas de defeito que ocorrem nos processos.

Conclui também que problemas interfuncionais de média complexidade poderiam ser resolvidos, de forma razoável, utilizando-se das ferramentas do TQM (Seven Tools), lembrando também que o simples consenso obtido nos grupos de melhoria contínua não leva, necessariamente, às melhores soluções para os problemas que tentam resolver.

Os problemas de alta complexidade e de interações dinâmicas que parecem se espalhar para dentro e para fora da organização, principalmente em situações de grande dinâmica do ambiente, devem ser resolvidos com o uso crescente de métodos de modelagem e simulação, dentro de um processo de aprendizagem organizacional.

Ou seja, os processos de gestão pela Qualidade Total por si só, são insuficientes para promover o aprendizado organizacional. Este esforço deve vir acompanhado por técnicas e procedimentos que preservem e promovam o processo de aprendizado produtivo.

A necessidade da incorporação dos conceitos de aprendizado organizacional ao processo de gestão pela Qualidade Total, como forma de dotar as pessoas da empresa da possibilidade de lidar com todos os tipos de problemas organizacionais, sejam eles de média ou grande complexidade dinâmica, remete necessariamente a sua vinculação ao processo estratégico da empresa.

Esse aprendizado organizacional obtido da efetiva participação das pessoas, é que vai permitir a construção das condições futuras que a empresa espera ter dentro do ambiente competitivo. Construir um referencial analítico sobre esse ambiente competitivo é o objetivo do próximo capítulo.

2. O AMBIENTE COMPETITIVO

O objetivo deste capítulo é construir um referencial teórico sobre o ambiente competitivo das indústrias, das forças que interagem nesse ambiente concorrencial e o processo de planejamento estratégico como alternativa de implementação da estratégia empresarial.

É fundamental observar que as políticas tradicionais do processo de planejamento estratégico, baseado em um modelo de evolução, continuidade e adaptação tem sido repensadas, considerando que o ambiente concorrencial entre as empresas tem apresentado uma velocidade de mudança certamente maior do que aquela em esse modelo teórico foi desenvolvido e isso submete as empresas a um forte processo de mudanças.

A premissa da empresa como sistema aberto enfatiza a sua sensibilidade a pressões externas do ambiente, como também a necessidade de responder a essas pressões de forma efetiva. Isso coloca a natureza das transações da empresa com seu meio ambiente como fator de peso para a sobrevivência e o desenvolvimento empresarial. Apesar dessas pressões ambientais sempre existirem em todas as empresas, nos dias atuais dois fatores tem intensificado essa importância:

- a) O primeiro se refere a velocidade com que as mudanças ambientais estão se processando, fazendo com que as políticas tradicionais formuladas com base na evolução, na continuidade e na adaptação das empresas ao ambiente tenham que ser repensadas.
- b) O segundo se refere ao nível de complexidade interna atingida pelas empresas nos dias atuais, que acaba por diminuir a sensibilidade e a flexibilidade da empresa a essa dinâmica do ambiente.

Neste contexto é possível destacar várias contribuições teóricas que fornecem modelos descritivos e práticos para se promover a análise do ambiente empresarial e o seu impacto nos modelos de planejamento e estratégia empresarial, dentre eles pode-se citar os trabalhos de Ackoff (1974), Ansoff, Declerck e Hayes (1990), Ansoff (1977) e Porter (1980) que serão utilizados nesta tese como roteiro para compreender e construir um referencial teórico sobre a estrutura da indústria, a concorrência em ambientes competitivos e as estratégias competitivas.

2.1. A indústria, a concorrência e as forças competitivas.

Normalmente, pareceria uma tarefa simples para uma empresa identificar quais seriam seus concorrentes e a qual indústria pertence. A Coca-Cola sabe que a Pepsi-Cola é seu principal concorrente e a General Motors sabe que concorre com a Ford. Em um nível mais óbvio uma empresa pode definir seu(s) concorrente(s) como sendo outra(s) empresa(s) que oferece(m) produtos similares para os mesmos consumidores a preços similares. Mas, na verdade, as empresas enfrentam um aspecto muito maior de concorrência pois, de forma mais ampla, podem definir como concorrentes todas as empresas que fabricam o mesmo produto ou classe de produtos. Desta forma seriam concorrentes também a Mercedes Benz e a Fiat, que fabricam carros com preços bem desiguais. Mais amplamente, empresas concorrentes poderiam ser aquelas que oferecem serviços similares, por exemplo, seriam concorrentes também a Yamaha que fabrica motocicletas e a Scania que fabrica caminhões.

Pode-se se dizer portanto que a indústria é formada por um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si, conforme definição de Kotler e Armstrong (1993). Nesta definição a General Motors, a Ford, a Mercedes Benz, a Fiat, a Yamaha e a Scania fariam parte da indústria automobilística. Na indústria de bebidas o aumento do preço do café pode elevar o consumo de chá por exemplo. Assim o café e o chá, embora produtos diferentes, são substitutos bastante aproximados e pertencem à mesma indústria.

Empresas que competem por uma posição mais vantajosa dentro de uma indústria são portanto concorrentes e essa concorrência se dá entre produtos e serviços substitutos bastante próximos. De forma mais precisa Porter (1980:24) considera que a concorrência em uma indústria "age continuamente no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido na direção da taxa competitiva básica de retorno, ou o retorno que poderia ser obtido pela indústria definida pelos economistas como "em concorrência perfeita". Esta taxa básica competitiva, ou retorno de "mercado livre", é aproximadamente igual ao rendimento sobre títulos do governo a longo prazo ajustados para mais pelo risco de perda de capital".

Desta definição se conclui que retornos abaixo dessa taxa competitiva levam os investidores a procurar outras indústrias ou outros investimentos mais rentáveis, em caso contrário, para retornos acima dessa taxa competitiva, serão atraídos novos investimentos para essa indústria, quer nas empresas existentes, quer na entrada de novas empresas.

Para explicar melhor esse mecanismo de entrada e saída de investimentos na indústria, ou seja, a entrada/saída de empresas ou o investimento/desinvestimento das empresas existentes, é proposto que o ambiente competitivo de uma determinada indústria pode ser representado por um conjunto de forças, denominado de forças competitivas. É o conjunto dessas forças competitivas que determina a capacidade das empresas manterem retornos de investimento acima da média em uma determinada indústria.

As cinco forças competitivas descritas por Porter (1980) - *entrada*, *ameaça de substituição*, *poder de negociação dos compradores*, *poder de negociação dos fornecedores* e *rivalidade entre os atuais concorrentes* - podem ser representadas conforme figura 4 a seguir:

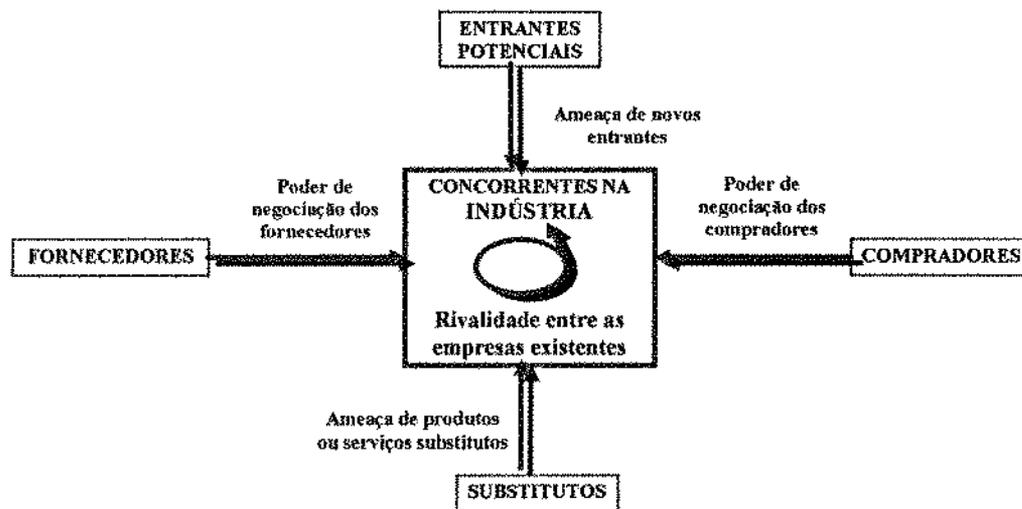


Figura 4 – As cinco forças competitivas propostas por Porter

O modelo permite entender a estrutura de uma determinada indústria utilizando-se da análise das forças competitivas que atuam nesse ambiente e propõe um conceito de concorrência mais amplo do que o conceito tradicional, onde se considerariam concorrentes apenas aqueles diretamente envolvidos na competição e não os concorrentes das outras quatro forças competitivas. Ao ampliar o conceito de concorrência em uma indústria dentro das cinco forças competitivas o modelo permite aos administradores realizarem uma análise mais profunda no quadro estratégico dessa indústria e adotar uma determinada estratégia frente a uma dada condição de ambiente competitivo.

Para permitir que o quadro estratégico não seja limitado a uma análise estática das cinco forças competitivas, mas que seja possível atribuir a esse quadro a dinâmica da evolução da indústria e como as estratégias devem se modificar nesse contexto é introduzido o conceito da evolução na indústria. Porter (1980) ensina que toda indústria começa com uma *estrutura inicial*, decorrente da combinação das características técnicas e econômicas básicas da indústria e os processos evolutivos conduzem essa indústria à sua *estrutura potencial*, que raramente é conhecida durante o seu desenvolvimento inicial.

Para acompanhar esse movimento de evolução existem alguns processos dinâmicos previsíveis (e que se interagem) que ocorrem em toda a indústria de uma forma ou de outra, mesmo que sua velocidade e sua direção variem de indústria para indústria, tais como:

- a) Mudança a longo prazo no crescimento.

- b) Mudanças nos segmentos de compradores atendidos.
- c) Aprendizagem dos compradores.
- d) Redução de incerteza.
- e) Difusão de conhecimento patentado.
- f) Acúmulo de experiência.
- g) Expansão ou retração na escala.
- h) Alterações nos custos da moeda e dos insumos.
- i) Inovação no produto.
- j) Inovação no processo.
- k) Mudança estrutural nas indústrias adjacentes.
- l) Mudanças na política governamental.
- m) Entradas e saídas.

Esse caráter evolutivo e previsível da indústria, baseado no acompanhamento dos processos dinâmicos listados anteriormente, indica a existência de sinais básicos emitidos pelo ambiente que devem ser continuamente interpretados e considerados pela empresa na sua ação estratégica. Para um atendimento do ambiente competitivo é necessário portanto, além de entender os conceitos de indústria e da concorrência, entender o conceito de estratégia empresarial, objeto do próximo item.

2.2. Estratégia empresarial

O termo estratégia é originado do ambiente militar. A palavra *estratégia* significa, literalmente, "a arte do general", derivando-se da palavra grega "strategos", que significa estritamente general. Na Grécia antiga a estratégia significava "aquilo que o general fez". Na época de Napoleão o conceito de estratégia foi ampliado, segundo Steiner (1969), e estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando as melhores mudanças para a vitória militar.

Do campo militar o conceito de Estratégia se incorporou ao ambiente das empresas. Este conceito é relativamente novo para a literatura da Administração. Para Ansoff (1977) a ligação da estratégia com o uso no meio empresarial foi proporcionada em 1948 por Von Neumann e Mongenster, com a Teoria dos Jogos. Para o autor essa teoria fornece uma perspectiva unificadora para todas as situações de conflito seja na guerra, na política ou nas atividades empresariais.

Em termos empresariais Lodi (1970:112) define estratégia como sendo "a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando a atingir objetivos a longo prazo".

A tática é outro termo derivado da arte militar ligado a estratégia e empregado, às vezes, de forma equivocada como sinônimo. Em primeiro lugar porque, a estratégia se refere à organização como um todo, pois procura alcançar objetivos

organizacionais globais, enquanto a tática se refere a um desses componentes (departamentos ou unidades isoladamente), pois procura alcançar objetivos departamentais; em segundo lugar porque, a estratégia se refere a objetivos situados a longo prazo, enquanto tática se refere a objetivos situados a médio e a curto prazo.

Além do emprego correlacionado à estratégia do termo tática, é usual também empregar o termo política. Esclarece Ansoff (1977:100) que o termo política, às vezes empregado como sinônimo de estratégia, é distinto pois: "Política é uma decisão condicionada, ao passo que estratégia é uma regra para a tomada de decisão. Assim, embora a implantação de políticas possa ser delegada à níveis inferiores, o mesmo não se dá com a implantação da estratégia, pois ela exige julgamentos dos executivos até o último minuto".

Como síntese preliminar pode-se concluir que estratégia empresarial envolve a definição dos objetivos a longo prazo da empresa como um todo, com o envolvimento da alta administração. As definições estratégicas podem envolver questões de natureza interna à organização ou questões da natureza do seu relacionamento com o meio ambiente.

Essas definições estratégicas que envolvem o relacionamento da empresa com seu meio ambiente foram sintetizadas por Ansoff (1977), em quatro componentes:

a) *Conjunto de Produtos e Mercados*. Especificam-se as indústrias onde a empresa coloca os seus produtos e o seu mercado de atuação. Este componente focaliza e posiciona o processo da empresa na sua indústria.

b) *Vetor de crescimento*. Indica a direção que a empresa está seguindo em relação ao seu produtos e mercados. Esse vetor de crescimento pode apontar para quatro direções básicas:

- *Penetração no mercado*, caracterizado pelo aumento da participação relativa da empresa considerando os atuais produtos e mercados;
- *Desenvolvimento de produtos e Desenvolvimento de mercados*, onde se buscam respectivamente novos produtos ou novos mercados e;
- *Diversificação*, onde se buscam novos produtos e novos mercados.

c) *Vantagem Competitiva*. Identifica as propriedades específicas e as combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial.

d) *Sinergia*. Medida da capacidade da empresa tirar o máximo proveito da sua entrada em uma nova área de produto ou mercado.

Os componentes descritos são complementares entre si e podem ser tomados de forma isolada para o entendimento da estratégia adotada pela empresa. Alguns

aspectos no modelo proposto devem ser desatacados. Em primeiro lugar o campo de atuação da empresa é descrito pela sua linha de produtos e pelo mercado atendido, em segundo lugar a necessidade de existirem diretrizes específicas onde a empresa possa orientar essa busca de atender ao mercado e em terceiro lugar a existência de regras de decisão que limitem o processo de escolha da empresa às oportunidades mais atraentes no mercado.

Para encaminhar de forma prática essas três questões levantadas no modelo de Ansoff (1977), quanto ao processo estratégico, as empresas tem utilizado o planejamento estratégico como ferramenta analítica. O planejamento estratégico, normalmente é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em consideração as condições internas e externas a empresa e a evolução esperada. Considera a empresa como um todo, de forma coerente e com sustentação decisória.

Com o emprego do processo de planejamento estratégico se espera, segundo Oliveira (1987):

- a) *Conhecer e melhor utilizar os pontos fortes.* Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.
- b) *Conhecer, eliminar ou adequar os pontos fracos.* Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
- c) *Conhecer e usufruir as oportunidades externas.* Oportunidade é a força ambiental não controlável pela empresa, e que pode favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente.
- d) *Conhecer e evitar as ameaças externas.* Ameaça é a força ambiental não controlável pela empresa, que cria obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.
- e) *Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo:*
 - as premissas básicas que devem ser consideradas.
 - as expectativas da empresa.
 - os caminhos, inclusive as alternativas a serem adotadas pela empresa.
 - o que, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação.
 - como e onde localizar os recursos.

De forma resumida a aplicação do processo de planejamento estratégico nas empresas pode ser dividida em quatro fases, descritas abaixo:

FASE I - Diagnóstico Estratégico

Essa fase é também chamada de auditoria de posição e identifica onde está a empresa, em relação a realidade interna e externa. Consiste normalmente das seguintes etapas: Identificação das expectativas e desejos dos clientes, acionistas; Análise externa, onde se verificam as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitá-las ou usufruí-las; Análise interna, onde se verificam os pontos fortes, fracos ou neutros da empresa; Análise dos concorrentes, onde se detalha a análise externa com maior foco nas empresas concorrentes.

FASE II - Missão da empresa

Nesta fase deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico. Pode ser decomposta nas seguintes fases: Estabelecimento da missão da empresa, que significa onde a empresa quer ir, em termos de satisfazer alguma expectativa do mercado externo; Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, que correspondem a posicionar os setores de atuação dentro da missão; Estruturação e debates sobre os cenários, que representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa, explorando possibilidades futuras; Estabelecimento da postura estratégica, que é a maneira de como a empresa se posiciona dentro de seu ambiente com o objetivo de alcançar seus propósitos dentro da missão; Estabelecimento das macro estratégias e macro políticas, que correspondem as grandes ações e orientações que servirão de base para a empresa gerar vantagens e interagir com o ambiente.

FASE III - Instrumentos prescritivos e quantitativos

Nesta fase o objetivo é estabelecer como chegar na situação futura que se deseja. Para tanto existem dois instrumentos:

Instrumentos prescritivos: Que prescrevam ou explicitem o que será feito pela empresa para que se alcance os propósitos estabelecidos dentro da missão, de acordo com sua postura estratégica. Podem ser realizadas por meio das seguintes etapas: Estabelecimento de objetivos, desafios e metas; Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais; Estabelecimento dos projetos e planos de ação.

Instrumentos Quantitativos. Que consistem nas projeções econômico financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura da empresa, necessárias ao desenvolvimento de planos de ação, projetos e atividades previstas.

FASE IV - Controle e avaliação

Nesta fase verifica-se como a empresa esta indo em direção a situação desejada. Envolve processos de: Avaliação de desempenho; Comparação do desempenho

real com os previstos; análise dos desvios; tomada de ações corretivas; acompanhamento da eficiência das ações corretivas.

As quatro fases do processo de concepção, implementação e acompanhamento do planejamento estratégico abrangem um ciclo estratégico que vai desde o momento da definição da escolha do futuro pretendido pela empresa até o controle diário para acompanhar se o que foi planejado está sendo seguido. A definição dessa ação estratégica é antes de tudo um processo de escolha entre as várias possibilidades que a empresa tem de expandir ou não seus negócios no ambiente competitivo. Feita essa escolha a empresa tem que internamente ser capaz de conduzir o processo de implementação de forma a bem utilizar os seus recursos.

Em síntese a natureza do processo de planejamento estratégico é tomar decisões empresarias. Ackoff (1974:3) esclarece essa natureza do processo de planejamento ao resumir que "O Planejamento é um processo que envolve a tomada e a avaliação de cada decisão de um conjunto de decisões inter-relacionadas, antes que seja necessário agir, numa situação na qual se acredita que, a menos que se faça alguma coisa, um estado futuro desejado não deverá ocorrer e que, se tomar as atitudes apropriadas, pode aumentar a probabilidade de um estado favorável".

Com respeito a essa característica decisória Drucker (1962) ensina que o planejamento não diz respeito apenas a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes, ou seja, é um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo. Com o objetivo de entender a importância do processo decisório na definição estratégica da empresa, esse tema será analisado no item seguinte.

2.3. O Processo decisório

A teoria da decisão foi introduzida de forma conceitual por Herbert Simon, que a utilizou como base teórica para explicar o comportamento humano nas organizações. Para Simon (1970) a busca dos objetivos organizacionais é fortemente impactada pelo comportamento humano e pela influência que organização exerce nas pessoas, por meio da sua hierarquia e das decisões administrativas tomadas, em síntese, considera que a construção de uma organização eficiente se resume a um problema de psicologia social.

Todo comportamento humano envolve a seleção, seja ela consciente ou inconsciente, de ações entre aquelas possíveis para o agente (pessoa que pratica a ação) e para aquelas pessoas sobre os quais o agente exerce influência ou autoridade. Existirá sempre um grande número de possibilidades de ações

alternativas para a escolha das pessoas, sempre uma possibilidade é escolhida e as outras são abandonadas. Portanto o processo de escolha das pessoas será sempre seletivo.

Além do processo de escolha ser seletivo, ele é também intencional e orientado no sentido de atingir as metas e objetivos organizacionais. Essa característica intencional e orientada do comportamento individual integra-se em um sistema de comportamento maior das pessoas na empresa e dá ao processo administrativo algumas características fundamentais:

1. - *Hierarquia das decisões.* As decisões tomadas no sentido descendente da escala hierárquica consistem na implementação do planejamento estabelecido no plano imediatamente anterior. Isso reforça a característica da especialização das funções decisórias. Essa especialização decisória, por sua vez, retira dos indivíduos a liberdade total de escolha dos caminhos individuais e a substitui por um processo decisório próprio da empresa, gerando para os indivíduos: a) Especialização das suas funções, fixando o âmbito e a natureza de seus deveres; b) Distribuição da autoridade pela determinação de quem terá poder para tomar novas decisões que afetam o indivíduo; e c) Estabelecimento de tantos limites à sua faculdade de agir quantos sejam necessários para coordenar as atividades dos numerosos indivíduos na organização.

2. - *Relatividade da decisão.* A alternativa escolhida, entre as várias opções, corresponde à melhor decisão para aquela situação e não a decisão máxima. As condições de ambiente sempre limitam as alternativas disponíveis para escolha, estabelecendo um nível máximo de decisão, que Simon chama de *acomodação*.

Outro aspecto significativo levantado por Simon (1970) se refere ao papel da racionalidade no comportamento administrativo. A perfeição de uma decisão administrativa será sempre relativa, ou seja, ela será tanto mais correta, no sentido da escolha dos meios mais adequados, quanto mais se aproximar dos fins pretendidos. A função do administrador, seria portanto, buscar os meios mais eficazes para a tomada de decisão. É a chamada decisão racional.

Sobre a racionalidade do processo decisório podem existir dois tipos de comportamento das pessoas nas empresas: a racionalidade objetiva (*ideal*), que representa o comportamento correto para maximizar certos valores pretendidos numa dada situação, e a racionalidade real.

A racionalidade objetiva, *ideal*, sugere que o indivíduo deve ajustar seu comportamento a um sistema integrado, conforme detalhado na seqüência:

- visão panorâmica das alternativas, antes da tomada de decisão.
- consideração de todo o complexo de conseqüências de advirão de cada escolha, e

- escolha, tomando o sistema de valores como critério, de uma alternativa entre todas aquelas disponíveis.

O comportamento *real* dos indivíduos, entretanto, não atinge os critérios de racionalidade objetiva apresentados acima, em pelo menos três aspectos:

1. A racionalidade objetiva requer um conhecimento completo e antecipado das conseqüências resultantes de cada opção de escolha. Na prática o conhecimento é sempre fragmentado e incompleto.
2. Considerando que essas conseqüências pertencem ao futuro, embora possam ser razoavelmente imaginadas, são sempre imperfeitas.
3. A racionalidade prevê a escolha de uma opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos. Na prática, apenas uma fração de todas as possíveis alternativas é levada em consideração.

Ou seja, as decisões nas empresas serão sempre limitadas as informações disponíveis e afetadas por uma ambiente de pressupostos ou premissas que o indivíduo, tomador de decisão, tem sobre a empresa e que governam o seu comportamento. Ao transportar essas características do processo decisório para o processo de definição estratégica da empresa pode-se entender que haverá sempre uma limitação quanto ao conhecimento pleno dos prováveis cenários da indústria devido a condição dinâmica do mercado e as incertezas inerentes do processo de imaginação do futuro.

O planejamento estratégico seria então a aplicação das habilidades de diversos especialistas ao estudo de um problema estratégico antes de se chegar ao estágio formal da tomada de decisão e no sentido da redução das incertezas naturais do comportamento de um mercado competitivo. Sobre o processo de planejamento acrescenta Simon (1970:240) que "Os planos e esquemas talvez não difiram muito das ordens, uma vez que derivam, de um modo geral, sua autoridade delas. Não obstante, apresentam especial interesse como instrumentos para influenciar as decisões, devida à imensa quantidade de detalhes que se pode incluir neles, e pela participação ampla que se pode obter, quando se deseja, na sua formulação".

2.4 Rumos da moderna estratégia

Para estabelecer uma perspectiva da evolução da estratégia nas empresas será utilizada a contribuição de Zacarelli (1995) que considera, no momento atual, que se vive a transição do "velho" planejamento estratégico para o que denomina de moderna estratégia. Esses marcos históricos estão transcritos no quadro 4 apresentado a seguir.

Marcos históricos da Estratégia nas Empresas

1965. Editado o primeiro livro sobre estratégia por Igor Ansoff.

1973. Realizado o primeiro Seminário Internacional de Administração Estratégica na Universidade de Vanderbilt (os trabalhos constam do livro *Do planejamento estratégico à administração estratégica* organizado por Ansoff, Declerck e Hayes (1990)).

1980. Editado o primeiro livro notável com desenvolvimento de conceitos próprios de estratégia, escrito por Michael Porter (1980) (*Estratégia Competitiva*). Os livros de estratégia passaram a ser os mais vendidos na área de Administração.

1990. Editado o livro de Porter (1990), *Vantagem Competitiva das nações*, que ampliou o conceito da estratégia para problemas macroeconômicos.

1993. A revista *Business Week* mostrou que o planejamento estratégico deixou de ser o maior faturamento das empresas de consultoria européia. Foi editado o livro de Mintzberg, *The rise and fall of strategic planning*, que mostrou a precariedade dos conceitos de planejamento estratégico.

1994. Editado o livro de Hamel e Prahalad (1995), *Competindo pelo Futuro*, que consagrou os novos conceitos de estratégia empresarial como arquitetura estratégica, intento, competências essenciais, etc.

1995. Hoje existem vários livros recentes no mercado, todos eles sem adotar no título a palavra planejamento, enfatizando termos como pensamento estratégico, estratégia empresarial, estratégia em tempo real, etc.

Quadro 4 – Marcos históricos da estratégia nas empresas na visão de Zacarelli.

Fonte: Revista RAE Light, v.2, n.5, p.21-26, 1995.

Busca-se no processo de planejamento estratégico reduzir as incertezas do comportamento do mercado competitivo por meio de um bom diagnóstico estratégico, identificando em cenários prováveis todas as variáveis que possam influir na busca dos objetivos pretendidos pela empresa. Ou seja, dada uma condição do ambiente que envolve a empresa e dada uma determinada estrutura da indústria onde a empresa está inserida, se adota uma determinada postura estratégica.

Segundo Bertero (1995), essa característica adaptativa da estratégia empresarial, por meio do planejamento estratégico, apresenta uma clara aplicação em ambientes que as mudanças se processam de forma evolutiva e gradual, cuja dinâmica permite adaptações constantes da empresa do ponto de vista das suas

estratégias, ou seja, para ambientes em que as regras de competição já estão escritas e são conhecidas pelos competidores. O que dizer da formulação estratégica para indústria cujas regras de competição ainda não foram escritas ou ainda estão sendo escritas em uma grande velocidade?

Este é o caso atual enfrentado por grande parte das empresas nos mercados altamente competitivos, onde as regras de competição mudam constantemente e cuja dinâmica não pode ser acompanhada por um processo adaptativo, evolutivo e gradual como propõe o planejamento estratégico.

Dentro de um modelo analítico Porter (1980) propõe que, do ponto de vista estratégico, os problemas de um indústria já estabelecida e que passa por mudanças drásticas em suas regras competitivas é o mesmo das indústria emergentes. Indústrias emergentes são indústrias recentemente formadas ou reformadas, cuja característica principal, do ponto de vista da formulação estratégica, é que não existem regras estabelecidas.

A ausência de regras de competição é ao mesmo tempo um risco e uma oportunidade. Embora as indústrias emergentes possam diferir muito em suas estruturas, existem alguns fatores estruturais comuns e que precisam ser levadas em consideração na elaboração do processo estratégico para reduzir o risco e a incerteza nessa indústria:

a) Conformação da estrutura da Indústria. Capacidade da empresa de dar forma à estrutura da indústria, definindo as regras de competição de tal modo a obter a posição mais forte possível a longo prazo.

b) Exterioridade no desenvolvimento da Indústria. Equilíbrio que a empresa tenta obter entre a defesa da indústria e a busca dos seus próprios interesses. Durante essa fase a empresa deve ajudar a promover a padronização e vigiar a qualidade padronizada.

c) Mudança de papel dos fornecedores e dos canais. Estrategicamente a empresa, em uma indústria emergente, deve estar preparada para uma possível mudança de orientação dos seus fornecedores e nos canais de distribuição, à medida que se afirma na indústria.

d) Mudança nas barreiras de mobilidade. As barreiras de mobilidade iniciais podem ser desgastadas rapidamente e ser substituídos por outras à medida que a indústria cresce.

Esta característica atual das indústria competitivas de estarem em constante mutação, e de evoluírem com grande velocidade impõe uma mudança nas ferramentas que devem ser empregadas no processo estratégico. Do ponto de vista conceitual a mudança no processo estratégico necessário hoje para as empresas permanecerem no mercado, de forma lucrativa, é profunda.

Essa mudança pode ser sintetizada na comparação utilizada por Mintzberg (1994) entre o planejamento estratégico e o pensamento estratégico. Para o autor as empresas deveriam voltar à essência do que deveria ser a formulação de uma estratégia, ou seja, “capturar o que os administradores apreendem de todas as fontes (tanto os *insights* de suas experiências pessoais quanto os números colhidos de pesquisas) e sintetizar o aprendizado numa visão de direção que o negócio deveria perseguir”. Esse seria o pensamento estratégico, contrário, ao que normalmente se vê nas empresas, onde o planejamento estratégico “tem sido na verdade uma programação estratégica, a articulação e elaboração de estratégias ou visões que já existem”.

A evolução para o processo do pensamento estratégico não significa destruir o que foi construído pelo planejamento estratégico, é necessário conservar o essencial, eliminar o desnecessário e introduzir o novo. Essa evolução consiste primeiramente em entender que as técnicas analíticas do tradicional planejamento estratégico, que servem perfeitamente para especificar os passos concretos para levar adiante a visão da empresa, devem ser complementadas pelo processo de síntese proposto pelo pensamento estratégico, que envolve intuição e criatividade na definição da visão que a empresa deve adotar na construção do seu futuro.

O resultado do pensamento estratégico é uma perspectiva integrada dos negócios da empresa e do empreendimento e dá uma visão de direção não necessariamente articulada e que possa ser traduzida formalmente em planos. Mintzberg (1994) cita como exemplo a visão de Jim Clark, da Silicon Graphics, de que imagens tridimensionais são o jeito de transformar computadores em máquinas mais fáceis de usar. É improvável que se transforme essa visão em cronogramas mas certamente ela tem movimentado as pessoas da empresa em sua busca.

A idéia de que o sucesso de uma estratégia está associada a sua formalização em um plano e ao cumprimento fiel a esse plano está equivocada, porque a estratégia pode simplesmente ser ruim. Essa formalização, que aparentemente garante à empresa seguir a direção planejada, pode torná-la inflexível e lenta quando o mercado competitivo exige respostas rápidas.

Por outro lado a inexistência de uma formalização mínima pode gerar o total descontrole e desconexão das pessoas do processo estratégico. A questão que se coloca, principalmente aos gerentes, é como dotar a empresa de um processo de gestão estratégica que permita essa flexibilidade. Essa exigência de flexibilidade não é uma resposta à inadequação do planejamento estratégico, é antes uma necessidade atual do mercado.

Das considerações realizadas sobre a necessidade de mudança da estratégia empresarial, alguns pontos devem ser destacados como fundamentais para entendimento dessa nova visão estratégica:

a) É necessário desmistificar a área e o espaço estratégico das empresas. A estratégia e a visão da empresa tem que ser de conhecimento de todos os

empregados, em linguagem que possa ser decifrada por todos. Afinal se espera que todos participem do esforço de sobrevivência da empresa.

b) Não basta que a estratégia esteja comunicada a todos os empregados. É preciso inseri-la em um processo gerencial participativo para que a comunicação possa fluir na empresa. A Gestão pela Qualidade Total pode exercer este papel.

c) Como o esforço na consecução das estratégias é de todos, não faz sentido mais a divisão entre os níveis estratégicos, táticos e operacionais. Além do aspecto das empresas caminharem para estruturas mais enxutas, existe também a velocidade exigida pelo mercado. Isso acaba com a idéia tradicional de um grupo de pessoas que pensa e outro grupo que executa.

d) Como se exige flexibilidade não é mais razoável a existência de planos extremamente detalhados. O que se espera é a formalização mínima das intenções estratégicas e atuar de forma a estar constantemente corrigindo a rota por aproximações sucessivas de tentativa e erro.

e) Finalmente os rumos da estratégia estão mais fortemente voltados para o futuro do que para o presente. O sucesso do presente das empresas líderes foi construído e preparado no passado. Isso abre uma nova perspectiva na questão estratégica, ou seja, a possibilidade de criar o futuro da empresa.

Arie de Geus, antigo chefe de planejamento da Royal Dutch/Shell, citado por Mintzberg (1994) escreveu que "o objetivo verdadeiro do planejamento não é traçar planos, mas mudar... os modelos mentais... que os tomadores de decisão carregam em suas cabeças". Nesta frase está a essência do processo de mudança requerido para o processo estratégico nos novos ambientes competitivos que as empresas estão enfrentando.

A seguir será apresentado o modelo de Hamel e Prahalad (1995) que tenta construir a resposta estratégica para esse novo ambiente competitivo que se apresenta nos dias atuais.

3. A ESTRATÉGIA PARA UM AMBIENTE EM TRANSIÇÃO

O objetivo deste capítulo é descrever as principais características da estratégia empresarial para ambientes em transição e quais poderiam ser os elementos da agenda de transformação estratégica das empresas que pretendam competir nesse ambiente.

Decorrem dessas novas características da estratégia empresarial para ambientes em transição a necessidade das empresas se preocuparem não só com a adaptação às condições de mercado mas principalmente na atuação pró-ativa de construção dos novos padrões concorrenciais desse mercado, bem como no desenvolvimento e preservação das competências essenciais, que possam diferenciar a empresa frente a seus concorrentes e torná-la mais competitiva.

Normalmente, em busca de uma posição competitiva defensável no mercado, as empresas têm reduzido ou limitado a sua agenda de transformação estratégica ao corte de níveis hierárquicos, ao corte de pessoal excedente, ao aumento do poder dos empregados remanescentes e à redefinição dos processos internos. Normalmente sintetizados em Programas de Reestruturação, Downsizing e Reengenharia.

Via de regra os resultados aparecem no curto prazo, mas como mantê-los e melhorá-los ao longo do tempo? Sabe-se também que simplesmente a redução de custo é insuficiente para se constituir em vantagem competitiva, já que isso pode ser imitado pelos concorrentes e atualmente é objetivo comum entre as empresas.

Embora legítimos, já que permitem resultados econômicos no curto prazo, esses esforços não garantem a liderança da empresa de forma sustentada e nem que ela intercepte o futuro da sua indústria. Na verdade estes esforços apenas aperfeiçoam ou reforçam o "existente" e não criam o "futuro", tem muito mais a ver com a manutenção dos negócios atuais do que com a criação de negócios que garantam o futuro da empresa. Deve existir algo além da simples redução de custos quando se pensa o futuro da empresa na indústria.

Hamel e Prahalad (1995:12) advertem que a Reestruturação "raramente resulta em melhoria fundamental da empresa" e que o *Downsizing* pode resultar em uma empresa mais magra, mas não resulta necessariamente em uma empresa mais saudável. Complementam os autores (1995:14) que "longe de ser um tributo à capacidade de decisão inflexível e à visão de longo prazo da gerência sênior, o ônus de uma grande reestruturação e reengenharia é simplesmente a multa que uma empresa tem que pagar por não ter previsto o futuro".

A competição pela criação do futuro da empresa passa pela criação e domínio das oportunidades emergentes de um novo ambiente competitivo da indústria e que podem gerar a posse do novo espaço competitivo. O novo ambiente competitivo se

carateriza por uma elevada velocidade de mudança das regras de competição pela mudança dos padrões tecnológicos que inovam produtos e processos, pela entradas e saídas de competidores e fornecedores, pela aprendizagem e maior exigência dos compradores ou até porque, a indústria emergente ainda está sendo formada, e não existem regras definidas e os padrões de competição estão sendo escritos.

De forma geral pode-se considerar que, para indústrias com essas características drásticas de mudança no ambiente competitivo, o comportamento estratégico é similar ao das indústrias novas e emergentes como proposto por Porter (1980), e exige novos elementos para lidar com as incertezas e riscos desse contexto.

Os elementos dessa nova estratégia empresarial foram discutidos e analisados por Hamel e Prahalad (1995), em *Competindo pelo Futuro*, e serão utilizados como roteiro para a construção de um referencial teórico sobre a mudança de comportamento estratégico necessária para a empresa fazer frente a essa nova dinâmica do ambiente competitivo. Esta visão dos autores está sistematizada nos seguintes elementos:

- a) *Visão de futuro*, que possa traduzir as incertezas e os cenários possíveis, ampliando a fronteira atual da empresa e conectando o esforço empresarial;
- b) *Competências essenciais*, que tornem a empresa capaz de atender ao mercado atual, bem como considerem as alterações necessárias para atender ao mercado futuro;
- c) *Arquitetura estratégica*, que possa construir de forma coletiva a expansão e a alavancagem dos recursos necessários à empresa, considerando as novas funcionalidades a serem oferecidas aos clientes, as novas competências essenciais e a nova interface a ser desenvolvida com os clientes;
- d) *Gestão do processo*, que possa permitir e administrar os caminhos de migração da empresa do presente para o futuro, no menor tempo possível e ao menor custo.

Na seqüência cada um desses elementos será detalhado para que, ao final, possam ser definidos os elementos que devem compor a agenda de transformação estratégica das empresas que pretendam competir em ambientes cujas regras de competição estão em constante mudança ou ainda estão sendo escritas, ou seja, a estratégia para um novo ambiente competitivo.

3.1. Visão de futuro

Não explorar o futuro em um mercado cada vez mais dinâmico e complexo pode ter conseqüências desastrosas para a empresa. Assumir uma posição reativa frente ao futuro, adaptando a empresa ao seu meio ambiente, ao invés de adotar uma postura pró-ativa, tentando interferir na criação desse futuro, pode ser a escolha entre o seu sucesso ou o seu fracasso.

A liderança do mercado de hoje não significa necessariamente a liderança do mercado do futuro. Neste caminho da construção da liderança futura muitas perguntas precisam ser respondidas pelas empresas, como por exemplo:

- a) *Que clientes serão atendidos no futuro (por exemplo, daqui a cinco anos)?*
- b) *Quem serão os concorrentes da empresa?*
- c) *De onde virão os lucros da empresa que garantiram sua sobrevivência no mercado?*
- d) *Qual será a base da vantagem competitiva da empresa?*

Essas indagações tem que estar sendo constantemente discutidas pela empresa. Para Hamel e Prahalad (1995:20) "não existe algo como manter a liderança; a liderança precisa continuamente ser reinventada". Para ampliar a liderança, a empresa precisa reinventá-la, para reinventar a liderança, a empresa precisa reinventar fundamentalmente o Setor e, para reinventar o Setor, a empresa precisa regenerar a sua estratégia.

A reinvenção da Indústria, ou Setor conforme se referem Hamel e Prahalad (1995), e a regeneração de estratégias é tarefa fundamental da alta gerência. Infelizmente o que se observa é que a maioria das empresas só considera a possibilidade de regenerar sua estratégia ou reinventar sua Indústria quando a Reestruturação e a Reengenharia não foram capazes de deter o declínio da empresa.

A proposta que se faz é que a empresa deve investir capacidade intelectual das pessoas e dinheiro para criar o seu próprio futuro antes que seu concorrente o faça e a empresa se submeta a esse futuro criado.

Vale lembrar que isso não constitui nenhuma novidade para as empresas, pois Levitt (1960) já ensinava na década de 1960 que " para poderem sobreviver, elas próprias terão de tramar a obsolescência daquilo que hoje é o seu ganha pão" , considerando sobre os produtos das empresas que "se as pesquisas da própria companhia não os tornarem obsoletos, as de outras o tornarão".

Nesse caminho para chegar primeiro ao futuro a empresa deve considerar, em seu esforço, quatro elementos fundamentais:

- a) *Compreensão de que a competição pelo futuro é uma competição diferente daquela que as empresas estão habituadas.*

- b) A existência de um processo para a descoberta e a percepção das oportunidades futuras.
- c) Ter habilidade para energizar a empresa de cima para baixo na jornada em direção ao futuro.
- d) Ser capaz de superar os concorrentes e chegar ao futuro, sem correr riscos desmedidos.

Esta proposta de criação de futuro traz implicitamente uma nova visão da estratégia empresarial e sobre a competição. A questão principal que deve ser entendida é sobre as diferenças entre a competição que se estabelece hoje e a competição pelo futuro. Alguns pontos principais sobre essa diferença são listados abaixo:

- a) *Participação no mercado versus participação nas oportunidades.* Hoje para a maioria das empresas a fatia de mercado é o principal critério para medir a força da posição estratégica. Como medir a força e a posição competitiva em um mercado que ainda não existe? A competição pelo futuro é uma competição pela participação nas oportunidades que estão surgindo e as que vão surgir.
- b) *Unidades de negócio versus competências da empresa.* A competição pelo futuro não é uma competição de produtos ou negócios, mas de empresas. Há pelo menos 3 razões que indicam que a competição se dará entre empresas: *primeiro* é que as oportunidades futuras não se encaixam necessariamente dentro dos limites das atuais Unidades de Negócios; *segundo*, as competências necessárias e os recursos para atender ao mercado futuro podem perfeitamente estar espalhadas nas diversas Unidades e cabe à corporação reuni-las no momento oportuno; *terceiro*, o investimento e o tempo necessários para desenvolver as novas competências necessárias podem sobrecarregar uma determinada Unidade de Negócio.
- c) *Sistemas isolados versus sistemas integrados.* Com o avanço tecnológico e a necessidade crescente de recursos para gerar novas competências é muito pouco provável que uma Unidade de Negócio ou mesmo uma única empresa de forma isolada consigam desenvolver e comercializar novos produtos. A necessidade de se estabelecer alianças com fornecedores em busca de um futuro comum é essencial.
- d) *Velocidade versus perseverança.* Hoje a velocidade é essencial. Os ciclos de vida dos produtos estão cada vez menores, os tempos de desenvolvimento estão cada vez mais apertados e o cliente espera um serviço praticamente instantâneo. Entretanto o tempo necessário para desenvolver novas oportunidades e as competências para atendê-las pode ser de 10, 20 ou mais anos.
- e) *Mercados estruturados versus mercados não estruturados.* Hoje as Indústrias ou Mercados, uns mais e outros menos, são estruturados no sentido de que as

regras de competição são mais claras, os conceitos de produtos mais definidos, as fronteiras mais demarcadas, as tecnologias mais previsíveis e as necessidades dos clientes mais mensuráveis. Nos mercados e nas indústrias do futuro as regras ainda não foram escritas, além de mais complexas são praticamente indeterminadas. O desafio é estabelecer as regras desse mercado futuro.

As diferenças apresentadas acima alteram significativamente a concepção que a empresa tem do futuro sob o paradigma atual e o sob o paradigma proposto. Pode-se perceber que hoje realmente os gerentes gastam mais tempo com a gestão do presente e não dedicam tempo suficiente para a criação do futuro. E quando o fazem, o pensamento sobre o futuro está fortemente ligado e reforçando ou extrapolando o presente. A tarefa de criar o futuro não é verdadeiramente fácil. Exige um grande esforço não só da gerência, mas um esforço estruturado de toda a empresa.

Para se ter uma idéia da extensão e amplitude desse esforço, Hamel e Prahalad (1995) apresentam uma matriz que correlaciona as necessidades (que os clientes conseguem ou não articular) e as classes de clientes (que a empresa serve ou não), conforme figura 5 a seguir.

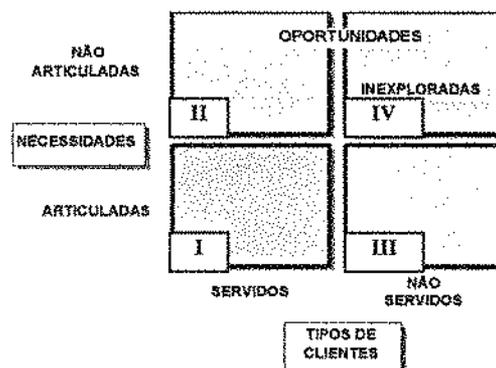


Figura 5 – Matriz de Oportunidades e Necessidades proposta por Hamel e Prahalad

Essa matriz demonstra que normalmente as empresas estão preparadas para atender as necessidades articuladas dos clientes já servidos (quadrante I) e raramente exploram as demais possibilidades (quadrantes II, III e IV). O futuro da empresa quase sempre está nas inovações praticadas nessas outras possibilidades.

Outro ponto fundamental para que a empresa chegue ao futuro, é que ela tem que jogar fora pelo menos parte do seu passado. Criar o futuro não significa acabar com o passado, mas preservar as competências que farão parte do futuro, e jogar fora o “excesso de bagagem”. Desta forma a empresa deve estar voltada não só para a aprendizagem organizacional, mas também voltada para o desaprendizado,

o que é seguramente mais difícil. Verdadeiramente a empresa não aprende, quem aprende são as pessoas que dela fazem parte. Para isso o ambiente precisa ser participativo e estimulante.

Um ambiente participativo e estimulante para o aprendizado é muito difícil de se obter caso as pessoas se sintam ameaçadas pelo desemprego que normalmente os programas de reestruturação tem promovido. Não basta também introduzir um processo de gestão participativo utilizando-se das técnicas da qualidade total e assumir que à partir desse ponto o processo será participativo. Portanto um cuidado especial deve existir nos processos redutores de mão de obra, sob pena das pessoas, caso não se vejam conectados ao futuro da empresa, simplesmente não participarem do esforço de mudança.

É bastante improvável também que as pessoas, mesmo motivadas, soltem as amarras do passado caso não se tenham imaginado ou se colocado no futuro, junto com a empresa. O processo de visão do futuro não é simplesmente imaginar o futuro, mas criar uma sensação real da possibilidade de atingi-lo, um horizonte de oportunidades que represente uma alternativa às pessoas da empresa mais estimulante que a simples perpetuação e extrapolação do passado.

Basicamente a construção de uma visão do futuro pela empresa deve responder a três perguntas críticas:

- *Que novos tipos de benefícios devemos oferecer aos clientes no futuro?*
- *Que novas competências devemos desenvolver ou adquirir para oferecer estes benefícios?*
- *Como configurar a interface com os clientes nos próximos anos?*

Vale lembrar que, mesmo que estas três questões estejam razoavelmente respondidas pela empresa, a simples previsão do futuro do Setor ou da Indústria não garante o sucesso competitivo da empresa. Toda a capacidade de previsão deve estar acompanhada pela capacidade de execução.

A previsão do futuro deve ser tarefa fundamental da equipe da alta gerência, embora não seja exclusividade dela. Além da participação intensa da alta gerência, o desenvolvimento da previsão do futuro exige mais do que um bom planejamento de cenários (atual e futuro) ou uma boa projeção das tecnologias que podem atender às necessidades emergentes do mercado.

Embora o planejamento de cenários e a projeção de tecnologias sejam úteis para a previsão, a meta não é desenvolver planos em torno dos cenários mais prováveis como tradicionalmente se faz no planejamento estratégico. Como o mercado é não estruturado, este exercício seria de pouca valia. A previsão do futuro do setor

começa com um possível cenário futuro e, em seguida, retorna para definir o que precisa acontecer para que esse futuro se transforme em realidade.

É importante destacar que a possibilidade de influir nos caminhos de criação do futuro do setor ou da indústria proposta por Hamel e Prahalad (1995), e que não ficava explícito nos trabalhos iniciais de Porter (1980), é de certa forma reconhecida posteriormente por Porter (1997) ao considerar que "As empresas tem capacidade, sim, de influir sobre o desenvolvimento de um setor. Este é, justamente, o trabalho de estrategista, que não deve esperar que as mudanças aconteçam para então, adaptar-se a elas, mas sim forjar as tendências do mercado em favor de sua empresa".

O reconhecimento dessa possibilidade de construção do futuro do setor ou da indústria é fundamental para o entendimento da estratégia empresarial e para que isso ocorra, a elaboração da visão de futuro, deve considerar algumas características:

- a) A empresa precisa ser capaz de ampliar seu horizonte de oportunidades de atuação futura, isto exige que ela seja encarada como um portfólio de competências essenciais (*core competences*) e não como um portfólio de Unidades de Negócios independentes como atualmente muitas empresas têm se estruturado.
- b) A ênfase deve ser dada nas necessidades futuras que os clientes terão e não nos mercados existentes atendidos pelas atuais Unidades de Negócios, pois os negócios não serão necessariamente os mesmos.
- c) É preciso escapar da visão limitada e das definições tradicionais de produtos e serviços oferecidos aos clientes para concentrar-se nas finalidades de uso e de valor atribuídos pelo cliente.
- d) Não é necessário ser profeta ou visionário para descobrir o futuro, mas é absolutamente vital não ser ortodoxo. É preciso desenvolver uma profunda curiosidade, especular alternativas, e rebelar-se contra as regras impostas.

Depois de imaginar e prever como será o futuro da empresa, sabendo-se que novos produtos ou serviços (benefícios) serão oferecidos aos clientes, devem ser determinadas quais as novas competências que a empresa deve desenvolver e também aquelas que tem hoje e deve preservar. Desenvolver uma perspectiva teórica acerca das competências essenciais é o objetivo do próximo item.

3.2. Competências essenciais

O desafio fundamental na competição pelo futuro é o desenvolvimento das competências da empresa que abram as portas para as oportunidades dos mercados emergentes do futuro, bem como a descoberta de novas aplicações para as competências atuais.

Uma competência essencial é um conjunto das habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes, conforme afirmam Hamel e Prahalad (1995). Para ser essencial a competência ou a capacidade da empresa deve passar por três testes:

- a) *Valor percebido pelo cliente.*
- b) *Diferenciação entre concorrentes (Benchmark).*
- c) *Capacidade de expansão de novos mercados de produtos e serviços.*

Sinteticamente uma determinada competência da empresa é denominada de essencial quando é valorizada pelo cliente, quando diferencia a empresa frente a seus concorrentes e quando permite à empresa expandir seus negócios para novos mercados, de forma simultânea.

Como exemplo de competência essencial, pode-se citar a Honda na fabricação de motores a combustão, mais precisamente a competência essencial que essa empresa tem de fabricar motores com relação maximizada de peso/potência e potência/volume desenvolvida no mercado de motocicletas e levada para os veículos de quatro rodas, dando-lhe vantagem sobre os concorrentes.

A competência essencial é fonte de vantagem competitiva no modelo de Porter (1989), pois é competitivamente única e contribui para o valor percebido pelo cliente ou para o menor custo. Mas nem todas as vantagens competitivas são competências essenciais, como exemplo pode-se citar uma empresa que detenha uma licença exclusiva de importação de determinado produto que lhe confere uma vantagem competitiva mas não é uma competência essencial.

Uma característica fundamental da competência essencial, dada a atribuição de valor pelo cliente, é a sua previsível transformação e degradação ao longo do tempo. O que era uma competência essencial a 10 anos atrás pode ser hoje simplesmente uma capacidade de subsistência no mercado. Pode-se citar como exemplo as empresas que, por se diferenciarem na qualidade dos seus produtos ou serviços, detinham maior domínio do mercado. Hoje a qualidade é condição prévia para permanecer na disputa pelo mercado dado que muitos outros concorrentes já a incorporaram.

Para se a competir pela posição e participação no mercado, antes é preciso competir pelo domínio das competências essenciais. Isso pode ser explicado pela necessidade de um tempo elevado para aprender e desenvolver uma competência

essencial, enquanto que para produzir produtos e serviços os ciclos estão cada vez menores. Como exemplo cita-se o caso da JVC que precisou de quase 20 anos para aperfeiçoar a competência em fitas de vídeo VHS, enquanto que modelos novos de videocassetes podem surgir em ciclos bem menores no mercado.

Para se chegar ao estágio final de uma competência essencial é preciso primeiro o desenvolvimento e o acesso da empresa às habilidades necessárias à essa competência e o domínio da respectiva tecnologia.

Em segundo lugar é preciso estabelecer uma competição pela síntese do que seja essa competência, harmonizando uma ampla variedade de habilidades e tecnologias diferentes que estão disponíveis no mercado ou que foram desenvolvidas. Vale lembrar neste estágio que a integração das competências atuais para formar uma nova competência é tão importante quanto a invenção e a criação de uma nova competência.

Em terceiro lugar, com a síntese dessa competência estabelecida, é preciso competir pela fatia do produto essencial da empresa derivado dessa competência. O produto essencial é um produto intermediário entre a competência essencial e o produto final que será entregue ao mercado, como exemplo pode-se citar a Canon que produz motores para impressoras a laser e também impressoras a laser, mas que vende esses motores, seu produto essencial, para a Hewlett Packard, que fabrica impressoras laser.

Em quarto e último lugar, se estabelece a competição pela fatia do produto ou serviço final da empresa no mercado. É com esta fase que a maioria das empresas se preocupa, quando na verdade, deveriam estar preocupadas também com as três fases ou estágios anteriores, onde efetivamente o domínio das competências essenciais se estabelece.

Para que a perspectiva das competências essenciais sejam permanentes dentro de uma empresa, toda a equipe de gerentes, principalmente a alta gerência, precisa compreender e participar de cinco tarefas fundamentais na administração de competências:

a) Identificação das competências essenciais.

O objetivo é desenvolver uma compreensão ampla e detalhada das habilidades que mantêm atualmente o sucesso da empresa, escapar à miopia de manter destaque de análise apenas aos atuais mercados servidos, indicar um caminho possível para novos negócios, aumentar a sensibilidade quanto à realidade da competição pela competência e fornecer a base para gerenciar os recursos da empresa.

Algumas armadilhas devem ser evitadas neste processo:

- Delegar a definição das competências essenciais apenas à comunidade técnica da empresa. Deve-se considerar que a perspectiva da competência essencial deve envolver toda a empresa.
- Deixar de aplicar os testes do valor percebido pelo cliente, da diferenciação entre concorrentes e da perspectiva de expansão de novos mercados de produtos e serviços, às competências essenciais.
- Definir ativos e infra-estrutura da empresa como competência essencial.

b) Definição de uma agenda de aquisição de competências essenciais.

Para se definir uma agenda de aquisição de competências essenciais é necessário inicialmente conhecer aquelas já existentes na empresa, que normalmente estão direcionadas a explorar os mercados atuais da empresa ou para ampliar essa ocupação.

Se considerarmos que a competência essencial pode ser existente na empresa ou ser desenvolvida e que o mercado atendido pela empresa por produtos ou serviços finais derivados dessa competência pode ser o atual ou um novo mercado, existem quatro possibilidades de correlação da competência e do mercado.

- *Competência Essencial existente e Mercado Atual.* Nesta condição a empresa deve buscar a exploração do mercado no sentido de ampliar a sua participação. É nesta fase que a maioria das empresas focaliza a sua estratégia de futuro.
- *Competência Essencial existente e Mercado Novo.* A empresa deve buscar atender novos mercados por meio da redistribuição ou combinação das atuais competências essenciais que resultem em novos produtos e serviços. Um exemplo dessa possibilidade foi oferecido pela Sony que, mantendo as competências de empresa em fones de ouvido e de gravadores, as combinou, para um novo produto denominado de *Walkman*, abrindo um novo e promissor mercado na Indústria.
- *Competência Essencial nova e Mercado Atual.* Nesta situação a empresa deve desenvolver hoje as competências essenciais que serão utilizadas no futuro para manter e ampliar os mercados atuais. É importante definir também quais as competências que estarão obsoletas no futuro e descartá-las, caso não se tenha mercado para elas, o que recairia no item b) acima. Um exemplo dessa situação é a IBM, que

dispondo da competência na fabricação de computadores, buscou adquirir também competência na prestação de consultoria a seus clientes na escolha da melhor plataforma de *hardware* e *software*, um mercado que muitas outras empresas têm interesse.

- *Competência Essencial nova e Mercado novo.* Nesta condição residem as maiores oportunidades de futuro para a empresa e também os maiores riscos. Para diminuir essa incerteza e risco deve-se optar pela busca dessas oportunidades valendo-se de uma série de aquisições ou pequenas parcerias por meio das quais a empresa possa adquirir acesso e compreender as competências necessárias e conhecer suas possíveis aplicações.

c) Desenvolvimento de novas competências essenciais.

Uma vez que podem ser necessários cinco, dez ou mais anos para se estabelecer a liderança mundial em uma área de competência essencial, a consistência de esforços é fundamental. A consistência depende fortemente do consenso em relação às competências que serão desenvolvidas e sustentadas e principalmente da estabilidade da equipes de gerência encarregadas de tal desenvolvimento.

Investir em um projeto e depois abandoná-lo quando ele não gera os resultados a curto prazo, começá-lo de novo quando os concorrentes parecem avançar contra os interesses da empresa, ou desestimulá-lo quando um novo diretor assume a liderança é a receita para o desenvolvimento ineficiente e ineficaz das competências essenciais, como afirmam Hamel e Prahalad (1995).

d) Distribuição das competências essenciais.

Para alavancar uma competência essencial em vários negócios e novos mercados freqüentemente é necessário redistribuí-la internamente à empresa. Isso significa que tanto os recursos financeiros ou humanos das diversas Unidades da empresa deverão estar à disposição da empresa no que se refere às competências essenciais, devendo ser alocados em função disso. Os gerentes das unidades da empresa devem ser administradores e não proprietários das competências essenciais.

e) Proteção e defesa das competências essenciais.

A proteção das competências essenciais contra a erosão exige vigilância contínua dos gerentes. A perda das competências essenciais pode ocorrer de várias formas, como por exemplo pela falta de investimento, da

fragmentação ocasionada pela divisão da empresa ou da falta de importância da gerência responsável pela sua preservação.

O objetivo é colocar a perspectiva da competência essencial na cabeça de cada gerente e de cada empregado e não isso não significa afirmar que a perspectiva da competência essencial deve suplantar a perspectiva dos mercados e produtos oferecidos pela empresa e que garantem hoje a sobrevivência da empresa, mas sim complementá-la para garantir a sobrevivência futura.

Isso se traduz na prática que a empresa deve estabelecer um processo de participação profunda para identificação das competências essenciais, estabelecer os papéis administrativos explícitos para as competências essenciais, definir mecanismos também explícitos para a alocação dos recursos de competências essenciais, fazer o benchmarking dos esforços de desenvolvimento de competências essenciais em relação aos concorrentes, analisar regularmente o *status* das competências essenciais existentes e recém criadas e criar uma comunidade de pessoas dentro da organização que sejam consideradas detentoras dessas competências essenciais.

3.3. Arquitetura estratégica

O futuro não deve apenas ser imaginado, ele precisa ser construído. A construção desse futuro começa pelo estabelecimento da visão que se tem sobre ele na empresa e avança pela definição das competências essenciais que devem ser preservadas e quais devem ser desenvolvidas e se conclui pela criação de uma nova interface da empresa com seus clientes. O detalhamento dessa intenção estratégica deve ser fornecido pela arquitetura estratégica por meio de planos que permitam à empresa essa operacionalização.

Hamel e Prahalad (1995:123) esclarecem que toda empresa possui:

- a) *Arquitetura de informação*, que define quem se comunica com quem, sobre o que, com que frequência e de que forma.
- b) *Arquitetura social*, que define que tipo de comportamento deve ser estimulado e que tipo de pessoa se sente bem na empresa.
- c) *Arquitetura financeira*, que define o ponto de equilíbrio ideal entre dívidas e lucros, critérios de alocação de capital.

Desta mesma forma a empresa precisa e deve ter uma arquitetura estratégica que defina as questões da estratégia empresarial. Como as novas competências essenciais para se desenvolverem necessitam de um ciclo de 10 a 20 anos conforme anteriormente descrito, o nível de incerteza a essa questão é razoável. Esperar que crie um plano detalhado em busca da competitividade neste horizonte

de tempo é impossível. Uma coisa no entanto é clara, a ligação entre o futuro da empresa, seja ele definido como sendo de curto ou longo prazo, deve começar agora. Mostrando à empresa o que deve ser feito hoje para desenvolver as competências essenciais, que novos grupos de clientes precisam ser atendidos hoje e qual a interface que tem que ser criada hoje para os clientes.

A incerteza do que realmente irá acontecer no futuro não pode levar a dois pontos extremos que as empresas normalmente adotam no processo de planejamento estratégico:

- a) Vago demais, de modo que se torne insuficiente para esclarecer o caminho estratégico.
- b) Detalhado demais, de modo que não reconheça os limites do que se pode conhecer sobre o futuro.

A proposta que se faz a essa questão é que chegar ao futuro deve ser um processo de aproximação sucessiva. Hamel e Prahalad (1995:142) advertem que se deve medir a velocidade da jornada para o futuro "não a partir da rapidez com que uma empresa compromete recursos financeiros, e sim com que rapidez está ganhando *insight* adicional sobre a rota precisa que a levará ao futuro primeiro".

A posição inicial da empresa em termos de recursos são uma forma muito fraca de prever o futuro da liderança da indústria. Como exemplo pode-se citar o caso da RCA que detinha praticamente todas as patentes industriais que os concorrentes utilizavam e mesmo assim foi surpreendida pela Sony no mercado de televisão a cores nos Estados Unidos.

Por traz dessa possibilidade real de construir o futuro e alicerçando a arquitetura estratégica estão a capacidade que a empresa tem de expansão e de alavancagem dos recursos disponíveis. Esse conceito é muito próximo daquele definido por Ansoff (1977) como sinergia, e pretende otimizar os recursos que a empresa dispõe. É isso, segundo os autores, que tem permitido a muitas empresas que não tinham grande expressão no mercado desbancarem empresas líderes, com investimentos significativamente menores.

Isso não seria previsível e nem razoável com a utilização dos instrumentos estratégicos disponíveis hoje, especificamente o planejamento estratégico, que constituem na prática um crivo de viabilidade utilizado na maioria das vezes para rejeitar propostas estratégicas, quando os meios para alcançá-las não estão disponíveis. Mas a existência de uma intenção estratégica na empresa, entendida como sendo os desafios empresariais personalizados em cada empregado utilizando-se de uma noção de direção, de descoberta e de desafios do futuro, representam quase sempre a inadequação dos atuais recursos e capacidades.

Deve-se entender que a gênese do processo estratégico está justamente na inadequação de onde a empresa está e onde ela pretende chegar no futuro. Todas as vezes que se limita e se adapta a intenção estratégica pela redução de ambições, o potencial do futuro ficará parcialmente explorado.

A visão estratégica precisa ter uma componente de expansão que busque alternativas criativas de crescimento da empresa na sua Indústria e de uma componente de ajuste aos recursos existentes. Neste sentido Hamel e Prahalad (1995:168) esclarecem que “embora o planejamento estratégico seja considerado uma forma de ser mais voltado para o futuro, a maioria dos gerentes admite que seus planos estratégicos revelam mais sobre os problemas atuais do que sobre as oportunidades do amanhã. Os planos raramente fazem mais do que projetar o presente para frente, incrementalmente”.

Então essa defasagem sempre existente, entre os recursos disponíveis e os recursos necessários para a construção do futuro da empresa, remete à uma questão fundamental na arquitetura estratégica: como alavancar recursos? Para iniciar o entendimento de como a empresa pode alavancar recursos para a construção do seu futuro devem ser consideradas algumas premissas:

- a) A empresa deve ser considerada como um portfólio de recursos (técnicos, financeiros, humanos, etc.) e não apenas Unidades de Negócios.
- b) As limitações de recursos não são necessariamente obstáculo à conquista da liderança global, nem tampouco a abundância de recursos é garantia de continuidade da liderança já estabelecida.
- c) Existem grandes diferenças entre as empresas no mercado e o impacto que elas podem gerar com essa quantidade de recursos.
- d) Os ganhos de eficiência, sintetizados pela busca da melhor relação entre a receita obtida por um determinado empreendimento e os custos para obtê-la, e baseados em alavancagem provem principalmente do aumento do numerador nos índices de produtividade (faturamento e lucros líquidos) e não da redução do denominador (investimento e número de empregados). Enquanto o corte de recursos não é uma atividade criativa, a alavancagem é.
- e) A tarefa de alocação de recursos realizada pela alta gerência recebe atenção excessiva quando comparada à tarefa de alavancagem de recursos.
- f) A capacidade de alavancagem de recursos é o mecanismo de seleção entre vencedores e perdedores nas prolongadas batalhas pela liderança da indústria. Não basta chegar ao futuro primeiro, tem-se que chegar lá por menos.

A alavancagem de recursos pode ser obtida utilizando-se de 5 formas fundamentais e que são esquematicamente representadas a seguir na figura 6:

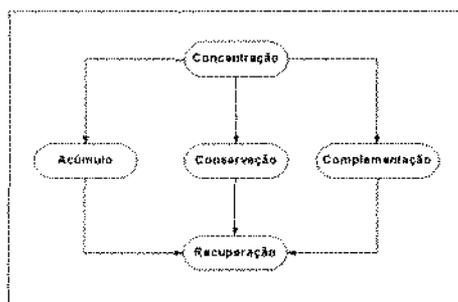


Figura 6 – Formas de alavancagem de recursos segundo Hamel e Prahalad

a) *Concentração* mais eficaz dos recursos nos principais objetivos estratégicos, obtida da:

- Convergência (evitar dispersão do objetivo)
- Foco (evitar diluição dos recursos)
- Direcionamento

b) *Acúmulo* mais eficaz de recursos, obtido da:

- Extração
- Empréstimo

c) *Complementação* de um tipo de recurso com outro tipo a fim de criar uma ordem de maior valor, obtida da:

- Mistura
- Equilíbrio
- Reciclagem
- Cooptação
- Proteção

d) *Conservação* de recursos quando possível.

e) *Recuperação de recursos*, minimizando o tempo entre o investimento e retorno obtido.

Muitos gerentes consideram que a falta de recursos significa limitação da capacidade estratégica da empresa. Por decorrência considera-se que a função do gerente seria alocar de forma adequada os recursos disponíveis no orçamento. Para a maioria das empresas presta-se mais atenção a alocação de recursos do que à sua alavancagem, perdendo grande potencial da realização estratégica.

Para Hamel e Prahalad (1995:203) com essa visão de estratégia focada na alocação e não na alavancagem "é evidente que a verdadeira questão para a maioria dos gerentes não é a falta de recursos, mas o excesso de prioridades e a escassez da capacidade de expansão e de pensamento criativo sobre como alavancar recursos".

Realizada a previsão do futuro da empresa, definidas as competências essenciais e a arquitetura estratégica que pode alavancar os recursos necessários para essa construção, os próximos passos serão na definição do que a gerência precisa fazer para migrar dos mercados de hoje para os mercados de amanhã.

3.4. Gestão do processo

Para chegar ao futuro, primeiro a empresa precisa transformar a previsão em realidade e sair na frente dos concorrentes. A empresa precisa descobrir qual o caminho mais curto entre o hoje e o amanhã.

Chegar primeiro ao futuro permite à empresa definir as regras de competição e os padrões da indústria, criar uma infra-estrutura que não seja facilmente imitável pelos concorrentes (barreiras de entrada de Porter (1980), conforme capítulo 2) e obter como benefício a possibilidade de maximizar a fatia dos lucros futuros. Para tanto a empresa tem que aumentar a sua influência na Indústria. As empresas que não conseguirem chegar primeiro ao futuro, definido as novas regras de competição, serão dependentes e seguidoras daquelas que conseguiram.

Diante desse quadro a empresa, frente ao futuro, teria duas opções, decidir adaptar-se à nova realidade da indústria a ser definida pela empresa líder ou pela coalizão de empresas que definirem as regras de competição ou fazer parte deste grupo de empresas exercendo o papel pioneiro na indústria.

Hamel e Prahalad (1995) analisam a situação das empresas que tentam evitar o risco de ser pioneiras na indústria e perder muito dinheiro caso não se consiga a liderança nessa indústria e decidem ser seguidoras "rápidas", com a crença que cedo ou tarde o pioneiro tropeçara. Sob essa perspectiva os autores (1995:210) argumentam que "a lição é que é difícil vencer um pioneiro quando o seu compromisso financeiro não tenha sido excessivo, quando se desenvolvem as competências essenciais necessárias e a contínua busca das oportunidades de aprendizado de baixo custo e baixo risco no mercado".

Isto faz com que a gestão do processo de construir o futuro da empresa possa ser entendido como sendo a competição pela definição dos caminhos de migração do presente para o futuro da empresa. É uma competição pré mercado, ou seja, não se dá entre produtos ou mercados atuais, mas sobre produtos e mercados futuros. Normalmente as estratégias adotadas pelas empresas baseiam-se nos produtos e mercados atuais onde grande parte da incerteza já foi solucionada, já existe um produto ou serviço tangível, uma cadeia de valor assume uma forma mais definitiva e os papéis dos compradores e fornecedores já estão mais ou menos claros.

Desta forma em mercados ou indústria emergentes a competição é para influenciar os caminhos que a indústria terá. Basicamente esta influência é determinada por cinco fatores, conforme figura 7 a seguir:

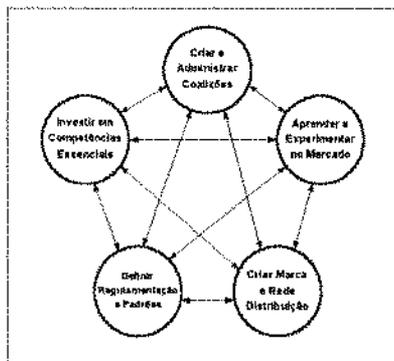


Figura 7 – Os fatores que influenciam os caminhos da indústria por Hamel e Prahalad

O primeiro fator a se considerar para influenciar os caminhos da indústria é criar e administrar as coalizões. As coalizões podem ser definidas como sendo a integração de habilidades e capacidades residentes em um certo grupo de empresas que se juntam com o objetivo comum de explorar o futuro da indústria. Os principais motivos pelos quais as empresas unem-se por meio de coalizões são:

- a) As empresas individualmente não dispõem de todos os recursos para desenvolverem novos produtos ou serviços.
- b) As empresas individualmente não dispõem de todas as habilidade para transformar o futuro em realidade.
- c) Cooptar possíveis concorrentes na coalizão pode reduzir a ameaça de rivalidade futura e aumentar a probabilidade de recusa dos parceiros fornecerem recursos a um concorrente.
- d) Partilhar os riscos entre parceiros.

As empresas podem formar uma verdadeira rede de coalizões, tendo ao centro da rede a chamada empresa nodal, ou seja, a empresa nucleadora da maior importância relativa no processo e que detém a maior competência e a maior capacidade de mudar a indústria.

Administrar a coalizão inclui um equilíbrio cuidadoso das agendas competitivas e cooperativas da empresas que fazem parte da rede, ao longo do tempo, afim de compatibilizar os interesses, às vezes, conflitantes.

Uma análise mais profunda e cuidadosa acerca da tendência atual do movimento das mudanças qualitativas nas relações entre empresas, bem como do contexto estratégico dessa integração, pode ser obtido no trabalho de Souza (1995).

O objetivo desse trabalho é situar as pequenas e médias empresas no contexto da reorganização industrial conduzida pelas grandes empresas. Indica que as estratégias reformuladas pelas grandes empresas, visando a flexibilidade, requerem um grau maior de integração na cadeia de relações entre empresas "para frente" e "para trás". Isto significa compartilhar parte dos riscos do negócio com terceiros, adquirir competências ao invés de desenvolvê-las internamente, aumentar a demanda por subcontratação de especialização e por em evidência assimetrias entre fornecedores concorrentes.

Neste quadro de nova qualificação das relações entre empresas, o papel das grandes empresas no estabelecimento de relações cliente-fornecedor mais estáveis e cooperativas é fundamental, permitindo otimizar os custos totais de aquisição de produtos e serviços, como indicam Souza e Bacic (1996).

O segundo fator fundamental que pode retardar drasticamente a chegada ao futuro é a falta de um padrão comum entre as empresas. Em grande parte as empresas que competem pelo futuro desejam que os padrões de referência surjam rapidamente. Isso não só acelera o processo, como também reduz o risco de comprometer recursos associados às tecnologias ou abordagens que não sejam as escolhidas como padrão dominante da indústria.

A definição da regulamentação e dos padrões na indústria pode ser entendida como sendo a capacidade que a empresa ou a coalizão de empresas tem de criar a ambiente dessa indústria em termos de regulamentação, influenciar o surgimento de padrões técnicos ou tecnológicos e controlar os direitos de propriedade industrial.

Como exemplo de importância da definição do padrão vencedor nas indústria para maximizar a fatia de lucros da empresa, Hamel e Prahalad (1995:206) citam o exemplo da Microsoft, que definindo o DOS e o Windows como praticamente o padrão do mercado, tem uma fatia anual de 81% dos 20 milhões de PC vendidos, só nos Estados Unidos. Os autores observam que em termos simples o padrão vencedor determina quem ganha e quem perde dinheiro no futuro.

A terceira tarefa crítica na definição do futuro de uma indústria é o desenvolvimento das chamadas competências essenciais que criarão os produtos e serviços do futuro, analisados especificamente no item 3.2..

O quarto fator indica que o processo de gestão para a criação do futuro da empresa tem que ocorrer também maximizando a razão entre o aprendizado e o investimento para obtê-lo. O objetivo é aprender mais rápido que o concorrente e de forma mais barata.

A dificuldade desse aprendizado é grande no sentido que não se conhece com antecedência a configuração exata dos produtos e as características dos serviços,

que preços poderão ser praticados e nem quais os canais de distribuição para o mercado potencial.

Uma forma de obter esse aprendizado é experimentar no mercado. Para tanto devem ser realizadas uma série de incursões de baixo custo e ritmo acelerado no mercado. O objetivo é descobrir a mistura certa de preço e desempenho para penetrar no mercado alvo do produto ou serviço. Essa técnica é denominada de marketing expedicionário.

Nessas incursões no mercado alguns cuidados devem ser tomados pelas empresas no sentido de não buscar nos eventuais erros e prejuízos somente os culpados. Os fracassos podem estar indicando uma oportunidade de aprendizado. Infelizmente os gerentes raramente são punidos por não tentarem, mas freqüentemente são punidos por tentar e fracassar.

É necessário criar um novo padrão de comparação para o desempenho gerencial, diferente daquele aprendido na teoria financeira, que considera apenas o retorno financeiro. O caminho do marketing expedicionário, valendo-se de várias incursões no mercado de baixo custo, é a busca do gerenciamento de riscos e incertezas do futuro. Abdicar desse caminho ou recuar frente ao primeiro fracasso pode significar entregar o futuro da indústria ao concorrente.

O quinto e último ponto significativo para a gestão do processo de criação do futuro diz respeito à marca e ao acesso dos produtos e serviços ao mercado. A importância da construção de uma marca é gerar predisposição de compra do produto ou do serviço da empresa pelo cliente. Para os clientes, uma marca confiável é uma garantia de alto padrão de qualidade. O objetivo de uma empresa é deter uma marca que possa transferir essa confiança para os eventuais novos produtos ou serviços lançados no mercado.

Os atributos de uma marca ou *banner brand* que determinam impacto sobre a predisposição dos clientes são:

- a) Reconhecimento do nível de consciência da marca.
- b) Reputação aferida pelo nível de confiança que se tem que uma determinada marca corresponderá às alegações feitas pelo produto ou serviço.
- c) Afinidade entre a marca e o cliente.
- d) Domínio correspondente à possível área de captação da marca em termos de produtos e serviços.

Não basta apenas a predisposição do cliente para a compra, é necessário a possibilidade do acesso desse cliente e a disponibilidade dos produtos e serviços no mercado. Para isso a empresa precisa ter acesso aos mercados e aos canais de distribuição críticos. O ciclo dos produtos não pode simplesmente ser encarado como o tempo de produção até o lançamento no mercado, mas o tempo decorrente

da produção até os chamados mercados globais. Nos mercados globais, com marcas globais, estão hoje as grandes chances de maior retorno para as empresa.

Estes cinco fatores devem ser considerados de forma conjunta e integrada na gestão do processo de criação do futuro da empresa. Para questões de aplicabilidade desses conceitos, eles devem estar considerados como parte integrante da filosofia de gestão da empresa. A gestão pela Qualidade Total deve considerar e incluir portanto, além dos elementos já analisados do aprendizado organizacional, também os elementos estratégicos de influência que a empresa pode e deve exercer na criação dos caminhos de migração para o seu futuro.

A criação desses caminhos de migração para o novo ambiente competitivo exige que as pessoas nas empresas, principalmente os gerentes, aprendam a pensar de forma diferente sobre três coisas: o significado de competitividade, o significado da estratégia e o significado da empresa e o processo de gestão.

a) Pensando diferente sobre a competitividade

Normalmente quando se fala em competitividade se pensa em um país ou em bloco de comércio. Quando a unidade de análise é uma empresa, a questão da competitividade gira em torno de questões como a posição competitiva relativa da empresa em seu Setor ou indústria e de vantagens competitivas existentes quando comparada a seus concorrentes no mercado.

No âmbito das empresas a competitividade é decorrente de um posição competitiva “defensável” no mercado em que atua e de vantagens competitivas “sustentáveis” ao longo do tempo. Neste contexto a visão de competitividade é, na avaliação de Hamel e Prahalad (1995), incompleta e limitada pois:

- Normalmente o espaço de tempo considerado é de meses ou anos, ao invés de décadas, o que seria mais compatível com o estabelecimento de uma visão de futuro.
- A unidade de análise empregada é para um determinado produto ou para uma determinada Unidade de Negócio e não para uma empresa inteira ou para uma coalizão de empresas.
- A arena competitiva é abrangida pelo atual mercado servido e não pelos mercados potenciais.

Uma mudança fundamental para competir pela criação do futuro é não limitar a análise da competitividade da indústria à estrutura existente de produtos e mercados (às barreiras de entrada aos concorrentes, aos segmentos de mercado e aos atuais padrões dos concorrentes) mas criar e influenciar a estrutura da futura indústria.

Para tanto a visão de competitividade associada ao processo de benchmarking como habitualmente é realizado pelas empresas, na busca das melhores práticas do mercado, também deve ser revista. Não basta apenas imitar as vantagens competitivas dos concorrentes utilizando-se da busca das melhores práticas de mercado, mas deve-se buscar a criação e a definição dos novos padrões da indústria.

Buscar também o aumento da competitividade da empresa simplificando processos, eliminando atividades desnecessárias e diminuindo níveis gerenciais pode ser um esforço inútil. Esses processos de Reengenharia, Reestruturação e *Downsizing* são na melhor das hipóteses uma tentativa de superar o atraso, o que os concorrentes facilmente imitam, ou já fizeram. Esses processos tem que estar conectado estrategicamente e apontando para novas vantagens ou oportunidades de transformar a estrutura da indústria.

b) Pensando diferente sobre a estratégia

O planejamento estratégico foi um instrumento fundamental dentro da estratégia empresarial em uma época em que as condições do meio ambiente mantinham uma certa estabilidade e era permitido às empresas sobreviverem nesse mercado de forma incrementalista, visando ano a ano o aumento da fatia do mercado detido por ela.

É improvável que o planejamento estratégico incrementalista, em uma ambiente com constantes e profundas mudanças, agregue algum valor para a empresa. Pode-se afirmar que o planejamento estratégico funciona bem quando variáveis como as regras de competição da indústria, os movimentos dos concorrentes, as necessidades dos clientes mantêm uma certa estabilidade ao longo do tempo. Só que está cada vez mais difícil encontrar indústrias nesta situação como afirmam Hamel e Prahalad (1995).

A incompatibilidade do "velho" planejamento estratégico não está na sua lógica interna, mas está na mudança de concepção e da expectativa que as empresas tem sobre o processo estratégico, que não é só ampliar a liderança mas regenerá-la e construir novos alicerces dessa liderança no futuro.

O fato da empresa ter um ritual organizado de planejamento estratégico não está garantindo pistas ou os caminhos de migração para o futuro. Como isso não está ocorrendo observa-se a desmoralização e o desuso desse instrumento pois ele raramente:

- Escapa às fronteiras da atuais unidades de negócios da empresa.
- Ilumina oportunidades de novos espaços de mercado não atendido.
- Revela necessidades não articuladas dos clientes.
- Proporciona algum *insight* sobre como reescrever as regras da indústria.

- É abrangente para englobar as ameaças dos concorrentes não tradicionais.

c) *Pensando diferente sobre a empresa e o processo de gestão*

Assim como a atuais linguagem e prática sobre a estratégia empresarial não estão à altura do desafio da competição pelo futuro, a linguagem e a prática da mudança organizacional também não. A mobilização de empregados em torno das novas estratégias empresariais, a criação de novas competências essenciais, a exploração de novos espaços competitivos, a construção de *banner brands* exigem novas formas de pensar a empresa e seu processo de gestão.

A nova agenda do futuro reforçará temas como delegação, *empowerment*, foco, capacidade empreendedora, maior participação, responsabilidade pessoal, aprendizagem organizacional e foco no cliente. Essas idéias são a antítese dos arquétipos tradicionais das empresas centralizadas, burocráticas, controladoras, centradas na tecnologia. O desafio no futuro não será a opção de um dos modelos; mas sim a busca do equilíbrio dos dois modelos, ou seja, da síntese dos dois.

Decorrente desse processo de aprendizado por que passam as empresas quando transitam de um processo de gestão menos participativo para um processo mais participativo, existem impactos fundamentais na própria organização do trabalho. As abordagens centradas no posto de trabalho tem dado lugar a iniciativas que configuram formas de organização mais flexíveis, priorizando o desempenho de fluxos produtivos do trabalho em grupo em detrimento dos resultados obtidos individualmente em cada tarefa.

Um estudo mais profundo sobre esse tema pode ser obtido na contribuição de Marx (1996) que conduz uma análise comparativa entre as diferentes abordagens de trabalho em grupo, tendo como foco de atenção os níveis de autonomia introduzidos modernamente no chão de fábrica e a maneira como são tratadas as demais questões correlatas que envolvem a competitividade e a eficiência dos processos de produção. O autor discute duas modalidades dessa alternativa organizacional: grupos enriquecidos e grupos semi-autônomos.

Como analisado nos capítulos anteriores o processo de gestão pela Qualidade Total (TQM), ampliado pelos elementos de aprendizagem organizacional e de criação do futuro, oferece esses novos elementos requeridos para a gestão das empresas que pretendam competir pelo futuro da sua indústria.

No próximo capítulo será apresentada uma situação real do contexto de um ambiente em transição com o objetivo de avaliar a aplicabilidade dos conceitos teóricos desenvolvido nestes três capítulos iniciais.

4. - ANÁLISE DA INDÚSTRIA DE ENERGIA ELÉTRICA PAULISTA

O objetivo deste capítulo é analisar a indústria de energia elétrica paulista por meio da sua evolução histórica, organização, desenvolvimento e estágio atual do ambiente competitivo que se está instalando. E dentro deste novo contexto de ambiente em transição analisar o caso específico da CESP - Companhia Energética de São Paulo, avaliando os elementos que deveriam compor a agenda de transformação estratégica das novas empresas que se formarão.

Desta análise fica evidente a diversidade de posturas estaduais quanto à reorganização das suas empresas de energia elétrica, a postura diferenciada do estado de São Paulo e o caso da CESP em criar empresas independentes de Geração/Transmissão/Distribuição e principalmente a inadequação do planejamento estratégico como ferramenta capaz de administrar essa transição, apontando para a existência de novos elementos que podem exercer esse papel.

Historicamente a presença do Estado nas atividades econômicas de infraestrutura, tais como água, saneamento básico, transportes, educação, saúde, telecomunicações e energia tem sido marcante. Em alguns países e em determinados momentos históricos, essa presença tem se manifestado com maior ou menor intensidade, mas sempre existindo no sentido de viabilizar a prestação dos serviços públicos cujos benefícios abrangem o conjunto da sociedade. Os serviços públicos são portanto essenciais à população e podem, na forma da lei, ser prestados diretamente pelo estado ou por terceiros, sempre objeto de regulamentação, concessão e fiscalização.

Em grande parte dos serviços públicos o exercício em regime de monopólio se impõe como a forma mais econômica de sua prestação ou por razões técnicas, como no caso dos serviços de eletricidade onde existe uma limitação técnica das redes de energia que necessitam de um meio físico para se efetivar a prestação do serviço. Isso exige regulamentação e fiscalização adequada para que os serviços não sejam prestados sob tarifas exorbitantes, uma vez que sendo essenciais contam com um mercado cativo e obrigatório.

Mas existem também atividades essenciais à população, como a saúde e educação, que a Constituição classifica como deveres do Estado, que podem e são exercidos pela iniciativa privada sem necessidade de concessão, pois comportam ampla concorrência. O Estado se limita a algum controle de preço e a intervir em situações de prejuízo ao interesse público.

Não é objeto dessa análise discutir se a prestação desses serviços públicos deve ser exercida pelo Estado ou pela iniciativa privada, ou também se as empresas estatais, pelo fato de trabalharem eventualmente com taxas de retorno inferiores aquelas pretendidas pela iniciativa privada, são mais ou menos eficiente. Um

estudo inicial sobre a questão da privatização no mundo pode ser obtida nas publicações do Instituto Liberal (1993 e 1995).

Para o objetivo dessa dissertação interessa, em primeiro lugar, que as atividades econômicas públicas e privadas são complementares na acumulação de capitais na sociedade e principalmente, que a entrada ou saída de capital público de determinada atividade promove uma nova adequação das forças competitivas no mercado, gerando oportunidades a possíveis concorrentes e riscos às empresas existentes.

Dentro dessa perspectiva assiste-se, de forma ampla e globalizada, à discussão acerca da entrada de capital privado nas empresas através da venda de ativos ou de participação acionária (desestatização), da separação das atividades de geração, transmissão e distribuição em empresas independentes (desverticalização), da revisão e flexibilização das leis e decretos que regulam a concessão dos serviços públicos de energia elétrica (desregulamentação) e do estabelecimento de novos padrões de qualidade e rentabilidade dos serviços públicos.

O caso brasileiro, ou especialmente o caso paulista, não é indiferente à essa situação mundial e para ser entendido deve ser colocado no contexto das experiências de outros países, o que tem sido feito pela imprensa de forma intensa nos últimos anos. Como por exemplo pode-se citar a influência no pensamento brasileiro da chamada era Thatcher na Inglaterra e o Neo Liberalismo.

Para efeito de análise desse novo ambiente que se pretende instalar nessas atividades essenciais de prestação de serviços públicos e as estratégias que podem ser adotadas nesse momento de transição onde se vislumbra um possível contexto de competitividade, será tomado o caso da indústria de energia elétrica paulista. É uma experiência particularmente interessante por estar sendo vivenciada pelo autor que ingressou nessa indústria em 1986 atuando nas áreas de Planejamento, Projetos, Obras, Operação, Manutenção do sistema elétrico e também na área de Qualidade cuidando da implantação do processo de gestão pela Qualidade Total na Diretoria de Distribuição da CESP – Companhia Energética do Estado de São Paulo.

Para efeito dessa dissertação a indústria de energia elétrica paulista será definida pelo conjunto das empresas de energia elétrica públicas e privadas de Geração, Transmissão e Distribuição do Estado de São Paulo. Especificamente constituído pela CESP - Companhia Energética de São Paulo, a CPFL - Companhia Paulista de Força e Luz, a Eletropaulo - Companhia de Eletricidade de São Paulo e as demais empresas privadas, além do conjunto de clientes, fornecedores e possíveis entrantes.

4.1. - Histórico, organização e desenvolvimento

Com o objetivo de se estabelecer, na seqüência, um pequeno histórico da formação e desenvolvimento da indústria de energia elétrica brasileira e paulista foram utilizados os trabalhos de Gomes (1986), Prado (1993), Vargas (1994) e Zilber (1989), que podem ser consultados para um maior detalhamento e entendimento dessa questão histórica.

No final do século passado a economia brasileira já havia experimentado um processo de crescimento do seu setor industrial, com uma certa diversificação das suas atividades. É o início do processo de formação de capital industrial a partir principalmente da acumulação de recursos da agricultura, provenientes da cafeicultura. Os excedentes dessa acumulação agrícola começaram a ser transferidos para a região urbana, expandindo principalmente as indústrias.

As cidades se desenvolveram e em decorrência disso, cresceram as necessidades urbanas de iluminação pública, transportes, telefones, bem como a procura de bebidas, alimentos e outros produtos. No caso do Estado de São Paulo a contribuição da cafeicultura foi decisivo nesse processo de industrialização e ocorreram no início do século muitas oportunidades de investimentos aproveitadas por empresas estrangeiras.

Nesse momento, a instalação da Light em São Paulo reflete o contexto vivido pela economia internacional e brasileira, não restringindo sua atuação apenas à capital, mas implantado-se em outras localidades que já apresentavam-se como futuros centros industriais, como Sorocaba, Santos e Vale do Paraíba.

Uma segunda empresa estrangeira, que pertencia ao grupo Electrical Bond and Share, passou a operar em São Paulo no final da década de 20. Em função da crise da economia cafeeira nos anos 29 e 30, essa empresa ampliou sua atuação no Estado, adquirindo inúmeras pequenas companhias de eletricidade em difícil situação financeira.

Além das duas empresas acima, inúmeras outras, ligadas a pequenas indústrias e/ou às prefeituras dos municípios foram se implantando pelo interior paulista, refletindo o aumento de demanda por eletricidade, ocorrida principalmente em razão das necessidades da atividade cafeeira.

Nesse sentido a indústria de energia elétrica paulista, durante toda a primeira metade do século, foi caracterizada por duas grandes empresas estrangeiras que investiram significativamente em infra estrutura e, de outro lado, inúmeras pequenas empresas fornecendo eletricidade a pequenos municípios e povoados, juntamente com auto-produtores, também em grande quantidade, mas sem qualquer ligação entre eles.

Essas empresas promoviam através da construção e operação de usinas, o suprimento de energia elétrica aos municípios paulistas. Nessa fase de pioneirismo

as atividades relativas à oferta de energia eram altamente rentáveis e a incipiente demanda não exigia a aplicação de recursos em grandes obras de uma única vez, permitindo às empresas em atividade manterem-se com essas responsabilidades. No entanto, quando começou a ocorrer um forte crescimento industrial e a regulamentação dos serviços de eletricidade no país, as empresas passaram a ter dificuldades em aplicar recursos e preservar as anteriores taxas de retorno do capital, induzindo e obrigando à intervenção do Estado como aplicador de recursos no setor.

Assim nos períodos seguintes até meados dos anos 50, a indústria de energia elétrica paulista passa por sucessivas crises de abastecimento e racionamento na utilização de energia elétrica. No final da década de 40 já se assiste à criação da Chesf, a nível federal, na década de 50, o Estado de São Paulo, implanta o Plano Estadual de Eletrificação, criando empresas estatais operando geograficamente, em função dos aproveitamentos nas bacias hidrográficas dos rios Paranapanema, Tietê e Pardo. Nessa década é criado o DAEE, a partir da extinta Inspetoria de Serviços Públicos que atuava desde 1929 no âmbito da então Secretaria de Viação e Obras Públicas.

Essa Inspetoria adquiriu objetivos mais consistentes, no apoio técnico e administrativo do setor a partir da implantação do Código de Águas em 1934, organizando levantamento dos rios Tietê e Paraíba. O Código de Águas procurava basicamente disciplinar o uso das águas e da fixação de tarifas a partir do serviço pelo custo. Ele pode ser entendido como uma reação ao poderio e à influência assumida pelos dois grandes grupos estrangeiros que operavam no país, principalmente em São Paulo. Procurava fixar a obrigação de revisão de contratos, definia novos métodos de tarifação e estabelecia a propriedade estatal dos recursos naturais passíveis de exploração pelo capital privado através de concessão. Quanto às concessionárias de eletricidade, seriam controladas sob os aspectos técnico, financeiro e tarifário.

Na década de 50 e marcadamente nos anos 60, emergem em função dos pós guerra e do processo de substituição de importações, condições altamente propícias à industrialização, que expandindo em muito a taxa de crescimento dos empregos, ampliou o mercado consumidor e a demanda por eletricidade. Dessa forma, aquele sistema totalmente descentralizado e individualizado que persistia na produção e distribuição de energia elétrica, apresentando grandes disparidades de critérios técnicos e de atendimento, tornou-se inadequado, impondo-se uma necessidade de integração na forma de constituição de empresas destinadas a construir grandes centrais elétricas.

Desse processo de integração surgiu a CPFL – Companhia Paulista de Força e Luz, sucessora da Bond and Share, que reuniu e incorporou à sua concessão várias pequenas empresas e ativos de prefeituras que atendiam inúmeras localidades do interior do Estado de São Paulo.

Na vertente da intervenção estatal, efetuada pelo próprio governo do Estado para atender a demanda requerida de eletricidade face ao crescimento econômico e ao concomitante aporte precário de recursos pelas empresas estrangeiras, foram criadas empresas como a USELPA, CHERP, CELUSA, para a sua produção e, em alguns casos, reunindo pequenas companhias, o governo passou também a atender diretamente à distribuição de energia. Neste caso foram instituídas a BELSA e a COMEPA, sucedendo o DAEE nos municípios isolados do Estado. Em 1966 todas essas concessionárias se fundiram para formar a CESP, inicialmente Centrais Elétricas de São Paulo.

Finalmente em 1981, o governo do Estado comprou da Eletrobrás, o acervo da Light São Paulo, constituindo a Eletropaulo que ao lado da CESP e da CPFL, compõem atualmente o lado estatal da indústria de energia elétrica paulista.

Atualmente o fornecimento de energia elétrica no Estado de São Paulo é feito basicamente por empresas estatais. Cerca de 95% da população do Estado e 97% do consumo de energia, divididos pelas diversas classes de consumo, são atendidas pelas áreas de distribuição das empresas públicas em 83% das áreas de concessão. A dimensão desse mercado pode ser avaliada no quadro I a seguir.

Empresa	Área de Concessão (Km²)	População Atendida (x 1.000)	Consumo (GWh)
CESP	120.884	5.610	9.528
CPFL	90.440	7.691	16.704
Eletropaulo	21.168	22.200	55.399
Privadas	46.665	2.186	2.971

Quadro I – Dimensão do mercado de energia elétrica no Estado de São Paulo

Fonte: Revista Eletricidade Moderna, edição julho/97

Valores de mercado em 31/12/96

Para entender e sintetizar o processo histórico de formação da indústria de energia elétrica paulista é possível dividir esse período em basicamente dois ciclos.

O primeiro ciclo predominantemente privado e marcado pela ação pioneira de empresas e pessoas dando um forte caráter empreendedor a essa indústria. O capital investido nesse ciclo, predominantemente internacional, conviveu bem no Brasil até a Segunda Guerra Mundial, momento em que a forte regulamentação brasileira e a reconstrução da Europa sinalizou com retornos bem mais interessantes do que aqueles que essas empresas obtinham via tarifa.

A partir desse ponto inicia-se um segundo ciclo, no qual a carência de investimentos internacionais e a necessidade crescente pela demanda de eletricidade requerida pela industrialização nos anos 50 e 60, fez surgir a necessidade de forte aporte de capital estatal.

A indústria de energia elétrica paulista, dentro desse segundo ciclo, tem algumas fases marcantes no que se refere à organização e a configuração das empresas conforme assinala Zilber (1989) até alcançar sua configuração atual.

Uma fase inicial de intervenção, quando o Estado atuou através de várias empresas constituídas apenas no sentido da construção de usinas e da formação do DAEE.

A segunda fase que ocorreu com a constituição da CESP, reunindo todas as empresas do governo, resultado de um processo quase natural, uma vez que tecnicamente se superpunham muitas ações das várias companhias existentes, apresentando problemas de duplicação de linha e subestações, entre outros.

A terceira fase que ocorreu quando o Estado de São Paulo assumiu o controle da CPFL – Companhia Paulista de Força e Luz e tentou através da CESP, a implantação de um sistema holding para o setor, transformando seus estatutos e conceituando-a como empresa energética e não somente elétrica. A holding era uma figura que já previa que o Estado assumisse parte do sistema Light que operava em São Paulo, assim como a Comgás – Companhia de Gás, todas ligadas ao comando técnico gerencial da CESP.

A quarta fase, que se caracterizou pela passagem do subsistema Light para o Estado São Paulo, criando-se a Eletropaulo, não nos moldes preconizados inicialmente pela sua absorção pela CESP, mas através de uma empresa perfeitamente autônoma em relação às demais.

Embora a CESP detivesse anteriormente o controle acionário da CPFL, recentemente privatizada, as três empresas paulistas: CESP, CPFL e Eletropaulo, tinham gestões totalmente independentes.

A intenção de harmonizar e adequar o funcionamento das três grandes empresas da indústria de energia elétrica paulista foi inicialmente tentada com a instituição de uma presidência unificada em 1983, depois em 1987 com a transferência dessas atribuições para um Conselho de Administração ligado à Secretaria de Energia Elétrica e Saneamento. Atualmente esse papel continua sendo exercido pela Secretaria de Energia.

Essa dinâmica na tentativa de coordenar e controlar a ação do estado através de suas empresas de energia elétrica não responde apenas às variáveis econômicas mas principalmente às variáveis políticas. Na medida em que periodicamente ocorrem mudanças de governo, novas diretorias nessas empresas, além de buscar os interesses da sociedade, necessitam atender também aos desejos e expectativas governamentais.

Isso é confirmado por Bernini (1992:16-28) ao considerar que “embora submetidas à legislação de sociedade de direito comercial, as empresas sob o controle público

sofrem interferência do ciclo político, que possui um tempo e uma arquitetura em termos de compromisso e fidelidade e tem limitada compatibilidade com a coordenação e a gestão de atividades dependente de longo prazo de maturação, conduzindo a contínuas mudanças e rupturas do padrão empresarial”.

Esse dado de realidade apresenta pelo menos dois aspectos fundamentais: o primeiro se refere à constante mudança organizacional e estrutural das empresas para acompanhar e se adaptar a essas mudanças exógenas e segundo a descontinuidade do processo de planejamento estratégico pela constante mudança da condução administrativa do governo.

Algumas conclusões importantes acerca do processo estratégico em estatais de energia elétrica, especificamente no caso das empresas do Estado de São Paulo, podem ser obtidas da contribuição de Zilber (1989), cujos pontos principais serão destacados na seqüência, pela importância que tem ao entendimento da questão estratégica nas empresas dessa indústria e ao objetivo dessa tese.

1. Há disponibilidade e conhecimento por parte das empresas de instrumental e apoio para implantar sistemática de planejamento.
2. Há nas empresas unidades organizacionais com atribuições relacionadas com o planejamento estratégico, tático, operacional ou em área funcionais.
3. Apesar disso, esses esforços e intenções não tem apresentado resultados significativos e mesmo os obtidos não se mantêm, além de se verificar descontinuidade e variações organizacionais seguidas, das áreas de planejamento.

Para o autor, a pesquisa realizada entre os profissionais da área de planejamento estratégico das empresas, parece apontar que as principais decisões tomadas a respeito dos grandes investimentos ocorreram fora do âmbito das empresas. Isso traria repercussões negativas frustrando as equipes de planejamento pela participação do processo estratégico e deixando-os sujeitos à assumir eventuais erros decorrentes de uma estratégia equivocada.

Como exemplo o autor questiona o fato de como entender o início simultâneo de 5 grandes obras de produção de eletricidade através da CESP e as decisões de construção de térmicas movidas a combustível derivado de petróleo, sem que tenha havido quaisquer discussões na empresa ou no Estado de São Paulo? Isso conduz a um processo de planejamento estratégico ineficiente cuja falha principal se encontra fora da órbita das empresas, originado de uma base política pela descontinuidade administrativa e pelas mudanças abruptas de diretoria, rompendo modelos de planejamento às vezes no início de implantação.

Qualquer proposta de um processo de planejamento estratégico deveria levar em conta esses fatos citados acima, sendo necessário que as empresas se tornassem imunes à descontinuidade administrativa, já que os governos são passageiros. Em termos objetivos, a maior deficiência residiria na falta de vontade e coragem

política desde os níveis mais altos das empresas até os níveis gerenciais menores. Aparentemente algo importante deveria ocorrer de cima para baixo na empresa.

Essas observações de alguma forma refletem a postura adotada pelas empresas no que se refere à questão da estratégia empresarial, ou seja, dada uma determinada condição de ambiente a empresa deve se adaptar à essa condição tanto do ponto de vista do planejamento estratégico como da sua estrutura organizacional. E esse comportamento é bastante razoável em ambientes que eram bastante estabilizados e quase imutáveis.

Mas atualmente as condições de ambiente na indústria de energia elétrica tem sido alteradas de forma drástica. O segundo ciclo de investimentos de capital fortemente estatal já dava mostras de esgotamento desde o início dos anos 80, não só porque as empresas foram sendo vítimas de ingerências políticas desfavoráveis, mas principalmente pela crise econômica dos anos 80 em todo o mundo e que no Brasil agravou a situação dos já insuficientes orçamentos públicos, conforme Branco (1996).

Como exemplo dessa insuficiência orçamentária pode-se citar que a média de investimentos no setor elétrico brasileiro na década de 80 foi da ordem de US\$ 12 bilhões declinando para cerca de US\$ 6 bilhões nos seis primeiros anos da década seguinte, em função dos baixos níveis tarifários (em abril de 93, por exemplo, a tarifa de fornecimento era de US\$ 36/MWh). Segundo documentos da Eletrobrás, a média da capacidade de geração interna de recursos no setor elétrico para o período 1997-2001 é de US\$ de 3,4 bilhões/ano, considerando uma tarifa média de R\$ 72,7/MWh, os custos operacionais e o custo da dívida.

Do outro lado, a necessidade de investimentos anuais médios para a expansão do sistema elétrico é da ordem de R\$ 6,5 bilhões, considerando a taxa média de crescimento de 5,2% ao ano, conforme as projeções adotadas no Plano Decenal para o período de 1997-2006. Ou seja, os números indicam a necessidade de participação de recursos de terceiros de quase 50%, conforme detalha a revista *Eletricidade Moderna - Perfil do Setor de Energia Elétrica* (1997).

É no contexto dessa crise dos anos 80, onde o tamanho do Estado começa a ser novamente discutido a nível mundial e que criou clima propício para a formulação da Constituição Federal de 1988, que se encontram os elementos que delineiam um novo ambiente e o início de um terceiro ciclo na indústria de energia elétrica.

4.2. - O novo ambiente

Para entender o contexto do novo ambiente que vem se instalando na indústria de energia elétrica no estado de São Paulo, é necessário inicialmente que sejam estabelecidos alguns marcos legais a nível federal. É decorrente desse modelo federal que se instala que se pretende compreender o caso paulista.

Pode-se dizer que o marco fundamental para esse terceiro ciclo da indústria de energia elétrica foi estabelecido pela Constituição Federal de 1988 em seu artigo 175, que incumbe o Poder Público, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, explorar os serviços públicos de energia elétrica e o aproveitamento energético dos cursos d'água em articulação com os estados. Naquela ocasião o artigo 175 não havia sido regulamentado através de lei específica.

O próximo passo foi dado pela lei 8.631 (1993) e Decreto 774 (1993) que possibilitou condições para promover um encontro de contas entre os concessionários estaduais e o governo federal, desqualizando as tarifas de energia a nível nacional, definindo tarifa pelo custo com correções paramétricas a cada 3 anos e estabelecendo o fim da remuneração garantida. Esta ação federal serviu para retirar possíveis entraves nas relações entre o governo federal e os estados, abrir caminho para a regulamentação do artigo 175 e criação da Política de Conservação de Energia e do conselho de Consumidores.

Na seqüência o Decreto 915 (1993) permite a formação de consórcios entre concessionários e autoprodutores para a exploração de aproveitamentos hidrelétricos.

O decreto 1.009 (1993) cria o SINTREL – sistema Nacional de Transmissão de Energia Elétrica; permite o livre acesso à malha federal de transmissão de energia; incentiva a competição no segmento geração de energia; define a competição no segmento geração de energia; define os conceitos e requisitos básicos a serem utilizados e define as condições de comercialização.

Na seqüência o artigo 175 da Constituição Federal de 1988, concernente aos serviços públicos federais, estaduais e municipais, foi regulamentado pela lei 8.987 (1995) que especifica um contrato de concessão obrigatório, com tarifa definida pelo menor preço encontrado em um processo licitatório. Existem nessa lei considerações importantes: a primeira é que o critério de julgamento da licitação será pelo menor valor da tarifa de serviço não existindo referência à qualidade do serviço prestado como critério de julgamento de licitação, o segundo ponto diz respeito a uma salvaguarda do primeiro, em que o poder concedente deve zelar pela qualidade do serviço, estimular a produtividade, a competitividade e a formação de associações de clientes pela defesa dos interesses do serviço.

As atividades específicas da indústria de energia elétrica, mais precisamente as atividades de geração, transmissão e distribuição foram abordadas através da MP 937 de 15/03/95 que detalha a lei 8.987 (1995). Pela importância ao objetivo dessa tese os principais pontos dessa MP serão detalhados na seqüência.

1. O capítulo I, das Disposições Iniciais, artigo 2, item III, destaca a observância das diretrizes em busca da eficiência das empresas concessionárias, visando a elevação da competitividade global da economia.

2. O capítulo II, dos Serviços de Energia Elétrica, artigo 6, indica a possibilidade de prorrogação das concessões, desde que reagrupadas segundo critérios de racionalidade operacional e econômica, por solicitação da concessionária ou do poder concedente. A prorrogação da concessão derroga a exclusividade de fornecimento, pelo concessionário de distribuição da área, aos consumidores com carga igual ou superior a 10 MW em tensão superior a 69 KV, que podem contratar o fornecimento com qualquer produtor.
3. O capítulo III, da Reestruturação dos Serviços Públicos Concedidos, artigo 13, indica que a União ou o Estado ficam autorizados para promover a privatização simultaneamente com a outorga de concessão, a substituir no procedimento licitatório, a exigência da modalidade de concorrência pela de leilão, observada a necessidade de venda mínima de ações para o controle societário.

A lei 1.503 (1995) inclui o sistema Eletrobrás no PND – Programa Nacional de Desestatização e orienta a privatização dos segmentos de geração e de distribuição de energia do sistema Eletrobrás.

Decorrente da MP 937 de 15/03/95 e para detalhamento das normas para outorga e prorrogação das concessões e autorizações de serviço de energia elétrica foi aprovada a lei 9.074 (1995). Essa lei define novas figuras na indústria de energia elétrica e que são fundamentais para entender a reconfiguração do ambiente de competição que se pretende instalar: a figura do produtor independente que pode entrar no processo de suprimento a partir de determinada potência, o consumidor livre que pode optar pelo concessionário que o suprirá em função da tensão e da carga a ser suprida e a possibilidade de formação de consórcios no setor.

Com o objetivo de disciplinar a lei 9.074 (1995) foram aprovados dois decretos federais:

1. Decreto 1.717 (1995) que estabelece procedimentos para a prorrogação das concessões dos serviços públicos de energia elétrica,
2. Decreto 2.003 (1996) que regulamenta a produção de energia elétrica por produtor independente e auto produtor.

Posteriormente a lei 9.427 (1996) instituiu a ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica. A Agência, vinculada ao Ministério de Minas e Energia, substituirá o DNAEE - Departamento de Águas e Energia Elétrica e terá por finalidade regular e fiscalizar a produção, transmissão, distribuição e comercialização de eletricidade no país. A aprovação da ANEEL foi um passo significativo na reestruturação da indústria de energia elétrica pois caberá a ela conduzir a abertura aos

investimentos privados, dando segurança aos investidores internacionais, investidores nacionais e aos clientes em geral.

Na esfera federal o último passo dado até a presente data e que se encontra em aprovação refere-se ao novo modelo para o setor elétrico nacional, com a definição de aspectos de garantia de acesso à transmissão, renovação de concessão, políticas de mercado, entre outras. A proposta apresentada ao Ministério de Minas e Energia pelo consórcio liderado pela Coopers & Lybrand propõe, em linha gerais segundo o Sumário Executivo da ABRADÉE - Associação Brasileira dos Distribuidores de Energia Elétrica (1997), a seguinte divisão das atividades:

- 1. Geração** – Hídrica, térmica ou a partir de qualquer fonte, incluindo autoprodução e co-geração, a geração seria realizada por companhias de geração (Gencos).
- 2. Transmissão** – Transporte em grosso em níveis de tensão de 230 kV ou superiores, dos geradores para os sistemas de distribuição de tensão inferior, realizadas por companhias de transmissão (Trancos).
- 3. Distribuição** – Transporte local de eletricidade em redes com tensões inferiores a 230 kV, desde o ponto de saída do sistema de transmissão até os clientes finais, realizados por empresas de distribuição (D), e
- 4. Varejo** – Compra no atacado, tanto de energia quanto de serviços de transmissão e distribuição, e sua revenda aos clientes finais, incluindo as atividades correlatas de faturamento, cobrança e gerenciamento de reclamações, realizadas por empresas de varejo (V).

O estudo propõe que as futuras empresas, embora desverticalizadas, possam manter-se coligadas. Mas seriam impostos limites a essa participação cruzada, de forma a manter a concorrência: os geradores não poderiam deter mais que um determinado percentual das ações das empresas de transmissão ou de D/V; e as empresas de D/V estariam limitadas a uma participação na geração não superior a um percentual de seu faturamento anual de energia. As empresas de transmissão, porém, não teriam direito a participar de empresas de geração ou de distribuição/varejo.

No que se refere às transações de compra e venda de energia elas seriam na sua maior parte estabelecida mediante contratos bilaterais entre geradores e distribuidores/varejistas, com especificação de preço e volume contratado. Os fluxos de energia não contratados previamente seriam negociados pelo MAE (Mercado de Atacado de Energia) tecnicamente através de um OIS (Operador Independente de Sistema), entidade sem fins lucrativos sob supervisão do Ministério de Minas e Energia e regulamentação da ANEEL.

Esse novo modelo mercantil para a indústria de energia elétrica traz fortes implicações estruturais na atual configuração da indústria promovendo a

desverticalização (desagregação) e a ampliação do chamado mercado livre, formado por clientes que tem consumo atual de 3.0 MW.

De forma simples isso significa que os clientes com demanda de energia superior a 3 MW (chamados livres) terão a oportunidade de escolher a empresa concessionária de distribuição que lhe prestará o serviço de fornecimento de energia, com os critérios de escolha que desejar. Como fisicamente deve existir uma rede elétrica para a prestação do serviço e essa rede pertence à empresa concessionária do local onde a empresa do cliente está sediado, será pago a essa empresa concessionária um 'pedágio', caso o cliente opte por outra empresa concessionária.

O valor limite de 3 MW deve ser alterado, conforme propõe o modelo, para 300 kW no ano de 2.003. Essa diminuição aumentará significativamente o número de clientes com possibilidade de escolha e trará um impacto muito importante para as empresas concessionárias de Distribuição.

Os principais agentes da desverticalização proposta pelo modelo da Coopers & Lybrand, segundo o Sumário Executivo da ABRADE (1997) estão representados na figura 8 a seguir:

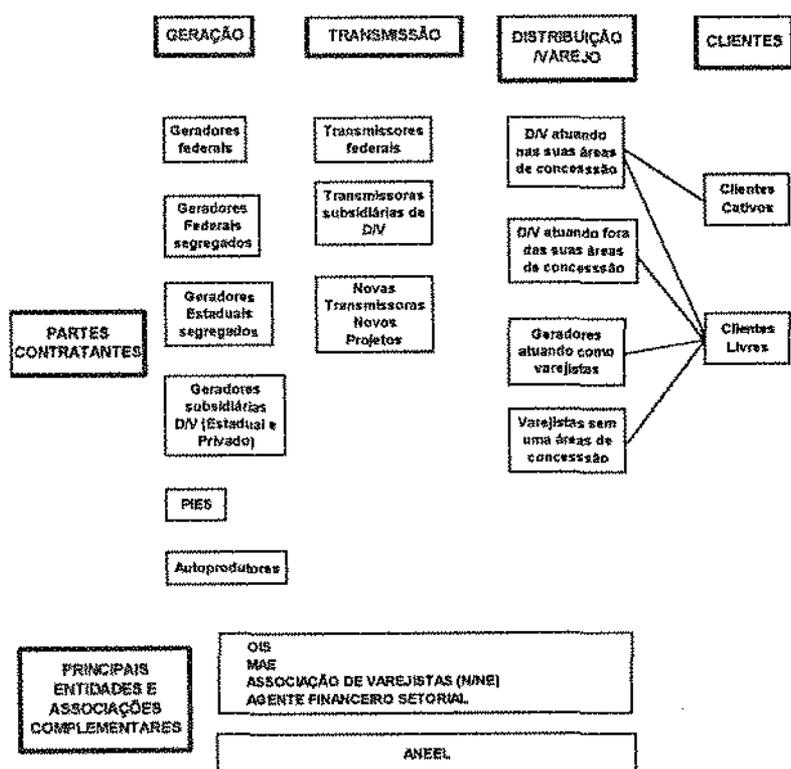


Figura 8 – Novos agentes do Setor Elétrico segundo modelo da Coopers & Lybrand

Fonte: Revista Eletricidade Moderna, edição julho/97

Mesmo que o novo modelo da indústria de energia elétrica a nível federal não esteja claramente definido, alguns estados já privatizaram suas empresas. É o caso da CERJ no Rio de Janeiro, da ECELISA do Espírito Santo, da COELBA na Bahia, LIGHT do Rio de Janeiro, parcialmente a CEEE do Rio Grande do Sul, a CEMAT no Mato Grosso e a CPFL no Estado de São Paulo. Neste cenário de privatizações dois casos merecem especial atenção por apresentarem soluções distintas dos casos acima e pelo porte das empresas serem parecidos com as empresas do estado de São Paulo.

- O Estado do Paraná, através do seu governador, tem declarado que não há interesse em privatizar a COPEL pois, sendo uma empresa eficiente, existe interesse estratégico da sua preservação sob o controle estatal.
- O Estado de Minas Gerais, por sua vez, adotou a chamada 'privatização à mineira', preservando sob o controle estatal 51% das ações da CEMIG e vendendo aos chamados parceiros estratégicos 33% das ações, aguardando a definição do modelo federal. Definido esse modelo por uma solução privada, a venda de apenas 2% das ações aos empregados tornará a CEMIG privada.

Neste contexto de marcos legais no nível federal a adaptação paulista foi formalmente iniciada com a criação do Programa Estadual de Desestatização (PED) em 05/07/96 que trata sobre a reestruturação societária e patrimonial do setor energético paulista possibilitando à iniciativa privada:

1. execução de atividades econômicas exploradas pelo setor público
2. Prestação dos serviços públicos e a execução de obras de infra estrutura.

A reestruturação do setor elétrico paulista seguiu-se com a criação de um Conselho Diretor do PED, ligado diretamente ao governador do Estado, com representação das Secretarias Estaduais de Energia, Planejamento e Economia, Governo e Gestão Estratégica, Fazenda, Ciência/Tecnologia e Desenvolvimento Econômico, Procurador do Estado, além de dois membros escolhidos pelo governador.

O Poder Executivo ficou autorizado a adotar providências para a criação de sociedades coligadas, controladas e subsidiárias da CESP – Companhia Energética de São Paulo, da CPFL – Companhia Paulista de Força e Luz, da Eletropaulo – Eletricidade de São Paulo e da Comgás – Companhia paulista de Gás, quantificando os limites máximos sociedades a serem criadas.

Autorizou-se também o Poder Executivo a constituir a Companhia Paulista de Administração de Ativos, com o fim específico de promover a alienação onerosa de ativos patrimoniais a ela transferidos pela Fazenda do estado, Autarquias, Fundações instituídas ou mantidas pelo Poder Públicos e por empresas nas quais o Estado detenha, direta ou indiretamente o controle acionário, bem como emitir e colocar no mercado, nacional e internacional, títulos para amortizar dívidas contratuais do Tesouro do Estado.

Outra ação efetiva e de grande impacto da Secretaria de Energia do Estado de São Paulo diz respeito à aprovação (em 16/09/97) na Assembléia Legislativa de lei complementar sobre a criação da CSPE - Comissão de Serviços Públicos de Energia, pretendida desde o final de 1995. A CSPE tem como finalidade regular, controlar e fiscalizar a qualidade do fornecimento dos serviços públicos de energia e os preços, tarifas e condições de atendimento aos clientes.

Uma das contribuições significativas das atuais empresas CESP, ELETROPAULO e CPFL à CSPE diz respeito ao documento denominado Projeto de Qualidade de Fornecimento de Energia Elétrica - CSPE (1997), registrado no 7.º Ofício de Registro e Títulos e Documentos de SP em 14/2/97 sob o n. 340.120.

Este documento propõe uma nova metodologia para o controle das variáveis que interferem diretamente no comportamento da qualidade na prestação do serviço público de distribuição de energia elétrica enfocando aspectos de qualidade do atendimento comercial, a qualidade do produto e a qualidade do serviço.

É oportuno no sentido de que propõe preservar e melhorar os padrões de qualidade atuais para as novas empresas que ingressarem no mercado, fazendo-se citar na lei de licitação da concessão preenchendo uma lacuna onde só é observada a questão do preço da tarifa para julgamento da licitação de concessão. E é inovador, no sentido de que propõe compromissos de ordem global e individual com os cliente, que se não forem cumpridos resultarão em multas e penalidades para as empresas.

Com referência à agenda paulista de privatizações está prevista a venda das empresas de geração e da empresa de Distribuição (ELEKTRO) em 1998. Para que a CESP possa vender a sua área de geração e de distribuição devem ser criadas internamente três empresas independentes de Geração e uma de Distribuição. Neste aspecto existem ainda indefinições.

Conclui-se que o modelo desse novo ambiente não tem ainda unanimidade no nível federal, e cada Estado tem adotado uma solução particular ou não adotado nenhuma posição clara. Essas características são manifestações comuns em ambientes em transição, conforme visto no capítulo 3. Mas é neste momento de transição que as empresas da indústria de energia elétrica podem contribuir para definição do padrão de concorrência vencedor e obter dessa posição pioneira vantagens que garantam a sua sobrevivência.

É com essa expectativa que na seqüência serão apresentadas algumas reflexões sobre a estratégia que as empresas poderiam adotar nesse novo ambiente da indústria de energia elétrica e as suas principais implicações.

4.3. - Reflexões sobre a estratégia para um ambiente em transição

A mudança no sistema de equilíbrio de forças que vinha vigorando na indústria de energia elétrica com a entrada de novos agentes, principalmente privados e internacionais, e com a introdução da possibilidade de competição, pela outorga da concessão e pelo mercado de clientes livres, exige uma forte mudança na forma com que as empresas operam atualmente, independente dessas mudanças estarem ainda em desenvolvimento e se ter a sensação que os padrões de competição ainda não estão totalmente definidos.

Antes desse processo de mudança que está ocorrendo nesse ambiente as empresas públicas, em sua grande maioria, atuavam juntamente com poucas empresas privadas, em ambiente monopolizado, com tarifas reguladas e com remuneração garantida baseada no custo do serviço prestado.

A proposta que vem sendo delineada aponta um novo equilíbrio de forças na indústria onde as empresas públicas, não mais em sua maioria, em concorrência com as empresas privadas, algumas com experiência internacional, competirão entre si por um mercado mais livre e cada vez menos cativo, no sentido que se prevê a possibilidade de escolha da empresa pelo cliente que apresente determinada característica de consumo de energia.

Se antes existia a possibilidade de sobrevivência da empresa em uma ótica política de condução dos negócios, agora se vislumbra a necessidade da condução empresarial, segundo as leis de mercado.

A preocupação com o risco do negócio, com a rentabilidade em sintonia com os custos de capital, o reconhecimento dos custos do ciclo produtivo, a necessidade da busca de inovação tecnológica como forma de melhorar a eficiência da empresa, a melhoria dos processos internos e uma administração mais voltada para ampliar o mercado de clientes atendidos, apontam para uma mudança no padrão de comportamento que vinha norteando as atividades das empresas.

Do ponto de vista estratégico, ou seja, da relação das empresas dessa nova indústria de energia elétrica com seu meio ambiente, a ineficácia do planejamento estratégico como instrumento que pudesse preparar a empresa para o mercado futuro já se demonstrava, mesmo antes desse período de transição atual. A rigor a definição dos caminhos estratégicos das empresas públicas de energia no estado de São Paulo eram decorrentes de estratégias políticas externas às empresas, cabendo simplesmente adaptar seus planos, seus orçamentos e suas estruturas.

Ou seja, não é o momento atual de transição pôr que passa a indústria de energia elétrica paulista, que obriga a revisão e o reposicionamento das empresas na questão estratégica. O movimento de transição traz, isto sim, maior incerteza à essa questão, e isso exige das empresas uma nova abordagem ainda mais proativa no sentido de sobreviver a esse movimento.

Dado a condição de irreversibilidade do processo de entrada de capitais privados nessa indústria e a nova definição de padrões concorrenciais cabe as empresas atuais, e que sobreviverão certamente com nova estruturação, e as empresas entrantes, novas ou coligadas, uma nova postura acerca da questão estratégica.

Não se pode garantir também que estabilizado o processo de transição com a definição mais clara dos padrões concorrenciais, e com a definição das empresas, clientes e fornecedores da nova indústria, sobrevenha um período tranquilo e longo como as empresas públicas estavam acostumadas nos dois ciclos anteriores, conforme item 4.1..

A característica comum que seria razoável esperar nessa nova indústria é que a dinâmica do processo de mudança vivida hoje na transição não seja uma exceção mas a regra de comportamento da indústria. Isso certamente elimina o processo estratégico cuja a regra principal seja adaptativa às condições de ambiente da indústria. As empresas que insistirem nesse caminho, dado a velocidade de mudanças, serão na melhor das hipóteses seguidoras dos líderes de mercado e verão suas chances de sobrevivência e de retornos mais significativos diminuir, ou até possivelmente desaparecerem do mercado.

O desafio é brutal pois todos os ativos das empresas dessa indústria de energia elétrica foram construídos ao longo deste século no paradigma atual e toda a competência técnica das pessoas que participaram dessa construção precisa ser reposicionado nesse novo padrão competitivo, gerando nova postura estratégica da empresa.

Para análise dessa nova postura estratégica frente ao novo ambiente que se instala na indústria de energia elétrica paulista deve-se inicialmente considerar três pontos significativos no modelo de competição que vem sendo desenhado para esse novo ambiente: o primeiro se refere à indefinição e a falta de unanimidade do modelo federal e que pode impactar o modelo paulista, principalmente quanto à questão da verticalização, o segundo é que independente do primeiro ponto o processo aponta de forma irreversível para se estabelecer o mercado dividido em clientes livres e clientes cativos como lógica interna do modelo e o terceiro ponto se refere à variável preço como definidora do processo licitatório, ou seja, da concorrência da concessão do serviço.

Para que uma empresa ingresse nessa indústria é necessário que isoladamente ou em consórcio vença o processo de licitação por oferecer menor preço de tarifa. Estando a concessão definida por um determinado período de tempo (provavelmente 30 anos) a competição com as outras empresas ocorrerá entre os clientes livres pois os clientes cativos não poderão dispensar o serviço, dada a característica de limitação tecnológica da prestação do serviço (rede física de energia elétrica).

Em suma a concorrência pode existir no momento da conquista do mercado e não dentro dele de forma total mas sim de forma parcial, pela possibilidade de atender

clientes livres em outras áreas de concessão ou disputá-los, em sua área de concessão, com outras empresas. Ou seja, a regulamentação na indústria de energia elétrica não é só necessária, ela é fundamental, pois esperar que esse mercado se comporte como mercado de concorrência perfeita é pura ficção, conforme afirma Branco (1996).

Uma visão mais detalhada e profunda acerca da teoria dos monopólios naturais nos serviços públicos e as suas contestações (por exemplo a crítica de Demsetz e a teoria dos mercados contestáveis) pode ser obtida no livro *Serviços Públicos no Brasil - Mudanças e Perspectivas* (USP - Universidade de São Paulo), conforme citação de Branco (1996).

Portanto a concorrência se dará no momento da licitação para o mercado de clientes cativos e no dia a dia para o mercado de clientes livres. Vale lembrar que o mercado de clientes livres inicialmente será limitado a clientes acima de 3.000KW de demanda e em 2003 esse limite decrescerá para 300 KW, o que representa um forte impacto para as atuais empresas Distribuidoras.

Embora existam questões em aberto, os prováveis novos agentes dessa nova indústria, principalmente as concessionárias atuais, devem considerar a oportunidade de conjecturar e agir sobre a tendência do novo padrão de concorrência e as implicações do ambiente em transição, no que se refere, por exemplo, à preços, qualidade, diferenciação de produtos e serviços, tecnologia, marketing, esforço de vendas e principalmente novos negócios que possam explorar as competências existentes nas empresas.

Confirmada a característica de transição por que passa a indústria de energia elétrica paulista e as principais implicações quanto às indefinições do ambiente competitivo e dos principais agentes, decorre a oportunidade e a possibilidade de validar os conceitos teóricos vistos no capítulo 3, quanto a estratégia para ambientes competitivos em transição.

Levando-se em consideração a contribuição dos conceitos teóricos aprendidos nos três primeiros capítulos no que se refere à estratégia para um ambiente competitivo em transição e o processo real de transição porque passa a indústria de energia elétrica paulista, na seqüência será apresentada uma contribuição do autor como tentativa de sistematizar, em um modelo analítico, a proposta apresentada por Hamel e Prahalad (1995).

Esse modelo analítico apresenta os pontos principais que devem receber atenção da agenda de transformação estratégica das empresas que pretendam estar preparadas para competir em ambientes em transição, cujas regras concorrenciais ainda estejam sendo escritas.

Os elementos dessa agenda de transformação estratégica podem ser agrupados em quatro grandes grupos: Visão de Futuro, Competências Essenciais, Arquitetura Estratégica e Gestão do Processo. Esses blocos por sua vez, constituem o

referencial que as empresas podem seguir para avaliar quão próximas ou distantes estão do processo de construção da liderança nos ambientes competitivos em transição.

Propõe-se inicialmente que a empresa promova uma visão de futuro da indústria, estabeleça as competências essenciais que a empresa deve ter e a arquitetura estratégica decorrente e posteriormente, defina o caminho de migração para essa nova arquitetura e a gestão desse processo de migração, conforme detalhado respectivamente nos quadros 5, 6, 7 e 8 à seguir. Esses quadros são uma contribuição do autor e tem o objetivo de sintetizar em um modelo a contribuição de Hamel e Prahalad (1995).

Quadro 5 – Visão de futuro

A1. – *Existência de um processo interno e multidisciplinar, comandado pela alta gerência, para a descoberta e percepção de oportunidades futuras. Devem existir os correspondentes investimentos alocados.*

A2 – *Desenvolvimento, articulação e compartilhamento da alta gerência sobre uma perspectiva coletiva do futuro da empresa.*

A3 - *Percepção profunda e detalhada das tendências de tecnologia, demografia, estilo de vida do cliente e da regulamentação da Indústria. Desenvolvimento antecipado e consistente de capacidades internas para fazer frente a essas tendências.*

A4 - *Ampliação do horizonte de oportunidades além dos atuais mercados servidos, considerando a empresa como um portfólio de competências essenciais (CE) e não como um portfólio de unidades de negócios independentes.*

A5 - *A definição e a concepção de produtos e serviços da empresa deve considerar não só os clientes servidos e as necessidades já articuladas mas também os clientes ainda não servidos e as necessidades não articuladas.*

A6 - *Existência de um processo de planejamento que estabeleça primeiro um cenário futuro e depois retome e defina o que precisa acontecer para que o futuro se transforme em realidade.*

Quadro 6 - Competências essenciais

IDENTIFICAÇÃO

B1 - Existência de um processo de identificação de competências essenciais (CE) e os seus elementos.

B2 - Consenso dos empregados da empresa sobre as CE identificadas.

B3 - Aplicação do teste de valor das CE identificadas: valor percebido pelo cliente, diferenciação entre os concorrentes e a perspectiva de expansão de mercados de produtos e serviços.

AGENDA DE AQUISIÇÃO

B4 - Identificação das CE que precisarão ser criadas para atender ao atual mercado servido nos próximos anos.

B5 - Identificação das CE que podem ser criadas, redistribuídas ou recombinaadas para atender ao atual mercado servido.

B6 - Identificação das CE que precisarão ser criadas para atender aos novos mercados da empresa nos próximos anos.

DESENVOLVIMENTO

B7 - Existência de um processo formal de desenvolvimento e sustentação das CE

B8 - Estabilidade da equipe de gerentes encarregados do desenvolvimento das novas CE.

DISTRIBUIÇÃO

B9 - Existência de mecanismos e critérios de alocação das CE entre as diversas unidades da empresa.

B10 - Existência de projetos especiais que empregam talentos de diversas unidades da empresa.

PROTEÇÃO E DEFESA

B11 - Existência de papel administrativo explícito dos gerentes para gestão das CE

B12 - Definição de mecanismos e critérios de alocação de recursos para a proteção das CE

B13 - Benchmarking dos esforços de desenvolvimento de CE em relação aos concorrentes

B14 - Manutenção de relação das pessoas nas empresas que sejam consideradas detentoras das CE

Quadro 7 - Arquitetura estratégica

C1 - Conceito e amplitude da visão de futuro da indústria e das forças de mercado que podem mudá-la, tecnologias viáveis de serem aplicadas, conceito de produtos e serviços a serem oferecidos e adequação às necessidades dos clientes e quais serão os canais de distribuição

C2 - Definição das características e cenários do mercado futuro que será atendido e como será a interface futura com os clientes

C3 - Implicações no curto prazo das CE e as estratégias de aquisição.

ESTRATÉGIA COMO CAPACIDADE DE EXPANSÃO

C4 - Existência de medida objetiva e específica de desempenho dos empregados que associam os feitos individuais à intenção estratégica da empresa

C5 - Compreensão em cada nível e função, da totalidade do desafio estratégico da empresa, da interdependência dos diversas áreas e da dimensão da sua própria responsabilidade

C6 - As propostas do planejamento estratégico não devem se limitar pelos recursos existentes na empresa mas sim buscar os recursos necessários para a construção do futuro

ESTRATÉGIA COMO ALAVANCAGEM

C7 - Os ganhos de eficiência da empresa devem ser obtidos através do aumento de faturamento (Receita) e não somente pela redução de investimentos e corte de pessoal (Despesa)

C8 - Os recursos de investimento devem ser concentrados nos principais objetivos estratégicos da empresa: *Convergência* (busca de uma única intenção estratégica ao longo de um período e tempo), *Foco* (concentração de recursos diferenciados nos objetivos estratégicos por um período tempo), *Direcionamento* (direcionar recursos para as áreas que fazem maior diferença para os clientes)

C9 - Os recursos devem ser acumulados de forma eficaz através de: *Extração*(capacidade da empresa extrair a máxima taxa de aprendizado da experiência vivida), *Empréstimo* (aliança/parceria estabelecida com o objetivo de suplementar recursos da empresa)

C10 - Os recursos internos da empresa devem ser complementados entre si com o objetivo de criar uma ordem de maior valor através de:

Mistura (capacidade da empresa em misturar recursos para multiplicar o valor de cada um através da integração tecnológica, integração funcional e criação de novas oportunidades)

Equilíbrio (capacidade de distribuir os recursos nas CE da empresa)

Reciclagem(reutilização de uma habilidade, conhecimento ou recurso que pode ser adaptado à necessidade atual)

Cooptação (trabalho coletivo e em parceria com o objetivo de estabelecer um novo padrão ou desenvolver uma nova tecnologia)

Proteção (minimizar os riscos de perda de recursos da empresa e maximizar os riscos dos concorrentes)

C11 - Diminuir o tempo decorrido entre a aplicação dos recursos da empresa e a sua recuperação sob a forma de receita, através do retorno sobre o investimento realizado

Quadro 8 – Gestão do processo

CRIAÇÃO DE COALIZÕES

D1 - *Cooperação e colaboração com outras empresas com o objetivo de possuir os recursos críticos complementares necessários para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, reduzir a ameaça futura da concorrência cooptando possíveis concorrentes e partilhar riscos entre os parceiros*

D2 - *Equilíbrio cuidadoso das agendas competitivas e de cooperação das empresas da coalizão*

ACÚMULO DE COMPETÊNCIAS

D3 - *Consenso entre as várias unidades da empresa sobre as competências que devem ser desenvolvidas e sustentadas*

D4 - *Estabilidade das equipes de gerência encarregadas do desenvolvimento das competências essenciais*

D5 - *Estabilidade dos projetos e das metas estratégicas da empresa*

DEFINIÇÃO DE PADRÕES

D6 - *Domínio sobre as tecnologias do futuro que serão empregadas na Indústria ou direitos de propriedade industrial*

D7 - *Determinação e mapeamento constante das incertezas do mercado*

D8 - *Administração e mapeamento constante dos interesses dos concorrentes*

EXPERIMENTAÇÃO DO MERCADO

D9 - *Realização de incursões de novos produtos e serviços no mercado*

D10 - *Busca de redução do tempo e do custo decorridos entre desenvolver, lançar, acumular os insights sobre o mercado, redirecionar e relançar produtos e serviços na indústria*

CRIAÇÃO DE MARCA E REDE GLOBAL

D11 - *O ciclo de desenvolvimento de produtos e serviços não deve apenas ter o conceito do mercado local, mas sim o conceito de mercado globalizado*

D12 - *Acesso direto ou através de parcerias aos canais de distribuição nacionais estratégicos (tamanho dos mercados, retorno do investimento, taxa de crescimento do mercado e busca de ocupação da posição do concorrente)*

D13 - *Presença física nos mercados estratégicos*

D14 - *Criação e manutenção de uma marca local e global (que pode ser a da própria empresa) confiável que seja a 'garantia' dos clientes de que os produtos/serviços da empresa têm alto padrão de qualidade*

D15 - *Geração de predisposição de compra dos produtos/serviços da empresa pelos clientes através de reconhecimento (nível de reconhecimento), reputação (confiança dos clientes), afinidade (identificação com os clientes) e domínio (amplitude da marca)*

D16 - *Comunicação rápida das vantagens dos produtos e serviços aos clientes e aos gerente, garantindo recursos de comunicação e marketing adequados e monitoração dos mercados globais e locais*

Dado o modelo analítico que contempla os principais elementos que devem compor a agenda de transformação estratégica das empresas em ambientes em transição, caso atual das empresas da indústria de energia elétrica, é fundamental a avaliação de um caso real que possa testar a aplicabilidade de tais elementos.

O exemplo atual da CESP é particularmente interessante para o objetivo desta dissertação e para validar a aplicabilidade do modelo analítico apresentado acima, por apresentar algumas características singulares. Primeiramente porque a empresa atravessa o período de transição de um modelo estatal, concebido desde a sua formação, para um modelo privado com grande impacto nas variáveis ambientais e nos padrões concorrenciais da indústria.

Em segundo lugar porque em 1994, ano anterior da transição do governo Fleury para o atual governo Covas, a diretoria colegiada aprovou o Planejamento Estratégico, realizado nos moldes do modelo tradicional e que previa as estratégias para conduzir a empresa de 1995 até o ano 2004.

Em terceiro lugar porque é a segunda vez na história da empresa que o Presidente e os Diretores da empresa estão se mantendo durante toda a gestão do governo, dando uma rara condição de continuidade na gestão empresarial, um dos aspectos sempre lembrados como fundamentais para a implementação dos processos estratégicos. Observando-se ainda que os diretores técnicos da empresa são todos empregados de carreira.

Na seqüência serão apresentadas as ações estratégicas empreendidas pela CESP nestes últimos anos.

4.4. – O caso do processo estratégico da CESP

O Planejamento Estratégico da empresa para o período de 1995 à 2004 foi aprovado pela Diretoria colegiada em 6/12/94 através da 787a. Reunião Ordinária da Diretoria. O objetivo do processo de Planejamento Estratégico era obter subsídios destinados à formulação das grandes linhas de direcionamento superior da empresa para o período de 1995/2004, norteando a elaboração do Planejamento Setorial, do Orçamento Empresarial e do Contrato de Gestão. O documento do Planejamento Estratégico - Sumário Executivo CESP (1994) era composto pelas Políticas e Diretrizes e pelo Plano de Ação.

O desenvolvimento do processo levou em conta as diretrizes da Secretaria de Energia (governo Fleury) e baseou-se na formulação de questões estratégicas críticas através de análises dos Diagnósticos da situação da CESP e do Cenário provável para os próximos 10 anos.

O trabalho foi totalmente elaborado por especialistas da empresa, sendo o cenário nos próximos 10 anos obtido de uma pesquisa realizada junto a 160 gerentes da

empresa, utilizando metodologia DELPHI, que é uma técnica para identificar fatores com alta probabilidade de influenciar o futuro, nas seguintes variáveis chaves:

- Política internacional, nacional e estadual
- Economia internacional, nacional e estadual
- Meio ambiente e aspectos sociais
- Disponibilidade de recursos financeiros
- Oferta e mercado de energia
- Modelo institucional e privatização
- Modelos organizacionais
- Tecnologias

Na seqüência está representado o fluxograma 1 que detalha o encaminhamento geral do processo de planejamento estratégico na CESP.



Fluxograma 1 – Processo de elaboração do Planejamento Estratégico da CESP

Decorrente do trabalho em grupo de 160 gerentes da empresa, estruturado e sistematizado com representantes de todas as Diretorias, foram identificadas as seguintes questões estratégicas críticas:

- 1 - Qual deve ser a forma de atuação da CESP em relação aos empreendimentos em andamento, aos novos e aos localizados fora do Estado de São Paulo?
- 2 - Qual deve ser o papel da CESP como geradora, supridora e transportadora de energia?
- 3 - A CESP deve encarar o fornecimento de energia como centro de custos?
- 4 - Sob o ponto de vista empresarial o que a CESP deve ainda executar para considerar a Hidrovia concluída?
- 5 - Qual deve ser o posicionamento da CESP frente as questões ambientais e seus empreendimentos?
- 6 - Sob o ponto de vista empresarial, qual o tratamento que a CESP deverá dar aos programas sociais que não sejam ligados aos negócios da empresa?
- 7 - Como deve ser o processo de otimização e redução de custos referente a Recursos Humanos e Organização?
- 8 - Quais Políticas, Diretrizes e Ações Estratégicas devem ser estabelecidas pela Empresa, visando a elaboração de Contrato de Gestão CESP/Fundação CESP?
- 9 - Como a CESP pode facilitar a geração e a obtenção de recursos e como deve ser orientado o orçamento empresarial de 1995?

Para cada questão crítica foi desenvolvido um plano contendo as seguintes orientações: Políticas, Diretrizes e Ações Estratégicas. Como exemplo do encaminhamento dessas questões estratégicas apresenta-se na seqüência o detalhamento da questão 3, que trata do fornecimento de energia como centro de custos.

1. - POLÍTICA

A CESP deverá atingir a condição de empresa competitiva buscando a constante maximização dos resultados econômicos, compatibilizados com o nível de qualidade e segurança dos serviços, adequados ao mercado.

2. - DIRETRIZES

- Desenvolver e implantar sistemas de custos empresariais que permitam acompanhar os custos dos processos e atividades, avaliar economicamente os

programas e estabelecer estruturas e níveis tarifários para maximização dos recursos econômicos.

- A aplicação de recursos na área de fornecimento de energia elétrica se fará segundo critérios de priorização, claramente explicitados.
- A comercialização de energia elétrica será segundo critérios que possibilitem compatibilizar o ritmo de crescimento de mercado, as disponibilidades do sistema elétrico e a rentabilidade do negócio.

3. - AÇÕES ESTRATÉGICAS

- Realizar, dentro de seis meses, pesquisa de mercado, objetivando estabelecer padrões de qualidade de serviço, políticas para atendimento de programas sociais e ressegmentação do mercado.
- Estabelecer as políticas para atendimento de programas sociais e os critérios para priorizar a aplicação de recursos. Três meses após a pesquisa.
- O orçamento de 1995 deverá contemplar o critério de rentabilidade, privilegiando a ligação de clientes até o limite legal, a instalação de medidores e a segurança do sistema e melhoria da qualidade sem custos adicionais.
- Estudar e propor alterações da atual estrutura tarifária, visando a alocação de diferentes preços para diferentes níveis de qualidade, considerando os paradigmas de qualidade estabelecidos e princípio de isonomia. Três meses após a pesquisa.
- Definir políticas de comercialização para os diversos segmentos de mercado, considerando as disponibilidades do sistema elétrico, as políticas de atendimento dos programas sociais e os padrões de rentabilidade. Três meses após a pesquisa.

Além da extrema formalização e detalhamento do documento, alguns pontos identificados no Sumário Executivo do Planejamento Estratégico 1994/2000 CESP (1994) quanto à Projeção de Cenários, merecem destaque pela percepção que os técnicos da empresa tinham naquele momento vivido pela empresa.

Considerava-se que a expectativa de privatização (perda do controle acionário do estado) era remota, mas por outro lado se previa a abertura da empresa à participação do capital privado. Essa participação, no entanto, deveria ocorrer sem o comprometimento do papel estratégico das estatais e do papel regulador do estado. Não deveria haver também a alienação de ativos das empresas.

Se por um lado a expectativa do comportamento do cenário institucional da indústria não está se realizando, o mesmo não ocorre para o cenário previsto para o modelo organizacional onde se considerava a necessidade de se repensar o tamanho da empresa, reduzindo os níveis hierárquicos e revendo-se a estrutura administrativa. Considerava-se também a necessidade de revisão dos sistemas e processos, além da qualidade total como estratégia de mudança organizacional.

Com a mudança de orientação promovida no início do governo Covas, decorrente principalmente da Secretaria de Energia, a CESP experimentou um processo de condução estratégica dentro de uma visão mais liberal da economia, conforme visto no item 4.2.. Dentro dessa perspectiva a estratégia adotada pela nova direção da empresa, com o objetivo de sanear a empresa, torná-la mais eficiente e prepará-la para competir em um mercado privado, teve um caráter de menor formalização e rigidez como aquele que tradicionalmente se estava acostumado no Planejamento Estratégico. Na seqüência são detalhados os pontos principais dos Planos de Ação 95/96 CESP (1995) e o atual Plano de Ação 97/98 CESP (1997), que orientará a transição da empresa para o novo modelo da Indústria de energia elétrica.

Para a concepção do *Plano de Ação 95/96 CESP* (1995), quando assumiu a atual diretoria da empresa, foi elaborado *Diagnóstico* com a identificação dos *Pontos Fortes* e dos *Pontos Fracos* da empresa. Destes pontos foi estabelecido o Plano de Ação alicerçado nos seguintes pontos básicos descritos abaixo:

1. - Reestruturação Organizacional

- ⇒ Objetivo: Focalização nas Unidades de Negócio
- ⇒ Resultado esperado: Desenvolvimento organizacional através da consolidação das Unidades de Negócio

2. - Qualidade

- ⇒ Objetivo: Mudança cultural da empresa
- ⇒ Resultado esperado: Qualidade Total através da Gestão pela Qualidade Total

3. - Rentabilidade Operacional

- ⇒ Objetivo: Visão Empresarial
- ⇒ Resultado esperado: Desempenho empresarial através das Unidades de Negócio

4. - Racionalização de Investimentos

- ⇒ Objetivo: Ampliação da receita e redução de custos
- ⇒ Resultado esperado: Empreendimentos e parcerias com crescimento e desenvolvimento do mercado

5. - Equacionamento Econômico-Financeiro

- ⇒ Objetivo: Competitividade
- ⇒ Resultado esperado: Reestruturação patrimonial

Decorrente deste Plano de Ação a empresa reduziu em 44% a quantidade de órgãos funcionais, reduziu em 33% as despesas com pessoal e adicionais, reduziu em 53 % o número de gerentes e assessores e reduziu 45% do quadro de pessoal da empresa.

O Plano de Ação 97/98 CESP (1997), que suportará a transição para o modelo privado, está suportado nos seguintes pontos:

1. - Reestruturação Empresarial

⇒ Objetivos:

- Criar as empresas de **Transmissão**, de **Distribuição**, e de **Geração Pardo** visando a desmobilização patrimonial.
- Estruturar a **Geração CESP** para venda do controle acionário.
- Criar alternativa (Fundação/Autarquia) para a Hidrovia Tietê-Paraná.
- Consolidar a estrutura organizacional e o quadro de pessoal dessas empresas.
- Capacitar e reciclar o quadro gerencial e funcional dessas empresas.

2. - Qualidade Total

⇒ Objetivos

- Valorizar as novas empresas pela excelência empresarial nos indicadores de Qualidade, Produtividade, Segurança e Rentabilidade
- Atingir padrão de Classe Mundial nas empresas a serem criadas pela comparação com benchmarks internacionais
- Explicitar aos investidores a competência gerencial e técnica dos Recursos Humanos da CESP

3. - Conclusão de Empreendimentos

⇒ Objetivos:

- Concluir com recursos próprios e através de parcerias os seguintes empreendimentos
 - UHE de Canoas I e II
 - UHE de Porto Primavera (3 máquinas) e Eclusa
 - UHE de Três Irmãos (máquinas 4 e 5)
 - Eclusa de Jupia e Três Irmãos
 - UTE Paulínia
 - Eletrificação Rural
- Não iniciar novos empreendimentos

4. - Desmobilização Patrimonial

⇒ Objetivos:

- Implementar o PED - Programa Estadual de Desestatização
- Definir modelagem da desestatização de modo a maximizar o valor dos ativos a serem vendidos

- Vender participações e subsidiárias, com a conseqüente redução de dívidas e equacionamento econômico financeiro definitivo de cada unidade.

Ao analisar os dois momentos do processo estratégico da CESP pode-se identificar alguns aspectos significativos. No primeiro momento a preocupação do acionista majoritário, no caso o Estado, era manter-se à frente na condução dos negócios da empresa e para melhorar o desempenho empresarial, pelo alto endividamento já acumulado, previa a possibilidade de parceria com a iniciativa privada e a melhoria dos processos e da eficiência interna da empresa. Descartando a entrega do controle acionário ao setor privado e a venda de ativos, por considerar a empresa estratégica para a ação de governo.

No momento seguinte, ou seja no próximo governo, a preocupação do Estado foi sair da chamada ação empresarial e preservar os recursos públicos disponíveis para aplicação nas áreas ditas sociais, como saúde, educação e segurança. Sem discutir o aspecto político e a correção dessa intenção, o que de importante se decidiu foi que o Estado deveria sair dos empreendimentos da indústria de energia elétrica, conservando o poder regulador, saneando as empresas de energia elétrica e vendendo esses ativos como forma de equacionar o alto nível de endividamento.

Essa definição de vender o controle acionário e ativos da CESP, para o equacionamento das dívidas do Estado, trouxe a necessidade de valorizar a empresa para a obtenção de melhor resultado de venda. Para tanto iniciou-se um forte processo de reestruturação interna para diminuir os custos operacionais, busca de rentabilidade dos investimentos, busca de níveis de qualidade do serviço cada vez melhores comparativamente às outras empresas da indústria e processos internos mais eficientes.

Conforme analisado no capítulo 3, a simples redução do tamanho da empresa como estratégia para torná-la competitiva pode trazer resultados no curto prazo, mas não garante a sobrevivência da empresa ao longo do tempo. De outro lado essa estratégia pode maximizar o resultado de venda da empresa.

Outro aspecto fundamental é que não se sabe quem serão os novos donos das novas empresas a serem criadas pela desverticalização CESP e que serão privatizadas. Conseqüentemente não se sabe a intenção estratégica para essas empresas. Conforme analisado por Chandler (1962) no capítulo 1, dado o desconhecimento da estratégia, como saber a estrutura interna decorrente e mais adequada, que suportará essa estratégia? Como alocar e explorar as competências técnicas desenvolvidas ao longo do tempo?

Esse estado de pré-venda vivido pela CESP, reforçado pelo cumprimento dos prazos do cronograma de privatizações paulista, coloca o futuro das novas

empresas para o primeiro semestre de 1988 e uma grande questão para os empregados: Como será o dia seguinte? Existirá espaço para o conhecimento e a para a competência acumulados ao longo desse tempo ?

Diante desse quadro o que se assiste, com referência às pessoas, é a precipitação de desligamentos por aposentadoria, incentivado inclusive pela empresa. Se de um lado significa perda de conhecimento técnico que pode ser fundamental para a nova empresa, por outro pode significar a preservação do emprego para os empregados remanescentes e também novas oportunidades e desafios.

Dentro dessa perspectiva de novas oportunidades e desafios, serão apresentadas algumas considerações que, na visão do autor, deveriam constar da agenda de transformação estratégica da empresa de Distribuição nesse ambiente de transição, tomando como base o modelo analítico apresentado no item 4.3 e a experiência do autor.

Inicialmente a construção de uma visão de futuro pela empresa Distribuidora deveria responder a três perguntas críticas:

1. Que novos benefícios devemos oferecer aos clientes no futuro?
2. Que novas competências devemos desenvolver ou adquirir para oferecer estes benefícios?
3. Como configurar a interface com os clientes nos próximos anos?

É importante considerar que o fato da empresa Distribuidora vencer a licitação da concessão não garantirá que todos os clientes existentes naquela área de concessão serão clientes da empresa ou que existirá fidelidade dos clientes sem que haja reciprocidade por parte da empresa. O mercado da área de concessão será formado por clientes cativos e sem opção de escolha, clientes livres que podem escolher a empresa concessionária e por novos clientes que a empresa poderá conquistar em outra área de concessão.

Nos segmentos onde o mercado é formado por clientes livres deverá ocorrer concorrência entre as tarifas cobradas pelos Geradores atuando como Varejistas, Varejistas sem uma área de concessão, Distribuidores/Varejistas atuando nas suas áreas de concessão e Distribuidores/Varejistas atuando fora das suas áreas de concessão. Ou seja, novos concorrentes não tradicionais estarão presentes no mercado concorrendo e disputando clientes.

Teoricamente os Distribuidores/Varejistas atuando na área de concessão onde o cliente livre se localiza terão maiores chances de praticar preços mais competitivos se tiverem melhor conhecimento da sua estrutura de custos e trabalharem no sentido de otimizar a verticalização (atividade de distribuição mais uma parcela de geração de energia) que a legislação permite. Porém, é fundamental considerar a possível entrada de geração térmica, principalmente com a construção do

Gasoduto Brasil-Bolívia, o que pode diminuir de forma considerável a barreira de entrada para novas empresas.

Para a formação dos preços das tarifas, além do conhecimento da estrutura de custos dos projetos internos da empresa e da consideração dos ganhos obtidos pela verticalização é fundamental a diferenciação, ou seja, as empresas podem ofertar a seus clientes energia de qualidade customizada a preços distintos.

Essa energia com nível de qualidade customizada de acordo com a necessidade e a expectativa dos clientes poderia ser comercializada junto as empresas onde esse nível interfere no processo de produção. Uma simples interrupção, ou às vezes, apenas uma flutuação do nível de tensão comprometem a qualidade do produto final ou mesmo podem significar perdas totais de produção.

As empresas do setor cerâmico, por exemplo, que se utilizam de alto-fornos supridos com energia elétrica, necessitam de um elevado padrão de qualidade da energia para que a produção não seja prejudicada por oscilações do sistema elétrico. Para esse setor o gás natural pode apresentar uma fonte alternativa à eletricidade e um forte concorrente das empresas distribuidoras tradicionais, podendo ser explorado pelo próprio cliente (cerâmica), por outra concessionária ou por um produtos independente.

Os setores industriais com controle de produção computadorizada são normalmente sensíveis, além das oscilações de tensão, também à variação da frequência. Variações na forma de onda do sinal de tensão podem prejudicar a produção. Nesses casos o nível desejado da qualidade da energia pode direcionar a empresa para as concessionárias que lhes ofereçam, além de melhor preço, o melhor serviço em termos dos padrões de fornecimento. Ou poderiam ainda estas empresas estarem dispostas a pagar um pouco mais por um serviço de qualidade superior.

De outro lado, empresas eletrointensivas, teoricamente menos preocupadas com a qualidade da forma de onda do sinal de tensão, poderiam optar por pagar menos por serviços de menor qualidade, ou até mesmo por fazerem um *mix* de preço e qualidade, visando reduzir gastos com energia elétrica.

Para subsídio ao corpo técnico da empresa, além de pesquisas sobre a expectativa dos clientes sobre a qualidade dos produtos e serviços, é fundamental um estudo detalhado do Projeto de Qualidade de Fornecimento de Energia Elétrica da CSPE - Comissão de Serviços Públicos de Energia Elétrica (1997), da função da ANEEL - Agência Nacional das Empresas de Energia Elétrica e dos impactos dos modelos propostos de privatização federal e paulista.

As considerações estabelecidas acima sobre quais seriam os benefícios a serem oferecidos aos clientes no futuro se limitam basicamente, conforme figura 5 do item 3.1., ao quadrante I. A perspectiva de futuro da empresa deve considerar, de forma

complementar, a potencialidade dos quadrantes II, III e IV não totalmente explorados, por meio do desenvolvimento de novos negócios.

Como exemplo de novos negócios pode-se citar os serviços de TV a cabo e Internet. A lógica de exploração desses novos serviços está no aproveitamento de toda a infra estrutura já existente de redes e linhas de distribuição que chega na casa dos clientes, bem como também a infra estrutura de atendimento já existente. Essa é uma significativa barreira de entrada para as demais empresas concorrentes que deveriam alugar os postes de distribuição para exploração desses serviços.

Outro negócio possível de ser explorado é a distribuição de água e gás. Mais uma vez a lógica está no aproveitamento de toda a infra estrutura de atendimento aos clientes já montada (Centrais de Atendimento aos Clientes e Equipes técnicas). Uma pequena adaptação de processos seria suficiente para a exploração desses serviços e constituiria uma forte barreira aos concorrentes.

Outra possibilidade real de novos serviços é a própria venda do cadastro dos clientes da concessionária, que além de contar praticamente com 100% do mercado, contém informações detalhadas sobre a localização geográfica (coordenadas espaciais) e sobre os hábitos de consumo de energia. Isso é fundamental para as outras empresas que pretendam explorar esses mercados ou mesmo para o estabelecimento de parcerias.

Uma visão prospectiva e complementar sobre os prováveis cenários da empresa de Distribuição a ser formada pela privatização da CESP e as oportunidades de negócios advindas pode ser obtida da contribuição de Torrezan, Lopes, Cunha, Henriques e Bernardes (1997).

Definidos quais seriam os novos benefícios que deveriam ser oferecidos aos clientes no futuro, deve-se responder quais as competências essenciais que deveriam ser desenvolvidas ou adquiridas. Isso significa ter domínio dos processos que possibilitam estas competências e pessoas que possam estar continuamente aprimorando e inovando esses processos.

É fundamental ter domínio tecnológico, além da já tradicional geração hidrelétrica, da geração térmica à gás e da exploração de energias alternativas, como por exemplo, eólica e solar. Ter conhecimento dessas alternativas de geração, que no paradigma atual soaria estranho para uma empresa de Distribuição, pode significar manter ou conquistar um cliente importante ainda não servido, já que a verticalização (atuar também na geração de energia, além da distribuição) é possível a um certo nível, e pressupõe preço competitivo em um mercado de clientes livres.

Ter domínio do processo de Marketing e do esforço de vendas também é fundamental. As empresas Distribuidoras que vêm atuando na indústria de energia

elétrica, inseridas atualmente em ambiente de monopólio, pouco ou quase nada se dedicaram ao esforço de vendas e de exploração de novos negócios. A rigor nunca houve uma preocupação maior em criar uma marca ou adotar políticas internas de conquistar e manter clientes.

Espera-se que as empresas comecem a se preocupar, se ainda não o fazem, em vender sua marca, produtos e serviços, dentro e fora do país, com o objetivo de ganhar novos mercados, como fazem empresas como a EDF, estatal francesa que participa na gestão da Light recém privatizada, que são encontradas normalmente em eventos do setor de Energia Elétrica, divulgando seus produtos e especulando novos mercados potenciais.

Necessariamente o conceito de vendas deve ser ampliado do simples ato de vender energia, pois toda competência essencial da empresa pode se traduzir em produtos e serviços para um novo mercado ainda não explorado, dado que, por definição, essa competência é um diferencial da empresa em relação aos seus concorrentes.

A tendência principal é que as empresas se expandam geograficamente além dos limites da sua área de concessão ou busquem oferecer aos seus atuais clientes, novos serviços. São vários os exemplos de serviços de consultoria que já são prestados por empresas como a CESP na América Latina e América Central, e que devem ser intensificadas, caracterizando uma diversificação dos seus negócios e expansão do mercado.

Outro exemplo de empresa de energia que vem atuando na área de consultoria é oferecido pela CEMIG, que pelo porte e competência nas áreas de geração, transmissão e distribuição, é semelhante à CESP. Essa atuação junto a empresas estatais e privadas, dentro e fora do país, vem ocorrendo desde 1991, ou seja, anterior ao processo de privatização ocorrido em 1997.

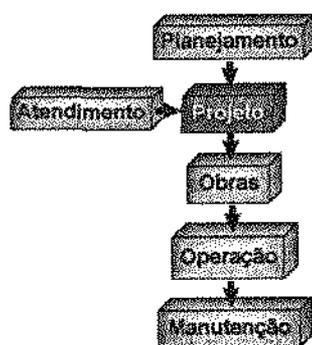
A CEMIG, dado a sua condição de empresa chamada de ciclo completo por envolver as atividades de geração/transmissão/distribuição, apresenta um grande espectro de áreas de prestação de serviço: Planejamento, Produção e Transmissão de Energia, Sistemas e Telecomunicações, Distribuição de Energia, Gestão de Finanças e Suporte de Materiais, Gestão Empresarial, Meio ambiente e Pesquisa Tecnológica. O fato do chamado parceiro estratégico da CEMIG, após privatização, ser uma empresa norte-americana (AES) deve favorecer e intensificar esse processo.

Do ponto de vista da comercialização de energia e serviços a adoção de uma postura mais agressiva no esforço de vendas, na conquista e manutenção dos mercados já atendidos deve incluir melhores formas de negociação, prazos adequados às possibilidades dos clientes, garantia e qualidade da energia fornecida, tarifas diferenciadas obtidas dentro da potencialidade dos regulamentos legais, gerenciamento de contratos que permitam oferecer previamente aos clientes o melhor conjunto de qualidade e tarifa.

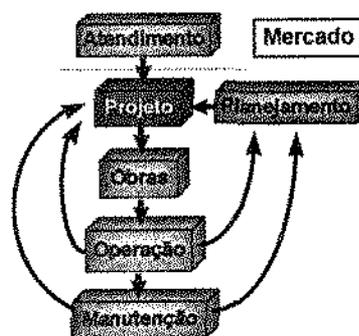
Do ponto de vista técnico o domínio dos processos de Engenharia de Distribuição (tensões inferiores a 230 kV) é fundamental para promover boas soluções técnicas para as necessidades de mercado, em contrapartida à visão tradicional de uma área técnica voltada para atender simplesmente à expansão e à melhoria do sistema elétrico, sem uma preocupação mais intensa com relação à expectativa do cliente e a possibilidade de novos negócios.

Essa nova visão de Engenharia de Distribuição deve ser construída da expectativa que o cliente tem da qualidade do serviço prestado e do que ele talvez nem saiba que poderia ser oferecido para dentro da empresa. Significa, do ponto de vista da Engenharia, articular e vincular internamente as funções do chamado ciclo de Engenharia: Planejamento, Tecnologia, Projetos, Obras, Manutenção e Operação, de tal maneira a decodificar e especificar, para a empresa, essa expectativa do cliente. A partir disso deve-se construir processos robustos o suficiente para garantir essa qualidade requerida pelo cliente.

Esquemáticamente o ciclo de Engenharia de Distribuição e a sua relação com o cliente (Atendimento) está representado nos fluxogramas 2 e 3 a seguir.



Fluxograma 2



Fluxograma 3

No fluxograma 2 apresenta-se a arquitetura de engenharia tradicional de uma empresa de distribuição, onde as diversas funções técnicas aparecem no processo de forma segmentada e seqüencial. Nesse tipo de arquitetura cada área é responsável somente pelo seu processo independente das expectativas das áreas anteriores ou posteriores. Cada processo tem o seu sistema de informações e controles próprios, desvinculados dos demais. Isso causa redundâncias de controle, falta de rastreabilidade dos processos e subutiliza os recursos técnicos. Neste modelo existem normalmente soluções prontas de engenharia para os clientes. É o modelo inadequado para essa nova fase.

No fluxograma 3 tem-se uma arquitetura de engenharia mais adequada ao atendimento do cliente, pois é voltada da expectativa do cliente para a solução customizada de engenharia, articulando e vinculando internamente as funções técnicas dentro de uma visão de processo integrado e apresentando um fluxo simultâneo de informações nas relações de clientes e fornecedores internos.

Do ponto de vista do cliente, o modelo do fluxograma 3, tenta garantir que a engenharia, no momento em que se executa, por exemplo, um projeto de extensão ou de melhoria de rede elétrica para atendê-lo, considerará a melhor alternativa de preço inicial do projeto, de planejamento (padrão de tecnologia a ser empregada e o nível de qualidade requerido do fornecimento de energia em termos de frequência das interrupções permitidas por período) e de menor custo de operação e manutenção, o que significa menor tarifa ao longo do tempo da prestação do serviço.

Esse processo denominado de *Engenharia Simultânea* está implantado na Diretoria de Distribuição da CESP, e é uma aplicação do conceito de engenharia simultânea, derivado da área industrial e automobilística e adaptada à realidade de uma empresa de Distribuição de energia elétrica por uma equipe multifuncional dos diversos Departamentos da Diretoria, com coordenação do Departamento de Engenharia e realizado em um Distrito Piloto (Sede de Rio Claro - SP) da empresa.

O objetivo desse trabalho, conforme Silva (1997), é alterar a concepção segmentada das funções de engenharia e estabelecer um processo dinâmico de melhoria através conhecimento das interfaces entre as funções técnicas e de atendimento, padronização dos procedimentos, integração, racionalização e simplificação dos processos e abandono daqueles que não agregam valor. Os processos técnicos são redesenhados com a utilização intensa das técnicas e conceitos da qualidade (análise de valor, diagrama de causa e efeito, histograma, fluxograma, 5W1H, padronização, etc.), prevendo automatizá-los para ganhos ainda mais intensos em termos de redução de custos e da melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Na seqüência é apresentada a metodologia simplificada adotada neste trabalho de *Engenharia Simultânea* como exemplo da busca da integração das funções técnicas de Engenharia voltada a atender as expectativas dos clientes.

1. *Montar a equipe de trabalho multifuncional.*
2. *Elaborar Diagrama de Blocos da Função da Engenharia identificando as áreas de interface.*
3. *Definir o Negócio da área (célula) do Distrito ou Setor Técnico, Insumos e Fornecedores, Produtos e Clientes.*
4. *Identificar os diversos tipos de processos realizados pela área.*
5. *Escolher o(s) processo(s) prioritário(s).*
6. *Descrever o processo atual (Fluxograma, Tarefas e Atividades).*
7. *Identificar no fluxograma atual os pontos críticos, de melhoria/inação e as interfaces com as outras áreas.*
8. *Redesenhar o processo atual incorporando as melhorias imediatas de procedimentos (Fluxograma Redesenhado, Tarefas e Atividades).*
9. *Padronizar os procedimentos das tarefas críticas.*

10. *Estabelecer Itens de Controle para o produto, decorrente do processo redesenhado.*
11. *Montar gráficos de acompanhamento para os Itens de Controle.*
12. *Estabelecer Plano de Ação (5W1H) das melhorias de procedimentos e indicar as inovações de mecanização e automação.*
13. *Implantar os novos procedimentos na área.*
14. *Acompanhar a execução do Plano de Ação pelas áreas envolvidas.*
15. *Acompanhar o desempenho do produto (Itens de Controle) de 3 a 6 meses, Validar Fluxograma, Definir metas.*
16. *Rodar o PDCA.*

O resultado mais imediato apresentado pelo trabalho se traduz na especificação da automação do processo de elaboração de projetos de rede, já dentro dessa nova arquitetura de engenharia e que permitirá ganhos significativos nos tempos de elaboração de orçamentos para os clientes, controle do tempo de elaboração dos projetos pelos projetistas, custos de projetos e automação do processo de elaboração dos projetos compreendendo as fase de cálculos elétricos e mecânicos.

Nesse caminho de padronizar os processos, vinculados às competências essenciais, é fundamental estar sempre atento na incorporação das melhores prática de trabalho e na identificação dos prováveis produtos e serviços decorrentes, além da tradicional venda de energia, que é a rigor uma obrigação da empresa concessionária, e que possam ser negociados junto aos clientes da empresa de Distribuição.

Como exemplo desses produtos e serviços derivados das competências essenciais pode-se citar o caso dos chamados Centros de Operação da Distribuição Regionalizados (denominados por COD) implantados pela Diretoria de Distribuição da CESP. A idéia de regionalizar os centros de operação da Distribuição para receber e tratar as reclamações dos clientes, principalmente de falta de energia, não é recente (por volta de 1980) na indústria de energia elétrica. Mas o avanço conseguido no domínio desse processo, no que refere a uma nova tecnologia de software gráfico para suporte da operação e a ampliação de cobertura de comunicação, permitiu a Diretoria de Distribuição da CESP reduzir de 64 CODs espalhados pela sua área de Concessão em 1995 para apenas 7 CODs em 1997.

Essa mudança estrutural foi acompanhada pela revisão total dos procedimentos operativos, nova qualificação do perfil técnico/treinamento dos empregados envolvidos e análise logística das equipes de restabelecimento, resultando em uma redução de gastos da ordem de R\$ 10 milhões/ano, conforme Souza, Bernardes e Lopes (1997).

Decorrem dessa competência alguns produtos que começam a ser disponibilizados ao mercado, tais como: SGDOPEM (software para operação do sistema elétrico), SSCD (sistema de supervisão e comando da rede), Automação de Subestações de Distribuição (equipamentos de telessupervisão, telecomando e telemedidação das subestações sem a necessidade da presença dos operadores locais), Procedimentos Operativos (organização e documentação dos procedimentos operativos passo a passo, inclusive com documentação fotográfica dos equipamentos e apoio visual em microcomputador).

Outra fonte de competências essenciais pode ser obtida da produção técnica da empresa para Seminários nacionais e internacionais. Normalmente nesses eventos são apresentados e compartilhados casos e soluções técnicas entre as empresas de energia elétrica. No caso específico da CESP nunca houve, a rigor, uma preocupação real com a transformação dessas competências em novos negócios e receita para a empresa.

Esses exemplos demonstram que de nada vale realinhar os processos internos para que fiquem voltados para atender às expectativas dos clientes atuais e futuros, desativar os processos que não agregam valor ou desenvolver novos processos que sejam necessários, se essa mudança não for suportada pelo domínio (identificação, aquisição, desenvolvimento, distribuição e proteção/aquisição) e consolidação em produtos e serviços das competências essenciais da empresa.

Ou seja, é fundamental a existência de um processo interno que conecte as pessoas, que suportam essas competências essenciais, à visão de futuro da empresa, sob pena desses esforços produzirem apenas otimizações locais e não sinérgicas do ponto de vista global da empresa.

É necessário também que esses processos internos, alicerçados nas competências essenciais, estejam conectados nas interfaces da empresa Distribuidora com seus clientes. Afinal processos internos eficientes não significam muito se o cliente não puder recebê-los ou percebê-los através, não só através de uma boa área de atendimento mas também da disponibilização de rápidos canais de comunicação.

A importância e a urgência da construção de uma área de interface da empresa com o cliente, para criar canal adequado de comunicação, pode ser observada pela evolução da consciência que os clientes têm dos seus direitos. Para exemplificar essa evolução basta citar que o número de processos movidos contra empresas, muitos dos quais de reclamações, subiu de 350 mil em 1988 para 3,7 milhões em 1996, conforme Cygler (1997:23).

As empresas Distribuidoras atendem a públicos diferentes: clientes residenciais, industriais, poderes públicos, rurais, prefeituras municipais. É no mínimo um desperdício, com baixa produtividade, tratá-los da mesma forma, utilizando a mesma linguagem ou, até mesmo, o mesmo canal de comunicação. O contato

mais estreito com o cliente, considerando a especificidade de cada segmento de mercado, é fundamental pois certamente a expectativa desses segmentos é diferenciada.

O segredo, para Jeffrey (1997), seria colocar os melhores empregados no atendimento. Baseado em uma pesquisa realizada com 14 empresas norte americanas com qualidade comprovado no atendimento aos seus clientes (5 na área de serviços e 9 industriais), a autora apresenta as competências fundamentais que as empresas deveriam ter no atendimento. Essas competências estão sintetizadas no quadro 8 a seguir.

Competências fundamentais no Atendimento	
1.	Desenvolver a confiança e a fidelidade dos clientes. Atender às necessidades dos clientes progressivamente e fazer o que é mais sensato para preservar a boa vontade deles;
2.	Colocar-se no lugar dos clientes. Demonstrar sensibilidade em relação aos problemas dos clientes, preocupar-se genuinamente e mostrar respeito, reconhecendo os diversos tipos de personalidade, para agir adequadamente;
3.	Comunicar-se bem. Ser articulado e diplomático, fazer perguntas pertinentes e utilizar criteriosamente comunicados por escrito;
4.	Dominar a tensão. Permanecer organizado, calmo e construtivo. Demonstrar tolerância e paciência e saber controlar as emoções;
5.	Prestar atenção. Não apenas ouvir os clientes, mas captar o significado do que dizem;
6.	Trabalhar bem em equipe. Cooperar com os outros e manter relacionamentos positivos e produtivos com outros grupos de funcionários, que sejam de áreas como de vendas, cobrança e técnica;
7.	Demonstrar confiança e lealdade. Desempenhar-se bem e de forma coerente, mantendo lealdade à empresa com palavras e atitudes;
8.	Demonstrar motivação pessoal. Ser atencioso, otimista e prestativo. Mostrar interesse no autodesenvolvimento, ser autoconfiante e independente no trabalho;
9.	Resolver problemas. Ser capaz de resolver uma gama variada de problemas dos clientes, coletando e analisando informações para discutir soluções e chegar à mais adequada delas;
10.	Manter o profissionalismo. Apresentar-se bem, o que inclui boa aparência na forma de se vestir e uma atitude calma e profissional;
11.	Entender a empresa e o setor. Compreender as operações de outros departamentos e funções e as qualidades e limitações dos produtos e serviços da empresa;
12.	Conservar energia. Suportar um alto nível de trabalho e ser eficiente;
13.	Aplicar o conhecimento e habilidades técnicas. Saber usar equipamentos de tecnologia de ponta, ferramentas e quaisquer outros recursos disponíveis;
14.	Organizar as atividades de trabalho. Ter um método eficiente e ordenado de cumprir tarefas, o que inclui a decisão sobre prioridades e a solução simultânea de vários problemas.

Quadro 8 – As 15 competências fundamentais no atendimento aos clientes na visão de Jeffrey.

Fonte: HSM Management 4, set-out 1997.

Explorar esse aspecto gera portanto, oportunidades de novos produtos ou negócios para a empresa, tais como:

- Orientação do cliente para um consumo inteligente, econômico, seguro da energia,
- Fidelização dos grandes clientes que serão, em um futuro próximo, livres,
- Criação de barreiras de entrada para os concorrentes e possíveis entrantes, através de competências essenciais,
- Conhecimento profundo dos processos internos de consumo de energia, praticados pelos clientes,
- Customização dos produtos e serviços.

Dentro do que foi analisado neste capítulo e tomando como base o quadro de incertezas quanto ao futuro, quanto a estratégia e a estrutura decorrente da empresa CESP, percebe-se e conclui-se objetivamente sobre a inadequação do processo tradicional de Planejamento Estratégico para conduzir a estratégia empresarial neste ambiente de transição.

É necessário introduzir novos elementos para a discussão da construção do futuro dessas novas empresas que se formarão da venda da CESP e que certamente vão além da atual necessidade de reestruturação do tamanho da empresa, passando principalmente pela definição de novos negócios, como se tem verificado nas empresas recém privatizadas e pela preservação/criação de novas competências essenciais dentro de um processo mais participativo e de constante aprendizado e inovação.

5. – COMENTÁRIOS E REFLEXÕES

O objetivo deste capítulo é apresentar considerações sobre o desenvolvimento conceitual desta dissertação e sobre a sua aplicabilidade no caso particular da CESP.

Três aspectos básicos podem ser destacados neste novo cenário que se está se formando para a indústria de energia elétrica e deveriam merecer atenção especial na agenda de transformação estratégica das empresas pretendam competir nesse ambiente em transição: a transição do modelo estatal para o modelo privado e a conseqüente inovação em pensar a estratégia, a transição das pessoas e da estrutura; e a transição para um modelo de gestão mais participativo obtido pela qualidade total.

Durante o período de desenvolvimento desta dissertação, tanto na etapa de pesquisa bibliográfica e análise do referencial teórico, quanto do conhecimento e da experiência acumulados na vida acadêmica e no exercício profissional, inúmeras observações surgiram quanto ao rumo estratégico que as empresas deveriam adotar em um ambiente cada vez mais competitivo.

Essas observações evidentemente não contemplam todas as possibilidades e as todas as variáveis que essa questão apresenta, nem tampouco, constituem resposta para todas as perguntas relacionadas ao processo estratégico, mas tentam estabelecer os elementos mínimos de uma agenda de transformação estratégica das empresas para ambientes competitivos em transição.

A primeira grande reflexão que se pode estabelecer diz respeito à velocidade de mudança das variáveis intervenientes e a instabilidade das forças competitivas no ambiente das indústrias nas últimas décadas e isso tem afetado a estratégia que as empresas estão empregando para crescerem e permanecerem no mercado.

Para ambientes onde as mudanças eram lentas, graduais e evolutivas a estratégia empresarial, formalizada pelo processo tradicional de planejamento estratégico, era perfeitamente adaptada e coerente. Ou seja, o planejamento estratégico, pelo ritmo de sua elaboração projetando o futuro a partir de um presente que se pretendia melhorar, acabava por adequar-se para empresas estruturadas burocraticamente, que enfatizavam clara divisão das tarefas e responsabilidades, hierarquização, linhas claras de autoridade e comunicação, além de bom nível de formalismo entendido como a capacidade de produzir em forma escrita os objetivos e procedimentos organizacionais.

Na medida em que esse ambiente competitivo mudou para condições de maior instabilidade, com freqüentes movimentos de transição e exigindo das empresas arranjos organizacionais mais flexíveis e menos burocráticos, não se poderia esperar que o planejamento estratégico passasse inquestionável.

O entendimento dessa nova realidade dos ambientes competitivos foi fundamental para concluir em um caso real, que o modelo tradicional de planejamento estratégico era insuficiente como ferramenta capaz de preparar a empresa para competir nos ambientes em transição, onde as regras de competição estão constantemente sendo escritas.

Deveria existir portanto, algo além da abordagem convencional proporcionada pelo planejamento estratégico que pudesse suportar a estratégia das empresas para essas condições de ambiente em transição.

Parte importante dessa resposta foi encontrada na contribuição teórica do professor Porter (1980) quando trata das chamadas indústrias emergentes, onde se considera que, do ponto de vista estratégico, não existem regras de competição estabelecidas.

O modelo analítico proposto por Porter (1980), através da análise das forças competitivas da indústria, trata igualmente as indústrias já estabelecidas e as indústrias emergentes ou em transição. Em ambos os casos de indústria (estabelecidas ou emergentes), propõe estratégias decorrentes dessa condição de ambiente, ou seja, adaptativas. Existe, nesse sentido, uma limitação da análise pretendida já que não se prevê claramente no modelo a possibilidade de interferir na construção dessas condições de mercado e é esse diferencial, via de regra, que tem possibilitado atualmente o sucesso de várias empresas.

Essa possibilidade de entender os ambientes menos estabilizados e pensar estrategicamente o futuro da empresa foi melhor compreendida no trabalho dos professores Hamel e Prahalad (1995), que no entanto carecem ainda de um modelo analítico satisfatório.

De outro lado introduzem considerações acerca da promoção de uma visão de futuro da indústria e da empresa, no estabelecimento de competências essenciais que a empresa deve ter a decorrente arquitetura estratégica e a gestão desse processo de migração do presente para o futuro, que são fundamentais para a compreensão da competição em ambientes em transição, condição cada vez mais comum nos ambientes competitivos.

Para que essas considerações sobre a Visão de futuro, Competências essenciais, Arquitetura estratégica e Gestão do processo pudessem ser analisadas em uma situação real, elas foram sintetizados pelo autor em um modelo analítico como contribuição na formação de uma agenda mínima de transformação estratégica das empresas que pretendam competir nos ambientes em transição.

Posteriormente esses elementos foram, de forma preliminar, considerados para o caso particular da CESP e permitiram concluir que o modelo tradicional de planejamento estratégico é insuficiente para conduzir a empresa a essa posição

competitiva nos ambientes em transição e que existem novos elementos que devem ser considerados nesse esforço.

Esta análise apontou também para algumas questões básicas, que devem ser suficientemente debatidas no âmbito da ação estratégica nesta fase crítica de transição por que passam essas empresas.

A primeira questão se refere a mudança institucional, que gera a transição de empresas estatais para empresas privadas, sujeitas a novas regras de concorrência com enfrentamento de condições competitivas novas e que exigem grande inovação na condução dos negócios, principalmente em termos de pensar a estratégia empresarial.

Dentro desse aspecto de inovar e pensar a estratégia é fundamental desmistificar a área e o espaço da estratégia empresarial, pois ela não interessa somente aos novos acionistas, diretoria e alta gerência, mas interessa e atinge todos os empregados, cujo envolvimento se faz necessário. A estratégia deve ser conhecida por todos e compete a alta administração colocá-la em linguagem simples que a torne inteligível do presidente ao eletricitista da empresa.

Em vez de minuciosos planos estratégicos que tentam projetar o futuro com elevado grau de certeza é preferível um nível de formalização menor mas que permita a empresa correções da rota estratégica na medida em que sua implementação ocorra e os desvios aconteçam.

Essas ações de "aproximação sucessiva" do alvo estratégico são uma forma mais flexível e dinâmica de incorporar os acertos e erros neste caminho de construção das condições de ambiente pretendida pela empresa e exigem necessariamente a ampliação do espaço estratégico para os gerentes médios e daí para os demais níveis da empresa.

Essa necessidade de flexibilidade e participação leva à segunda questão fundamental e que diz respeito ao efeito dessa transição para as pessoas nas empresas, dentro de uma estrutura organizacional seguramente mais enxuta, com menores níveis hierárquicos e com maior agilidade de resposta.

A maior agilidade exigida nos ambientes em transição é incompatível com os formatos organizacionais clássicos ou tradicionais onde a cúpula pensava as ações de longo prazo e os demais empregados executavam as ações de curto prazo. Essa separação de estratégico e operacional que ocorre em função do tempo e do nível de importância que as ações exigem, dado a aceleração da taxa e do ritmo de mudança que introduz ciclos de vida de produtos/serviços menores e rapidez com que os mercados/clientes se alteram, se torna cada vez menos eficaz como alternativa de conduzir internamente o objetivo estratégico da empresa.

As conseqüências disso colocam a necessidade de um processo estratégico quase simultâneo de pensar e operacionalizar a estratégia empresarial. E isso exige um

constante processo de aprendizagem organizacional das pessoas nas empresas, onde a preservação e o desenvolvimento das competências essenciais é fundamental para a obtenção dos objetivos estratégicos, traduzido nas inovações constantes de processos e produtos.

O processo de aprendizagem organizacional deve ter a lógica interna de conduzir as pessoas a adquirirem conhecimento e habilidade para lidar com problemas e processos organizacionais que se tornam cada vez mais complexos nas empresas.

Para lidar com essa maior complexidade interna, decorrente da própria dinâmica e transição dos ambientes competitivos, já não é mais suficiente o emprego das técnicas e ferramentas tradicionais para a solução de problemas e tomadas de decisão.

É fundamental o uso crescente de métodos de modelagem e simulação para lidar com esse nível de complexidade e uma rede de comunicação interna onde a informação flua para conexão desse esforço com os objetivos pretendidos pelo processo estratégico.

Para que essa conexão atinja cada um dos empregados a seu nível e ligue-os ao esforço estratégico da empresa é fundamental a existência de um estilo gerencial adequado e essa é a terceira questão importante, ou seja, a transição para um modelo de gestão mais participativo. A tendência do estilo gerencial caminhar para uma participação maior das pessoas é inevitável e atrelada a um movimento mais amplo que se traduz na própria redução de autoritarismo na sociedade com um todo.

Neste sentido a gestão pela qualidade total, suportada pelo processo de constante aprendizado organizacional, pode lidar de forma eficaz com as variáveis administrativas internas e conectar as pessoas ao processo estratégico da empresa.

Portanto as três questões descritas de transição de um modelo estatal para um modelo privado que requer repensar a estratégia para as novas condições de ambiente competitivo, de transição das pessoas e conseqüente arranjo da estrutura organizacional; e de transição para um modelo de gestão mais participativo através da gestão pela qualidade total constituem o cenário de fundo sobre o qual devem ser amplamente discutidos os novos elementos que devem compor a agenda de transformação estratégica das empresas que pretendam competir nos ambientes em transição.

BIBLIOGRAFIA

1. **ABRADEE**, *Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro - síntese dos relatórios da Coopers & Lybrand - sumário executivo*, 1997.
2. **Ackoff**, Russel I., *Planejamento Empresarial*, Livros Técnicos e Científicos Editora, 1974.
3. **Ansoff**, H. Igor, *Estratégia Empresarial*, Editora McGraw-Hill, 1977.
4. **Ansoff**, H. Igor, **Declerck**, Roger P., **Hayes**, Robert L., *Do planejamento estratégico a administração estratégica*, Editora Atlas, 1990.
5. **Argyris**, Chris, *Teaching smart people how to learn*, Harvard Business Review may-june, 1991.
6. **Argyris**, Chris, **Schon**, Donald A., *Organization Learning II – Theory, Method and Practice*, Addison – Wesley Publishing company, 1996.
7. **Argyris**, Chris, **Schon**, Donald A., *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, Jossey Bass, 1974.
8. **Beer**, Stafford, *Cibernética e Administração Industrial*, Ed Zahr, 1969.
9. **Becker**, Selwyn W., *TQM does work: ten reasons why misguided attempts fail*, Management Review, Saranac Lake, v.82, n.5, p.33, May 1993.
10. **Bernini**, José E., *Reestruturação do setor energético paulista*, Revista de administração v.27 julho/setembro p.16-28, 1992.
11. **Bertero**, Carlos O, *Rumos da moderna estratégia*, RAE Ligth março-abril, 1955.
12. **Branco**, Adriano M., *Concessões de Serviços Públicos*, Revista Engenharia p.43-48, 1996.
13. **Campos**, Vicente Falconi, *TQC Controle da Qualidade Total, no estilo japonês*, Bloch Editores, 1992.
14. **Carvalho**, Maria S.M.V., **Tonet**, Helena C., *Qualidade na Administração Pública*, RAP abr/jan, 1994.
15. **CESP**, *Plano Estratégico 1995/2004 - Sumário Executivo novembro*, 1994.
16. **CESP**, *Plano de Ação 95/96*, 1995.
17. **CESP**, *Plano de Ação 97/98*, 1997.
18. **CSPE**, Comissão de Serviços Públicos de Energia Elétrica, *Projeto de Qualidade do fornecimento de energia*, 1997.
19. **Chandler**, A Jr., *Strategy and Structure - centers in the history of the American Industrial Enterprise*, Cambridge MIT press, 1962.
20. **Chiavenato**, Idalberto, *Introdução a teoria geral da administração*, Editora McGraw-Hill, 1983.
21. **Crosby**, Phillip B., *Qualidade é investimento*, Editora José Olympio, 1979.
22. **Cygler**, Jimmy, *Como garantir a fidelidade do cliente*, Revista Volts abril p.23, 1997.
23. **Davenport**, Thomas H., *Need radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM*, Planning Review, Oxford, OH., v.22, n.3, p6-12, May/june 1993.
24. **Decreto 774**, *Política de Conservação de Energia e Conselho de Clientes*, set/1993.
25. **Decreto 915**, *Formação de consórcios entre concessionários e autoprodutores para a exploração de aproveitamentos hidrelétricos*, 1993.

26. Decreto 1.009, *Cria o Sintrel - Sistema Nacional de Transmissão de Energia Elétrica*, dez/1993.
27. Decreto 1.717, *Procedimentos para prorrogação das concessões de serviços públicos de energia elétrica*, 24/11/1995.
28. Decreto 2.003, *Regulamentação da produção de energia elétrica por produtor independente e por autoprodutor*, 10/09/1996.
29. Deming, W.Eduards, *Qualidade - a revolução da administração*, Editora Marques Saraiva, 1990.
30. Drucker, Peter F., *Prática de administração de empresas*, Fundo de Cultura, 1962.
31. *Eletricidade Moderna*, *A nova cara do Setor Elétrico segundo a proposta da Coopers* julho p.58-76, 1997.
32. *Eletricidade Moderna*, *Perfil do Setor de Energia Elétrica* julho p.78-137, 1997.
33. Erickson, Tamara J., *Beyond TQM: creating the high performance business*, Management Riview, Saranac Lake, v.81, n.7, p.58-61, Jul 1992.
34. Fayol, Henri, *Administração Industria e Geral*, Editora atlas, 1981.
35. Feigenbaum, Armand V., *We can't improve American quality if we aren't teaching it*, National Productivity Review, New York, v.12,p.139-141, spring 1993.
36. Folledo, Manuel, *A Qualidade Total na Administração Tradicional: seu impacto nos custos*, Conferência ministrada no IV Congresso Internacional de Custos, UNICAMP, 1995.
37. Garvin, David A., *Gerenciando a Qualidade - A visão Estratégica e Competitiva*, Qualitymark, 1992.
38. Garvin, David A., *Building a Learning Organization*, Harvard Businesss Review july-august, 1993.
39. Gomes, Ana A. C., *Como será o novo padrão de concorrência do setor elétrico brasileiro*, Revista Eletricidade Moderna, n.275, p136-145, fev 1997.
40. Hamel, Gary e Prahalad, C. K., *Competindo pelo Futuro*, Editora Campus, 1995.
41. Hammer, Michael, Champy, James, *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças na gerência*, Editora Campus, 1993.
42. Harari, Oren, *Ten reasons why TQM doesn't work*, Management Review, Saranac Lake, v.82, n.1, p.33-8, jan 1993.
43. Instituto Liberal, *Privatização no mundo*, revista n.30 setembro, 1993.
44. Instituto Liberal, *Energia Elétrica*, revista n.32 novembro, 1993.
45. Instituto Liberal, *Sintrel Sistema Nacional de Transporte de Energia Elétrica*, revista n.47 fevereiro, 1995.
46. Instituto Liberal, *Reestruturação do Setor Elétrico*, revista n.51 julho, 1995.
47. Ishikawa, Kaoru, *Controle da Qualidade Total a maneira japonesa*, Editora Campus, 1993.
48. Jacob, Rahul, *TQM: more than a dying fad?*, Fortune, New York, v.128, n.9, p.52-54, Oct.1993.
49. Jeffrey, Jaclyn R., *Capacitar a linha de frente*, HSM Management 4, set/out 1997.

50. Juran, J.M., *Juran na Liderança pela Qualidade - um guia para executivos*, Livraria Pioneira, 1990.
51. Juran, J.M., *Made in U.S.A.: a renaissance in quality*, Harvard Business Review, Boston, v.71, n.4, p.42-47, Jul/Aug 1993.
52. Kotler, Phillip e Armstrong, Gary, *Princípio de Marketing*, Editora Prentice - Hall do Brasil, 1993.
53. Lei 8.631, *Fixação dos níveis de tarifas para o serviço público de energia elétrica*, 04/03/1993.
54. Lei 1.503, *Privatização dos segmentos de geração e distribuição do sistema Eletrobrás/PND*, 1995.
55. Lei 8.987, *Regime de concessão e permissão de prestação de serviços públicos*, 13/02/1995.
56. Lei 9.074, *Normas para outorga e prorrogações das concessões e permissões de serviços públicos*, 07/07/1995.
57. Lei 9.427, *Criação da ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica*, 26/12/1996.
58. Levitt, Theodore, *Marketing Myopia*, Harvard Business Review, 1960.
59. Lodi, João B., *Administração por Objetivos*, Editora Livraria Pioneira, 1970.
60. Main, Jeremy, *Guerras pela Qualidade - os sucessos e fracassos da revolução da qualidade*, Editora Campus, 1995.
61. Marx, Roberto, *Análise dos projetos de implantação de trabalho em grupo na indústria: a questão da autonomia no chão de fábrica*, Tese de doutorado da Escola Politécnica da USP, 1996.
62. Mintzberg, Henry, *A queda e a ascensão do planejamento estratégico*, Revista Exame setembro, 1994.
63. Mirshawka, Victor, *TQM*, Apostila de treinamento interno, CESP, 1991.
64. Oliveira, Djalma P.R., *Planejamento Estratégico - conceitos, metodologia e praticas*, Editora Atlas, 1987.
65. Porter, Michael E., *Estratégia Competitiva*, Editora Campus, 1980.
66. Porter, Michael E., *Vantagem Competitiva das Nações*, Editora Campus, 1990.
67. Porter, Michael E., *Os caminhos da lucratividade*, HSM Management mar/abr, 1997.
68. Prado, Fernanado A A, *A postura empresarial de empresas energéticas diante de novos negócios: CESP um estudo de caso*, dissertação de mestrado UNICAMP, 1994.
69. Reis, Cleber Cabral, *Pesquisa CNI revela o empenho das empresas em aumentar qualidade*, Diário do Comercio e Indústria, p.7, São Paulo, 11/11/1992.
70. Schein, Edgard, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1992.
71. Senge, Peter M., *A quinta disciplina - Arte, teoria e pratica da organização de aprendizagem*, Editora Best Seller, 1990.
72. Silva, Evaldo S., *Engenharia Simultânea*, documento técnico do Departamento de Engenharia de Distribuição, CESP, 1997.
73. Simon, Herbert A., *Comportamento Administrativo*, Fundação Getúlio Vargas, 1970.

74. Souza, Maria Carolina de Azevedo F. de, Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial, SEBRAE, 1995.
75. Souza, Maria Carolina de Azevedo F. de, Bacic, Miguel Juan, *Rede de empresas como espaço para o desenvolvimento da cooperação entre a grande empresa e suas pequenas fornecedoras: um estudo de caso*, Trabalho apresentado em Pequenãs y Medianas Empresas en el Mercosul, Universidad Nacional del Sur, 1996.
76. Souza, Débora M.B.S., Bernardes, A S. e Lopes, Carlos H.C., *Planejamento de COD Regionalizado: uma experiência na CESP*, XIII Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica, 1997.
77. Steiner, George A., *Top management planning*, The Macmillan Company, 1969.
78. Taylor, Frederick W., *Princípios de Administração Científica*, Editora Atlas, 1970.
79. Torrezan, Ricardo, Lopes, Carlos H.C., Cunha, Vitor P., Henriques, Luis O. A. , Bernardes, Alexandre S., *Os novos caminhos da distribuição de energia elétrica*, monografia de conclusão do curso de Gestão de negócios de energia elétrica, Fundação Getúlio Vargas, 1997.
80. Vargas, Milton, *História da construção hidroelétrica no Brasil*, Revista Engenharia n.505, 1994.
81. Wilson, David C., *The Strategy of Change: concepts and controverises in the managment of change*, Routledge, London, 1993.
82. Wood, Thomas, *Teoria Sistêmica avançada e a terceira onda da qualidade*, Artigo apresentado no 17 Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração – Enanpad, Salvador, Bahia, setembro de 1993 e publicado na Revista Politécnica 211.
83. Wood, Thomas, Urdan, Flávio Torres, *Gerenciamento da qualidade total: uma revisão crítica*, RAE - Revista de Administração de Empresas, v.34, n.6, p.46-59, nov/dez/1994.
84. Zacarelli, Sérgio B., *A moderna estratégia*, RAE Light v.2 n.5., 1995.
85. Zahar, Cristina, *Economia instável atrasa programas de qualidade*, Folha de São Paulo, p.2-1, São Paulo, 25/03/1993.
86. Zilber, Moisés A , *Planejamento Estratégico em estatais de energia elétrica: o caso das empresas do Estado de São Paulo*, tese de doutorado USP, 1989.
87. Zilbovicius, Mauro, *Modelos para a produção, produção de modelos: contribuição a análise da gênese, lógica e difusão do modelo japonês*, tese de doutorado da Escola Politécnica da USP, 1997.