

Área: Estratégia e Organizações

Título: Aplicabilidade das Escolas com Características Prescritivas e Descritivas em Ambientes Instáveis: O Caso SolloSul Insumos Agrícolas.

AUTORES

PAULO JOSÉ DILGER

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE DO PARANÁ - UNICENTRO
pdilger@eletrosul.gov.br

SERGIO LUIS DIAS DOLIVEIRA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE DO PARANÁ - UNICENTRO
sldd@uol.com.br

ADRIANA QUEIROZ SILVA

FACULDADES CAMPO REAL
aqueirozsilva@uol.com.br

Resumo: O presente artigo teve como objetivo estudar as relações e a aplicabilidade das escolas da Configuração e do Planejamento Estratégico, de vertentes descritivas e prescritivas respectivamente, em uma organização atuante no setor de Agronegócios. A pesquisa é considerada de caráter qualitativo, sendo realizada em forma de entrevista semi-estruturada focalizada, dividindo-se em três partes: na primeira buscou-se identificar características administrativas e estruturais da organização; na segunda o pesquisador procurou identificar elementos da escola do Planejamento Estratégico e na terceira os questionamentos buscaram possibilitar a identificação de características da escola da Configuração. Concluindo-se que a empresa possui um corpo gerencial altamente capacitado e muito bem assessorado. Foi constatado também que as premissas da escola do Planejamento Estratégico são utilizadas de forma ampla e formal pela empresa, para determinação de cenários e diretrizes de longo prazo. Foram observadas características da escola da Configuração, porém de forma empírica, para determinação de estratégias de curto prazo, por se tratar de um ambiente altamente dinâmico.

Palavras-chave: Planejamento, Descritiva, Agronegócios.

Abstract: The present article aims at to study the relations and the applicability of the schools of the Configuration and the Strategical Planning, descriptive and prescriptive sources respectively, in an operating organization in the sector of Agronegócios. The research was carried through in form of half-structuralized interview focused and was divided in three parts: in the first one one searched to identify administrative and structural characteristics of the organization; in the second searching o it looked for to identify elements of the school of the Strategical Planning and in the third questionings they had searched to make possible the identification of characteristics of the school of the Configuration. The conclusion was that the company possesss able a managerial body highly and very assisted well. It was also evidenced that the premises of the school of the Strategical Planning are used of ample and formal form for the company for determination of scenes and lines of direction of long stated period. They had been observed characteristic of the school of the Configuration, however of empirical form, for determination of strategies of short term, for if dealing with a highly dynamic environment.

Key words: Planning, Descriptive, Agrobusiness.

1. Introdução

A palavra “planejamento” talvez seja uma das mais pronunciadas pelos dirigentes dentro de uma instituição e, para a maioria, o simples ato de pensar sobre o futuro já deixa implícito o sentido desta função primária da Administração. Porém, esta reflexão remete a uma visão minimalista sobre o conceito de Planejamento em si, e até mesmo sobre a Administração Estratégica ao qual este é sempre relacionado, deixando de lado sua ampla magnitude. “O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.” (OLIVEIRA, 2002, p. 35). Portanto, percebe-se que o planejamento pode e deve ser tratado de forma mais ampla pelas organizações, sendo que dele resultam decisões relevantes.

Concebido como ferramenta derivada da estratégia militar durante a Segunda Guerra Mundial, o Planejamento Estratégico pertence uma corrente de pensadores que se pode denominar Escola Prescritiva da Administração Estratégica. Segundo Audy (2000) “a escola prescritiva representa a tradição analítica e matemática de planejamento, visualizando o processo estratégico como um processo conceitual e de planejamento formal. O processo de planejamento parte de uma análise interna (organizacional) e externa (ambiental), a partir da qual as alternativas estratégicas são desenvolvidas. A escolha e implementação da melhor estratégia é o resultado final do processo de planejamento” (AUDY, 2000, p. 09). No contexto empresarial isto pressupõe um intenso conhecimento do organismo empresarial e das influências por ele recebidas, referentes às alterações ambientais em diversos campos, prescrevendo, então, a estratégia mais adequada para manter a empresa sempre em vantagem competitiva quando comparada à concorrência. Portanto, o Planejamento Estratégico consiste em um passo prático para a profissionalização dentro da organização, pois se deixa de pensar apenas no imediato, sendo esta uma ferramenta bastante difundida no meio acadêmico.

Porém, a gestão estratégica de uma organização pode ser concebida de outras formas que não o Planejamento Estratégico. Uma vertente da Administração Estratégica, mais atual, contempla a organização como um sistema em constante configuração, alternando períodos de estabilidade e mudança, agrupando e analisando *clusters* de características e comportamentos, integrando desta forma todo o conhecimento construído com o desenvolvimento das outras escolas e da própria organização, cada qual em seu próprio contexto, pressupondo a formulação de estratégias como um processo de transformação, de caráter abrangente. Os ciclos de estabilidade e mudança são freqüentes e o sucesso desta metodologia de gestão está na perfeita administração destes ciclos de forma que as estratégias sempre sejam adequadas ao contexto. Assim, as empresas podem encontrar sua nova direção dentro dos padrões emergentes, utilizando-se do conhecimento adquirido ao longo das mudanças ambientais, como um processo de aprendizagem.

Em comum às duas linhas de pensamento observa-se a importância do estudo do ambiente e do contexto da organização e seus aspectos relevantes. Então, o grande desafio que se apresenta é como tratar estes dados diante da instabilidade e de ambientes em crise, neste artigo mais especificamente no setor de agronegócios.

O presente estudo buscou pesquisar em quais condições as linhas de pensamento do “Planejamento Estratégico” e da “Configuração”, de vertentes Prescritivas e Descritivas respectivamente, são

percebidas e aplicadas por uma empresa do segmento de agronegócios no município de Laranjeiras do Sul e qual seu impacto direto na gestão e no resultado desta organização.

2. Objetivos da pesquisa

O objetivo desta pesquisa é identificar elementos e características das escolas do “Planejamento Estratégico” e da “Configuração”, e quais seus impactos na gestão e no resultado desta organização. Nos últimos anos muitas variáveis têm influenciado a agricultura e a pecuária como um todo. A discussão sobre as sementes transgênicas, as variações climáticas, oscilações no câmbio e nas cotações internacionais dos commodities agrícolas, doenças endêmicas, a política econômica governamental e a concorrência acirrada têm transformado este setor em um mercado competitivo e principalmente instável. Nesse cenário diversas empresas comercializam produtos voltados para a agricultura e pecuária, sofrendo diretamente as influências destas variáveis que exigem uma reflexão relacionada às ferramentas de Administração Estratégica para manter sua lucratividade e competitividade no setor.

A escolha das duas escolas para o estudo se deu em razão da primeira ser amplamente difundida e reverenciada nos meios acadêmicos e a segunda ser considerada mais atual, condensando as vantagens das diversas compreensões das linhas de pensamento da Administração Estratégica, porém menos difundida. Procurou-se identificar elementos predominantes das duas vertentes dentro da organização buscando determinar qual destas linhas têm maior aplicabilidade em setores assolados por períodos de crises e instabilidades, como neste caso. As premissas da investigação ora executada buscaram evidências de elementos do planejamento formal, como determinação de missão, visão, percepções sobre análises SWOT, entre outras. Também se apresentou a percepção da organização sobre análises ambientais, evidentes agrupamentos e análises destes, existência ou determinação de estratégias de mudança e percepções sobre alternância entre períodos de estabilidade e transformação.

3. Revisão Bibliográfica

3.1 A escola do Planejamento Estratégico

Planejamento Estratégico é parte da vertente prescritiva da Administração Estratégica, sendo “um instrumento para a empresa atingir seus objetivos” (OLIVEIRA, 2002, p. 160) e podendo ser mais bem definido como o conjunto de atividades necessárias para determinar objetivos, os métodos e seus desdobramentos para a obtenção dos resultados projetados. Ou seja, é a ação gerencial de posicionamento de recursos disponíveis na empresa visando manter, melhorar ou garantir a sobrevivência desta e sua posição relativa no ambiente. Consiste no processo de decidir a partir dos objetivos, das suas alterações, das análises ambientais e dos recursos utilizados para alcançá-los, as diretrizes que irão nortear a aquisição, o uso e a distribuição desses mesmos recursos.

Segundo Peter Drucker (1962), “o planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes” (DRUCKER, 1962, p. 131). Da correta análise ambiental e das suas diversas variáveis surgirão decisões que podem ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso de uma estratégia implementada. Isso deixa claro que “o processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final” (OLIVEIRA, 2002, p. 37), pois se este não for desenvolvido com eficiência pode resultar em um plano que não corresponda à realidade futura projetada, ou pior, que leve a empresa a rumos distantes do que realmente se deseja. “Nesse sentido, a realização de uma ampla prospecção ambiental como parte integrante e indispensável do diagnóstico estratégico, que é a peça inicial de todo o processo de planejamento” (CASTOR, 2000, p. 2), assim sendo, é fundamental para a própria sobrevivência da empresa que o planejamento estratégico seja executado de uma forma lógica e estudada.

Russel Ackoff (1974) apresenta quatro princípios que podem ser tratados como os Princípios Específicos do Planejamento: participativo, coordenado, integrado e permanente. O princípio participativo é voltado especificamente para o processo, visando à integração das áreas envolvidas a fim de facilitar a elaboração do planejamento em si. Esta integração também é fundamental para a correta implementação da estratégia, pois sendo a empresa um sistema, a interação entre os subsistemas é inerente revelando assim o princípio da coordenação. O princípio do planejamento integrado pressupõe que todos os diversos planejamentos dos subsistemas da empresa devem ser passíveis de integração efetiva e orientados pelo objetivo traçado pela direção da empresa. Já o princípio do Planejamento Permanente surge pela própria instabilidade do ambiente, pois com as

constantes mudanças exigem a revisão e a atualização do planejamento de forma dinâmica. A clareza e o perfeito entendimento dos processos auxiliam na eficiência do planejamento permanente.

Mintzberg (2000) descreve um modelo básico de planejamento estratégico, baseado no modelo SWOT, através das seguintes etapas: fixação de objetivos, auditoria externa, auditoria interna, avaliação da estratégia e operacionalização da estratégia. Já Oliveira (2002) apresenta o mesmo tema como as quatro fases do planejamento estratégico: diagnóstico estratégico (também chamado de auditoria de posição), missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, controle e avaliação. Apesar de aparentemente diferentes, as fases apresentadas pelos dois autores terminam por apresentar resultados semelhantes e podem ser compiladas de forma a se complementarem, tornando o planejamento final rico e consistente.

Pode-se iniciar o processo do planejamento estratégico identificando a visão e a missão da organização, traçando desta forma as primeiras linhas que orientarão sua concepção. A gerência deve definir quem são, o que fazem, para onde estão direcionados os esforços e também as diretrizes de responsabilidade social, estabelecendo um curso, uma direção para a organização. Segundo Oliveira (2002) “nesta etapa identificam-se as expectativas dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração da empresa, tendo em vista que esses aspectos proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado” (OLIVEIRA, 2002, p. 69). Ou seja, a visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Ela deve ser resultante do consenso e do bom-senso de um grupo de líderes e não da vontade de uma pessoa.

Já a missão, segundo Oliveira (2002) “é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa ‘quer ir’. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua [...]. Portanto a missão representa a razão de ser da empresa” (OLIVEIRA, 2002, p. 76). Neste ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Na realidade, a missão da empresa representa um horizonte no qual a empresa decide atuar e vai realmente entrar em cada um dos negócios que aparecem neste horizonte, desde que seja viável sobre os vários aspectos considerados. Esses negócios identificados no horizonte, uma vez considerados viáveis e interessantes para a empresa, passam a ser denominados propósitos da empresa, enriquecendo também a percepção de visão da organização.

Estabelecidas a Visão e a Missão da organização, inicia-se o processo de planejamento estratégico propriamente dito. Segundo Oliveira (2002) “o processo do planejamento começa pela determinação dos objetivos factíveis, resultantes de uma sistemática de consenso político entre os vários centros de poder da empresa.” (OLIVEIRA, 2002, p. 41). Já Mintzberg (2000) afirma que “o primeiro estágio, fixação de objetivos, serve principalmente para identificar alternativas estratégicas relevantes, para onde ou em qual direção estratégica a empresa como um todo [...] deverá ir” (MINTZBERG, 2000, p. 45), podendo, segundo Ackoff (1974), seguir três filosofias distintas:

- Filosofia da satisfação;
- Filosofia da otimização;
- Filosofia da adaptação.

A filosofia da satisfação é caracterizada pelo esforço mínimo para atingir um estado “satisfatório”, não havendo, porém, a necessidade de excedê-lo. Desta forma, a filosofia da satisfação acaba por não afastar-se muito das práticas adotadas na empresa e geralmente reflete objetivos tímidos em termos de recursos. Bastante restrita, sua vantagem é a agilidade e o baixo custo no ato de planejar, sendo esta filosofia muito útil quando a empresa inicia no processo de planejamento.

A filosofia da otimização vai mais além, não se contentando em apenas planejar para atingir objetivos, mas executá-lo tão bem quanto possível, utilizando-se de todas as ferramentas tecnológicas disponíveis. Entenda-se, aqui, como ferramentas tecnológicas as técnicas matemáticas, de sistemas de informação, análises ambientais, entre outras. Sua característica é, além da otimização de informações, a utilização de objetivos quantitativos, sendo frequentemente deixados em segundo plano variáveis que não possam ser modeladas, como recursos humanos ou estruturas hierárquicas.

Já a filosofia da adaptação baseia-se no valor do processo de planejamento, considerando a falta de eficácia de processos de controle ou administrativos. A flexibilidade é a principal característica desta filosofia, que vislumbra diversos cenários futuros e requer um tipo de planejamento para cada situação

projetada. Sua base característica pode ser resumida como sendo a busca do equilíbrio entre os ambientes internos e externos para que não ocorra a redução na eficiência do sistema empresarial. Independente da filosofia adotada, a etapa da fixação de objetivos é notoriamente caracterizada pela fixação de objetivos quantificáveis e claramente definidos. Após a determinação dos objetivos se segue a fase da análise ambiental.

“O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua, constantemente, grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente. O ambiente pode oferecer para a empresa oportunidades e ameaças. Nesse contexto, as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas. Essa resposta empresarial às diversas forças ambientais realimenta o processo de forma positiva ou negativa, fazendo com que a empresa aprenda a comportar-se diante de uma multiplicidade de forças ambientais diferentes, de modo que saiba aproveitar o embalo das forças favoráveis e evite o impacto das forças desfavoráveis, para manter sua estratégia de sobrevivência ou crescimento.” (OLIVERA, 2002, p. 92)

Inicia-se, desta forma, uma fase chamada por Mintzberg (2002) de auditoria externa, também conhecida como análise do ambiente externo. Segundo Fernandes (2005) “o ambiente fornece o contexto histórico e espacial que a organização atua. Por um lado, sua atuação está condicionada a uma série de restrições ambientais de natureza econômica, social, política, cultural, legal e tecnológica. Por outro lado, a atuação de uma organização configura esse ambiente, seja em nível local, nacional ou global” (FERNANDES, 2005, p. 31) gerando assim uma relação de interdependência da organização com o meio.

Alguns autores dividem o ambiente externo em “Ambiente Geral” e “Ambiente Operacional” (FERNANDES, 2005; CERTO, 1993; KOTLER, 1996; ANSOFF, 1990) atribuindo ao ambiente geral variáveis chamadas macro-ambientais. Segundo Fernandes (2005) “o macro-ambiente geralmente é considerado como uma situação imposta, uma realidade dificilmente modificável pela maior parte das organizações.

Já o ambiente externo operacional, segundo Fernandes (2005) é o “ambiente de interação mais próximo à organização, constituído por clientes, fornecedores, concorrentes, mercados, produtos e serviços substitutos, etc. A diferença do macro-ambiente é que a organização tem maior poder para influenciar” (FERNANDES, 2005, p. 68). Observa-se que o foco do ambiente operacional é o mercado, podendo ser tratado de diversas formas, como direcionado para a concorrência, para os clientes ou procurando novos mercados de atuação para a empresa. Fernandes (2005) apresenta diversas técnicas e metodologias que podem ser utilizadas para mapear o ambiente operacional de uma organização, sendo elas:

- Análise Estrutural da Indústria (modelo das cinco forças de Porter);
- Análise do Ciclo de Vida do Setor;
- Análise do Tamanho e Crescimento do Mercado;
- Análise da Atratividade do Setor;
- Análise Estratégica da Concorrência.

Cada uma destas ferramentas apresenta um foco de análise distinto e possui uma aplicabilidade específica, com ênfase em uma ou outra variável mercadológica. Esta pesquisa, embora se desenvolva no setor de Agronegócios, terá a análise do ambiente mercadológico direcionada para a Análise Estrutural da Indústria, também conhecida como Modelo das Cinco Forças de Porter ou ainda Análise da Concorrência Ampliada, e também para a Análise de Atratividade do Setor.

A Análise Estrutural da Indústria é uma ferramenta desenvolvida por Michael Porter para o diagnóstico e avaliação estrutural de um segmento. Segundo esta metodologia o desempenho de uma empresa está ligado ao desempenho estrutural do setor e ao desempenho da organização neste mesmo setor. Para tal, serão analisadas no decorrer da pesquisa algumas das seguintes variáveis, chamadas também de forças:

- ameaça de novos concorrentes;
- rivalidade em relação aos concorrentes existentes;

- ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- poder de compra dos clientes;
- poder de negociação dos fornecedores.

Já na Análise de Atratividade do Setor, Fernandes (2005, p. 88) baseia-se em uma metodologia desenvolvida por Hax e Majluf e que consiste em:

- identificar os fatores externos críticos que impactam na atratividade do negócio;
- avaliar o grau de atratividade de cada um dos fatores identificados, tanto para o presente quanto para o futuro;
- extrair desta análise as oportunidades e ameaças associadas ao negócio.

Nessa metodologia os fatores externos críticos são classificados em cinco categorias, sendo elas: fatores competitivos, econômicos e governamentais, tecnológicos e fatores sociais. Após levantamento dos dados sobre a percepção dos fatores acima na empresa pesquisada, será efetuada uma breve reflexão.

A seqüência do planejamento estratégico solicita a análise do ambiente organizacional interno, chamada por Mintzberg de auditoria interna. Nesta etapa busca-se identificar os pontos fortes e fracos pertinentes à organização com a intenção de maximizar os pontos fortes, revertendo-os em vantagens competitivas, e anular ou minimizar o impacto nocivo dos pontos fracos na estrutura da empresa.

Fernandes (2005, p. 123) comenta que “a avaliação da empresa do prisma das áreas funcionais ajuda no entendimento dos níveis de performance e completa os insights obtidas nas outras análises [...]” sendo que essas informações “devem ser geradas a partir de um sistema confiável de mensuração da performance [...]” a fim de tornar o planejamento confiável e efetivo.

Após a elaboração do planejamento estratégico, a direção da organização já possui subsídios para definir as estratégias necessárias a fim de atingir os objetivos e metas anteriormente traçados. Torna-se possível avaliar todas as variáveis a fim de encontrar a melhor estratégia a ser adotada. Oliveira (2002) define estratégia como sendo “um caminho ou maneira ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente” (OLIVEIRA, 2002, p. 196). A estratégia é muito importante para a organização pois deixa explícita a forma pela qual a organização se comporta perante o ambiente.

“Infelizmente, grande número de empresas não tem ou não sabe quais são suas estratégias ou não estão conscientes das estratégias que sustentam seu sucesso. É bem possível para uma empresa atingir um sucesso inicial, sem real conscientização de suas causas; entretanto é bem mais difícil continuar bem, ramificando-se em novos empreendimentos e negócios, sem a apreciação exata das suas estratégias básicas” (OLIVEIRA, 2002, p. 199).

Mintzberg (2000) afirma que a formulação “deve ser o processo divergente e aberto, no qual a imaginação pode florescer, ao passo que a implementação deve ser mais fechada e convergente, para sujeitar as novas estratégias às restrições” durante o estágio de operacionalização da estratégia.

Na operacionalização da estratégia talvez resida o estágio mais sensível e perigoso de todo o processo de planejamento desenvolvido. Entre suas críticas, autores como Mintzberg (2000) comentam como sendo uma de suas falhas a tentativa de forçar a previsibilidade em um ambiente instável, impedindo desta forma a realização dos objetivos traçados devido a situações inesperadas ao processo. Outra fragilidade do planejamento estratégico reside no fato de sua concepção ser executada na cúpula da organização e sua implantação depender basicamente dos níveis táticos e principalmente operacionais da empresa. Acredita-se, durante sua concepção, que os sistemas de informação desempenharão papéis perfeitos e terão plena fluência em todos os níveis. Porém a prática demonstra que ruídos, falhas e distorções, propositais ou não, acabam por comprometer a confiabilidade das informações nos dois sentidos da hierarquia, comprometendo o resultado anteriormente traçado.

Mintzberg (2000) comenta que os adeptos das escolas prescritivas tendem a adotar uma abordagem do conhecimento em função de um crescimento gerido, ou seja, adubam e podam sua “árvore organizacional” com cuidado para controlar influências perturbadoras.

As escolas prescritivas são claras e coerentes. Isto torna a discussão e a transmissão de idéias mais fácil, mas pode igualmente promover a esterilidade no pensamento e principalmente na sua aplicação.

3.2. A escola da Configuração.

A metodologia apresentada na escola da configuração pode ou tende a simplificar uma abordagem complexa, analisando grupos e descrevendo a estratégia como um processo de mudança, aplicada. Nesta ocasião, ela permite a utilização de recursos decorrentes de todas as escolas da Administração Estratégica, tornando ampla e flexível sua aplicabilidade. Fica evidente se tratar de uma escola decorrente da vertente descritiva da Administração Estratégica, pois esta parte da análise do contexto presente a fim de traçar a estratégia para a mudança futura, próxima ou não.

De um modo geral, as organizações constroem sua história baseadas em períodos alternados de estabilidade e transformação. Mintzberg (2000) trata esta escola como sendo da Configuração e Transformação. O estado atual da organização e seu contexto permite uma determinada configuração desta no ambiente. Já o processo de produzir estratégias para adaptar-se às mudanças no ambiente pode ser vista como transformação. Ou seja, se a organização adota um certo estado, então o processo estratégico torna-se a passagem de um estado para outro. Portanto, transformação é inevitavelmente consequência da configuração e baseia-se em determinada estratégia traçada. Após uma certa estabilidade há um avanço dramático, de forma que em condições particulares pode-se configurar estados, modelos ou tipos ideais, que se sucedem em novos estágios, períodos e ciclos de vida organizacional. As empresas podem encontrar sua nova direção dentro dos padrões emergentes, utilizando-se do conhecimento adquirido ao longo destas mudanças ambientais. Segundo Audy (2000), esta construção de conhecimento representa uma característica das escolas descritivas, pois “[...] visualiza o processo de planejamento como um processo de aprendizagem, levando em consideração aspectos mentais relacionados com o processo decisório e os valores e formas de pensar dos tomadores de decisão. Neste sentido, aspectos situacionais e inesperados, de base política ou não, devem ser utilizados para a aprendizagem e a ação, afetando diretamente as estratégias” (AUDY, 2000, p. 22)

A fim de compreender as ferramentas das quais a escola da Configuração se utiliza, precisamos considerar que “os defensores desta escola são agrupadores descarados: eles vêem o mundo em termos de categorias claras e precisas. As nuances de variabilidade são deixadas de lado em favor do agrupamento global; em termos estatísticos, os marginais são ignorados em favor das tendências centrais” (MINTZBERG, 2000, p. 223). O mesmo autor ainda relaciona as premissas da Escola da Configuração:

- “- Na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de algum tipo de configuração estável de suas características.
- Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação, também chamado de salto quântico para outra configuração.
- Esses estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo, em seqüências padronizadas.
- A chave para a Administração Estratégica, portanto, é sustentar a estabilidade ou, no mínimo, ser capaz de reconhecer e de se adaptar às necessidades de transformação rápida.
- Assim sendo, o processo de formulação de estratégias pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente, cada uma em seu próprio tempo e contexto.
- As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou manobras para enganar a concorrência, também em função do contexto.” (MINTZBERG, 2000, p. 224)

Mintzberg (2000), em seu comentário, assevera que pesquisadores desta escola identificaram alguns estágios nos quais as instituições podem estar posicionadas. São eles: estágio de desenvolvimento, de estabilidade, de adaptação, de empenho em busca de uma nova direção e de revolução com rápidas transformações. As mudanças entre estes estados identificados seguem quatro padrões principais:

- “- Choques periódicos, os quais eram comuns, especialmente em organizações convencionais: longos períodos de instabilidade interrompidos por ocasionais períodos de revolução;
- Oscilações, quando estágios de convergência adaptativa para a estabilidade foram seguidos por outros de esforços divergentes por mudanças, às vezes em ciclos surpreendentemente regulares;
- Ciclos de vida, que em um estágio de desenvolvimento foi seguido por um de estabilidade ou maturidade, etc;
- Progresso regular, em que a organização empenhou-se em adaptação relativamente constante.” (MINTZBERG, 2000, p. 228)

Outro pesquisador desta escola, chamado Danny Miller, definiu o estado de estratégia, estrutura, situação e processo como “arquétipo”, e as transições entre arquétipos como sendo “quânticas”, ou seja, a mudança de muitos elementos ao mesmo tempo quando comparada às mudanças gradativas, que sugerem um elemento por vez. Expostos desta forma, os conceitos de “arquétipo” seguidos de “mudanças quânticas”, estratégicas e estruturais, reforçam as teorias apresentadas por Mintzberg e auxiliam em sua compreensão.

As escolas descritivas preferem um crescimento mais natural, apesar de realizarem enxertos a fim de experimentarem novas possibilidades, e tendem a ser mais completas e ricas, permitindo maior experimentação e inovação. Uma das vantagens da escola da configuração é que com sua metodologia torna-se mais difícil a imitação e permite à organização reagir mais rapidamente. Já as principais críticas relatam a dificuldade de classificação das organizações em configurações pré-estabelecidas, pois existem várias nuances, vários contextos, gerando muitas contingências e múltiplas perspectivas que dificultam a sua aplicação. Outros críticos referem-se também ao fato das organizações estarem constantemente mudando, não apenas quando os períodos de estabilidade são interrompidos, mas de forma incremental, quase permanente.

Complementando, cabe resgatar o conceito de Estratégias Emergentes introduzido por Mintzberg (2000). Segundo este autor, “estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo” (MINTZBERG, 2000, p. 17) e nem sempre a estratégia realizada é a pretendida, resultando, paradoxalmente, em uma estratégia não planejada, que se desenvolve no dia-a-dia da organização e só é percebida após sua efetivação, permitindo desta forma a ampliação das definições de estratégia. A escola do Planejamento Estratégico tem clara preferência pelo binômio *estratégias pretendidas – estratégias realizadas* enquanto a escola da Configuração aceita a aplicação direta do binômio *estratégias emergentes – estratégias realizadas*, consolidando-as simultaneamente ao seu desenvolvimento. Então, pode-se definir o conceito de estratégias emergentes como “um padrão de ação seguido na ausência de um plano ou em desacordo com um plano existente” (MARIOTTO, 2003, p. 79).

4. Metodologia Empregada

Trata-se de um estudo de caso qualitativo, pois investiga um modelo de empresa em especial, e para o levantamento dos dados e informações necessárias para a análise proposta foi selecionado o método da entrevista semi-estruturada. Marconi (1996) comenta que o objetivo principal da mesma é a obtenção de informações do entrevistado sobre um assunto ou problema específico, determinando, desta maneira, opiniões e descobrindo planos de ação. Percebendo-se que a ferramenta ‘entrevista’ enquadra-se perfeitamente no objetivo proposto, possibilitando investigação de percepções ambientais e procedimentos formais dentro da organização.

A tipologia semi-estruturada foi escolhida devido ao fato que nela o entrevistado pode fornecer informações conforme lhe for conveniente ou interessante, tomando a liberdade de conduzir, baseado em tema questionado, a entrevista e explorando de maneira ampla as questões mais relevantes que surgirem ou forem consideradas importantes. E com a intenção de levantar algumas informações específicas necessárias para a análise proposta, foi agregada a metodologia de entrevista focalizada onde “há um roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar e o entrevistador tem liberdade de fazer as perguntas que quiser: sonda razões e motivos, dá esclarecimentos, não obedecendo, há rigor, uma estrutura formal” (MARCONI, 1996, p. 85) pois como se investiga o gerenciamento e a estratégia de uma organização em um ambiente instável, podem surgir durante a

entrevista fatos isolados que não obedeçam uma estrutura formal, porém se enquadrem no tema investigado dentro do roteiro.

5. A Pesquisa

A empresa, selecionada para o estudo, foi a SolloSul Insumos Agrícolas, sendo o principal motivo para esta escolha, o fato desta vir apresentando um desempenho superior às demais concorrentes no setor de Agronegócios, na região pesquisada. Atualmente, o mercado onde a organização está inserida conta com 08 empresas concorrendo diretamente e a SolloSul domina o equivalente a 23% mercado, segundo dados fornecidos pela Associação Comercial e Industrial de Laranjeiras do Sul (ACILS).

Fundada em 1991, a SolloSul atua no setor de insumos agrícolas e comercialização de grãos, possuindo sete lojas espalhadas nas regiões centro-oeste e sudoeste do estado do Paraná. Sua matriz localiza-se no município de Pato Branco – PR, e é composta por quatro sócios, sendo um destes majoritário, com 60% do capital social da companhia. A empresa é administrada essencialmente por este sócio majoritário que, de acordo com dados levantados na entrevista, possui perfil controlador, principalmente quanto a questões financeiras. A formação acadêmica deste sócio é Agronomia e especialização em Gestão Empresarial e sua filosofia de trabalho é adotar margens de lucro aceitáveis para o setor, sem entrar em “guerra de preços” com os concorrente e primando pela qualidade dos produtos e serviços prestados.

A pesquisa foi realizada em maio de 2006, na filial de Laranjeiras do Sul, que é administrada pelo Engenheiro Agrônomo Paulo Piovesan, gerente, profissional com 10 anos de experiência na empresa. Esta entrevista foi dividida em três partes principais, distintas. Na primeira buscou-se conhecer dados históricos da empresa e sua estrutura hierárquica, bem como dados da administração e seus critérios. A segunda parte foi desenvolvida de forma a identificar se existe e explicitar os conceitos de Planejamento Estratégico aplicados à empresa, buscando características prescritivas. Já na terceira parte o entrevistador buscou investigar a existência de elementos pertencentes à escola da Configuração e suas características descritivas, questionando sobre noções de análise agrupada, mudanças forçadas por momentos de instabilidade e alterações estratégicas que proporcionaram a antecipação ou assimilação de acontecimentos relevantes.

Fase 1 da entrevista - onde se buscou basicamente informações sobre a administração da empresa, duas informações apresentadas chamaram a atenção. A primeira é a existência de um Comitê Executivo, formado pelos gerentes das filiais, pelos demais sócios da empresa e ainda pelos diretores comercial e financeiro. Alguns sócios são gerentes de filiais ou ocupam cargos na diretoria da empresa, sendo este comitê composto por oito integrantes. Todos os componentes deste possuem formação superior, sendo dois Administradores e os demais Agrônomos, alguns com especialização em Administração. A função deste comitê é discutir as diretrizes da empresa, estudar o mercado e os principais negócios realizados, bem como a análise permanente do desempenho da organização.

A segunda informação levantada é a existência de uma empresa de consultoria contratada de forma permanente, que presta assessoria ao Comitê Executivo. Sua principal função é realizar levantamentos de mercado, estudos de viabilidade, análises financeiras e de retorno do negócio e orientação quanto a abertura e até fechamento de filiais. As reuniões entre o Comitê Executivo e a empresa de consultoria ocorrem mensalmente.

Fase 2 da entrevista – percebeu-se o impacto desta assessoria e do comitê executivo na gestão do negócio. Constatou-se a existência de um planejamento estratégico formal na organização, com ênfase no longo prazo e projeções até o ano de 2012. As diretrizes deste planejamento orientam, por exemplo, para a abertura de filiais, principalmente no estado de Santa Catarina. Também prescrevem ações visando minimizar o impacto das sementes transgênicas que influenciam diretamente a venda de herbicidas, e orientam a prospecção de novos mercados, como a fruticultura. Foi percebido durante a entrevista que a empresa de consultoria contratada realiza análises claramente baseadas na metodologia SWOT e apresenta o resultado destas ao Comitê Executivo para que este decida quais as melhores estratégias a serem adotadas pela organização. Também verificou-se a existência das definições de missão e visão da empresa, sendo estes conceitos bastante difundidos entre o corpo gerencial, porém pouco disseminados entre a equipe técnica, nos níveis mais baixos da hierarquia.

Durante a entrevista percebe-se, baseado nos comentários do gerente, que o planejamento estratégico orienta para a disseminação de conceitos e informações sobre o desempenho financeiro para o corpo técnico da empresa, principalmente para os vendedores. Esta orientação possibilita aos vendedores

maior percepção dos problemas e dos negócios mais rentáveis para a organização, de forma que a equipe técnica passe a avaliar sua atuação do ponto de vista financeiro, priorizando o retorno do investimento e a qualidade das vendas realizadas. Estas diretrizes condizem com o perfil do dirigente da empresa e, como pode ser percebido, vêm sendo implantadas gradativamente em reuniões mensais entre os funcionários das filiais e o diretor financeiro da empresa, baseados em índices fornecidos pela consultoria. Esta atitude é claramente o reflexo de uma análise SWOT efetiva que visa sanar um ponto fraco identificado pelos dirigentes ou pela consultoria na empresa, aumentando os níveis de rentabilidade e diminuindo a inadimplência nas suas atividades.

Ainda buscando elementos referentes ao Planejamento Estratégico, o entrevistado foi questionado a respeito da definição de objetivos. Sendo observada a existência de objetivos de longo prazo e de curto prazo. De acordo com o entrevistado, ao final de cada ano são definidos as metas e os objetivos para o ano seguinte, baseados em dados históricos e perspectivas de mercado, bem como na experiência acumulada pelo corpo gerencial. Algumas vezes, devido a mudanças inesperadas no ambiente o qual a organização está inserido, são realizadas revisões nestas metas e objetivos anuais. Porém, evita-se ao máximo realizar estas alterações, fazendo com que a organização se esforce para atingir o objetivo traçado inicialmente.

Fase 3 da entrevista foi aberta com questionamentos sobre mudanças ambientais e seus monitoramentos. Segundo o entrevistado, o ambiente no qual a organização está inserida, caracterizado pela constante instabilidade, é monitorado tanto pelos proprietários quanto pelos gerentes das filiais. Nestes monitoramentos são analisados dados passados, presentes e tendências futuras, permitindo rápidas mudanças nas microestratégias, principalmente no curtíssimo prazo, com ações imediatas. O dinamismo e a flexibilidade deve ser constante neste ramo, porém existe a preocupação de evitar desvios significativos nas diretrizes traçadas no planejamento de longo prazo.

O setor é caracterizado pela concorrência acirrada, não apresentando união formal entre os concorrentes, embora estes troquem informações sobre o mercado e suas tendências, informalmente. O bom relacionamento entre os gerentes da empresa e os fornecedores propicia uma fonte de informações importantes sobre o mercado e também sobre as estratégias traçadas pela concorrência, permitindo uma certa pró-atividade por parte da administração.

Com relação aos funcionários acabam por desenvolver laços de amizade com os clientes, sendo esta uma característica típica do segmento. Em função disso, observa-se uma certa fidelização dos clientes para com a empresa, embora estes muitas vezes façam uso das vantagens oferecidas pelos concorrentes como instrumento de negociação na obtenção de melhores descontos ou prazos. Esse relacionamento acaba exigindo que o administrador literalmente vá a campo em visitas as propriedades às quais fornece insumos. Esse vínculo externo acaba por auxiliar a gerência no monitoramento do ambiente, pois a deixa em contato direto com o produtor, suas percepções do ambiente operacional, perspectivas de mudanças e estratégias adotadas.

Sobre a adaptação de curto prazo tanto das estratégias de gestão de estoques quanto das políticas de preços da empresa, ambas em função do monitoramento e adaptação das mudanças do ambiente, reflete características descritivas pertinentes a escola da Configuração. Segundo o gerente entrevistado, a previsão para este ano é uma redução no faturamento da ordem de 22%, embora a previsão de volume de produtos comercializados neste ano seja maior em relação ao ano anterior.

Quanto à política de preços e crédito adotadas, constatou-se que os preços praticados pelas filiais são tabelados pela matriz e o gerente possui uma boa margem de negociação de acordo com o volume comercializado. Para negociações que se demonstrem muito lucrativas podem ser concedidos descontos maiores, porém estes devem sempre passar pela avaliação dos membros do Comitê ou, no mínimo, pela avaliação dos diretores na matriz, os quais negociam melhores preços com seus fornecedores dependendo do volume comercializado. Para estabelecimento e concessão de limites de crédito, os clientes da empresa são cadastrados em formulário específico desenvolvido pela empresa submetidos à avaliação dos membros do comitê, onde existem pessoas com larga experiência bancária na área de crédito, capazes de realizar análises bastante confiáveis, segundo o entrevistado. De acordo com a avaliação do cadastro dos clientes são definidos limites de crédito pré-estabelecidos para que o gerente negocie sob respaldo do Comitê Executivo. As duas ações apresentadas acima, margem de negociação de preços e política de concessão de crédito, permitem uma maior flexibilização da estratégia de curto prazo para que o gerente ou o próprio vendedor possam configurar a empresa de forma que esta assimile rápidas mudanças no ambiente, aproveitando oportunidades de mercado,

porém não desviando seu rumo das diretrizes estabelecidas no Planejamento Estratégico de longo prazo.

O formulário de avaliação de crédito utilizado pela empresa foi apresentado pelo entrevistado e nele constatou-se que a organização avalia o cliente sob vários aspectos, considerando muitas outras percepções além das financeiras e bancárias convencionais, com itens como “avaliação de caráter, nível tecnológico, conceito do cliente na região”. Ao final da avaliação pelo comitê o cliente recebe conceitos que variam de “A” a “E”, além de valores para concessão de crédito, descontos e prazos para pagamento. Esta análise ampla e com determinação de conceitos permite gerar agrupamento de classes de clientes de acordo com a conveniência do gerentes, sendo esta uma característica da escola da configuração.

No sentido de verificar a percepção do gerente quanto às possibilidades de mudanças futuras significativas, buscando identificar os possíveis saltos quânticos apresentados na teoria da escola da Configuração. O questionamento sobre a possibilidade de alterações de cenário em função das eleições presidenciais do ano de 2006, fica claro a percepção da configuração de um ambiente político futuro por parte do entrevistado, que se desenha de certa forma estável e não gera necessidade de grandes alterações na estratégia da empresa. Porém, percebe-se a existência de um salto quântico, uma mudança significativa na estratégia, durante as últimas eleições presidenciais, quando o ambiente econômico tornou-se altamente instável em função das alterações políticas, obrigando a empresa a adotar estratégias defensivas, talvez até inesperadas, uma vez que seus produtos utilizam como base a moeda americana para formação de preço e as taxas de juro praticadas no mercado influem diretamente na concessão de crédito e índices de inadimplência.

Questionado a respeito das previsões e do monitoramento das variáveis relacionadas ao ambiente rural, ficou evidente o monitoramento de variáveis ambientais agrupadas, como por exemplo “os produtores do sudoeste do estado” ou “os produtores de milho”, grupos estes que configuram o ambiente obrigando a empresa a realizar uma correta leitura do contexto e adaptar suas ações estratégicas de curto prazo de forma a assimilar as novas condições do mercado, adotando, por exemplo, políticas diferenciadas de crédito para produtores de milho ou agricultores do sudoeste, consistindo isto em uma aplicação direta da escola da configuração nas estratégias de curto prazo da organização.

6. Considerações Finais

Como já foi comentado, este trabalho de pesquisa desenvolveu-se na empresa SolloSul Insumos Agrícolas pois esta vem apresentado nos últimos anos um desempenho superior em um mercado instável e sujeito a alterações ambientais rápidas e significativas.

Na primeira parte da entrevista, constatou-se a existência de uma organização administrativa consolidada e bem organizada, voltada para resultados financeiros, em sintonia com as técnicas administrativas contemporâneas.

Ao término da segunda parte da entrevista percebeu-se claramente a existência de um planejamento estratégico na empresa que orienta as macro-estratégias de longo prazo e algumas de ações de curto prazo. A existência deste planejamento formal deve-se também, à formação acadêmica do corpo gerencial reforçada pela assessoria recebida de uma consultoria externa, combinação esta que leva a uma administração profissionalizada. A contratação da consultoria externa reflete a necessidade, observada pelos diretores da empresa, de obtenção de informações mais confiáveis, específicas e a definição de estratégias mais consistentes, necessidade esta gerada pela excessiva instabilidade e agressividade do ambiente o qual a organização está inserida.

A terceira parte da entrevista possibilitou a constatação de inúmeras características pertencentes à escola da Configuração, influenciando diretamente as estratégias de curto prazo através de leituras do ambiente com variáveis agrupadas e constatando a percepção do gerente em relação a possíveis mudanças de cenário. O fato de o profissional entrevistado possuir grande experiência no segmento e também formação superior contribui em muito para a percepção de possíveis mudanças no cenário futuro, permitindo atitudes pró-ativas por parte da filial e também de todo o corpo gerencial.

Ao final o pesquisador constatou que na organização há aplicação combinada das duas estratégias estudadas, da escola do Planejamento Estratégico e da escola da Configuração, porém em momentos distintos. A organização aplica fundamentos do Planejamento Estratégico para determinar suas estratégias de longo prazo, assessorado por uma empresa de consultoria permanente e com clara

formação acadêmica na área administrativa. Cabe ressaltar que o planejamento de longo prazo pode não considerar ou projetar mudanças significativas e instabilidades no ambiente, o que o torna de certa forma estável, corroborando com a idéia inicial apresentada para este tipo de metodologia, levantada na literatura especializada. Para determinação de suas estratégias de curto prazo a empresa utiliza, mesmo que de forma empírica, os preceitos da escola da Configuração, analisando variáveis agrupadas e configurando a organização para atender ao contexto de atuação, assim como às demandas do mercado, aplicando muitas vezes estratégias emergentes, porém sem desviar-se do horizonte de longo prazo traçado, demonstrando desta forma toda a flexibilidade requerida e a atenção exigida de uma instituição administrada em ambientes instáveis e sujeito a mudanças, muitas vezes não influenciáveis. Pode-se considerar que a combinação de estratégias descritivas e prescritivas para curto e longo prazo respectivamente, aliadas à profissionalização da gerência e a atuação de uma assessoria confiável, gera resultados satisfatórios e permite a condução consciente da organização em ambientes sujeitos a instabilidade.

Sugere-se ainda a utilização do presente estudo do setor de agronegócios, como ponto de partida para futuras investigações e comparações da prática profissional nas organizações do setor. Bem como podem haver comparações dentro do setor em relação a desempenhos similares e satisfatórios, para fins comparativos. Podendo proporcionar em futuros estudos de maior profundidade a serem utilizados em cursos de Administração Estratégica ou de Agronegócios.

7. Bibliografia

ACKOFF, R. L. ; Planejamento Empresarial. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1974.

ANSOFF, I. H. ; A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.

AUDY, Jorge Luis Nicolas; Modelo de Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação: Contribuições da Aprendizagem Organizacional e do Processo Decisório. (Dissertação de Doutorado apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000.)

AZEVEDO, Marilena C. ; COSTA, Helder G. ; Métodos para Avaliação da Postura Estratégica. São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, v.8, n.2, p.1-18, abril/junho 2001.

CASTOR, Belmiro V. J. ; Planejamento Estratégico em Condições de Elevada Instabilidade. Curitiba: Revista FAE, v.3, n.2, p.1-7, maio/agosto 2000.

CERTO, Samuel C. ; PETER, J. P. ; Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

MARCONI, Mariana de A. ; LAKATOS, Eva M. ; Técnicas de Pesquisa. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARIOTTO, Fabio L.; Mobilizando Estratégias Emergentes. Revista RAE, vol. 43, número 2, páginas 78 a 93, abril - junho 2003 – FGV-EAESP.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph ; Safári de Estratégia: Um Roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma P. R. ; Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas. 13ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, Michael ; Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1986.