

Fatores Externos e seus Impactos na Estratégia e na Estrutura: As Empresas do Pólo de Cosméticos de Diadema.

AUTORES

ERIK GUTTMAN

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES
erik@brickconsulting.com.br

MAURO DE NARDI COSTA

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES
mauro.ncosta@gmail.com

EDUARDO DE CAMARGO OLIVA

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES
eduardo.oliva@imes.edu.br

Resumo

Algumas mudanças ocorrem nas organizações com a intenção de manter a competitividade empresarial e mercadológica. Essas mudanças ambientais interferem de alguma forma na estratégia e também na estrutura das organizações. Este estudo, realizado através de amostra das empresas participantes do Pólo de Cosméticos de Diadema, caracterizado como sendo uma rede horizontal de cooperação por se tratar de um agrupamento de empresas similares, independentes, organizadas em um local ou região, trata da ocorrência dessas mudanças e o seu impacto em relação à estratégia e estrutura de cada empresa.

Através dos resultados obtidos nesta pesquisa, nota-se uma flexibilidade das empresas, no sentido de proporcionar uma adequação em seus planos, procedimentos e objetivos, que podemos chamar de estratégias do negócio com a finalidade de adequar-se às necessidades dos clientes.

Como consequência dessa flexibilidade, em alguns casos há a necessidade de se adaptar a estrutura às novas percepções estabelecidas por este ambiente externo, gerado pelos clientes da empresa. Por se tratarem de empresas de pequeno ou médio porte, suas estruturas estão dimensionadas para suportar mudanças organizacionais decorrentes dos objetivos estratégicos.

Abstract

Some changes happen in the organizations with the intention to keep the market and business competitive. These changes interfere, somehow, in the strategy and structure of the organizations. This study, realized among the institutions that are part of the Cosmetics Center of Diadema, knew as a cooperative and independent system, because they belong to a group of similar enterprises, organized in a place or region cares about this changes and its impact in the strategy and structure of each enterprise.

The results of this research, shows a flexibility of the enterprises, in sense to adapt its plans, procedures and goals, which we can call as a business strategy to adapt itself to the clients needs.

As consequence of this flexibility, is some cases, there is the need to adapt the structure to the new perception fixed by this extern ambient, made by the clients. Because the enterprises have a small or medium size, its structures are enough to support organizational changes that occurred from strategic goals.

Palavras-Chave: Estratégia, Estrutura, Mudança.

INTRODUÇÃO

Observações empíricas mostram que existe uma abordagem que toma por base o senso comum, quando uma empresa decide estabelecer suas estratégias para enfrentar o impacto gerado pelas mudanças ambientais. O que se observa são empresários dirigindo suas empresas pelo sentimento de administrador, sem levar em consideração as conseqüências de longo prazo das ações decorrentes das estratégias pré-estabelecidas. Também o impacto na estrutura e nas pessoas que ali estão não é verificado, pois o mínimo de alteração na estratégia da empresa interfere nessas questões.

Essa abordagem casual costuma induzir a erros de previsão e para que esses sejam reduzidos ou evitados, pode-se substituir essa opinião intuitiva por uma abordagem mais sistemática, fornecendo elementos para que se possam realizar previsões mais acuradas, sejam tomando-se o foco estratégico como também o foco comportamental. O conceito que embasa a abordagem sistemática é que o comportamento não é aleatório (ROBBINS, 2005).

Com o objetivo de identificar as relações existentes entre mudanças ambientais e seus impactos na estratégia e estrutura empresarial, é necessário verificar até que ponto essas questões são conhecidas e utilizadas pelos empresários.

Nesse artigo buscou-se identificar o perfil do gestor e suas relações nas organizações para que ele possa promover mudanças, causando o mínimo de impactos possível. Para que as mudanças fossem realizadas, identificou-se que os gestores devem evoluir no que compete ao seu modelo mental, principalmente em questões relacionadas à estratégia, estrutura, processos e pessoas, pois eles e suas decisões são considerados “ícones” para a geração de mudanças. (STEIL, 2004).

Com base nessa visão e modelo conceituais, foram colocadas questões referentes a objetivos estratégicos e sua forma de disseminação pela organização, mudanças de estrutura organizacional em decorrência dos objetivos estratégicos estabelecidos e dimensionamento da estrutura para dar suporte às mudanças organizacionais necessárias para atingir os objetivos estratégicos.

Com o problema definido, buscou-se um local para que pudesse ser realizada a pesquisa. Foi escolhido o Pólo de Cosméticos de Diadema, em razão de ser uma região caracterizada por Arranjo Produtivo Local (APL), pois nesse tipo de arranjo encontra-se uma rede horizontal de cooperação (AMATO NETO, 2000). Segundo esse autor, o APL é um agrupamento de empresas similares, independentes, organizadas em um local ou região, onde há várias firmas atuando em estágios diferentes do mesmo processo produtivo, articuladas em torno de uma associação, por um prazo indeterminado, e que visam a obtenção conjunta de benefícios, através de relacionamentos de competição e cooperação.

Nesse caso específico deste estudo, o Pólo de Cosméticos de Diadema envolve toda uma cadeia produtiva, com fabricantes de cosméticos, fabricantes de aerossóis, distribuidores de cosméticos, fabricantes e distribuidores de matérias-primas, fabricantes de embalagens, fabricantes e fornecedores de insumos e acessórios, fabricantes de máquinas e equipamentos, entre outros.

O AMBIENTE

Num ambiente cada vez mais complexo e turbulento, a necessidade de aquisição de conhecimento, atualização e adaptação intensa e rápida é extremamente necessária. Segundo Ansoff (1990), existe possibilidade de medir a lacuna competitiva que uma empresa tem em relação ao seu ambiente. Tal mensuração pode ser feita por meio de uma análise da turbulência ambiental e da postura empresarial.

As variáveis que medem a turbulência ambiental são: percepção do ambiente, (de repetitivo até surpresa total); complexidade da cobertura (de local a global); familiaridade dos eventos (de familiares a novidades totais); velocidade das mudanças (de muito menor que a velocidade das respostas a muito maior que a velocidade das respostas) e previsibilidade do futuro (de repetição do passado a surpresa) (ANSOFF, 1990).

Já as variáveis da postura empresarial são evoluções empresariais, (de parada no tempo a evolução inovadora); estilo da estrutura (de conservadora a inovadora); postura em relação ao cliente (de impor produto a antecipar necessidades); foco nos processos internos (de padronização a horizontais) e estilo da administração e organização (de totalmente centralizada a colaboração global) (ANSOFF, 1990).

Em seus estudos, o autor demonstra ainda que quanto menor essa lacuna, melhor o desempenho mercadológico, o desempenho operacional e o clima organizacional, fatores que contribuem para um comportamento organizacional com foco sistemático, melhorando e reposicionando a empresa segundo o seu desempenho empresarial.

A partir dos anos 1990, as empresas têm trabalhado basicamente suas prioridades com foco em gerenciamento e adaptação às mudanças, preocupando-se com a renovação de métodos, técnicas, e instrumentos, conseguindo, muitas vezes, preencher esta necessidade por meio de inovação. Essa inovação é realizada nos seus métodos, maneiras de operar ou imagem, tomando por princípio resultados de pesquisas, levantamentos e estudos conceituais.

Atualmente os desafios empresariais estão se multiplicando, sob diversos ângulos de visão, exigindo deles análise multivariada. Perda de controle, pressão por redução de custos, margens cada vez mais comprimidas, competição intensa, alterações de leis e regulamentos, fragmentação de negócios e atividades, são alguns exemplos de variáveis e que precisam da urgência e intensidade de aquisição, manutenção e atualização de conhecimento.

O conhecimento adquirido necessita ser administrado em razão da velocidade das mudanças, pois caso contrário tende a se tornar obsoleto, incompleto ou até inadequado. Tal ativo pode gerar vantagem competitiva sustentável, quando é usado para estabelecer ligações capazes de gerar valor no mercado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Empresas realizam atividades voltadas para o desenvolvimento de pessoas por meio de treinamentos, identificando as competências e habilidades necessárias para o bom desempenho dentro de cada área específica, na qual os colaboradores passam a entender melhor sua tarefa, com o propósito de manter ou aumentar seus resultados. Dutra (2002) defende que a organização transfira seu patrimônio de conhecimento para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a mesma a enfrentar novos desafios. Dessa forma, há um processo contínuo de troca de competências.

Qualquer empresa que pretenda se destacar em seu segmento de atuação habitualmente define claramente sua visão, sua missão e sua finalidade, difundindo-a por toda organização de forma que todos os colaboradores tenham conhecimento dos objetivos estratégicos da empresa. Uma estratégia preparada sem considerar as mudanças que estão ocorrendo no mundo não tem utilidade (ARRUDA; NAVRAN, 2000).

Cabe destacar que as oportunidades somente serão aproveitadas se as empresas souberem o que querem atingir, se seus objetivos estratégicos forem realistas e alcançáveis. Um exercício para a organização não sair do seu foco ou até mesmo identificar se está ou não no caminho certo, é a interação com todos os colaboradores, da mais alta até a mais baixa posição hierárquica, pois as realidades das funções operacionais e estratégicas são divergentes e isso faz com que essas realidades tenham sua confrontação, sendo possível uma análise mais criteriosa do alcance dos objetivos propostos. Outro fator a ser avaliado é o possível envolvimento de toda a organização no alcance desses objetivos.

As empresas, de maneira geral, elaboram suas estratégias ou revisam constantemente aquelas que estão em andamento, considerando as mudanças ocorridas e preparando-se para aquelas que ainda estão por vir. Muitas empresas brasileiras, até mesmo de grande porte, simplesmente desapareceram devido à ausência de estratégia definida e disseminada. Estagnaram-se no tempo e não souberam perceber as mudanças que ocorriam em seu ambiente e mercado.

Uma estratégia deve conter a visão de realizar negócios com o advento da Internet (praticidade, agilidade e conforto); atendimento às exigências cada vez maiores dos clientes (tentativa de encantar os clientes); descentralização de decisões, dando mais poder de decisão aos funcionários que estão em contato direto com o cliente (*empowerment* – ser mais ágil na resolução dos problemas); bem como uma estrutura de administração enxuta (o avanço da tecnologia permite que menos pessoas desenvolvam o trabalho).

Na busca por esse posicionamento, as empresas começaram a terceirizar parte de suas atividades, começando por alimentação, limpeza, segurança e saúde. Em seguida novos setores foram terceirizados: serviços de advocacia, auditoria, recrutamento e seleção e serviços de manutenção, entre outros. As empresas podem terceirizar todas as atividades que não são estratégicas à sua sobrevivência, ou seja, as atividades de apoio ou suporte (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Informações em tempo hábil, com qualidade e objetividade, são essenciais para administrar empreendimentos bem sucedidos. A realidade é que poucas empresas no Brasil têm boas informações e bons relatórios, emitidos em tempo hábil. A gestão empresarial bem sucedida pressupõe que, desde os níveis hierárquicos mais baixos até a presidência, todos devam receber as informações necessárias para executar bem sua missão e suas tarefas. É essencial que os empresários se conscientizem de que o mundo desenvolvido já saiu da “sociedade industrial” e agora está na “sociedade do conhecimento”.

Os consumidores e as tecnologias mudaram, os países se globalizaram, o poder político-econômico mudou. E as empresas passaram a ter dificuldades em seu gerenciamento, pois seus processos decisórios e organizacionais não foram programados para um terreno de incertezas e mudanças rápidas. Isto significa que é necessário investir muito em informação e em treinamento.

Na visão de Gates (1999), reunir as informações corretas com as pessoas certas melhorará sensivelmente a capacidade de uma empresa de desenvolver oportunidades estratégicas de negócios e agir em relação a elas.

Os sistemas de informação gerencial devem compreender informações e relatórios em tempo hábil, com qualidade e objetividade. Os funcionários só podem atender à estratégia da empresa se receberem as informações necessárias para desempenhar com eficiência suas incumbências. O que se busca é a remoção de controles paralelos dentro da empresa e atividades que não acrescentam valor; entrada de dados em forma digital no ponto de origem para reduzir a mão-de-obra de reentrada e virtualmente eliminar erros; informações rápidas e segmentadas, *on-line* e em tempo real; automação de atividades rotineiras, monótonas e caras, tais como reconciliações de contas, aprovações, relatórios de exceções etc. Isto resultará em diminuição de custos e melhoria de qualidade e produtividade, criação de uma rede eletrônica de parceiras.

Atualmente, os ambientes empresariais estão voltados prioritariamente para as mudanças requeridas pelos fatores externos focados no atendimento às exigências dos clientes, como por exemplo, o advento da Internet, que propicia conforto, agilidade e praticidade.

Estes fatores externos exigem da Organização, uma rápida adequação de seus processos, chegando a terceirizar atividades de apoio e suporte, minimizando assim sua estrutura interna e dependendo cada vez mais de terceiros, mantendo o foco na melhoria do atendimento ao cliente.

A ESTRATÉGIA

O fato mais freqüente, verificado por meio de observação empírica, é que algumas empresas, além de não possuírem uma estratégia formalizada e disseminada por toda organização, não possuem a “própria estratégia”. Assim sendo, copiam ou buscam seguir os passos de seus competidores ou congêneres, sem a devida base ou agregação de conhecimento.

Uma pergunta que grande parte dos colaboradores de diversas organizações fazem para criarem condições de alinhamento de suas atividades rotineiras ao atingimento dos objetivos estratégicos da empresa refere-se a quais são os objetivos estratégicos da organização e se eles os entenderam.

Existem dimensões básicas dentro do contexto da formalização das estratégias e que são essenciais: as metas (ou objetivos) mais importantes a serem atingidas; as políticas mais significativas orientando ou limitando as ações e as principais providências sequenciais, que devem atingir as metas definidas dentro dos limites estabelecidos. (MINTZBERG *et al*, 2001). Com base nessas três premissas, a organização necessita primeiramente saber identificar onde quer chegar. A partir do momento que as metas e as políticas estiverem claras tanto para os administradores ou gestores quanto para os diversos outros níveis da estrutura e hierarquia organizacional existente na empresa, ficará mais fácil alcançar as metas previamente estabelecidas. A partir do momento que todos os colaboradores conhecerem as metas e auxiliarem a implantar as políticas, ou seja, como essas deverão ser cumpridas, fica menos traumática a mudança e sua conseqüente evolução. Quando todos trabalham juntos para o alcance de um único objetivo, o qual também é conhecido e entendido por todos, passa a existir uma motivação para que as regras sejam rigorosamente cumpridas.

Uma característica no processo de estabelecimento de estratégias é a possibilidade de definição em conjunto dos líderes com os gestores de equipes, que trarão informações dos níveis hierárquicos da organização com o propósito de colaborar para a estruturação de uma política que seja seguida por todos, inclusive com uma perspectiva de comprometimento de todos os envolvidos com as políticas pré-estabelecidas. Só então entra em cena a determinação das providências a serem tomadas para o alcance das metas estabelecidas. Quando todos os colaboradores estão alinhados em relação às metas e políticas, o momento da execução das tarefas não perderá o foco principal já estabelecido e fluirá normalmente.

Existem diversos pontos de vista na formulação da estratégia empresarial, refletindo-se nas práticas gerenciais. Esses pontos formam cada um, a denominada escola de pensamento. Cada escola tem suas características, vantagens e limitações e podem ser focadas em agrupamentos (MINTZBERG, ASHLAND E LAMPEL, 2005). A natureza prescritiva engloba as escolas de Design, do Planejamento e do Posicionamento. Um segundo agrupamento, de natureza descritiva, engloba as escolas Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizado, de Poder, Cultural e Ambiental. O terceiro e último grupo tem apenas uma escola, a de Configuração, mas essa escola engloba essencialmente todas as outras. Por esse motivo é a escolhida para nortear esse trabalho e subseqüente pesquisa.

Os rumos tomados pelas organizações são influenciados pelos objetivos estratégicos pré-estabelecidos. Na maioria das vezes, porém, como a estratégia lida principalmente com o desconhecido, além de lidar com o imprevisível, é preciso mudar. E quando se muda, espera-se um movimento harmonioso de toda a organização, o que não é fácil de obter, visto que mudança gera desconforto e insegurança para os colaboradores, refletindo na sua atuação dentro do contexto organizacional.

Toda a estratégia estabelecida muda de acordo com as situações ambientais e mercadológicas nas quais a organização se encontra. Seja no seguimento e diversificação de mercado, por meio de estudos de marketing, seja uma mudança na estratégia caracterizada como um

movimento para a realização de uma manobra específica com a finalidade de dificultar uma reação por parte de um concorrente. Ao se analisar se essas mudanças serão positivas ou não para a organização, considera-se uma possível mudança na estrutura organizacional.

O alinhamento das propostas estratégicas, relacionando o previsto ao que pode ser realizado, com uma possível mudança na estrutura, fará com que a empresa esteja sempre sendo acompanhada de perto, porém visualizando o atingimento de uma meta num campo imprevisível ou desconhecido.

A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A partir do momento que se tem uma estrutura alinhada com a estratégia da organização, incluindo todos os envolvidos nos processos que fazem a empresa caminhar rumo ao atingimento dos seus objetivos, estando as metas e políticas pré-estabelecidas claras para todos os colaboradores, as ações que envolvem mudanças oriundas dos objetivos estratégicos são absorvidas com mais naturalidade.

Além do preparo humano, é necessário verificar se a estrutura da organização está preparada para suportar essas mudanças. Quando existe referência à estrutura, considera-se também e principalmente a estrutura hierárquica da organização, pois os reflexos das mudanças organizacionais recaem em ajustes setoriais ou departamentais, além de criação ou eliminação de vários setores.

Tichi e Sherman (1993, *apud* Mintzberg; Ashland; Lampel 2005), descrevem uma forma de mudança abrangente como um drama em três atos: despertar, prever e rearquitetar. Já o modelo caracterizado por Beatty e Ulrich (1991), descrevem de forma diferente o processo de mudança, com uma seqüência ou simultaneidade de cinco etapas. Para esses autores tudo começa com a Reestruturação, que significa redução de porte e eliminação de níveis; a segunda etapa consiste no Esmagamento da Burocracia, para acabar com medidas desnecessárias, tais como relatórios, aprovações ou reuniões; a Delegação de Poderes é a terceira etapa, e que dá origem à seguinte, Aperfeiçoamento contínuo, sendo que a última é considerada consequência das quatro anteriores e se denomina Mudança Cultural Estratégica.

De outra forma, o ambiente empresarial reflete e mostra que as mudanças, quando são absorvidas, causam uma série de obstáculos que poderiam ser evitados pela maneira como os gestores conseguem enxergá-las e gerenciá-las. Engdahl (2005) evoca que o modelo existente nas empresas é mecanicista, com base em teoria econômica clássica, com conceitos de “comando e controle” e que esse modelo está, por assim dizer, morto. Ele toma por base Petzinger (1999), que mostra que gestores enxergavam seu mundo através da metáfora da era industrial, a máquina, e desenvolviam suas organizações dessa maneira. Também os programas de MBA ensinam métodos quantitativos, como uma forma de tratar as estruturas organizacionais como mecanismos de relógio, para transformar recursos em valor para os acionistas.

Apesar da evolução da era industrial para a era da informação, com tecnologia e capacidade de interação com o ambiente, não existem evidências de evolução sociológica semelhante, para manutenção de qualidade de vida. Torna-se necessária uma revolução no modelo mental dos gestores, para criar, interpretar e gerenciar esse novo mundo. Para tanto, Petzinger (1999) propõe um modelo com os seguintes elementos: Propósito, sendo uma razão para existir, clara, socialmente responsável; Princípios, como sendo os valores e as regras e guias éticos, pelos quais a organização irá operar; Pessoas, significando convergência entre os princípios organizacionais e pessoais, que trarão satisfação pessoal na ajuda pela busca do sucesso organizacional e Filosofia Gerencial, detalhado como sendo a incorporação dos propósitos e princípios, permitindo o *empowerment* (empoderamento) pessoal para desempenhar o seu melhor.

Pode parecer que esses elementos são independentes. Entretanto, existe conectividade entre eles e seu efeito combinado e cumulativo evidencia o poder e importância dos indivíduos, permitindo ainda o funcionamento efetivo das organizações em seu processo de mudanças. O negócio, quando visto através da arquitetura organizacional, utiliza congruência de componentes organizacionais como fatores críticos de sucesso. O modelo estrela de Galbraith (1995) mostra cinco categorias de componentes: Estratégia, que determina a direção da organização; Estrutura, que determina a localização do poder em tomada de decisão da organização; Processos, que mostra métodos, fluxo de informação e processos de trabalho da organização; Sistema de Recompensa, que influencia a motivação das pessoas e endereça as metas organizacionais; e Pessoas, sendo as habilidades necessárias para executar os processos de trabalho, em conjunto com as políticas de Recursos Humanos da organização.

Os componentes deverão estar alinhados, ou seja, é necessário existir um balanceamento e convergência entre eles. Portanto, para que exista um desenho considerado adequado do local de trabalho e da estrutura organizacional, deve-se buscar em cada um dos componentes: na Estratégia, focar na cultura da organização, entendendo seus objetivos e se as estratégias estão relacionadas ao modelo de negócio; na Estrutura, desenvolver tipologias que relacionem a estrutura organizacional à estrutura do local de trabalho; nos Processos, verificar se a estrutura provê base para executar a tipologia; no Sistema de Recompensa, verificar a importância da estrutura e local de trabalho para os colaboradores como parte integrante do sistema de recompensa e finalmente nas Pessoas, verificar a existência de conexão entre os componentes, mostrando que as pessoas são elementos facilitadores.

É reconhecido que a natureza do trabalho mudou de produção para conhecimento. Acoplando esse conhecimento ao uso de tecnologia, pode-se ir além da imagem e marca da organização, visando criar valor para desempenhar um papel importante como facilitadores do modelo de negócios. O ponto focal para a gestão da mudança e para o desenho e adequação da estrutura organizacional é a antecipação. Sendo uma necessidade, é muito difícil colocar em prática, pois pressupõe o reconhecimento precoce e recíproco dos diferentes interesses presentes. Por uma série de razões, sejam culturais ou estratégicas, os gestores têm dificuldades em desempenhar um papel efetivo nessa antecipação.

METODOLOGIA

Para que se pudesse verificar se a abordagem sistemática era utilizada no estabelecimento das estratégias da empresa, foi estabelecida a hipótese H0 como sendo: a empresa age de modo intuitivo e não sistemático. A maneira de aferição foi o estabelecimento de três afirmativas, conforme a escala Likert, com escala intervalar, de “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”.

As afirmativas foram apresentadas aos respondentes da seguinte forma:

- 1) A nossa empresa possui objetivos estratégicos formalizados e disseminados por toda a organização.
- 2) A estrutura organizacional da nossa empresa muda com frequência, em função dos objetivos estratégicos estabelecidos.
- 3) A estrutura organizacional da nossa empresa está dimensionada para suportar mudanças organizacionais decorrentes dos objetivos estratégicos estabelecidos.

Foi escolhido o Pólo de Cosméticos de Diadema, caracterizado como sendo uma rede horizontal de cooperação, conforme Amato Neto (2000), por se tratar de um agrupamento de empresas similares, independentes, organizadas em um local ou região, onde há várias firmas atuando em estágios diferentes do mesmo processo produtivo, articuladas em torno de uma associação, por um prazo indeterminado e que visam a obtenção conjunta de benefícios,

através de relacionamentos de competição e cooperação. Nesse caso específico existe um universo de 76 (setenta e seis) empresas, envolvendo toda a cadeia de valor. Esse universo está cadastrado na sede do Pólo de Cosméticos (2005).

O termo Pólo Tecnológico aparece sempre associado a programas de desenvolvimento local ou regional, sendo sua missão promover o desenvolvimento e a transferência de tecnologias inovadoras e apoiar a cidade ou região, ampliando o mercado das empresas que o compõem e criando mecanismos especiais de desenvolvimento da área focada, integrando assim os diversos setores componentes da cadeia de valor ou cadeia produtiva.

Segundo Rodrigues (2006), o Pólo de Cosméticos de Diadema é fruto de uma parceria entre prefeitura, indústrias e entidades locais, representando atualmente 10% do número de empresas de cosméticos do país e 30% de toda produção nacional e responde por cerca de 8.000 empregos diretos, 3.000 indiretos, sendo ainda responsável por 3% da arrecadação do município de Diadema (dados referentes a 2003).

A administração do Pólo, agora pessoa jurídica, está a cargo de uma diretoria composta por quatro empresários, um representante do Ciesp (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo) e um representante da Prefeitura Municipal de Diadema.

A pesquisa de caráter exploratório, com corte transversal, foi feita por meio de levantamento de dados em forma de questionário. A maneira escolhida de aplicação do questionário foi eletrônica, tendo sido enviado com carta de apresentação para os responsáveis pelas empresas, ou seja, sócios, diretores, gerentes gerais ou cargos equivalentes. No questionário havia outras afirmativas com mesma característica técnica e diferentes hipóteses e temas, com o intuito de realizar diversos levantamentos em um único instrumento.

Essa pesquisa teve dezessete respondentes, tendo sido os dados tabulados de forma a permitir verificar o grau de concordância com a questão apresentada. Foram utilizados filtros de identificação de cargo ou função do respondente e quantidade de funcionários de cada respondente, para verificar se o porte da empresa influencia o resultado ou a resposta. Por meio desse filtro foram eliminados dois respondentes.

Também foi utilizada a análise qualitativa, por meio de entrevista em profundidade, pois os resultados quantitativos iniciais mostraram respostas auto-evidentes, não sendo possível confirmação ou rejeição das hipóteses formuladas.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados mostraram que seis diretores, quatro gerentes e dois sócios foram os respondentes, sendo que dois outros foram da área de Recursos Humanos e um da área de produção, sem possibilidade de identificação do nível hierárquico ou de autonomia / poder de decisão. Quanto ao número de funcionários, seis empresas têm mais de cem funcionários; duas entre oitenta e um e cem funcionários; uma entre sessenta e um e oitenta funcionários; uma entre vinte e um e quarenta funcionários e três com até vinte funcionários.

Quanto aos resultados de cada afirmativa, obtivemos alguns resultados que sintetizamos abaixo:

- 1) A nossa empresa possui objetivos estratégicos formalizados e disseminados por toda a organização.

Posicionando-se na concordância parcial e total, foram encontradas doze empresas, mostrando um grau de adesão à disseminação dos objetivos estratégicos estabelecidos. Um primeiro indicativo de preparo para gerenciar mudanças.

- 2) A estrutura organizacional da nossa empresa muda com frequência, em função dos objetivos estratégicos estabelecidos.

Mais uma vez, através do resultado obtido pelas respostas do questionário aplicado, treze empresas com concordância parcial ou total poderiam indicar o posicionamento favorável à gestão da mudança. Mas a discordância total de quatro empresas leva à possibilidade de realização de pesquisa complementar.

- 3) A estrutura organizacional da nossa empresa está dimensionada para suportar mudanças organizacionais decorrentes dos objetivos estratégicos estabelecidos.

Com treze respondentes posicionando-se em concordância total ou parcial, reforça-se a necessidade de pesquisa complementar, pois as afirmativas de números dois e três buscavam o contraditório, ou seja, se a empresa tem dimensionamento adequado de sua estrutura, não haveria necessidade de mudanças frequentes ou intensas.

Os resultados quantitativos mostram que não existe evidência de divergências de opinião, quando utilizados os filtros de número de funcionários ou cargo/ função do respondente. Nos extremos foram encontradas empresas com alto e com baixo número de funcionários e os respondentes eram, fundamentalmente, detentores de poder de decisão e conhecedores do foco que suas empresas davam aos negócios.

A quantidade de respostas da pesquisa quantitativa possibilitou somente uma primeira verificação de concordância, não proporcionando base para uma análise mais profunda, fazendo com que um segundo passo fosse tomado. Esse passo foi a realização de entrevistas complementares com algumas das empresas que responderam as questões preponderantemente nos dois extremos: “concordo totalmente” e “discordo totalmente”, visando obter opiniões sobre as bases que levaram àquelas respostas.

Foram realizadas três entrevistas de profundidade, permitindo aos entrevistados discorrerem livremente sobre os temas das afirmativas contidas no questionário anteriormente encaminhado às empresas. Foi estabelecido um contexto, no qual os entrevistados foram os mesmos que responderam a pesquisa quantitativa, para que pudessem esclarecer e detalhar a resposta dada através do preenchimento do questionário.

Na primeira entrevista, (uma empresa fornecedora de equipamentos industriais), o foco principal declarado foi o de atendimento ao cliente, sendo que isso dá base para todas as ações internas e externas da empresa, do ponto de vista estratégico e operacional. Afirmações tais como: “estudamos e projetamos tudo antes, junto com nosso cliente e isso dá a ele plena satisfação” foram transmitidas durante a entrevista, ratificando o seu posicionamento. A estrutura estava composta por um projetista, o qual desenvolvia os projetos dos equipamentos, feitos sob medida para cada cliente ou necessidade e que controlava também todo o processo produtivo, contando com mais quatro ou cinco ajudantes gerais. Não existe análise multivariada ou qualquer foco ou ação sistemática.

A segunda entrevista, (uma empresa fornecedora de corantes para diversos segmentos, exceto alimentos), também tem como foco o atendimento ao cliente. Tendo maior número de funcionários, esse atendimento é mais hierarquizado, mas o foco, capacitação e conhecimento são convergentes e compartilhados para que o resultado seja igual ou superior ao previsto. Assim como na primeira, não foi afirmado qualquer indício ou sinal de foco sistemático, mas todas as análises ou ações gravitavam em torno da satisfação e atendimento ao cliente.

A terceira empresa entrevistada (fornecedora de cosméticos, com desenvolvimento de produto, marketing e relacionamento com o cliente pessoa jurídica e física, próprios e com produção terceirizada). O foco declarado é o relacionamento interpessoal, interna e

externamente, tendo sido declarado que “não adianta estrutura se não pudermos ter esse relacionamento aberto e produtivo”. O foco definido é comunicação. Esse foco direciona as estratégias, que são flexíveis e que buscam entendimento e satisfação entre as partes envolvidas nas ações.

As três empresas entrevistadas estão alinhadas com as variações citadas por Ansoff (1990), no que diz respeito às variáveis da postura empresarial, pois todas elas procuram inovar, desde alterações voltadas à estrutura, reformulando e reorganizando processos internos até a antecipação das necessidades dos clientes no sentido até de colocá-lo como co-participantes nos projetos solicitados

As mudanças ocorridas em virtude da nova postura empresarial necessitam ser administradas o mais rápido possível dentro da estrutura da empresa, pois este conhecimento adquirido pode se tornar obsoleto ou inadequado, caso não tenha uma implementação que gere em curto espaço de tempo, vantagem competitiva capaz de gerar valor no mercado.(HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Os resultados consolidados indicaram que os respondentes não focavam como base principal a mudança, mas o foco era atendimento ao cliente, com busca de solução de problemas ou encantamento. Outro fato a ser apontado foi pouca ou nenhuma referência a um modelo estruturado de gestão da mudança, misturando sua visão sobre objetivos e planos operacionais estruturados.

Pelas entrevistas foi demonstrado que as empresas focam basicamente o atendimento ao cliente como alvo principal e que os respondentes confundem planos operacionais bem definidos com metas ou objetivos estratégicos. A gestão da mudança nem sempre segue uma estrutura ou modelo, podendo ser inferido o termo gestão por sentimento ou *feeling* na tomada de decisão estratégica.

Interessante ressaltar que a difusão da visão, missão e a finalidade da empresa por toda organização, de forma que os colaboradores tenham conhecimento dos objetivos estratégicos, parece não ser muito comuns nas três empresas entrevistadas. Mesmo com a geração de mudanças resultantes da adaptação de uma necessidade do cliente, a decisão tomada pode não ir ao encontro do que se preza como objetivo estratégico na empresa. Caso essa opção de adaptação seja pontual e provisória, sem prever e considerar as mudanças que estão ocorrendo no mundo, não tem utilidade alguma para a organização (ARRUDA; NAVRAN, 2000).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos da pesquisa foram identificar as relações existentes entre mudanças ambientais e seus impactos na estratégia e estrutura empresarial e até que ponto essas questões são conhecidas e utilizadas pelos empresários.

Com os resultados numéricos obtidos e com a verificação da prática de gestão da mudança por meio das entrevistas, nota-se uma preocupação das empresas em focar o cliente e torná-lo o centro das adequações estruturais internas. Isso pode ser considerado um primeiro passo no sentido de necessidade de capacitação em análise multivariada e migração do senso comum para uma abordagem mais sistemática.

Existem indícios de uma base de flexibilidade, que proporciona correções e alterações de planos, procedimentos e objetivos, sem afetar a estrutura e o foco da empresa. No entanto, é necessário aprofundar a pesquisa, em termos das variáveis que as empresas usam para estabelecer seus objetivos estratégicos, suas mudanças estruturais e sua preparação para enfrentamento dessas mudanças.

Pode-se afirmar que as hipóteses estabelecidas estão aceitas, se focadas sob a ótica do Planejamento por Atividades, pois existem evidências que o foco principal é o cliente e todas as mudanças giram em torno da satisfação de suas necessidades.

Focando-se a prática das empresas respondentes e entrevistadas, pode-se verificar que existe uma flexibilidade organizacional, proporcionando comunicação interna adequada à disseminação dos objetivos estratégicos estabelecidos. Por outro lado, mudanças estruturais só ocorrem quando o relacionamento com o cliente sofre qualquer tipo de perturbação. Por se tratarem de empresas de pequeno ou médio porte, suas estruturas estão dimensionadas para suportar mudanças organizacionais decorrentes dos objetivos estratégicos.

A pesquisa não incluiu empresas de grande porte, provocando limitações importantes nas conclusões, sendo inconclusivo se os todos tipos ou portes de empresa têm a flexibilidade para se adaptarem às mudanças ambientais e de comportamento de consumo de seus clientes. Para tanto sugere-se a expansão desse estudo em grandes empresas e grupos empresariais, com o objetivo de avaliar a utilização dos princípios estabelecidos pelo meio acadêmico.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. São Paulo, Atlas, 2000.

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

ARRUDA, M. C. C.; NAVRAN, F. Indicadores de clima ético nas empresas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, Jul./Set. 2000, v. 40, n. 3, p. 29.

BEATTY, R.W.; ULRICH, D.O. Re-energizing the mature organization. *Organizational Dynamics*. Summer 1991, p. 16-30.

DUTRA, J.S. *Gestão de pessoas*. São Paulo, Atlas, 2002.

ENGDAHL, R. A. Organization evolution: the natural change model for organizational structure in changing times. *Organization Development Journal*. Chesterland: Summer 2005, v. 23, n. 2.

GALBRAITH, J. *Designing organizations, an executive briefing on strategy, structure and process*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

GATES, B. *Business @ the speed on thought*. New York: Warner Books, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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

MINTZBERG, H.; ASHLAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PETZINGER, T. Jr.; A new model for the nature of business: it's alive. *The Wall Street Journal*. New York: 26 fev. 1999, p. B1-B41999.

PÓLO de Cosméticos de Diadema. *Empresas participantes*. Disponível em: <www.polodecosmeticos.com.br>. Acesso em: 04 set. 2005.

ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson, 2005.

RODRIGUES, E. *O papel da tecnologia da informação na administração de mudanças organizacionais e como apoio para a formação de redes de empresas*. São Caetano do Sul: IMES, 2006.

STEIL, A.V. *O significado de competência em organizações e o uso da hipermídia para seu desenvolvimento*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.