

## 2

### Referencial teórico

A literatura explorada para a definição de eixos de análise e para a geração de suposições e categorias iniciais que serviram de base para a pesquisa de campo e para a realização das análises, considerou principalmente as teorias sobre (i) gestão estratégica, (ii) competências centrais e visão baseada em recursos<sup>10</sup>, (iii) redes e parcerias, (iv) design organizacional e (v) empreendedorismo, aquisições e novos negócios, que se constituíram como os eixos de análise.

#### 2.1

##### Gestão Estratégica

A revisão da literatura sobre gestão estratégica iniciou-se na comparação entre as abordagens relativas a três das principais correntes sobre o tema: a Escola do Design, a Escola do Posicionamento e a corrente que pesquisa a construção da base de recursos (“resource-based view”). Esta última representou, no entanto, a principal fonte conceitual para a análise realizada no presente estudo.

A Escola do Design, em estudos sobre a estratégia das organizações, propõe um modelo em que o processo de formação da estratégia tem como objetivo relacionar as oportunidades e as ameaças externas às forças e fraquezas internas, ou seja, com as competências centrais ou vantagens competitivas internas. Após esta análise, a alta administração insere no processo de formação da estratégia os valores e o direcionamento da empresa (Mintzberg, 1990). Assim, a empresa deve verificar quais atividades ela tem capacidade para realizar.

No entanto, Mintzberg (1990) critica esta análise. Para ele, a identificação das forças e fraquezas é de difícil consenso, sendo possível somente identificar uma força ou fraqueza em relação a um negócio específico. Isto é o que este estudo de caso tem como objetivo, ou seja, identificar os aspectos organizacionais relacionados às competências da empresa para o processo específico de realização de novos negócios e parcerias interorganizacionais. Esta identificação poderá

---

<sup>10</sup> “core competence” e “resource-based view”.

permitir uma análise do alinhamento das competências e recursos internos, incluindo os processos, a estrutura e os sistemas, com a estratégia de crescimento definida pela empresa. Apesar da literatura ressaltar a dificuldade das organizações e dos indivíduos em conhecerem a si próprios, ela também ressalta que uma estratégia clara pode criar um comprometimento na forma de agir e responder da empresa e de seus funcionários.

Esta Escola do Design, como ressaltado por Mintzberg (1990), considera as intenções da organização como um conceito integrado. As Escolas do Planejamento e do Posicionamento pecariam por não adotar este conceito integrado. A primeira focaliza as questões internas, enquanto que a segunda foca nas questões externas, de modo que a integração pode não ocorrer, gerando desalinhamentos. Enfim, a identificação dos recursos e competências envolvidos com a realização de novos negócios e parcerias possibilita a integração destes com a estratégia da empresa.

Mintzberg (1990) elenca sete premissas da Escola do Design que podem auxiliar nesta integração. A primeira é a de que o processo de formação da estratégia deve ser controlado e realizado de forma consciente. É importante destacar as palavras de Andrews (1976, 1980, 1981, 1987, apud Mintzberg, 1990), que resalta os perigos de estratégias emergentes ou alterações provocadas na estratégia durante sua implementação, gerando desalinhamentos. O próprio alinhamento dos aspectos organizacionais envolvidos pode evitar estes desvios de estratégia quando prejudiciais à empresa.

A segunda premissa é de que deve existir um estrategista, ou grupo de estrategistas, responsável pela elaboração da estratégia, que a impõe à organização e a monitora através do planejamento estratégico, do orçamento e de sistemas de controle, como o *Balanced Score Card*. Ele deverá assegurar o desenvolvimento dos recursos necessários à consecução da estratégia. Andrews estende a formação da estratégia a outros na empresa, principalmente no que tange à necessidade de inovação, ainda que a alta administração mantenha o seu papel central no processo. Como será visto, a inovação é uma questão presente nos processos de realização de novos negócios e parcerias, de modo que a elaboração da estratégia deveria envolver outros níveis hierárquicos da empresa e, principalmente, os profissionais envolvidos com a realização destes processos. Segundo Mintzberg

(1990), o importante é que a estratégia não se afaste dos princípios de gerência, atribuindo valor em demasia à criatividade e a filosofia.

A terceira premissa é que o processo de formação da estratégia deve se manter simples e informal. Já para as Escolas do Planejamento e do Posicionamento, deve haver um pouco de análise formal.

A quarta premissa é de que a estratégia deve ser única. As estratégias devem ser específicas para a empresa, de acordo com suas vantagens competitivas, seus recursos e seus valores organizacionais.

A quinta premissa reforça que a estratégia deve ser mantida, não sendo modificada por estratégias emergentes. Conforme Huy e Mintzberg (2003, p.79), às vezes a resistência à mudança ocorre quando a empresa está perseguindo uma estratégia perfeitamente boa. Pode-se entender também que a manutenção da estratégia protege a empresa, principalmente no caso de uma empresa de economia mista, de uma interferência prejudicial pelo ambiente e pelos competidores, não impedindo, no entanto, que uma nova estratégia seja formulada se as condições internas ou externas se modificarem, de acordo com os interesses da empresa. Segundo Mintzberg (1990), sempre existirão forças que tentarão alterar a estratégia, e os gerentes não podem alterar seus direcionamentos a todo o momento, conforme trecho abaixo:

“É impossível para um gerente orquestrar as decisões internas, o ambiente externo, comportamentos e relacionamentos de poder, necessidades de informação e necessidades técnicas e a ação de oponentes inteligentes”<sup>11</sup> (Mintzberg, 1990, p. 184).

A sexta premissa é a de que a estratégia deve ser clara e deve ser anunciada. Andrews identifica razões para não anunciá-la, como a confidencialidade e a dificuldade de mantê-la atualizada, ou ainda por razões políticas, todas questões que são muito presentes no processo em estudo. No entanto ele reconhece que é necessária a sua anúncio para que outros na empresa a entendam e possam auxiliar no alinhamento dos recursos e competências. A obtenção do comprometimento dos envolvidos é razão suficiente para o envolvimento de todas

---

<sup>11</sup> “it is virtually impossible for a manager to orchestrate all internal decisions, external environmental events, behavioral and power relationships, technical and informational needs, and actions of intelligent opponents” – Mintzberg, 1990, p. 184 – tradução livre do autor.

as pessoas necessárias para a implementação da estratégia com sucesso. Ela deve ser clara ao menos àqueles que a elaboraram. Correlacionando esta premissa com a quinta premissa acima, Ansoff (1991) afirma que o uso de uma estratégia clara não impede que se dê atenção a novas oportunidades, mas sim impede desvios erráticos da estratégia traçada.

A sétima premissa é a da implementação separada de formulação. Segundo Mintzberg (1990), os autores da Escola do Design defendem que o design organizacional, a estrutura e os processos, devem seguir a estratégia, assim como a estratégia se baseia na estrutura e nos processos existentes e possíveis. Ele defende que a estrutura ande junto com a estratégia, e que aquela não pode ser alterada à vontade, em virtude de uma nova estratégia. Os ajustes na estrutura nem sempre se dão simultaneamente à formação das estratégias, o que pode gerar desalinhamentos temporários, que podem ser fontes de problemas no processo em estudo. A teoria do design organizacional ajuda a entender melhor estes alinhamentos, que poderão ser verificados na pesquisa de campo.

Por fim, Mintzberg (1990) afirma que as capacidades internas devem ser acessadas considerando o ambiente externo. Neste estudo de caso, entende-se que o ambiente oferece a oportunidade de expansão. A empresa já anunciou que esta é a sua estratégia e está se alinhando internamente para perseguir esta estratégia. No entanto, a interferência do ambiente pode estar causando problemas internos de encaixe e alinhamento dos recursos e competências, gerando dificuldades no processo de realização de novos negócios e parcerias. As forças da empresa podem não estar sendo suficientes para a implementação de sua estratégia.

Com o foco no ambiente externo, Porter (1991a) defende a escola do posicionamento, assumindo que o sucesso da empresa é manifestado quando esta alcança uma posição competitiva que a leva a uma performance financeira superior e sustentável. Segundo ele, a literatura define três condições essenciais para explicar o sucesso da empresa.

A primeira, se refere ao desenvolvimento e a implementação pela empresa de uma gama de objetivos e políticas funcionais internamente consistentes. Em outras palavras, o sucesso é obtido quando a empresa promove o alinhamento de seus recursos internos. Porter (1991b), reafirma que o sucesso é obtido quando a empresa promove o alinhamento de seus recursos internos.

A segunda condição para o sucesso é que estes objetivos e políticas alinhem as forças e fraquezas da empresa com as oportunidades e ameaças do ambiente externo, como ressalta Mintzberg (1990), ao falar da Escola do Design. Barney (1991), em seu artigo sobre os recursos da empresa e as vantagens competitivas sustentáveis, também ressalta que as empresas obtêm vantagens competitivas sustentáveis ao implementar estratégias que fazem uso de suas forças internas, em resposta às oportunidades que o ambiente apresenta, enquanto neutraliza ameaças externas e evita as fraquezas internas.

O processo de realização de novos negócios e parcerias constitui-se em uma busca pelo aproveitamento das oportunidades e pela neutralização das ameaças externas. Neste processo, torna-se essencial o estudo das forças e das fraquezas internas da empresa, principalmente, como é o objetivo deste estudo, das forças e fraquezas do processo de realização de novos negócios e parcerias. Esta análise interna se dá através do estudo dos recursos da empresa, o qual será discutido mais à frente. No caso em estudo, o esforço para o alinhamento e desenvolvimento dos recursos envolvidos no processo de realização de novos negócios e parcerias com a estratégia de expansão está de acordo com as oportunidades apresentadas pelo ambiente e, na medida em que as fraquezas também se alinham às ameaças, isto representará uma condição de obtenção de sucesso para a empresa.

A terceira condição ressaltada por Porter é a de que a empresa se foque na criação e exploração de suas competências centrais, ou seja, nas suas forças. No caso em estudo, pode-se entender que a realização deste processo pode se configurar como uma força para a empresa. A realização de novos negócios e parcerias é uma atividade de suporte às atividades da empresa. Segundo Porter (1991a), atividades de suporte são parte integral do processo pelo qual os ativos internos são adquiridos ou acumulados. Um ponto muito importante destacado por este autor é que o exercício desta atividade gera ativos na forma de habilidades, rotinas e conhecimento. Estes ativos se configurarão tanto como competências centrais, ao serem desenvolvidos e compartilhados internamente, como uma vantagem competitiva para a empresa. Ele também afirma que, dentre os mais importantes definidores de vantagem competitiva, estão a acumulação de aprendizado na atividade, as ligações entre estas atividades e outras atividades, a habilidade de compartilhar a atividade com outras unidades de negócios, o nível

de integração vertical na realização da atividade, os fatores institucionais que afetam a maneira como a atividade é realizada, e as políticas escolhidas pela empresa para configurar a atividade. Porter (1991a) afirma que a questão central para empresas diversificadas é o como compartilhar atividades entre negócios ou compartilhar habilidades proprietárias quanto a como realizar atividades particulares. O presente estudo busca identificar estes ativos em formação, ou seja, as habilidades, as rotinas, o processo, a estrutura, o conhecimento e outros ativos relacionados à realização de novos negócios e parcerias que estão sendo acumulados pela empresa. Porter (1991a) contribui também com uma lista de ativos externos que podem ser gerados pelo exercício destas atividades, como os contratos, os relacionamentos e as redes.

Porter (1991b) destaca também os cinco erros de um posicionamento estratégico. O primeiro, se refere à interpretação errônea da atratividade da indústria, e o quarto se refere à não prever a reação da indústria. Estes erros se referem ao ambiente externo, o qual não é o foco deste estudo. Os outros três erros são internos à empresa. O quinto erro, é a estratégia não ser clara e não ser anunciada, como já ressaltava Mintzberg (1990), ao discutir as premissas da Escola do Design. Este ponto é importante neste estudo pois, segundo Porter (1991b), dentre os benefícios do desenvolvimento de uma estratégia clara, e de sua anúncio, está a criação de uma unidade, de uma consistência de ação, através da companhia. Em outras palavras, o fato de a estratégia ser clara e anunciada deve criar o alinhamento dos recursos da empresa e possibilitar o desenvolvimento das competências chave, na busca de vantagens competitivas sustentáveis, conforme observado anteriormente. Por fim, o segundo e o terceiro erros fatais identificados por Porter (1991b) são justamente a empresa não possuir uma vantagem competitiva ou perseguir uma vantagem competitiva que não seja sustentável.

Enfim, por tudo isso, é importante que se utilize neste trabalho a teoria da visão baseada em recursos e a teoria das competências centrais. No estudo dos aspectos organizacionais relacionados à realização de novos negócios e parcerias, é preciso ter em mente que a empresa deve possuir competências centrais, através do desenvolvimento e alinhamento dos seus recursos com a estratégia, buscando obter vantagens competitivas sustentáveis. Como o foco do estudo é o processo de realização de novos negócios e parcerias, tendo em vista a estratégia de expansão,

é preciso olhar para os recursos da empresa com foco no desenvolvimento de competências que dêem suporte a esta estratégia.

## 2.2

### **As competências centrais e os recursos da empresa**

“Competências centrais são a fonte para o desenvolvimento de novos negócios” (Prahalad e Hammel, 1990, p. 91).

Em 1991, Porter (1991a) publicou um artigo no qual afirmava que, para entender a dinâmica da estratégia, deve-se explorar a teoria da visão baseada em recursos. A teoria da visão baseada em recursos, está relacionada com a teoria das competências centrais e com os ativos intangíveis (Porter, 1991a). Segundo este autor, é a mais introspectiva e centrada na empresa. Connor (2002) ressalta que a esta teoria tem contribuições da teoria organizacional – estruturas e recursos, da teoria de competência gerencial e das competências centrais.

Segundo Prahalad e Hammel (1990), competências centrais são o aprendizado coletivo da empresa, a coordenação das capacidades de produção e de integração de múltiplas tecnologias. Fala-se aqui de capacidades e tecnologias no seu sentido amplo, o que inclui processos e estruturas. Se as competências centrais se referem à harmonização de fluxos de tecnologia, também se referem à organização do trabalho e à geração de valor. Como ressaltam estes autores, diferentemente dos ativos fixos, competências são melhoradas ao serem aplicadas e compartilhadas. Competências centrais são, assim, a comunicação, envolvimento, e um profundo comprometimento com o trabalho através das fronteiras organizacionais, são a cola que une os negócios existentes e são as engrenagens para o desenvolvimento de novos negócios (Prahalad e Hammel, 1990). Entende-se que elas não só determinam os caminhos a seguir como também os viabilizam. Para isto, a alta administração de grandes empresas, que têm a capacidade de gerar competências centrais, deve se esforçar para desenvolvê-las. Como estes autores alertam:

“... existem grandes companhias que tiveram o potencial de construir competências centrais mas falharam em fazê-lo devido à alta administração ser incapaz de conceber a companhia como algo além do que uma coleção de negócios independentes.” (Prahalad e Hammel, 1990, p. 82)<sup>12</sup>.

Existem dois tipos de empresa que são discutidos por Prahalad e Hammel, as estruturadas em Unidades Estratégicas de Negócio<sup>13</sup> (UEN) e as estruturadas por Competências Centrais (CC), conforme apresentado na Quadro 1.

	UEN	CC
Base para Competição	Competitividade dos produtos atuais	Competição entre empresas para a construção de competências
Estrutura Corporativa	Portfólio de Negócios relacionado à mercados e produtos	Portfólio de competências, produtos e negócios centrais
Status da Unidade de Negócio	Autonomia, a UEN é dona de todos os recursos	As unidades são um reservatório em potencial de competências centrais
Alocação de Recursos	Negócios independentes são as unidades de análise, capital é alocado por negócio	Negócios e competências são as unidades de análise, alta administração aloca capital e talentos
Valor Adicionado pela Alta Administração	Otimização dos retornos corporativos através da alocação comparativa de capital entre negócios	Anúncio do arcabouço estratégico e construção de competências para assegurar o futuro

Quadro 1 – Estruturação por negócio versus por competências centrais  
Fonte: adaptado de Prahalad e Hammel (1990)

Todas as empresas possuem um portfólio de negócios e de produtos. No entanto, estes autores acreditam também em um portfólio de competências. Às empresas geralmente não faltam recursos para a construção de competências, mas à alta administração geralmente falta a visão para esta construção e para a construção dos meios administrativos para unir recursos espalhados através dos múltiplos negócios. Uma mudança no comprometimento da alta administração irá inevitavelmente influenciar os padrões de diversificação, o desenvolvimento de capacidades, as prioridades na alocação de recursos e a abordagem em relação às alianças (Prahalad e Hammel, 1990). Segundo estes autores, os gerentes deveriam olhar para oportunidades a partir do uso dos recursos da empresa. Conforme eles

<sup>12</sup> “...there are major companies that have had the potential to build core competencies but failed to do so because top management was unable to conceive of the company as anything other than a collection of discrete business.” – Prahalad e Hammel, 1990, p. 82.

<sup>13</sup> “Strategic Business Units – SBU” - Prahalad e Hammel, 1990.



afirmam, se uma empresa obtiver sucesso na construção de competências centrais, certamente irá suplantar seus competidores no desenvolvimento de novos negócios e parcerias. Pode-se entender que a competência de realização de novos negócios e parcerias é uma soma de competências que gera uma vantagem competitiva para a empresa.

Prahalad e Hammel (1990) destacam três distorções geradas quando a empresa não adota os conceitos de competências centrais. A primeira distorção se refere ao subinvestimento pelas unidades no desenvolvimento de competências, o que se ocorre quando falta uma visão abrangente proposta pela alta administração, de forma que nenhuma unidade se sente responsável e capaz de justificar um investimento para a construção de uma competência.

A segunda distorção se refere ao aprisionamento de recursos. As pessoas que possuem competências únicas são vistas como propriedade da unidade de negócio em que elas se desenvolveram. Os gerentes chegam a ponto de esconder talentos de modo a prevenir a busca por novas oportunidades. No entanto, como estes autores destacam, os benefícios obtidos com as competências dependem da velocidade de sua circulação, assim como do tamanho do estoque de competências que a companhia possui. Quando as competências são aprisionadas, as pessoas que as possuem não são alocadas às melhores oportunidades e suas capacidades atrofiam. Competências centrais são recursos corporativos e devem ser alocados pela alta administração. A exemplo do processo de orçamento, deveria existir um mecanismo para a alocação dos recursos humanos que detêm as competências, e que esta alocação deveria receber tanta atenção quanto é dada ao processo de orçamento. Sem este mecanismo, a alta administração não é capaz de olhar para os níveis hierárquicos inferiores e identificar os talentos que detêm as competências, movendo-os através das fronteiras organizacionais. As unidades de negócio devem deter os serviços de um funcionário enquanto a gerência puder demonstrar que a oportunidade que este funcionário está perseguindo contempla o maior retorno para o investimento realizado pela companhia em sua capacitação.

Um dos responsáveis por esta visão parcial são os sistemas de reconhecimento e recompensa focados em produtos e carreiras e que não cruzam as fronteiras das unidades de negócios, causando comportamentos entre gerentes de unidade competitivamente destrutíveis. Prahalad e Hammel comentam que um gerente de unidade não entregaria pessoas-chave se somente o gerente da outra

unidade fosse se beneficiar da re-alocação. No entanto, se as prioridades organizacionais forem claras, as transferências não serão vistas com idiossincrasia ou motivação política. Transferências que tenham como objetivo o desenvolvimento de competências centrais deveriam ser gravadas e apreciadas na memória corporativa. A lealdade do gerente de unidade deve ser à integridade da competência central que representa, e não à área de negócio particular.

A terceira distorção citada por Prahalad e Hammel é a inovação cerceada. Os autores afirmam que se as competências centrais não são reconhecidas, as unidades irão perseguir as oportunidades que estão mais próximas, como extensões marginais de produtos e expansões geográficas. A concepção da empresa em termos de suas competências centrais amplia as suas oportunidades.

Estas três distorções podem estar ocorrendo na empresa objeto deste estudo de caso, e podem ser fonte de problemas para o processo em estudo. A verificação das distorções pode auxiliar na identificação dos aspectos organizacionais envolvidos.

Prahalad e Hammel admitem que em grandes empresas, nas quais os sistemas de informação, os padrões de comunicação, as carreiras, as recompensas e os processos de desenvolvimento da estratégia não transcendem as unidades de negócios, a fragmentação das competências centrais é inevitável. No entanto, os autores das teorias de empreendedorismo, as que serão abordadas mais adiante neste capítulo, defendem que, em unidades empreendedoras, alguns destes aspectos deveriam ser diferenciados do resto da companhia. Segundo estes autores, estas unidades requerem, por exemplo, velocidade de decisão e flexibilidade de remuneração e recompensa. Ao se aplicar esta diferenciação em todas as unidades de novos negócios e parcerias, seria facilitado o desenvolvimento e o uso da competência central na empresa, ainda que seja criada uma “ilha” de processos, pessoas e valores dentro da empresa, dificultando o intercâmbio de competências com as demais áreas.

Prahalad e Hammel chamam a atenção também para a importância do conhecimento sobre as competências centrais e do desenvolvimento dos recursos internos na formação de parcerias interorganizacionais:

“Ao prover um ímpeto pelo aprendizado proveniente das alianças e um foco no desenvolvimento dos esforços internos, um arcabouço estratégico ... pode reduzir dramaticamente o investimento necessário para assegurar a liderança de mercado. Como uma empresa pode fazer alianças inteligentemente sem um claro entendimento das competências centrais que está tentando construir e daquelas que está tentando impedir que sejam transferidas?<sup>14</sup>” (Prahalad e Hammel, 1990, p.89).

Em outras palavras, na visão de Prahalad e Hammel, não é possível para a empresa ter uma boa aliança se não tiver definida a competência onde é líder. Conforme ressaltado por aqueles autores, é a consistência na alocação de recursos e o desenvolvimento de uma infra-estrutura administrativa apropriada que dão vida a um arcabouço estratégico e criam uma cultura gerencial, um trabalho de equipe, uma capacidade de mudança e uma propensão ao compartilhamento de recursos, à proteção das capacidades proprietárias e ao pensamento de longo prazo. O ganho na redução do investimento pode se dar, por exemplo, deixando claro as prioridades na alocação de recursos.

Uma competência central deve ser de difícil imitação pelos competidores (Prahalad e Hammel, 1990). Como elas são desenvolvidas através de melhorias contínuas, este processo de construção pode levar décadas, ao fim do qual as competências irão prover a empresa com uma vantagem competitiva.

A teoria da visão baseada em recursos defende que as origens das vantagens competitivas são os recursos que a empresa possui, geralmente, intangíveis, que são relativamente imóveis, constituindo-se como forças a serem estimuladas e que devem guiar a definição da estratégia. Porter (1991a) alega, no entanto, que esta teoria ignora a influência do ambiente nos resultados, o qual pode pressionar ou incentivar a empresa a inovar e a acumular competências e recursos. A possibilidade de crescimento da empresa, por exemplo, pode ser vista como um incentivo que o ambiente dá a ela no sentido de desenvolver seus recursos e capacidades para a realização de sua expansão. No entanto, segundo Porter (1991a), as empresas às vezes falham não porque o ambiente é desfavorável, mas devido à rigidez organizacional ou gerencial, que bloqueiam melhorias e mudanças, um dos erros comentados anteriormente. As empresas, como o próprio

---

<sup>14</sup> “By providing an impetus for learning from alliances and a focus for internal development efforts, a strategic architecture...can dramatically reduce the investment needed to secure future market leadership. How can a company make partnerships intelligently without a clear understanding of the core competencies it is trying to build and those it is attempting to prevent from being unintentionally transferred?” - Prahalad e Hammel, 1990, p.89.

Porter (1991a) ressalta, também possuem capacidade de influenciar o ambiente de modo a reforçar sua capacidade de acumular competências e recursos e de inovar. Segundo Porter, a empresa deve identificar padrões de comprometimento com o acúmulo de competências e recursos que caracterizam a performance superior.

Entende-se por recursos qualquer aspecto organizacional que possa representar uma força ou uma fraqueza para a empresa (Wernerfelt, 1984). Os recursos da empresa são a base para sua sobrevivência e sucesso quando as condições externas se alteram (Connor, 2002). Segundo Porter (1991a), recursos possuem valor por permitirem às empresas realizar atividades que criam vantagens competitivas.

Porter, em seu livro *Vantagem Competitiva* (Porter, 1985, apud Barney, 1991), ao discutir a cadeia de valor, começa a admitir que possíveis atributos organizacionais internos possam afetar a vantagem competitiva. No entanto, segundo Barney (1991), diferentemente dos modelos ambientais (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças - modelo *SWOT*), o modelo baseado em recursos prega que a empresa deve aproveitar os seus recursos eficientemente, maximizando o bem-estar social, e propiciando a obtenção de lucros através de ganhos de eficiência, e não de ganhos de monopólio, como nos modelos ambientais.

Conforme Barney (1991) ressalta, os recursos controlados pela empresa são complexos e interdependentes. Frequentemente, eles são implícitos, dados como certos pelos gerentes, em vez de serem submetidos à análise explícita<sup>15</sup>. Apesar de ser difícil provar que os recursos constituem uma vantagem competitiva<sup>16</sup>, o que não é o objetivo deste estudo, a sua análise e desenvolvimento aprimorarão o processo de realização de novos negócios e parcerias, contribuindo para o aproveitamento das oportunidades e para a proteção contra as ameaças externas.

Tradicionalmente, os recursos são forças que a empresa pode fazer uso para conceber e implementar sua estratégia, constituindo-se como seus ativos estratégicos. Conforme Wernerfelt (1984), esta perspectiva dos recursos provê as

---

<sup>15</sup> “The resources controlled by a firm are very complex and interdependent. Often, they are implicit, taken for granted by managers, rather than being subject to explicit analysis” - Barney (1991, p.110).

<sup>16</sup> Os recursos geram vantagem competitiva quando possuem Valor, Raridade, não são imitáveis ou substituíveis.

bases para o endereçamento de questões-chave na formulação de sua estratégia, como, por exemplo, em que recursos a expansão da empresa deve se basear. Wernerfelt (1984) fornece uma pequena lista, não exaustiva, onde cita como recursos as marcas, a tecnologia própria, o pessoal capacitado, os contratos comerciais, as máquinas, os procedimentos e o capital. No entanto, alguns destes recursos não são capazes de prover a empresa com vantagem competitiva, por não atenderem aos requisitos de Valor, Raridade, não serem imitáveis e não serem substituíveis.

Barney (1991) classifica os recursos em três categorias: recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais. Os recursos humanos incluem (i) o treinamento, (ii) a experiência, (iii) o julgamento, (iv) a inteligência, (v) os relacionamentos e (vi) as percepções dos envolvidos. Já os recursos organizacionais incluem (i) a estrutura de decisão e fluxo de informação, (ii) o planejamento, (iii) o orçamento, (iv) os sistemas de coordenação, (v) as relações informais entre grupos e (vi) entre a empresa e terceiros. Poderia-se incluir também dentre os recursos organizacionais, a influência da cultura como um recurso específico da empresa que pode trazer uma vantagem para a mesma, conforme ressalta Barney (1991):

“Uma empresa com uma cultura organizacional única e de valor que emergiu nos estágios iniciais da história da empresa talvez possua uma vantagem imperfeitamente imitável sobre empresas fundadas em outro período histórico, quando diferentes - e talvez menos valiosos - valores e crenças organizacionais dominaram.” (Barney, 1991, p.108)<sup>17</sup>.

Adicionalmente, Barney (1991), inclui, entre os recursos da empresa, os ativos, as capacidades, os processos, os atributos, a informação e o conhecimento. Este autor diz também que um recurso necessário à implementação de quase todas as estratégias é o talento gerencial. Ainda que este recurso dificilmente seja raro. Connor (2002) cita uma pesquisa realizada em mercados regulados, como o da empresa deste estudo, que tem como resultado que a gerência e a qualificação técnica dos empregados são fundamentais para o sucesso do negócio. Não obstante, segundo Connor (2002), as empresas devem mudar o estilo de gerência

---

<sup>17</sup> “a firm with a unique and valuable organizational culture that emerged in the early stages of a firm’s history may have an imperfectly imitable advantage over firms founded in another historical period, where different (and perhaps less valuable) organizational values and beliefs come to dominate” – Barney, 1991, p. 108

de acordo com as fases de crescimento. No entanto, neste estudo é abordada apenas uma destas fases, a de expansão, de modo que o objetivo não é o de estudar diferentes estilos de gerência, mas o que está ocorrendo nesta fase.

Connor (2002), também ressalta os ativos intangíveis como fonte de vantagem competitiva. Dentre eles, o autor cita a pró-atividade, as aspirações, o trabalho em equipe, a resolução de problemas, a capacidade de aprender, agilidade, criatividade e rápida tomada de decisão como ativos que definem o empreendedorismo corporativo. Estes recursos estão relacionados ao processo em estudo, que requer empreendedorismo. O autor ainda atribui aos ativos intangíveis a responsabilidade pelas competências centrais. Ressalta a estrutura organizacional como um ativo estratégico. Conforme Barney (1991) ressalta, a falta de alguns destes recursos pode impedir a empresa de conceber e implementar estratégias importantes, podendo levar a redução de efetividade e eficiência. Conforme Staber (2004) ressalta:

“Na medida em que o pessoal que trabalha em projetos opera sob sérias restrições de tempo, lidam com tarefas não-rotineiras e interagem dinamicamente com colegas e outras pessoas que dão diversos tipos de informações, eles enfrentam desafios e riscos maiores do que pessoas que trabalham em tarefas e empresas convencionais” (Staber, 2004, p. 31)<sup>18</sup>.

Segundo Barney, a implementação da estratégia requer a aplicação dos recursos da empresa. O desenvolvimento destes recursos internos se constituirá como uma exclusividade no setor, pois a competência para a realização de aquisições é rara e praticamente inexistente no Brasil no setor de petróleo, exceto pelos movimentos em que a Petrobras está envolvida. É importante lembrar também o conceito de vantagem competitiva sustentável, de Barney (1991), onde a empresa é considerada como possuidora de tal vantagem competitiva quando está implementando uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo implementada simultaneamente por um concorrente e quando os concorrentes não têm como replicar os benefícios desta estratégia.

---

<sup>18</sup> “To the extent that project workers operate under serious time constraints, deal with non-routine tasks and interact with a dynamic set of colleagues and other people providing various kinds of inputs, they face more serious challenges and risks than people working in more conventional jobs and organizations.” – Staber, 2004, p. 31.

Como Peña (2002) afirma, o resultado de uma aquisição é mais certo quando o adquirente vem operando na indústria por um longo período e possui experiência e recursos para adquirir empresas<sup>19</sup>. No Brasil, a Petrobras é a única grande empresa de petróleo com longa história de operação e alguma experiência na realização de grandes novos negócios e parcerias. Isto tornaria possível para a Petrobras a concepção e implementação de estratégias para o aproveitamento de oportunidades proporcionadas pelo ambiente - a realização de novos negócios e parcerias - de uma maneira única e irreplicável. Peña (2002) ainda ressalta que a aquisição é explicada pelos efeitos sinérgicos e pelo posicionamento estratégico obtido em uma indústria em consolidação<sup>20</sup>. O setor de petróleo e o petroquímico passam atualmente por uma consolidação em que a Petrobras participa ativamente.

A Visão Baseada em Recursos, como se pode ver, é uma teoria descritiva (Connor, 2002). Este estudo poderá contribuir no sentido de explicar um pouco mais a relação destes recursos com o processo de realização de novos negócios e parcerias, com a estratégia de expansão e, conseqüentemente, com a performance da empresa.

Wernerfelt (1984), levanta a seguinte questão: sob que circunstâncias um recurso levará a maiores retornos sob longos períodos? Connor (2002), a partir de sua pesquisa, defende a hipótese de que não há uma estratégia ideal ou uma estrutura ideal, mais sim que os recursos da empresa devem estar alinhados<sup>21</sup> com o objetivo a que se propõe, com a estratégia que foi traçada.

Estarem alinhados não é o suficiente. A teoria da visão baseada em recursos assume que as empresas possuem recursos heterogêneos e que estes recursos são, até certo ponto, imóveis, e se constituem, assim, fontes de possíveis vantagens competitivas<sup>22</sup> (Quadro 2).

---

<sup>19</sup> “The acquisition investment outcome is also more likely when the acquirer has been operating for a long period in the industry, and has experience and resources for acquiring companies” – Peña, 2002, p.477.

<sup>20</sup> “Advantages from synergy effects or strategic positioning in a consolidating industry may be reasons to explain such an investment behavior [acquisition]” -Peña, 2002, p.477.

<sup>21</sup> *equifinality* – Connor, 2002.

<sup>22</sup> Vantagem Competitiva é atingida quando os recursos possuem Valor, Raridade, não poderem ser imitados ou substituídos. Um recurso possui Valor quando permite explorar oportunidades e neutralizar ameaças. É Raro quando os competidores atuais ou potenciais não o possuem. Não é imitável quando os competidores não conseguem reproduzir o recurso e não é substituível quando os competidores não conseguem outro recurso que produza o mesmo efeito

Valor	Exploram oportunidades e neutralizam ameaças
Raridade	Os competidores não possuem
Imperfeitamente imitáveis	Dependem de condições históricas (localização, cientistas, cultura organizacional), não é possível entender o link entre o recurso e a vantagem competitiva que ele gera (o que pode ser reduzido via contratação de funcionários do concorrente), ou este é socialmente complexo (relações interpessoais, cultura).
Não-substituíveis	Não há equivalentes que permitam implementar as mesmas estratégias

Quadro 2 - Fontes de vantagem competitiva

Fonte: Barney (1991)

Segundo Barney (1991), as vantagens devem ser encontradas dentre os recursos que a empresa possui. Já Connor (2002), em seus estudos mais recentes sobre o modelo baseado em recursos, defende que a empresa pode, além de desenvolver, adquirir recursos que sejam únicos ou que possam ser combinados de forma única com os recursos que possui. Esta colocação é importante pois podem ser identificados aspectos que impactam o processo e que não são possuídos ou disponíveis na empresa, como é o caso dos recursos contratados às consultorias ou das parcerias.

O mesmo conceito é desenvolvido por Barney e Griffin (1992, apud Connor, 2002), ao desenvolverem o quadro que adapta os conceitos de Valor, Raridade, não serem perfeitamente imitáveis e não serem substituíveis, unindo estes dois últimos conceitos e criando um novo conceito, o de que o recurso deve ser Orientado para a empresa (quadro VRIO). Isto reforça a realização de um estudo de caso em uma empresa específica, para cuja estratégia os recursos devem ser orientados.

Connor (2002) afirma ainda que a teoria contribui pouco sobre como são criados e de onde vem, dentro da empresa, os ativos estratégicos. Conforme Wernerfelt (1984) ressalta, nada é conhecido sobre as dificuldades práticas envolvidas na identificação dos recursos, o que será enfrentado neste estudo de caso. Também nada se sabe sobre até que ponto alguém na prática consegue combinar capacidades entre divisões ou sobre como alguém pode definir uma estrutura e sistemas que possam ajudar a empresa na execução de suas estratégias.

Este estudo contribui para reduzir a ambigüidade causal, fator provedor de vantagem competitiva, pois ao identificar os recursos relacionados e que impactam o processo de realização de novos negócios e participações, fornece um caminho para se tentar explicar a ligação entre os recursos e a performance da



empresa. Entretanto, a redução da ambigüidade causal não é capaz de eliminar a vantagem competitiva, pois os recursos continuarão imperfeitamente imitáveis pelas condições históricas e pela complexidade social. A redução da ambigüidade causal irá contribuir para o desenvolvimento dos recursos capazes de gerar vantagem competitiva sustentável. Não obstante, a redução desta ambigüidade causal vai de encontro ao interesse de alguns gerentes que criam valor e vantagem desenvolvendo competências e se focando nas imperfeições dos processos organizacionais (Connor, 2002).

A contribuição acadêmica deve ajudar os gerentes a esclarecer questões, prover constructos analíticos e aumentar a produtividade e a efetividade. Se atingido, estes são resultados concretos e as medidas do valor da contribuição acadêmica (Connor, 2002). Neste sentido, a discussão dos recursos e competências neste trabalho ajuda no alcance destes objetivos.

Na tentativa de pôr um pouco mais de luz nas questões levantadas por Wernerfelt (1984), serão abordadas as teorias sobre o design organizacional. Para a identificação e o desenvolvimento dos recursos envolvidos no processo em estudo, será revisada a teoria de empreendedorismo e de realização de novos negócios e parcerias. Antes, porém, serão vistas as capacidades relacionadas ao trabalho em rede e em parceria.

## 2.3

### **As redes, as parcerias e o aprendizado**

Conforme Peña (2002) ressalta, adicionalmente ao fortalecimento das capacidades internas, gerentes precisam desenvolver habilidades de parcerias em uma indústria onde interdependências entre organizações emergem naturalmente<sup>23</sup>, como no setor de petróleo e de seus derivados.

“Empresas químicas projetam o seu futuro sobre um período muito mais longo e participam em redes de conhecimento seguindo um lento e seletivo processo de parceria” (Iñaki Peña, 2002, p. 477).<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> “In addition to strengthening internal capabilities, corporate managers need to develop partnership skills in an industry environment where interdependencies among organizations emerge naturally” – Peña, 2002, p.469.

<sup>24</sup> “...chemical companies project their future over a much longer period and participate in knowledge networks following a slower and more selective partnership process” - tradução livre do autor.

A teoria confirma a importância da identificação das pré-condições necessárias para o efetivo gerenciamento dos relacionamentos em parcerias e cadeias e dos fatores de sucesso relacionados a estas, ressaltando que a pesquisa acadêmica tem se esforçado neste sentido (Beeby e Booth, 2000).

O setor de petróleo é um setor que trabalha em redes e faz uso intensivo de parcerias. De modo que, as teorias sobre redes e parcerias devem ser necessariamente exploradas neste estudo.

Um dos objetivos mais proeminentes da estruturação de redes, como tem sido notado na literatura, é o do aprendizado organizacional (Beeby e Booth, 2000; Knight, 2002; Peña, 2002). Além deste objetivo, as razões para uma empresa realizar parcerias são: atingir economias de escala e de aprendizado, obter acesso os benefícios dos ativos de outras empresas (capacidade de produção, tecnologia, acesso ao mercado, capital, produtos e mão-de-obra), reduzir riscos pela divisão da necessidade de capital para o desenvolvimento de novos produtos, alcançar novos mercados, aproveitar a vantagem de ser o primeiro a entrar no mercado através de velocidade e alcançar sinergias transformacionais através de racionalização de processos, melhorias em sistemas e outros benefícios do aprendizado (Beeby e Booth, 2000).

O aprendizado organizacional é visto pela literatura, como citado em Knight (2005), como a institucionalização da cultura, dos processos e dos procedimentos organizacionais. Aqui, mais uma vez, a literatura remete à importância de se estudar as questões internas da organização, denominadas neste estudo de aspectos organizacionais. O aprendizado organizacional, em oposição ao aprendizado individual e de grupo, acontece quando, como Knight (2002) ressalta, as estruturas cognitivas e os padrões de comportamento perduram a despeito da troca das pessoas envolvidas no processo. Mais uma vez, a empresa deve se dedicar aos aspectos organizacionais que garantirão este aprendizado, que pode ser o maior facilitador do processo. Porém, Knight (2002) já alerta que a difusão das melhores práticas entre as unidades em uma empresa complexa podem levar muito tempo, ou até não ocorrerem<sup>25</sup>. O que indica que os esforços para desenvolver os aspectos organizacionais são necessários. Entende-se que neste caso em estudo, a empresa deveria garantir que o conhecimento ao menos permeie

---

<sup>25</sup> “It may take a long time, if ever, for a ‘best practice’ ... to diffuse throughout all operating units of a complex organization” – Knight, 2004, p.432

todas as gerências envolvidas em novos negócios e parcerias. Este estudo se delimita a estas gerências.

Por fim, Knight (2002) cita que o conceito do aprendizado organizacional parece ser de maior valor quando os pesquisadores partem de uma perspectiva organizacional e consideram mudanças nas ações e atributos organizacionais<sup>26</sup>. Em um sentido mais amplo do que o aprendizado organizacional, o aprendizado em rede, necessitaria de mudanças nos processos interativos e suas estruturas<sup>27</sup>. Por estes motivos, deve-se olhar a teoria da visão baseada em recursos e a teoria do design organizacional e estratégico.

Peña (2002) ressalta que em uma indústria concentrada, como é a do petróleo, os líderes desenvolvem redes para se proteger. As redes tornam-se tão importantes que, segundo Peña (2002), as redes de conhecimento desenvolvidas por empresas de sucesso podem determinar o futuro de algumas indústrias<sup>28</sup>.

O processo de realização de parcerias estudado aqui também é o processo responsável pela construção de redes, pois muitas das parcerias no setor do petróleo envolvem a realização de trabalhos e estudos conjuntos e a transmissão de conhecimentos entre as empresas e o aprendizado, que são tarefas e objetivos inerentes às redes, como visto.

A teoria de redes é explorada aqui com o objetivo de identificar as necessidades de adaptação organizacional para a empresa que deseja se estruturar para trabalhar em redes e em parceria, como é o caso da empresa deste estudo de caso. Conforme Möller et al (2003), esta adaptação organizacional passa também pela capacitação gerencial. Estes autores identificam as principais capacidades gerenciais requeridas no gerenciamento de redes estratégicas. Estes autores ainda ressalta que diferentes competências e capacidades são necessárias na operação de diferentes tipos de redes.

Möller et al (2003) definem três tipos de redes a partir dos impactos no sistema de valor: “estável”, que possui um sistema de valor definido, “incremental”, onde o sistema de valor sofre melhorias incrementais, e “radical”, onde o sistema de valor é emergente.

---

<sup>26</sup> “The concept of organizational learning seems to be most valuable when researchers and practitioners take an organizational perspective and consider change to organizational attributes and actions” – Knight, 2004, p. xxx

<sup>27</sup> “...changes...[in] interaction processes and structures...” - Knight, 2004, p. 437.

<sup>28</sup> “knowledge networks developed by successful firms may determine the future of certain industries” – tradução livre do autor.

A rede estável é aquela em que os atores produzem e entregam produtos específicos e suas atividades e capacidades são conhecidas. A rede incremental é aquela em que os atores realizam Pesquisa e Desenvolvimento em conjunto e modificam os seus processos de negócios. Na rede radical, os atores têm como objetivo desenvolver e comercializar tecnologias, produtos ou conceitos de negócios.

Beeby e Booth (2000) também citam as redes incrementais e radicais. Segundo estes autores, as redes podem ser divididas em dois tipos: as que têm o objetivo de melhorar o negócio existente (incremental) e as que têm o objetivo de desenvolver novos negócios ou produtos (radical).

Quando a rede pressupõe um sistema de valor estável, é necessária a capacidade de garantir eficiência no sistema e de desenvolver efetividade. Quando a rede envolve mudanças incrementais no sistema de valor, tem destaque a capacidade de Pesquisa e Desenvolvimento e de modificar processos de negócios. Quando a rede envolve uma mudança radical nos sistemas de valor, são necessários processos de aprendizagem dinâmicos e complexos e a capacidade de formação de relacionamentos inter-organizacionais, assim como a habilidade de lidar com a incerteza e ter uma visão comum (Möller et al, 2003). O Quadro 3 ilustra esta discussão.

	Tipos de Parceria		
	Estável	Melhorias Incrementais	Mudanças Radicais
Capacidades Gerenciais	Garantir eficiência no sistema	P&D	Processos de Aprendizagem
	Desenvolver efetividade	Modificação de processos de negócios	Relacionamentos interorganizacionais
	-	-	Lidar com a incerteza
	-	-	Visão comum

Quadro 3 - Tipos de parcerias versus capacidades gerenciais  
Fonte: Adaptado de Möller et al (2003)

Möller et al (2003) então classificam as parcerias em relação à sua posição na cadeia de valor como “redes de valor vertical”, “redes de valor horizontal”, “redes de valor multidimensional” (Quadro 4). O objetivo de uma rede vertical é de aumentar a eficiência operacional e de realizar melhorias incrementais locais nos produtos e processos. O objetivo mais ambicioso é a integração total da cadeia de valor. Redes horizontais têm como objetivo prover acesso aos recursos

existentes ou desenvolver novos recursos. Estas redes também são criadas quando empresas competidoras possuem produtos, canais ou serviço ao cliente que podem ser combinados visando a atingir uma posição mais forte. As redes multidimensionais integram produtos e serviços de um grupo de diferentes fornecedores e canais.

	Redes Verticais		Redes Horizontais	Redes Multidimensionais
	Fornecedores	Canais e Clientes		
Sistema de Valor Estável	Multi-fornecedor	Canais e Serviço ao Cliente	Alianças Competitivas	Organizações Ocas
Mudança Incremental	Cooperação em P&D	Consumidor Piloto	Alianças de Recursos e Acessos	Negócios Complexos
Mudança Radical	Sistema de Valor Integrado		P&D/ Alianças Tecnológicas	Novos Sistemas de Valor

Quadro 4 - Tipos de redes estratégicas  
Fonte: Möller et al (2003)

Möller et al (2003) resumem, em seu quadro de gerenciamento de redes, as competências necessárias para o bom gerenciamento de uma rede. Ele afirma que a empresa deve ter capacidade de:

- entender as redes, suas estruturas, processos e evolução;
- influenciar outros atores;
- identificar, avaliar, construir e manter posições e relacionamentos;
- gerenciar os papéis e posições dos atores;
- criar, gerenciar e concluir relacionamentos estratégicos.

Porém, neste mesmo quadro, os autores indicam que falta conhecimento sobre como os gerentes podem realizar estas tarefas. Estes autores ainda ressaltam que o conhecimento empírico sobre as capacidades gerenciais envolvidas nas redes é muito pequeno. Este trabalho pode contribuir para este conhecimento.

Para ser capaz de realizar as tarefas acima, no entanto, a empresa deve possuir alguns recursos organizacionais. Segundo Möller et al (2003), a empresa deve possuir uma cultura aberta e confiável, credibilidade, funcionários com experiência<sup>29</sup> técnica e gerencial, capacidade de realizar contratos, capacidade de

<sup>29</sup> “It requires knowledge of the actors” – Moller et al, 2003, p. 1279.

definir estruturas organizacionais, sistemas de informação e gerenciamento<sup>30</sup> e sistema de gerenciamento do conhecimento. Estes recursos deverão ser tão mais desenvolvidos quanto a complexidade da rede que se esteja almejando, conforme os tipos de rede indicados.

A necessidade de possuir o sistema de gerenciamento do conhecimento, é corroborada por Beeby e Booth (2000), que defendem que dentre os recursos necessários a uma empresa está, como um dos mais importantes, a habilidade de adquirir e integrar conhecimento, em outras palavras, a habilidade de aprender.

Segundo Beeby e Booth (2000), o aprendizado depende da comunicação, que é suportado por processos institucionais. Outros fatores que podem influenciar o aprendizado são as políticas e os procedimentos organizacionais, a falta de massa crítica das pessoas com novas habilidades, conhecimentos e habilidade de trabalhar junto pela mudança. Uma forma das organizações superarem estes problemas é ter pessoas com conhecimento, lideranças orientadas para agregação de valor e uma cultura que recompense a aplicação dos novos conhecimentos. O trabalho de Beeby e Booth (2000) ratifica as necessidades de recursos organizacionais identificadas por Möller et al (2003), quais sejam, de ter profissionais experientes e uma cultura aberta, acrescentando a comunicação e os processos, políticas e procedimentos organizacionais como recursos necessários. Segundo Staber (2004), a extensão em que os processos organizacionais internos moderam o efeito das relações sociais externas<sup>31</sup> ainda não foi respondida nas pesquisas encontradas.

Staber (2004) também fala sobre as cadeias coesas versus as cadeias fragmentadas. Nas cadeias coesas um ator pode experimentar novas estratégias e falhar sem arriscar ser expulso. Nas cadeias fragmentadas, o ator fica exposto a preferências e expectativas conflitantes, que tornam a mudança de curso e a inovação mais difíceis. O processo em estudo requer criatividade e inovação, de modo que a coesão da cadeia e das parcerias é relevante para o processo. Como este autor afirma:

---

<sup>30</sup> Supply Chain Management, Enterprise Resource Planning e Customer Relationship Management.

<sup>31</sup> to what extent do internal organizational processes moderate the effect of worker's external social relations? – Staber, 2004, p.31.

“A visão social coesiva explica a inovação dos trabalhadores em projetos onde a busca de objetivos pessoais requer a cooperação ativa de outros atores e onde especialistas criativos se reúnem, freqüentemente avisados com pouca antecedência e sem garantia de que o projeto irá ser realizado” (Staber, 2004, p. 32)<sup>32</sup>.

A incerteza é inerente ao processo e este ambiente de cooperação e criatividade é o necessário para a realização dos projetos da melhor forma, contribuindo e mantendo a cadeia e as parcerias. Um outro pensamento importante de Staber (2004) relacionado a este processo é o da continuidade, a qual permite a troca de conhecimento. Como ele cita:

“Em projetos, todos agem arriscando conflito de papéis devido a tarefas inconsistentes e expectativas dinâmicas, experienciando um alto grau de incerteza e estresse. Quando os projetos estão em um ambiente fluido e intensivamente competitivo, onde os atores são nômades, um senso de continuidade talvez seja a chave para o compartilhamento de novo conhecimento” (Staber, 2004, p. 32)<sup>33</sup>.

No entanto, o que geralmente é presenciado é que os envolvidos neste processo agem de modo pragmático. Como Staber (2004) relata:

“Eles irão preferir manter laços fracos e interagir menos com as pessoas nas suas redes. O papel estrutural e as perspectivas empreendedoras vêm a coesão da rede como um obstáculo ao aprendizado de novas competências e à inovação” (Staber, 2004, p.33)<sup>34</sup>.

A pesquisa de Staber (2004) conclui que há vantagens em se ter uma rede densa de contatos com pessoas de fora da organização quando a organização é internamente integrada. Desta maneira, a empresa deve buscar sua integração interna. A pesquisa deste autor, neste sentido, indica que laços fracos não são a melhor opção, mais que o que contribui é a proximidade social com pessoas que realmente possam contribuir. A própria integração também é defendida em sua

<sup>32</sup> “The social cohesiveness view may explain the innovativeness of workers in project enterprises where the pursuit of individual goals requires the active co-operation of others players and where creative specialists come together, often at very short notice and without a guarantee that the project will come to fruition” – Staber, 2004, p. 32.

<sup>33</sup> “In projects, everyone acts...risking role conflict due to inconsistent and changing task expectations and experiencing a high degree of uncertainty and stress...when projects take place in a fluid and intensely competitive environment, where the actors are essentially ‘nomadic’, a sense of continuity may be the key to sharing new knowledge” – Staber, 2004, p. 32.

<sup>34</sup> “They will ...prefer to maintain weak ties and to interact less frequently with persons in their networks. Both the structural hole and entrepreneurial perspectives see network cohesion as an obstacle to learning new competencies and to innovating” – Staber, 2004, p.33.

conclusão ao afirmar que a inovação só é possível na empresa quando há uma capacidade de combinar diferentes informações e experiências. Como este autor cita, membros de uma empresa socialmente integrada conseguem se comunicar mais facilmente, tomar decisões difíceis mais rapidamente e exibem melhor eficiência na coordenação de tarefas<sup>35</sup>. Nada mais essencial para estes processos do que a tomada de decisão rápida. Como ele conclui, equipes de projetos que obtêm sucesso exibem as características da integração social, quais sejam, comunicação intensiva, ajuda mútua e decisões compartilhadas<sup>36</sup>. Assim, estas condições devem ser perseguidas pela empresa.

Adicionalmente, Green (2003), em seu artigo que fala sobre as parcerias no setor de petróleo, afirma que uma das capacidades que a empresa ou os seus funcionários devem possuir é a capacidade de ser confiável. Ainda que este artigo se refira a parcerias no setor de exploração e produção e tenha como foco a relação com os operadores, ele se aplica a outros tipos de parcerias onde um dos parceiros é responsável pela operação do negócio, como é o caso de algumas parcerias que a empresa deste estudo de caso possui.

O artigo define confiança como um estado de espírito, uma expectativa de uma das partes sobre o comportamento da outra de forma previsível e mutuamente aceitável, reduzindo a complexidade das realidades mais rapidamente do que a autoridade ou a negociação seria capaz. É a crença de que nenhuma das partes vai aproveitar a vulnerabilidade da outra (como esconder uma informação vital sobre o negócio), ou ainda, é a disposição de permitir que o outro tome decisões ou ações sem o seu conhecimento e que podem ter um impacto positivo nos resultados, mas que também podem ter, pelo contrário, efeitos potencialmente prejudiciais (Green, 2003).

Green (2003) classifica a confiança em três tipos: a confiança contratual, que é a adesão a acordos escritos ou orais, segundo um padrão ético de manter suas promessas; a confiança na competência, que é a expectativa de que o outro irá cumprir seu papel com competência; e a confiança na boa-vontade, que é o comprometimento, a disposição em fazer mais do que é formalmente esperado.

---

<sup>35</sup> “members of socially integrated organizations find it easier to communicate, make difficult decisions more quickly and exhibit greater efficiency in the coordination of tasks” – Staber, 2004, p. xxx.

<sup>36</sup> “successful Project teams exhibit the characteristics of social integration: intensive communication, mutual assistances and shared decision-making” – Staber, 2004, p. xxx



Segundo este autor, um indivíduo pode confiar em uma organização por conhecer o tipo de pessoa empregada lá ou os procedimentos que previnem que se tire vantagem de uma situação. Ele lembra ainda que a confiança aumenta com o tempo de parceria. Por fim, Green (2003) ressalta a importância do comprometimento e do exemplo dado pela alta administração para o sucesso das parcerias. A substituição dos administradores pode influenciar no sucesso da parceria. Resta verificar no estudo de caso se a confiança afeta as relações de parceria e se a empresa possui esta capacidade para trabalhar em parceria e esta imagem.

Tendo explorado as capacidades relacionadas à formação de parcerias e redes, pode-se refletir como o design organizacional pode impactar estas e outras capacidades da empresa.

## 2.4

### O design organizacional

Os estudos de Ansoff e Brandenburg (1971a, 1971b), em linha com os conceitos da Escola do Design, têm como objetivo desenhar uma estrutura para a empresa que maximize a performance organizacional no sentido de alcançar os objetivos almejados. De acordo com esses autores, os recursos humanos são reconhecidos como ativos-chave das empresas. As estruturas propostas por eles visam canalizar os talentos na direção dos objetivos da empresa, ou seja, alinhar os recursos à estratégia. Segundo ainda estes autores, a consecução das estratégias de crescimento e desenvolvimento cria um imperativo organizacional que atravessam as fronteiras organizacionais existentes, no sentido de estruturar novos negócios, desinvestir, fundir, entre outros.

Outra questão que a literatura tem buscado responder, conforme Ansoff e Brandenburg (1971a) afirmam, é a categorização e a definição mais rigorosa dos problemas do design organizacional. Este estudo de caso aborda tal ponto, na medida em que ao estudar o processo de realização de novos negócios e parcerias, deverá se deparar com questões estruturais e com os problemas potencialmente gerados pelo não-alinhamento estrutural.

Olhando as estruturas e seus requisitos, Ansoff e Brandenburg definem uma série de atributos que uma empresa deve possuir em sua estrutura. São eles

atributos físicos, informacionais, comportamentais e econômicos, relacionados às atividades gerenciais de direção e controle dos processos da empresa, que são, segundo estes autores, de três tipos: estratégicas, administrativas e operacionais. Estas atividades envolvem a definição do negócio, a atribuição de responsabilidades, a definição dos fluxos de trabalho, do lay-out, dos sistemas de informação, além da operação propriamente dita.

Eles classificam os atributos envolvidos nestas atividades em seis categorias: estado Normal Eficiente, onde os atributos são os necessários para uma situação de estabilidade, estado Operacionalmente Reagente, onde os atributos são os necessários para ajustar a operação, estado Estrategicamente Reagente, onde os atributos são os necessários para a alteração da estratégia (inclui a aquisição de empresas), estado Estruturalmente Reagente, onde os atributos são os necessários para a empresa mudar a si mesma (inclui a alteração da estrutura), estado detentor de Informação e Decisão de Qualidade, que são atividades paralelas às demais e envolve principalmente a troca de informações, e, por último, a Factibilidade Econômica e Humana, ou seja, a existência de capital e pessoas adequadas.

O maior problema no primeiro estado, o Normal Eficiente, é a distribuição das responsabilidades entre os níveis gerenciais. As responsabilidades devem estar no nível hierárquico onde as informações estão visíveis, o que requer descentralização. Neste estado, não há a necessidade de resposta rápida.

O estado Operacionalmente Reagente não é o foco deste estudo, pois tem como foco a operação da empresa.

O estado Estrategicamente Reagente tem como uma de suas preocupações a entrada em novos negócios. Como ressaltado por Ansoff e Brandenburg, a condição Estrategicamente Reagente impõe grandes dificuldades à estrutura. A estrutura deve conter um mecanismo bem desenvolvido de vigilância do ambiente externo, mais conhecido como a realização de inteligência competitiva, e um centro de decisão que responderá às informações obtidas. O reconhecimento das ameaças e oportunidades pela realização de inteligência competitiva não é suficiente, a empresa deve também gerar respostas estratégicas neste centro de decisão. Segundo estes autores, esta é uma tarefa difícil pois envolve criatividade e porque a formulação da estratégia não é responsabilidade local e sim acontece em todos os níveis gerenciais, como discutido em Mintzberg (1990). Esta condição Estrategicamente Reagente deve estimular a geração de idéias, a

comunicação efetiva entre os gerentes da área e com as demais áreas funcionais e a avaliação rápida e sem preconceitos das alternativas sugeridas.

Já o estado Estruturalmente Reagente é importante quando as estruturas propostas pelos estados anteriores estão deficientes, requerendo o ajuste estrutural. Neste estado, a habilidade de ajuste deve ser inerente à estrutura, de forma a permitir reação rápida às mudanças na estratégia e na operação e a renovação, sem perda de eficiência. A estrutura básica deve ser facilmente expansível, contraível, ou alterada e os ativos alteráveis de uma configuração para a outra.

Alguns dos atributos destes estados podem ser conflitantes e deve-se buscar os atributos que levem a empresa a atingir o seu objetivo. Para escolher dentre as estruturas acima, deve-se partir do objetivo da empresa, e conseqüentemente, saber quais atributos devem ser buscados.

Os atributos do quinto estado, a Informação e Decisão de Qualidade, são complementares aos dos estados anteriores, pois auxiliam na minimização de atrasos no progresso dos processos. Um atributo de especial importância, segundo Ansoff e Brandenburg, é a troca de informação horizontal, formal e informal, entre funções, que afeta a transferência de recursos. Esta categoria também possui atributos relacionados à definição de responsabilidades e a tomada de decisões, que envolve, além das questões já citadas, a liderança.

Por fim, os atributos a serem preenchidos se referem ao sexto estado, a Factibilidade Econômica e Humana. A mudança estrutural é freqüentemente limitada pela falta de recursos humanos como a capacidade gerencial e técnica. As categorias e atributos acima requerem a disponibilidade de recursos humanos, requerem que estes aceitem as posições que lhes é conferida e que dediquem o melhor de si. Os recursos disponíveis, as pessoas, devem preencher os requisitos da estrutura proposta, aceitando os cargos assim como os respectivos incentivos, como por exemplo, participação nas decisões, oportunidade de realização pessoal, incentivos à inovação, comunicação interpessoal efetiva.

A estrutura escolhida, na sua forma básica, deverá então ser modificada, no que seria um design secundário, para acomodar as personalidades, estilos e limitações nas capacidades dos funcionários. O que acontece é que durante a reorganização, os gerentes influem na decisão da estrutura de modo a perpetuar e aumentar seu prestígio, poder, e recompensas e a minimizar as ameaças a eles. Estas alterações prejudicam a eficiência organizacional. Na prática, pergunta-se se

a situação ideal não prejudicaria também a eficiência, tendo em vista que não atenderia às necessidades particulares dos gerentes. A sugestão destes autores é proceder a um ajuste gradual da estrutura até alcançar a estrutura proposta. Este ajuste é passível de ocorrer na medida em que os funcionários se aposentam, se transferem, novas posições são criadas e a empresa se expande, criando novas oportunidades gerenciais. Este ajuste foi verificado em um dos setores da empresa estudada, sendo possível principalmente devido à expansão em curso.

Como estes autores destacam, alguns dos atributos listados podem estar relacionados ao processo de realização de novos negócios e parcerias. A inexistência de alguns destes atributos pode estar gerando problemas no processo. Após a identificação destes por este estudo, a empresa poderá proceder a uma análise dos problemas e propor novas estruturas.

Adicionalmente a estes atributos, Ansoff e Brandenburg (1971b) discutem em um segundo artigo sobre design organizacional, as quatro configurações estruturais que a empresa pode adotar, a depender de seus objetivos: Centralização Funcional, Descentralização Divisional, estrutura Adaptativa e estrutura Inovativa.

O princípio da Centralização Funcional é o de agrupar atividades similares sob gerentes funcionais que reportarão à alta administração. Esta forma possui vantagens quando utilizada no estado Normal Eficiente. Ela busca economias de escala, de custo de pessoal administrativo e de habilidades, que existirão somente se as atividades forem similares. No entanto, quando a empresa cresce, a resposta operacional começa a piorar e as respostas estratégica e estrutural são pobres. As atividades de inovação, foco deste estudo, tornam-se secundárias, com problemas de transferências de recursos. A resposta estrutural é prejudicada pela falta de capacidade de mudança.

O princípio da Descentralização Divisional é o de agrupar as atividades por produtos ou mercados. Neste estado, os gerentes de divisão ficam limitados quanto à expansão estratégica. A responsabilidade pela diversificação (aquisição de outras empresas) é da alta administração ou atribuída a algum setor corporativo. Ansoff e Brandenburg ressaltam que quando a diversificação é intensa, esta atividade desenvolve uma série de capacidades específicas.

Os setores corporativos devem atender a alguns requisitos, como (i) serem comuns a mais de uma divisão, (ii) oferecer vantagens de escala e (iii) não

degradar a eficiência da divisão. Este último requisito, conforme estes autores, é muito difícil de ser preenchido. Particularmente devido à competição entre as funções pelos mesmos serviços. Assim, a alocação destas atividades torna-se uma disputa eterna entre as divisões e os setores corporativos. O objetivo desta configuração é o de preservar a resposta operacional quando a empresa cresce e se torna complexa, dividindo-a em divisões com atividades-fim distintas. Estes autores fazem uma ressalva em relação à atuação internacional, em que atividade-fim idêntica pode estar alocada em outra divisão (área internacional). A resposta estratégica e estrutural desta configuração é melhor do que a da anterior. A expansão é delegada à divisão e a alta administração se limita a monitorar a performance da divisão e a aprovar os planos da divisão. A oportunidade para diversificação é maior. Na prática, no entanto, a alta administração freqüentemente falha em aproveitar estas oportunidades, se focando na operação e mantendo o tamanho dos setores corporativos no nível mínimo, sem capacidade de tomada de decisão estratégica e estrutural. Estes autores determinam que, a não ser que a empresa estabeleça uma grande atividade de inovação no nível corporativo, esta atividade estará sujeita aos problemas da configuração funcional de falta de resposta estratégica e estrutural. Esta configuração é superior a anterior e agrega ao estado Normal Eficiente a resposta organizacional, mas ainda não atingindo plena resposta estratégica e estrutural.

O princípio da configuração Adaptativa, também conhecida como Gerenciadora de Projetos, é o de prover a resposta estrutural, a estratégica e a operacional para empresas que mudam seus produtos freqüentemente. Nesta configuração, as atividades são divididas em Desenvolvimento – planejamento estratégico e desenvolvimento de recursos e capacidades - e Projetos – implementação e operação. É possível observar que as unidades de negócio da empresa possuem uma configuração similar a esta. As posições dos gerentes de desenvolvimento e funcional são fixas, já os gerentes de projeto são alocados de acordo com os projetos, assim como os recursos e o pessoal, sendo formadas equipes temporárias. Os gerentes funcionais responsáveis pelas atividades de Desenvolvimento recrutam pessoas, desenvolvem as capacidades organizacionais e se preocupam com a inovação. A alta administração fica responsável pelo planejamento estratégico, pelo desenvolvimento da estrutura organizacional, pela aprovação e pelo controle do planejamento administrativo e do planejamento

estratégico e operacional. O planejamento do projeto fica com o grupo de competência. Por fim, esta configuração provê poucos ganhos de escala e sinergias e depende da flexibilidade de transferência dos recursos entre os projetos.

A última configuração, a Inovativa busca oferecer respostas em todos os níveis. Para as atividades nesta configuração, Ansoff e Brandenburg fazem uma distinção entre “criatividade” e “inovação”, sendo a primeira a geração de idéias e a segunda a implementação. O princípio é o de agrupar as atividades correntes de um lado, onde ocorrerá a criatividade, e agrupar o desenvolvimento de novos negócios e parcerias em um grupo de inovação, que incluirá tanto a expansão, quanto a diversificação. Isto aumentará a performance de realização de novos negócios e parcerias. O risco é o da estratégia ficar desalinhada dos negócios correntes. No entanto, segundo estes autores, a alocação da responsabilidade estratégica aos negócios correntes impede o principal propósito do setor de novos negócios e parcerias, que é o de prover resposta estratégica e estrutural. Estes setores ficam responsáveis pelo projeto até quando sua factibilidade comercial está garantida. Daí o novo negócio ou parceria é transferido para os negócios correntes ou para uma nova divisão. A transferência pode ser de todos os recursos e pessoal ou somente do negócio. Estes negócios correntes podem estar estruturados funcionalmente ou divisionalmente. Por fim, surgem problemas de comunicação de necessidades, oportunidades e tendências. Assim, a comunicação deve ser bem-desenvolvida, caso contrário, a diversificação será privilegiada em detrimento da expansão. A divisão de abastecimento da Petrobras possui uma organização com estas características. Esta divisão possui uma gerência de novos negócios (expansão) para que a expansão tenha o seu espaço, e uma unidade petroquímica (diversificação), onde ficam os maiores novos negócios e parcerias da divisão.

Enfim, a empresa deve escolher os atributos aplicáveis ao seu negócio e ambiente, aplicá-los a estas configurações e ajustá-las conforme suas particularidades. Estes ajustes podem ser feitos através da combinação de formas básicas, da alocação das responsabilidades sobre a tomada de decisões, de uma melhor divisão do trabalho ou através do foco em algum problema específico.

Ansoff e Brandenburg citam como variações funcionais a introdução do sistema de orçamento e a estrutura de gerente de projeto como ferramentas de

auxílio na resposta operacional e estratégica. Nesta última, o gerente pode ficar encarregado em acessar a performance de um produto, mercado ou participação, sua implementação e seus problemas. Ele não possui, no entanto, responsabilidade direta pelo sucesso ou fracasso do produto. Ele é responsável por gerar informação e comunicá-la. Algumas gerências de participação da empresa possuem esta condição. Alternativamente, pode ser creditada total responsabilidade ao gerente, de forma que ele possa ter mais facilidade para obter serviços nas demais divisões ou funções da empresa ou conseguir o auxílio através da hierarquia, podendo levar impasses à alta administração, a qual estará acima dele e do gerente funcional ou divisional. No caso em estudo, a responsabilidade reside nos níveis superiores, quais sejam, altas gerências e diretorias de subsidiárias.

Uma outra variação funcional ou divisional é a separação, na alta administração, das atividades políticas (decisões estratégicas e administrativas) das operacionais, pela criação de cargos específicos no âmbito corporativo (Diretores e assessores corporativos). É o papel realizado pelos os assessores do Presidente.

Dentre as variações divisionais, Ansoff e Bradenburg citam a Gerência do Trabalho, onde decisões não operacionais sobem para a alta administração; a estrutura Holding, em que todas as decisões ficam a cargo da divisão (ou das subsidiárias), ficando a alta administração somente com o controle financeiro e de algumas atividades comuns; o Conglomerado, que acrescenta à Holding às atividades de diversificação (aquisição e desinvestimento) e; as formas híbridas, com algumas atividades organizadas funcionalmente e outras divisionalmente, como ocorre na Petrobras. Enquanto que esta forma híbrida provê a empresa com o mix desejado de características organizacionais, ela cria sérios problemas de comunicação interna, de planejamento e de controle, o que pode estar ocorrendo na empresa em estudo.

Ansoff e Brandenburg citam como variações na configuração Adaptativa, a (i) Organização em Matriz, onde as atividades administrativas são organizadas não pela aglutinação por semelhança, mas alocadas pelas habilidades e competências da empresa, e (ii) a estrutura de Gerenciamento de Projetos, onde a divisão organizacional é temporária.

Por fim, as variações na configuração Inovativa são a Inovação Dupla, onde os negócios correntes e o grupo de inovação (novos negócios e participações) são ambos responsáveis pela mudança estratégica, o primeiro pela expansão e o segundo pela diversificação, a estrutura Adaptativa-Funcional, onde os negócios correntes são estruturados funcionalmente, e a estrutura Híbrida, que pode organizar algumas atividades correntes funcionalmente e outras divisionalmente, podendo também separá-las regionalmente, como ocorre na Petrobras, pela sua abrangência geográfica.

É importante lembrar que o objetivo desta dissertação não é alterar a estrutura, mas identificar os aspectos e problemas relacionados ao processo em estudo, de modo que este seja o primeiro passo para que a gerência possa atuar sobre eles no sentido de melhorar o processo de realização de novos negócios e parcerias. A estrutura em vigor já passou pela etapa de design secundário, e, assim, entende-se que este estudo poderá contribuir mais ao discutir os aspectos organizacionais relacionados, suas categorias e dimensões, como os problemas de comunicação e as limitações de recursos humanos existentes, do que propor uma nova estrutura básica.

Assim, esta análise organizacional será relacionada às teorias de empreendedorismo e novos negócios.

## **2.5**

### **Empreendedorismo, aquisições e novos negócios**

#### **2.5.1**

##### **Objetivos da realização de novos negócios**

Conforme destaca Roberts (1980), a realização de novos negócios é uma via que pode ser utilizada para o crescimento da empresa. Burgelman (1985) reforça esta visão ao afirmar que o empreendedorismo empresarial é uma avenida importante para o crescimento e diversificação da empresa. Walter e Barney (1990) realizam uma pesquisa específica sobre os objetivos da realização de fusões e aquisições. Estes objetivos podem ser de ordem econômica, financeira, estratégica e organizacional (Quadro 5).



1. promover visibilidade com investidores, banqueiros ou governos, com um interesse nos benefícios que possam ser obtidos
2. acelerar o crescimento ou reduzir riscos e custos em uma indústria onde a empresa adquirente possua uma força, como o conhecimento gerencial
3. utilização de qualidades da empresa adquirida que sejam inter-relacionadas e mutuamente estimuladoras com as qualidades da adquirente
4. obter maior competitividade através da detenção de uma participação de mercado relevante ou importante posição de mercado
5. utilizar vantagens financeiras da empresa adquirida, como vantagens tributárias ou capacidade de endividamento
6. ganhar atributos financeiros complementares, como aqueles que permitem o balanceamento dos ciclos de retorno
7. reduzir riscos e custos da diversificação de produtos e serviços em uma indústria
8. utilizar o conhecimento de mercado, produção ou outros conhecimentos da empresa adquirida
9. desinvestir de ativos de performance ruim adquiridos, no estilo gerenciamento de portfólio
10. melhorar a eficiência e reduzir riscos no suprimento de produtos específicos e/ou serviços para a empresa adquirente
11. penetrar em novos mercados através da utilização da capacidade de mercado da empresa adquirida
12. aumentar a economia de escala pela utilização da capacidade de distribuição da empresa adquirida de absorver o aumento de produção
13. ganhar ativos de valor ou de valor potencial com o fluxo de caixa ou outra qualidade financeira da empresa adquirente
14. expandir a base de clientes para os produtos ou serviços existentes na empresa adquirente
15. criar economias de escala através de expansão de capacidade relevante
16. reduzir riscos e custos de se entrar em uma nova indústria
17. expandir capacidade a um custo menor do que a construção de novas facilidades, equipamentos ou outros ativos fixos.
18. satisfazer ambições pessoais, a visão, ou algum objetivo particular do presidente da empresa adquirente
19. perseguir oportunidade de vender ações com lucro através de atos como pressionar a gerência da empresa adquirida a aumentar os retornos
20. utilizar o pessoal, as habilidades ou tecnologia da empresa adquirida

Quadro 5 - Objetivos gerenciais para fusões e aquisições

Fonte: extraído de Walter e Barney (1990)

Walter e Barney fazem uso em sua pesquisa da classificação da Comissão de Comércio Federal<sup>37</sup> norte-americana, que lista os tipos de fusões e aquisições, conforme abaixo:

- Vertical: onde há ou poderia haver relação de comércio entre as empresas.
- Horizontal: onde há produtos idênticos seja no mesmo mercado ou em mercados diferentes.
- Concêntrico: onde há tecnologias de produção ou distribuição similares.
- Conglomerado: onde não há nenhuma relação das presentes nos outros tipos.

<sup>37</sup> “Federal Trade Commission (FTC)”

Estes autores então reúnem os objetivos em categorias e os relacionam aos tipos de fusão ou aquisição, para em seguida determinar o nível de importância de cada um em cada tipo de fusão (Quadro 6).

Tipo de Fusão	Objetivos				
	8, 15, 20	2, 3, 10	4, 7, 11, 12, 14, 17	13, 16, 18	1, 5, 6, 9, 19
Vertical	Médio	Alto	Médio	Médio	Baixo
Horizontal	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
Concêntrico	Médio	Médio	Alto	Médio	Baixo
Conglomerado	Baixo	Baixo	Baixo	Alto	Alto

Quadro 6 - Tipo de fusão/ aquisição versus objetivos

Fonte: extraído de Walter e Barney (1990)

As duas primeiras colunas estão relacionadas à obtenção ou uso de recursos e competências humanas e organizacionais. A primeira categoria (objetivos 8, 15 e 20) representa a busca das competências ou recursos existentes na empresa adquirida, enquanto que a segunda categoria (objetivos 2, 3 e 10) representa o aproveitamento das competências e recursos existente na empresa adquirente. As três demais categorias têm como foco os recursos físicos, incluindo os recursos financeiros. Desta tabela, vê-se que as fusões ou aquisições que envolvem uma relação na cadeia de valor (vertical) ou uma similaridade de produto (horizontal) ou tecnologia (concêntrico) buscam o aproveitamento de competências e recursos humanos e organizacionais, tendo sido atribuído o grau de importância de médio a alto.

## 2.5.2

### Competências para novos negócios

Para Casson (2005), a introdução da teoria do empreendedorismo facilita o desenvolvimento de uma teoria organizacional integrada. Este autor também relaciona a teoria do empreendedorismo à teoria da visão baseada em recursos.

Erikson (2002) ressalta que o desafio para novos negócios e parcerias é a obtenção dos ativos intangíveis, como o capital empreendedor. Assim, quando uma empresa opta pela realização de novos negócios e parcerias, este capital se configura como sua vantagem competitiva.

O capital empreendedor é um recurso heterogêneo, consistindo-se em uma série de capacidades humanas complementares. O capital empreendedor de uma

empresa, segundo Erikson, é o produto da competência empreendedora com o comprometimento empreendedor. A competência e o comprometimento devem estar presentes, criando um potencial de comportamento empreendedor sustentável, se constituindo como os ativos mais importantes e fonte de vantagem competitiva. Um sem o outro ou não cria valor, ou é uma perda de tempo.

A competência empreendedora é a eficácia observável, a qual reflete a confiança na habilidade de realizar tarefas empreendedoras com base em performance e feitos passados, resultando na capacidade de identificar oportunidades e de adquirir os recursos necessários à busca destas oportunidades. Segundo este autor, só o fato do indivíduo se perceber como empreendedor, o torna uma pessoa alerta e sensível a oportunidades e passível de aproveitá-las. Casson ressalta novamente este ponto. Segundo ele, um estado de alerta especial a oportunidades é um requisito para o empreendedor de sucesso.

Já o comprometimento empreendedor é a amarra que o indivíduo possui com certos comportamentos, refletindo a energia emocional, intelectual e física que é empregada. Erikson ressalta que o comprometimento empreendedor só é relevante na presença de uma estratégia ou objetivo, implícito ou explícito. O comprometimento requer ação, além da intenção.

Para este autor, o capital empreendedor, enfim, é o valor presente do comportamento empreendedor, o qual busca oportunidades a despeito dos recursos controlados. Estas definições reforçam a teoria da visão baseada em recursos, pois ressaltam a necessidade de se possuir recursos ou competências empreendedoras na empresa.

Barney (1991), classificara os recursos em três categorias: recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais. Erikson estende esta classificação, incluindo as categorias de recursos: financeiro e social. Estas categorias são preocupações adicionais dos realizadores de novos negócios e parcerias. Isto se deve a uma necessidade da teoria empreendedora em olhar os retornos financeiros e as interações freqüentes propiciadas pela atividade de realização de novos negócios e parcerias. Galbraith (1982) também destaca o processo de socialização como um aspecto específico da realização de novos negócios e parcerias. Erikson define capital social como a soma dos recursos existentes nas redes, também abordadas neste estudo. Este estudo foca na questão humana, na questão

organizacional e na questão social, e não nos ativos físicos e nas questões financeiras.

Assim, olhando os recursos humanos, Barney já ressaltava que o gerente é um recurso que pode gerar vantagem competitiva sustentável. Erikson destaca que o empreendedor ou a capacidade da empresa de empregar recursos (empreender) pode ser o seu principal ativo e fonte de vantagem competitiva sustentável. Para este autor, o empreendedor é formado através do domínio da experiência, da experiência pela observação (ou aprendizado observacional) e da persuasão social. A primeira forma, o domínio da experiência, é a mais efetiva, onde a competência é atingida pelo exercício do empreendedorismo, como, por exemplo, através de estágios e participação em casos reais. O aprendizado pela observação é a segunda forma para reforçar a competência. Este acontece, conforme destaca Casson, pelo desenvolvimento de um empreendedor por outro. A terceira forma é, enfim, o desenvolvimento da influência social.

Segundo Casson, uma competência do empreendedor é a tomada de decisão através do bom-senso, a qual envolve um elemento de improvisação e não a exclusiva confiança nas rotinas. Dentre as competências necessárias à realização de novos negócios e parcerias, Roberts (1980) já relacionava a necessidade de se possuir habilidades como a paciência e o instinto, o talento e o faro empreendedor.

A melhoria destas competências reforça o comprometimento. O indivíduo competente, segundo Erikson, estabelece para si objetivos mais desafiadores e se compromete com eles, sendo mais persistente. Uma outra maneira de reforçar o comprometimento é através do encorajamento, que levará a um maior esforço. A energia emocional, intelectual e física empregada reflete este esforço. O comprometimento também pode ser reforçado pela existência de um laço emocional ou de uma interação social. Esta interação com outras pessoas empreendedoras, pode ocorrer, por exemplo, através dos grupos de trabalho.

Por fim, além da competência e do comprometimento, a percepção do empreendedor quanto à disponibilidade de recursos contribui para a sua performance e sua motivação. Casson destaca também como motivadores três aspectos, quais sejam, o desejo de realizar algo, o desejo de se provar melhor do que os outros e o desejo de estabelecer uma dinastia.

### 2.5.3

#### Estratégias de realização de novos negócios e parcerias

Roberts (1980) classifica as estratégias de realização de novos negócios e parcerias em termos do nível de envolvimento da companhia (Quadro 7). Esta classificação poderá ajudar no entendimento dos problemas enfrentados na realização de novos negócios e parcerias a partir das estratégias adotadas pela empresa.

Tipo de Estratégia	Base	Envolvimento
Capital Empreendedor (investimento de capital)	Compra de ações de outra empresa	Nenhum
Estímulo ao Novo Negócio (participação)	Adicionalmente à compra de ações, requer assistência gerencial e de pesquisa	Baixo
Negócio em Separado (formação de empresa)	Realização do novo negócio através da formação de uma nova empresa, reduzindo riscos ou facilitando o processo, com o objetivo de ganhar experiência de mercado e operacional e atrair capital externo	Limitado
Parcerias	União de empresas com diferentes atributos	Relevante
Fusões Internas	União de diferentes novos negócios da empresa, aproveitamento das experiências	Alto
Novos Negócios Internos	Estabelecimento de uma unidade de negócio, divisão ou grupo	Total

Quadro 7 - Estratégias de novos negócios e parcerias

Fonte: adaptado de Roberts (1980)

Segundo Roberts, nas estratégias de menor envolvimento, quais sejam, o investimento de capital, a participação e a formação de uma empresa independente, há dificuldades para a empresa estimular o crescimento organizacional e a rentabilidade.

Com relação à estratégia de parceria, um dos problemas enfrentados quando há o relacionamento entre pequenas e grandes empresas, conforme destaca a literatura, é a diferença de agilidade no processo decisório. O tempo de resposta de uma grande empresa pode durar meses ou anos. Para tomar decisões, a grande empresa faz pesquisa e planejamento, enquanto a pequena empresa se foca em resolver os problemas que aparecem e seus executivos buscam soluções com amigos e decidem por sentimento. Estas diferenças podem gerar facilmente desentendimentos em uma parceria, segundo este autor.

Roberts faz três generalizações sobre as estratégias de sucesso na realização de novos negócios e parcerias. Para se ter sucesso, deve-se aguardar os retornos,

tendo persistência no longo prazo (cinco a doze anos). Deve-se ter um comportamento empreendedor, redimensionando suas atividades de modo a emular uma empresa pequena e deve-se implementar uma estratégia específica para cada situação.

Segundo este autor, a gerência deve verificar suas necessidades, habilidades e recursos humanos e escolher a estratégia adequada para o crescimento da companhia. Ele relata a experiência da 3M, uma grande empresa conhecida por sua capacidade empreendedora. A 3M adotou a estratégia organizacional de não alocar as pessoas à realização de um novo negócio, ao invés disso, as recruta oferecendo recompensas para quem semeia novos negócios e segurança no emprego e a possibilidade de re-alocação, caso a empreitada não dê certo.

#### **2.5.4**

##### **Estágio inicial de um novo negócio ou parceria**

Galbraith (1982), desenvolve um modelo com os estágios de crescimento de um novo negócio ou parceria. Segundo ele, as organizações devem se reestruturar à medida que evoluem. Este autor identifica a estrutura apropriada para cada estágio, indo além da consideração somente da estratégia de realização, mas abordando também a idéia para o negócio. Estas idéias podem não ser viabilizadas ao não se adotar (i) uma estrutura organizacional, (ii) um processo decisório ou (iii) um sistema de incentivos e recompensas adequado, e ao não se ter (iv) pessoas para realizar estas atividades. Este autor, que estuda o planejamento de novos negócios e parcerias, ressalta como fatores que definem a estrutura (i.a) a divisão do trabalho, (i.b) a especialização, (i.c) a organização por função ou por produto, (i.d) os sistemas de controle e (i.e) a distribuição de poder. Em relação ao processo decisório, ele abre este fator em (ii.a) sistemas de comunicação, (ii.b) processo orçamentário, (ii.c) sistema de planejamento, (ii.d) equipes, (ii.e) grupos de trabalho e (ii.f) sistemas de controle e medição. Todas estas dimensões devem ser objeto de escolhas pelas gerências de novos negócios e parcerias, ressalta Galbraith. Para o sistema de incentivos e recompensas, este autor relaciona como fatores (iii.a) os programas de compensação, (iii.b) as promoções, (iii.c) o estilo de liderança e (iii.d) a definição das atribuições. Por fim, a realização de novos negócios e parcerias requer pessoas, que podem ser obtidas através de (iv.a)

recrutamento, (iv.b) seleção, (iv.c) transferências, (iv.d) processos de promoção, (iv.e) treinamentos, (iv.f) tarefas para o desenvolvimento e (iv.g) processo de socialização específicos. Galbraith (1982) conclui que:

“todos estes fatores (ou dimensões) combinados, inter-relacionados e em congruência se constituem a parte organizacional da estruturação do novo negócio” (Galbraith, 1982, p.71,72).

Especificamente para a estrutura voltada para a realização de projetos, Galbraith indica a necessidade de se ter profissionais generalistas, sistemas de relatórios de projetos e novas carreiras. Ele avisa que estas dimensões deverão ser redesenhadas quando houver uma grande alteração na idéia ou no estágio de desenvolvimento do novo negócio ou parceria. Para Casson (2005), a descentralização em divisões por produto e a criação de subsidiárias possibilitam que empreendedores em grandes empresas tomem atitudes e decisões empreendedoras, ainda que a alta administração mantenha a coordenação destas atividades sob sua responsabilidade.

Quanto ao estágio, os setores de novos negócios e participações da empresa em análise neste estudo de caso realizam as atividades do primeiro estágio de realização do novo negócio, a fase de estudos de viabilidade e negociações com parceiros, que Galbraith chama de Prova dos Fundamentos (Quadro 8). Especificamente a área de participações realiza também o monitoramento dos negócios realizados, já então transferidos para outros setores ou empresas formadas para tocar o negócio.

Fator	Primeiro Estágio: Prova dos Fundamentos
Tarefa	Inventar e fazer
Pessoas	Generalistas, tomadores de risco
Recompensas	Fazer a diferença, clima não-burocrático, adquirir experiência rapidamente, ver suas idéias realizadas, bônus
Processos	Informais, contatos face-a-face, controle pessoal
Estrutura	Informal (flexível)
Liderança	Organizadora, com visão, doadora, inventiva, recrutadora, planejadora

Quadro 8 - Modelo de desenvolvimento organizacional

Fonte: extraído parcialmente de Galbraith (1982)

Nas fases iniciais, a estrutura é composta por um grupo pequeno e homogêneo, autônomo, com um objetivo claro e recursos necessários para implementar suas idéias. Segundo este autor, o processo decisório, o sistema de

informação, o sistema de controle e a estrutura são informais e espontaneamente adotados. Há pouca necessidade de coordenação. No entanto, este autor tem como base processos mais técnicos e menos estratégicos. Os processos de realização de novos negócios e parcerias em uma empresa estabelecida, grande, complexa e, principalmente, de economia mista, são mais políticos e negociados, com impacto nos demais setores da empresa, requerendo, assim, uma maior coordenação.

Quando a estrutura começa a surgir, começam a haver disputas pelos cargos. Sistemas e procedimentos só serão necessários mais adiante, quando o negócio estiver operando. As pessoas que tocavam o novo negócio até então não estão preparadas para as novas fases. Para a fase de estruturação organizacional do novo negócio ou parceria, geralmente são escolhidos líderes com perfil mais organizacional, desenvolvimento de aspectos administrativos, necessários para a nova fase. Nesta fase, há necessidade de maior organização, introdução de regras, sistemas e procedimentos. Os profissionais tomam menos riscos e estão orientados pela carreira.

### **2.5.5**

#### **Gerentes de negócio versus empreendedores**

Em grandes empresas, as estruturas empreendedoras criadas para o desenvolvimento de novos negócios e parcerias devem conviver com as estruturas desenvolvidas para o negócio em operação, bem como os empreendedores devem conviver com os gerentes da operação da empresa. Na pesquisa de Burgelman (1985), ele relata uma fala de um entrevistado que ilustra o comportamento do empreendedor versus o do gerente na operação da empresa. Segundo o entrevistado, o empreendedor, que é ambicioso, não se encaixa no ambiente operacional pois neste é muito difícil se destacar, as decisões são sempre de equipe. Já o gerente da operação, uma vez que tenha passado pelo funil e tenha atingido a posição de gerente, transmitirá aos seus superiores a certeza de que ele não tomará nenhuma atitude radical, ou seja, não será nunca um empreendedor.

É importante a diferenciação que Casson (2005) estabelece entre o empreendedor e o gerente, no sentido de que o empreendedor é adequado para gerar idéias de projetos, não para implementá-los. Uma dificuldade que pode ser encontrada é a definição desta fronteira. O fato de algumas vezes estes papéis se



misturarem requer do empreendedor habilidades organizacionais. Estas habilidades são necessárias para o estabelecimento de procedimentos de rotina. Uma das formas do empreendedor possuir estas habilidades organizacionais é através da experiência proporcionada pelo trabalho em uma grande empresa.

Para Casson, o empreendedor é o profissional que realiza investimentos para a criação de novos mercados, e não investimentos em ativos fixos e mão-de-obra superiores, sem que haja uma síntese de uma mudança de cenário. Os setores de novos negócios e participações não analisam somente melhorias nos negócios atuais, mas também analisam projetos de impacto para a empresa, como as reestruturações, a entrada em novos mercados e outros projetos para atender as mudanças de cenários, como os projetos pioneiros.

Este autor lista alguns tipos de mudanças de cenários às quais o empreendedor deve responder (Quadro 9). Além desta classificação, este autor ressalva que alguns fatores são tangíveis, como a logística e os ativos, e outros são intangíveis, como os valores e crenças, bem como os acordos jurídicos e institucionais.

	Curto prazo	Longo prazo
Geral	Flutuações de demanda macro-econômicas	Alterações no padrão de consumo e no suprimento de mão-de-obra devido a mudanças demográficas
Específico	Greves (ou outro fator) que afetem o suprimento de matéria-prima	Desenvolvimento de competidores devido ao surgimento de novas tecnologias

Quadro 9 - Alterações de cenário  
Fonte: adaptado de Casson (2005)

Os empreendedores devem estabelecer formas de identificar e monitorar estas alterações de cenário, como, por exemplo, fazendo uso da inteligência competitiva. Para isto, devem existir canais de comunicação, estruturas político-hierárquicas e redes de contato.

Alguns pesquisadores defendem que a teoria do empreendedorismo não se aplicaria a grandes empresas, as quais são governadas por rotinas e procedimentos. Outros defendem que estas grandes empresas são governadas por grupos de empreendedores. Casson conclui que as duas verdades coexistem. As políticas de promoção internas em grandes empresas não resultam na seleção de líderes empreendedores. Isto não quer dizer que empreendedores não existam nas grandes empresas. Algumas decisões das atividades empreendedoras são tomadas

através de procedimentos estabelecidos, assim como as atividades empreendedoras também possuem algumas rotinas.

O que acontece é que, com o tempo, o gerente passa a ter mais dificuldades em mudar as regras e procedimentos. Um gerente experiente terá poucos incentivos para proceder a uma mudança radical, que poderá alienar alguns de seus mais fiéis empregados. A sucessão acelerada pode ser uma solução, desde que o empreendedor esteja a fim de abrir mão de poder. Já os empreendedores preferem controlar recursos a serem controlados por eles. Estas pessoas otimistas, com opinião própria e auto-confiantes estão em busca de oportunidades de tomar o controle dos empreendedores anteriores e já menos hábeis do que eles. Segundo Casson, o empreendedor pode apelar para a diferença que é capaz de fazer devido às habilidades únicas que possui.

Este autor confirma a necessidade de uma modelagem mais adequada dos problemas enfrentados na tomada de decisão. Busenitz e Barney (1994) estudam as diferenças entre o processo decisório dos empreendedores e o dos gerentes nas grandes empresas. Estes autores afirmam que as pesquisas baseadas nas teorias da psicologia e das diferenças pessoais e demográficas não geram resultados satisfatórios. Deve-se procurar não as diferenças tradicionais, mas novas diferenças discutidas pelas teorias de empreendedorismo.

Como Galbraith (1982) relata, os empreendedores são tomadores de risco. Além disto, segundo Burgelman (1985), eles desenvolvem um individualismo e são oportunistas. Eles esperam ser valorizados pela iniciativa e pela assunção de riscos e usar a atividade como um trampolim para novas posições na empresa. Os empreendedores se vêem como solucionadores de problemas com foco no curto prazo, agem independentemente e não gostam de serem monitorados. Se houver rotina e mais estruturação, muitos perderão a motivação. Busenitz e Barney reforçam que eles são individualistas e adotam uma postura social diferenciada.

Segundo Busenitz e Barney, os gerentes em grandes empresas, no decorrer normal de seus negócios, são avessos ao risco, adotando comportamentos totalmente aceitos. Os candidatos a posições empreendedoras devem ter características empreendedoras. Os empreendedores possuem um processo decisório enviesado, baseado na intuição e em regras de bolso informais. Isto se deve muito à velocidade com que têm de tomar decisões, a complexidade das decisões que tomam e a falta de informação sobre o negócio. Segundo estes

autores, eles demonstram sobre-confiança e sobre-representatividade. No entanto, ressaltam que sem esta confiança, muitos novos negócios e parcerias não seriam realizadas. A representatividade é a relação entre o processo hipotético e os eventos associados. Os empreendedores simplificam os resultados e os associam às experiências e conhecimento que possuem. Eles generalizam a partir de pequenas amostras não representativas, as únicas que possuem. Os gerentes dos negócios correntes da empresa geralmente possuem mais informações, obtidas no seu dia-a-dia, sobre as suas atividades, e possuem um número vasto de situações similares para usarem como referencial.

Segundo a pesquisa de Busenitz e Barney, as diferenças entre os empreendedores e os gerentes são definidas pelas variáveis educação, necessidade de conformidade e estado de alerta. As características de tomar riscos, a idade e os contatos não são variáveis significantes. A conclusão da pesquisa destes autores indicou que ambos possuem o mesmo nível de aversão a riscos, o que ocorre é que os empreendedores vêem menos riscos. Assim, não é a propensão ao risco que difere, mas a maneira como percebem o risco. Visão esta corroborada por Casson, que atribui a diferença ao grau de otimismo e não à aversão ao risco. Para um mesmo nível de aversão, o otimista fará o negócio. Segundo ele, otimismo e autoconfiança refletem diferentes aspectos da personalidade em relação à aversão ao risco. Otimismo e autoconfiança podem ser influenciados, aversão ao risco não pode. Pessoas otimistas tendem a acreditar que podem fazer a diferença. Por outro lado, se forem pessimistas, elas considerarão o fracasso inevitável, quer elas trabalhem duro, quer não.

O fato do empreendedor ser mais otimista do que os gerentes e demais empregados da empresa cria problemas, conforme a literatura destaca (Casson, 2005). A maneira como agem influencia o comportamento da empresa. Para implementar seu plano, o empreendedor necessita da cooperação de outras pessoas, demandando trabalho duro dos empregados que tocam as atividades rotineiras. O empreendedor deve procurar influenciar as opiniões destas pessoas. A melhor maneira de fazer isto é o compartilhamento das informações nas quais se baseia o seu julgamento. Para que elas acreditem, o empreendedor precisa ter uma reputação de honestidade, o que pode levar tempo para adquirir. Algumas vezes as informações não são tão claras ou são tantas que o seu detalhamento e complexidade tornam impossível sua explicação. Além disto, o empreendedor

deve ter uma estratégia para enviar diferentes mensagens a diferentes grupos de pessoas. No ambiente empresarial há um exemplo clássico, que também é citado por Casson, no qual empregados e fornecedores são informados que as condições comerciais estão boas, de modo a motivar seus esforços, enquanto que os competidores são informados de que as condições estão ruins, de modo a desencorajá-los a entrar na negócios. Isto pode ser feito através do uso de diferentes fontes de informação. Enfim, o empreendedor deve dedicar tempo considerável semeando otimismo através de suas redes de contato e da publicidade corporativa. A adição do otimismo às qualidades pessoais do empreendedor melhora ainda mais a sua imagem pessoal, com o consequente estabelecimento da reputação necessária ao empreendedor. Por fim, estes autores questionam se empreendedores naturalmente e eficientemente escolhem a posição adequada às suas características.

A característica de enviesamento pode ser corrigida através de treinamento, mas talvez isto não seja interessante em um ambiente empreendedor, pois a janela de oportunidade pode ter se fechado quando maiores informações estiverem disponíveis para um processo decisório racional. Enfrentar as dificuldades através de uma perspectiva racional, segundo estes autores, pode atrasar decisões e as tornar impossíveis, ainda que possa evitar grandes erros. As decisões que o empreendedor toma são diversas, não havendo, conforme Casson relata, procedimentos estabelecidos para elas. Segundo este autor, deve-se concentrar a responsabilidade pela decisão no empreendedor, que possui uma gama variada e incomum de experiências e uma rede de contatos pessoal de modo a coletar informações que o ajudem na tomada de decisões. Esta é uma linha de pensamento que a literatura vem defendendo, em que o empreendedor consegue tomar decisões não por ser menos avesso ao risco, mas por conseguir reunir mais informações.

A chave para entender o empreendedor é entender o ambiente em que ele está inserido. Segundo Casson, várias das questões discutidas nas teorias organizacionais são esclarecidas quando vistas pelo ponto de vista do empreendedor, como é feito nesta pesquisa.

Enfim, pode-se ver que as competências, conforme ressalta a visão baseada em recursos e a teoria das competências centrais, são decisivas na realização de novos negócios e parcerias. As diferenças entre os gerentes do negócio e os

empreendedores têm se mostrado serem fontes de vantagem competitiva sustentável, assim como fontes de desvantagem competitiva sustentável também (Busenitz e Barney, 1994).

### 2.5.6

#### A gestão de setores operacionais versus unidades de novos negócios e participações

Burgelman (1985) lista as diferenças entre os setores operacionais e os setores empreendedores (Quadro 10).

Característica	Operacional	Empreendedora
Perspectiva Histórica	Estabelecida	Sem
Tamanho	Grande	Pequeno
Ambiente	Complexo e estável	Simples e dinâmico
Interdependências	-	Baixa: requer controles de performance
Mecanismos de coordenação	Ajuste mútuo formalizado e padronização de habilidades	Ajuste mútuo em tempo real e supervisão direta
Comportamento Estratégico	Induzido	Autônomo
Elaboração da Estratégia	Planejamento	Experimentação e seleção
Objetivos	Estáveis	Em rápida alteração
Atividade inovadora	Melhoria incremental	Radical
Gerências	Homogêneas	Heterogêneas
Orientação e comportamento individual	Orientado para o corporativo e para as regras	Orientado para o individualismo e oportunismo
Ênfase em performance	Solidez e confiança: realizar o planejado	Iniciativa e assunção de riscos: supera as expectativas

Quadro 10 - Unidades operacionais versus empreendedoras

Fonte: adaptado de Burgelman (1985)

Este autor destaca alguns problemas resultantes destas diferenças. As unidades de novos negócios e participações podem ter problemas com as unidades operacionais ou com as unidades corporativas (Quadro 11). Os primeiros problemas relacionados às unidades operacionais, segundo Burgelman, são as disputas de domínio sobre o negócio e as discussões sobre as sinergias positivas ou negativas do novo negócio ou parceria. Estas disputas se acirram quando a estratégia para a nova área de novos negócios e participações resulta em tentativas de levar projetos de outras partes da empresa para consolidá-los sob o guarda-chuva destas. Uma habilidade crítica para manter a viabilidade do novo negócio ou parceria em meio a teia de interesses da empresa é a capacidade da gerência de

novos negócios e participações de ficar à frente no jogo, ou seja, a habilidade de conceber uma estratégia dominante e criar um interesse comum para as diferentes partes envolvidas. Existem duas formas de se fazer isto. Uma, por meio da criação de um comitê diretivo, que aumenta a gama de interesses através da inclusão do ponto de vista corporativo, de modo ao projeto não ser sufocado pelo poder das outras divisões da empresa. Outra, por meio de uma relação um-a-um, de modo a cuidar dos interesses específicos de cada divisão.

Com Unidades Operacionais	Domínio
	Sinergias
	Sistemas gerenciais
	Transferência de pessoal
Com Unidades Corporativas	Falta de estratégia de diversificação
	Taxa de mudança estratégica
	Imagem corporativa
	Regras e regulamentos
	Sistemas de recompensas
	Institucionalização

Quadro 11 - Problemas das unidades empreendedoras

Fonte: adaptado de Burgelman (1985)

Em seguida, têm-se os problemas relacionados aos sistemas, ou seja, do planejamento e controle versus o inesperado que ocorre em novos negócios e parcerias. Os sistemas de gerenciamento impedem o fluxo de idéias através das fronteiras organizacionais. Isto faz com que o gerente de novos negócios e participações tenha de apelar para seus superiores para conseguir que algo seja feito em outra parte da empresa, o que pode ter o efeito colateral de reduzir ainda mais a motivação da pessoa em lhe atender. Este efeito atrapalha muito a realização de novos negócios e parcerias, pois muitas vezes o empreendedor tem de levar sua idéia para os superiores antes que ela esteja totalmente concebida e testada, o que pode impactar a avaliação da idéia, fazendo com que desistam ou tenham de gastar muito esforço para defendê-la.

Nas divisões operacionais os sistemas operacionais são desenvolvidos de modo a que todos saibam o que está ocorrendo. Nas unidades de novos negócios e participações ocorre o contrário, muitas vezes elas têm de se proteger de um escrutínio para manter a confidencialidade e evitar a criação de obstáculos, ou ainda, evitar que as divisões queiram absorver o novo negócio de modo prematuro.

Por fim, há o problema da transferência de pessoal, que afeta a relação da unidade de novos negócios e participações com os setores operacionais. Conforme Burgelman, muitas vezes são alocados nestes setores empreendedores que estão sem alocação na empresa e podem ser absorvidos por estes setores, os quais possuem um rápido crescimento. Várias pessoas, que não se encaixam na complexidade das unidades operacionais, serão transferidas para preencher espaços nas áreas de novos negócios e participações. Alguns terão dificuldades de se adaptar a estas áreas empreendedoras devido à dificuldade, que é característica dessas áreas, de se ver o resultado do trabalho em base regular. Como Casson (2005) afirma, as grandes empresas possuem pessoas com características empreendedoras. No entanto, segundo Burgelman, às vezes faltam pessoas com as habilidades necessárias ao empreendedorismo, as quais ainda não estão disponíveis em abundância na empresa. O gerente de novos negócios e participações deve encontrar a capacidade onde ela estiver na empresa e desenvolver laços com estas pessoas. O que as empresas fazem também é contratar externamente gerentes com estas competências.

Com relação agora aos problemas com as unidades corporativas, verifica-se uma falta de contexto estratégico para as unidades de novos negócios e participações. Segundo Burgelman (1984a), o que se vê geralmente é somente a declaração de uma área de interesse para se atuar. A alta administração não sabe que novo negócio ou parceria deseja até que esta tenha forma e tamanho. Por outro lado, os empreendedores preferem ter pouca atenção da alta administração até que um contexto estratégico seja melhor definido. Estas unidades trabalham como se tivessem um escudo contra o contexto estratégico corporativo. É como se este estivesse suspenso para que se possa explorar novos negócios e parcerias. Por outro lado, Burgelman e Grove (1996) defendem que os projetos de novos negócios e parcerias devem estar baseados em algum contexto estratégico existente de modo a propiciar credibilidade a eles. Enfim, este escudo permite não alarmar a alta administração em tempos problemáticos ou não elevar demais as expectativas da alta administração muito cedo em momentos de rápido crescimento. Assim, a área de novos negócios e parcerias é, conforme Burgelman (1985), o endereço separado, mas conhecido, das atividades corporativas não-típicas.

Outro problema é o não seguimento das regras e regulamentos corporativos. Isto é necessário para a sobrevivência do novo negócio ou parceria em seus estágios iniciais. Por exemplo, isto ocorre quando é necessário estabelecer salários que não se adaptam às regras corporativas de modo a atrair e reter pessoas-chave para a realização do novo negócio ou parceria.

O sistema de reconhecimento e recompensa é outro problema. Geralmente, os padrões corporativos atribuem maior responsabilidade àqueles gerentes que gerenciam o maior volume de dinheiro. No entanto esta regra não recompensa os esforços do pessoal de novos negócios e parcerias, em que a responsabilidade é mais de encontrar e solucionar problemas. Devem ser encontradas formas adicionais de se recompensar estes esforços, como condecorações, com o cuidado de não oferecer recompensas para o empreendedor sem um sistema adequado de avaliação, o que pode fazer com que ele prematuramente persiga um novo projeto. Segundo Burgelman (1985), de modo a evitar o oportunismo e problemas de selecionar indevidamente pessoas, bem como atrair talentos para as atividades de novos negócios e parcerias, o sistema de avaliação e recompensa das unidades de novos negócios e participações deve refletir a natureza especial do trabalho gerencial desta unidade, pondo grande ênfase na solução de problemas. Conforme Burgelman (1984b), a criação de uma unidade de novos negócios em separado requer um novo sistema de medição e recompensa. Geralmente, a única recompensa disponível é a possibilidade de se tornar o gerente geral de um novo negócio ou parceria implementada.

Devem ser formalmente reconhecidas as diferenças dos processos gerenciais entre a unidade de novos negócios e participações e as demais, de modo a aliviar os atritos, como a alocação mais cuidadosa de pessoas e uma maior flexibilidade na contratação e dispensa de pessoas.

Para Burgelman (1985), o estabelecimento de um contexto estratégico é essencial. Pode faltar capacidade gerencial para isto. A gerência média conhece as capacidades e habilidades, sendo necessária para criar os laços e para a articulação desta estratégia pela combinação destas capacidades e habilidades, tornando possível inclusive a exploração de sinergias. Os comitês diretivos podem ajudar. A alta administração deve mostrar que a realização de novos negócios e parcerias é um esforço contínuo, não intermitente ou reativo, devendo determinar o nível apropriado de recursos para estas unidades.



Enfim, enquanto os gerentes corporativos não resolverem estes problemas, ainda não terão aprendido a usar bem a estrutura de novos negócios e participações.

Estruturada a unidade de novos negócios e participações, surge o problema de como gerenciá-la. Os processos administrativos específicos, a elaboração da estratégia e a orientação dos participantes desta unidade podem ser geradores de problemas na interação com outras unidades.

Estas unidades operam em ambientes dinâmicos. Seu tamanho é pequeno e sua natureza empreendedora requer supervisão direta, ajuste em tempo real e o estabelecimento de controles de performance. No mais, não é usado quase nenhum procedimento escrito (Burgelman, 1985).

A existência da unidade de novos negócios e participações gera ambigüidade, segundo Burgelman (1985). Estas unidades são paralisadas por três fatores: retenção do novo negócio, tornando-se uma unidade operacional, atribuição de tarefas administrativas e perda de pessoas. A posição instável da unidade, segundo este autor, se deve também a mudanças corporativas, e as forças desestabilizadoras criadas pela própria atividade empreendedora. Segundo este autor, as unidades que sobrevivem, evoluem através de dois fatores: mudanças na postura da estratégia corporativa e na postura política da unidade. A alta administração deve tomar as ações necessárias de modo a proporcionar um contexto estrutural adequado para as atividades de novos negócios e participações, bem como criar um processo para determinar o contexto estratégico destas atividades na empresa. Contexto estrutural são os mecanismos administrativos, como a estrutura e os processos, que a alta administração pode manipular de modo a alterar os interesses dos atores na organização. Contexto estratégico é o esforço para ligar os comportamentos estratégicos autônomos ao conceito de estratégia de empresa (Burgelman, 1983a).

Uma forma de aumentar a eficiência e reduzir problemas de interface é dividir o processo em estágios genéricos e ter certos estágios completados fora da unidade com a transferência eventual do projeto para os setores fim. Outra possibilidade é manter o processo nas unidades administrativas da empresa, à parte da operação. Ansoff and Brandenburg (1971b) já haviam proposto a criação de uma estrutura em separado para o desenvolvimento de novos negócios e parcerias, de modo a atrair a atenção da alta administração. O suporte da alta

administração e a presença de gerentes empreendedores são elementos-chave no sucesso destas unidades.

O modelo de Galbraith (1982) mostra a evolução da unidade em termos das tarefas, das pessoas, das recompensas, dos processos, das estruturas e da liderança. Já Burgelman (1984b) desenvolve um modelo de estágios da evolução e do desenvolvimento organizacional de uma unidade de novos negócios como uma unidade específica da empresa, separada das demais. Este autor fala sobre os problemas relativos a cada estágio e das transições entre estágios, considerando, além dos processos centrais discutidos por Galbraith, os processos corporativos (Quadro 12).

Níveis	Processos Centrais		Processos Corporativos	
	Definição do Negócio	Negócio ganha Ímpeto	Contexto Estratégico	Contexto Estrutural
Gerência Corporativa	Alta Administração não tem capacidade de avaliar as propostas	Novo negócio depende de resultados quantitativos	Novo negócio é visto como seguro contra maus resultados da operação, sem objetivo claro	Mudanças estruturais reativas
Gerência de Novos Negócios	Não possuem tempo para auxiliar os empreendedores	Dificuldade em balancear esforços estratégicos com auxílio aos gerentes	Dificuldade para delimitar fronteiras. Muito tempo gasto com atividades políticas	Dificuldade devido a impedimentos estruturais não previstos. Não há incentivo para engajamento nestas atividades.
Gerente de Novos Negócios	Não consegue comprovar viabilidade	Dificuldade em balancear esforços estratégicos com o desenvolvimento de um modelo administrativo para o novo negócio	Não se sabe se o projeto será viável corporativamente. Necessário testar idéias.	Falta definição de que tipo de performance será recompensada, além do crescimento rápido do negócio.

Quadro 12 - Problemas nos processos empreendedores empresariais  
Fonte: adaptado de Burgelman (1984b)

As atividades exercidas pelos setores de novos negócios e participações se concentram na primeira etapa deste modelo, a etapa de definição do negócio. A fase seguinte, de ímpeto, como Burgelman (1984b) afirma, já é uma fase em que o negócio fica independente, com orçamento próprio e um gerente geral responsável pelo negócio. Na fase inicial, são necessários generalistas que possam cobrir bem

uma gama maior de diferentes áreas funcionais. Para a fase seguinte, os generalistas devem ser trocados por gerentes funcionais, que enfatizem o desenvolvimento de rotinas, a padronização de procedimentos operacionais e o estabelecimento de um modelo administrativo para o novo negócio ou parceria. A autorização para a alocação de recursos no novo negócio ou parceria dependerá da credibilidade dos gerentes envolvidos. A alta administração geralmente tem expectativas elevadas e espera que o novo negócio ou parceria impacte os negócios da empresa. No entanto, o novo negócio deve ser avaliado pela sua performance.

Com relação aos Processos Corporativos, a falta de um contexto estratégico e a dificuldade em se delimitarem fronteiras gera a necessidade da realização de atividades políticas na empresa. O empreendedor está até então voltado para baixo, para o novo negócio, e deve então passar a olhar para cima, engajando-se nas atividades políticas. A própria obtenção de recursos se torna difícil na medida em que a alta administração não consegue ver o que será feito com estes recursos. A necessidade de trabalhar nos atritos gerados por estratégias que interfiram no negócio atual da empresa também impede que o líder empreendedor se dedique à sua equipe.

Segundo Burgelman (1984b), a posição precária de muitas destas unidades faz com que assumam uma postura de “é agora ou nunca”, criando ainda mais problemas para si, como a pressão para crescer rapidamente. Um contexto estrutural deve ser criado e as atividades desta unidade devem estar integradas com as do negócio principal da empresa.

Por fim, é importante que o novo negócio ou parceria seja transferido para a área que irá operacionalizá-lo no momento certo. Se permanecer na unidade, irá pôr em risco o empreendedor quando surgirem os problemas naturais da operacionalização.

Concluindo, a literatura não aborda de modo detalhado, estruturado e consolidado os problemas do gerenciamento da realização de novos negócios e parcerias. Os quadros de Burgelman (1984b) e Galbraith (1982) podem ser chamados de quadros de macro-problemas. Segundo Burgelman, não foram abordados à fundo os problemas dos processos de realização de novos negócios e parcerias. O quadro proposto e a discussão realizada nesta pesquisa se propõem a consolidar estas questões e discutir suas dimensões, a partir dos problemas

encontrados na literatura e na pesquisa de campo. No que se utiliza das descobertas já realizadas por outros autores, relacionando-as com novas teorias publicadas posteriormente, cabe a afirmação de Burgelman (1983b):

“Novas lentes conceituais podem ser trazidas para suportar dados antigos de modo a gerar novas deduções. Através deste processo, os dados antigos podem ser refinados e/ou algumas de suas implicações adicionais podem ser reveladas.” (Burgelman, p. 69, 1983b)<sup>38</sup>

Apesar da teoria ainda não estar consolidada, Burgelman (1984b) faz algumas recomendações em relação ao contexto corporativo (Quadro 13). Este autor sugere como forma de reduzir atritos com as áreas operacionais, que os empreendedores tenham conhecimento técnico para poderem ser respeitados pelas demais áreas, tomando o cuidado para não se envolverem em demasia com os detalhes técnicos. Além disto, este autor sugere a realização de reuniões freqüentes entre os grupos para que se conheçam e integrem seus esforços.

Com relação aos incentivos, ele reforça a importância de se reconhecer, no nível corporativo, que um sistema de incentivos e recompensas diferenciado é necessário para as atividades empreendedoras. Uma forma de incentivar as pessoas é monitorar e publicar periodicamente as contribuições, idéias, esforços e decisões tomadas, que somente têm efeito e aparecem no longo prazo. Os sistemas devem recompensar também a capacidade de encontrar problemas e gerar soluções, e o desenvolvimento de conhecimento. Sucesso no desenvolvimento dos aspectos administrativos do novo negócio ou parceria e eficiência no gerenciamento das interfaces com as divisões operacionais também devem ser recompensados. A alta administração deve também criar uma rede de proteção para os empreendedores que assumem riscos e estão sujeitos a fracassar. Operar o negócio não deve ser a única recompensa por iniciá-lo. Devem ser criadas também avenidas para reciclagem dos empreendedores e para a sua reentrada nas divisões operacionais.

---

<sup>38</sup> “new conceptual lenses can be brought to bear on old data to generate new insights. Through this process, the old insights can be refined and/or some of their additional implications revealed”- Burgelman, p. 69, 1983b.

Níveis	Processos Centrais		Processos Corporativos	
	Definição do Negócio	Negócio ganha Ímpeto	Contexto Estratégico	Contexto Estrutural
Gerência Corporativa	As propostas devem ser avaliadas à luz da estratégia corporativa de desenvolvimento de negócios	O progresso é avaliado por executivos que tenham experiência em novos negócios e parcerias	Um processo deve estar implantado para elaboração de estratégia de longo prazo, permitindo um aprendizado que envolva alta e média administração	Gerentes com experiência em novos negócios e parcerias são apontados para a alta administração. Esta é recompensada pelo sucesso de longo prazo
Gerência de Novos Negócios	São selecionados Gerentes Gerais com conhecimentos técnico e de negócios, capazes de determinar os recursos mínimos necessários	Gerentes Gerais são responsáveis pelo uso e desenvolvimento de recursos e competências e facilitam a transferência do projeto	Garantia de interação intensiva entre alta administração e gerentes gerais	Gerentes Gerais são atraídos e a colaboração do negócio operacional é recompensada. Mecanismos de integração são facilmente mobilizados
Gerente de Novos Negócios	Existem outras formas de recompensas	Gerentes são responsáveis por desenvolver as capacidades funcionais do novo negócio ou parceria e pela codificação do que foi aprendido no desenvolvimento do novo negócio ou parceria	Eliminação de idéias mutantes pela existência de um contexto estratégico	Estruturas e sistemas de medição e recompensa esclarecem a performance esperada.

Quadro 13 - Recomendações para os processos empreendedores

Fonte: adaptado de Burgelman (1984b)

O gerente de novos negócios e participações deve ter também a liberdade para contratar e demitir e deve ser responsabilizado pelo desenvolvimento das capacidades funcionais e do modelo administrativo do novo negócio ou parceria. A alta administração deve facilitar uma maior aceitação das diferenças entre os processos de novos negócios e participações e os processos dos negócios atuais. Deve existir uma política de alocação de pessoas mais cuidadosa e uma maior flexibilidade na contratação e demissão, de modo a refletir as necessidades especiais do novo negócio ou parceria.

Com relação à estratégia, o novo negócio ou parceria deve ser considerado como parte integral e contínua do processo de elaboração da estratégia. Para isto, a alta administração deve criar um processo para desenvolver uma estratégia explícita para o desenvolvimento corporativo de longo prazo (dez a doze anos), suportado por uma estratégia de geração e alocação de recursos. Um conjunto de recursos deve ser reservado para as atividades empreendedoras, sem que este seja afetado por flutuações de curto prazo nas atividades atuais da empresa.

Os gerentes gerais devem explicar, não só com números, como o novo negócio ou parceria irá auxiliar no alcance dos objetivos corporativos de desenvolvimento. A alta administração deve aprender a avaliar a importância estratégica dos projetos de novos negócios e sua relação com as competências centrais da empresa. Para isto, deve incluir como membros da alta administração pessoas com experiência significativa no desenvolvimento destas atividades. Isto irá eliminar a percepção geral de que o empreendedor não faz parte do negócio, não tendo chance de avançar na empresa como resultado de sua experiência.

Segundo Burgelman e Grove (1996), quando o negócio está em crise, as análises objetivas ficam em segundo plano e as emoções vêm à tona. O processo inicia-se com a negação, a fuga ou a derivação, seguida da aceitação e terminando com a ação correta. É possível notar a fuga pelos discursos vagos, e a derivação pelas aquisições não relacionadas ao negócio da empresa. Os executivos não preparados param na fuga e derivação, os bem preparados vão até o fim do processo. Muitos executivos são trocados por outros que não possuam um laço emocional com a estratégia atual.

A estratégia corporativa é realizada pelas ações estratégicas, e não pelo planejamento estratégico. Os pensamentos, visões e ações dos gerentes médios devem fluir entre eles e para a alta administração. Pouco debate significa a falta de confrontação, no bom sentido, entre gerentes, o que evita dissonância mas pode levar a empresa ao fracasso. Muito debate também não é bom pois paralisa a empresa, sendo gasta muita energia para vencer o debate, ao invés de se olhar o benefício para a empresa. A ação estratégica, ou seja, o novo negócio ou parceria, é adiada indefinidamente. Segundo Burgelman e Grove, a certeza é impossível nestes debates e o líder preparado deverá ser capaz de levar o debate a uma conclusão.

Devem coexistir forças de baixo para cima com forças de cima para baixo de modo a que a estratégia seja ajustada pelos gerentes médios e patrocinada pela alta administração. Isto requer uma cultura de debates com o objetivo de definir o que é melhor para a empresa (não para a unidade ou para o indivíduo), com livre expressão da opinião, independente da posição hierárquica, capaz de tomar e aceitar decisões claras. Isto permite reinar no caos e não que o caos reine. Esta cultura também permite o aprendizado organizacional, tão importante para as parcerias, conforme visto anteriormente.

Segundo Burgelman (1984b), a empresa deve também possuir uma gama de estruturas de novos negócios e participações que permitam a melhor relação com entre as áreas. Não obstante, mecanismos de integração, como os Comitês Diretivos ou Conselhos de Administração, devem ser estabelecidos. As estruturas possíveis serão discutidas no tópico sobre a estruturação destas unidades.

### **2.5.7**

#### **Estruturação e evolução das unidades de novos negócios e participações**

Segundo Roberts (1980), grandes empresas com muitos níveis hierárquicos e sistemas de controle perdem sua energia empreendedora. Esta pode ser reconquistada pela realização de novos negócios e parcerias. Entende-se que, vide teoria do design organizacional, a remodelagem da estrutura organizacional para a realização de novos negócios e parcerias é também responsável pela geração desta energia. Como Roberts ressalta, quase todas as organizações realizando novos negócios e parcerias acharam necessário e desejável estabelecer uma estrutura específica para esta atividade, separada das demais estruturas da organização. As empresas utilizam as estruturas híbridas e por projeto de Ansoff e Brandenburg (1971b). O que ocorre é que implementar estruturas com as quais a empresa não está acostumada apresenta desafios para esta. Serão olhadas então, as estruturas desenhadas para as unidades empreendedoras.

Burgelman (1984a) lista nove possíveis estruturas, de acordo com a importância estratégica e a relação com o negócio atual da empresa (Quadro 14). As estruturas são as seguintes:

1. Integração Direta: o novo negócio fica dentro do negócio atual de modo a evitar resistências. Os empreendedores serão importantes e deverão conhecer bem o negócio atual.
2. Departamento de Novos Negócios/ Produtos: o novo negócio fica em uma unidade específica dentro do negócio atual, permitindo o compartilhamento de capacidades e habilidades. O desenvolvimento deverá ser monitorado e a estratégia do novo negócio deverá ficar clara.
3. Unidades especiais de negócios: O novo negócio ficará em uma unidade dedicada criada para o novo negócio. Os controles deverão ser fortes.
4. Micro Departamento de Novos Negócios: para projetos periféricos que surgem continuamente. O controle se dá por orçamento e tempo. A ligação operacional é forte para transferência de capacidades e habilidades.
5. Divisão de Novos Negócios: provê um ambiente interno fluido e indeterminado para exploração de negócios. Deve ser possível também o fluxo de conhecimento, capacidades e habilidades. É necessário um prazo de maturação longo (oito a doze anos) com o cuidado para o novo negócio não perecer. Para isto, gerentes de alta qualidade são cruciais para fazer esta estrutura funcionar.
6. Unidades de Negócios Independentes: O controle se dará pela propriedade do negócio, através de conselhos de administração.
7. Estímulo e Contratação: Oportunidade para negócios pequenos. Ajuda-se na implementação do negócio e realizam-se contratos de longo prazo e possivelmente há transferência de capacidades e habilidades. Um laço operacional forte pode ajudar na transferência de habilidades desenvolvidas pelo empreendedor.
8. Contratação: apresenta a oportunidade de contratos rentáveis e de aprendizado de novas capacidades e habilidades através de alguma forma de laço operacional.
9. Independente: Unidade completamente independente.



Relação com a operação	Não relacionado	3. Unidades especiais de negócios	6. Unidades de Negócios Independentes	9. Independente
	Parcialmente relacionado	2. Dpto. Novos Negócios/ Produtos	5. Divisão de Novos Negócios	8. Contratação
	Altamente relacionado	1. Integração direta	4. Micro Dpto. De Novos Negócios	7. Estímulo e Contratação
		Muito importante	Incerto	Não importante
Importância Estratégica				

Quadro 14 - Designs para o empreendedorismo empresarial

Fonte: Burgelman (1984a)

Se a importância estratégica for grande, a alta administração irá requerer controles fortes e provavelmente o novo negócio ficará localizado dentro das unidades já existentes, de modo a facilitar a obtenção de relatórios, o envolvimento com o planejamento e o orçamento e a análise de vantagens e desvantagens. Se a importância estratégica for baixa, o novo negócio terá mais independência. Quanto menos controlado, mais há a necessidade de mecanismos de interação.

Já se a relação com a operação da empresa for alta, a alta administração deve cuidar para que as capacidades e habilidades existentes sejam bem aproveitadas através da integração dos fluxos de trabalho e dos ajustes mútuos através do relacionamento lateral no nível operacional, com livre fluxos de informação e conhecimento. Se a relação for baixa, o novo negócio deve ficar separado para evitar interferências e comunicação e negociação desnecessária. Para uma relação intermediária, os empreendedores farão o papel de integrar os negócios, seja pessoalmente ou através de grupos de trabalho. A informação e o conhecimento serão trocados no limite da praticidade.

Enfim, conforme Burgelman (1983b) escreveu, o entendimento do processo empreendedor pode ajudar no desenvolvimento de um arranjo gerencial e administrativo inovador que facilite a colaboração entre os empreendedores e o restante de suas empresas.

A análise dos problemas do gerenciamento, a adoção das recomendações listadas e a implementação da estrutura que for mais adequada pode ajudar no uso dos recursos empreendedores da empresa e melhorar a capacidade empreendedora da empresa. Não obstante, segundo Burgelman (1984b), a realização de novos

negócios e parcerias continuará um processo desconfortável em grandes empresas devido a contrariar rotinas e mecanismos de planejamento cuidadosamente elaborados e ameaçar o equilíbrio de interesses interno. Devido a tudo isso, este processo deve ser institucionalizado pela empresa.

## 2.5.8

### Ciclos de empreendedorismo

Outro fator que pode estar influenciando a motivação e gerando problemas para os processos de realização de novos negócios e parcerias são os ciclos de empreendedorismo. Burgelman e Välikangas (2005) defendem que as empresas passam por ciclos de empreendedorismo. O ciclo clássico começa com o entusiasmo, continua com a implementação, então passa pelas dificuldades e finaliza com o término da iniciativa. Este ciclo vale não só para um projeto, mais para a atividade empreendedora de uma empresa como um todo. Esta instabilidade e falta de comprometimento é um desperdício de dinheiro e de recursos humanos. Erikson (2002) já destacava o comprometimento pessoal e organizacional como um requisito para esta atividade. Quando as atividades cessam antes de se obter retorno para a empresa e ficam paradas por um período de tempo um aprendizado potencial importante é perdido e não é aproveitado em um próximo negócio. Este autor também já destacava a necessidade de persistência e paciência pela empresa e pelo empregado. Burgelman e Välikangas classificam os ciclos em quatro tipos (Quadro 15).

Ciclo	Característica
Projetos Órfãos	Ocorre quando a empresa tem recursos suficientes para realizar projetos, no entanto os projetos do negócio corrente são suficiente para os objetivos de crescimento da empresa
Dedicação aos Projetos	Ocorre quando os projetos não são suficientes. A alta administração forma uma nova divisão ou grupo de novos negócios e participações que será a casa dos projetos empreendedores
Projetos Irrelevantes	Ocorre se os recursos não são suficientes, sendo toda a atenção dedicada ao negócio corrente
A Procura de Projetos	Ocorre quando não há recursos suficientes e quando o negócio corrente não apresenta perspectiva de crescimento boa

Quadro 15 - Ciclos de empreendedorismo

Fonte: Burgelman e Välikangas (2005)

Segundo Burgelman e Välikangas, os planos orçamentários plurianuais podem influenciar na duração destes ciclos. O estabelecimento de um período curto pode deixar o retorno de um projeto de fora das projeções e levar a comportamentos gerenciais errôneos, como negligência em desenvolver a infraestrutura organizacional ou pressão para o novo negócio ou parceria sair e crescer rapidamente. Estes prazos também geralmente são maiores do que o tempo que os executivos permanecem em suas posições. Isto pode criar três problemas. Se permanecerem em seus cargos, poderão estar arriscando suas carreiras caso não obtenham sucesso nos novos negócios e parcerias que realize. Poderão também ocorrer perdas nas trocas de pessoas, se os recursos humanos não criarem carreiras que conduzam profissionais experientes aos cargos de liderança e que prepare profissionais para sucederem os atuais líderes, ou ainda, se um novo executivo nomeado não estiver comprometido com o curso de ação ou quiser deixar sua marca, mudando o curso do negócio. Os projetos são os alvos mais fáceis de serem atingidos e cortados. Por fim, se não houver um sistema de medição da performance gerencial, com marcos definidos, os executivos podem se engajar em ações oportunistas, que gerem resultados no curto prazo, em prejuízo do longo prazo.

Outras questões que podem encerrar um ciclo de novo negócio são a falha da alta administração em perceber o papel do novo negócio ou parceria na estratégia corporativa e nas reestruturações organizacionais. Os novos negócios são por demais importantes no sucesso de longo prazo para serem dirigidos por flutuações financeiras, pressões de curto prazo, rotinas administrativas perversas ou delírios gerenciais momentâneos.

Alguns aprendizados no gerenciamento de ciclos do empreendedorismo já foram extraídos pela literatura. Segundo Burgelman (1984), o líder deve estar ciente de que sempre haverá ações empreendedoras dentro da empresa e desta forma, deve sempre estar atento para gerenciá-las. É importante manter uma unidade de novos negócios e participações ativa, bem como um canal para que as idéias venham à tona e tenham a atenção da alta administração. As propostas de novos negócios ou parcerias competem pela atenção da alta administração. As atividades empreendedoras, ainda que em algum momento não existam projetos, geram informações estratégicas para a empresa e contribuem no seu direcionamento. Por outro lado, a devoção ao empreendedorismo pode provocar

perda de talentos do negócio corrente, gerando frustração e ressentimento naqueles que ficam nos setores operacionais.

Enfim, as atividades empreendedoras devem fazer parte do processo de formação da estratégia, senão, quando um projeto for considerado extremamente necessário, pode significar que já é tarde para a sua implementação. O estabelecimento de estágios para os projetos, com marcos a serem vencidos, desde que cumpridas certas condições, pode ajudar na manutenção do projeto em uma eventual mudança das condições. Para evitar a ciclicidade, todos os executivos devem ser responsáveis pelas atividades empreendedoras, ainda que estas estejam alocadas a alguma divisão específica. Isto também pode ser conseguido através da nomeação de executivos altamente respeitados na empresa para chefiar estes setores de novos negócios e participações, ou pela criação de um comitê para estas atividades, no qual todos os altos executivos estejam presentes.

### **2.5.9**

#### **Integração estratégica**

Segundo Burgelman e Grove (1996), a ligação entre a estratégia corporativa e as ações estratégicas de realização de novos negócios e parcerias, assim como a ligação entre as competências centrais e a vantagem competitiva, são realizadas através do ambiente interno. O ambiente interno é composto pelos elementos administrativos, como a alocação de recursos, e pelos elementos culturais, como as normas de comunicação interna. Estas ligações moldam a evolução da empresa e a falta de harmonia entre elas é fonte de dissonância estratégica, podendo criar todos os problemas já elencados anteriormente. O ambiente interno pode ser mais importante para a sobrevivência da empresa do que a sua estratégia, através da regulação dos recursos e da regulação da atenção da alta administração. Os gerentes médios devem relacionar suas iniciativas de novos negócios e parcerias à estratégia corporativa para obter atenção da alta administração.

Enfim, como as empresas que possuem diversos negócios tiram vantagens de suas capacidades e potencial de perseguir novas estratégias? Esta pergunta foi feita por Burgelman e Doz (2001). Segundo estes autores, elas devem buscar uma complexa integração estratégica, a qual se dá através das dimensões de Escopo e Alcance. Escopo indica em que extensão a busca do novo negócio requer a

colaboração das unidades de negócio existentes. Alcance indica em que extensão a busca do novo negócio requer alteração na estratégia corporativa existente. As empresas atingem o estágio de integração estratégica quando consideram as limitações externas (regulatórias, tecnológicas e demais forças de mercado) e internas (competências, capacidades e recursos). Enfim, a complexa integração estratégica envolve a descoberta e criação de oportunidades de novos negócios e parcerias que combinem recursos de múltiplas unidades da companhia de modo a estender a estratégia corporativa em novas direções. Algumas vezes, pode incluir contribuições de parceiros externos. Em resumo, complexa integração estratégica possui o máximo Escopo e Alcance que é consistente com as realidades de ambas as limitações, externas e internas, sendo o Escopo referenciado à estratégia central e o Alcance referenciado a novas estratégias. Ela pode começar puramente reforçando a estratégia do negócio ou o redirecionando-a, migrando, em seguida, para um estado mais equilibrado. Não obstante, a empresa deve ter a capacidade de explorar o negócio existente e as novas oportunidades simultaneamente.

São dois os desafios do desenvolvimento da capacidade de integração estratégica. Primeiro, o gerenciamento da tensão crescente entre reforçar o negócio central da empresa e redirecionar a estratégia. Segundo, o gerenciamento do compartilhamento e da transferência de recursos entre áreas de negócios. Os recursos tangíveis (equipamentos, pessoas, capital) não conseguem ser utilizados ao mesmo tempo, porém os recursos intangíveis (como o conhecimento e as competências) ficam públicos e o uso deles em uma parte da empresa na busca de oportunidades não impede o seu uso simultâneo em outra unidade. O desenvolvimento e compartilhamento das competências e do conhecimento gera um efeito multiplicador.

Empresas muito centralizadas, que tenham enfatizado as interdependências entre seus negócios tendem a focar no Escopo, ou seja, na estratégia atual da empresa. Isto torna difícil para elas aceitar um redirecionamento na estratégia. Deve-se buscar a melhoria da qualidade da decisão estratégica de modo a aumentar os retornos ao se tomar decisões acertadas em áreas não familiares. Isto pode ser feito através do estudo do processo decisório e de sua estruturação na forma de etapas de comprometimento.

Por outro lado, empresas descentralizadas, que tenham tradicionalmente enfatizado o empreendedorismo e a diversificação tendem a serem focadas em

Alcance. O desafio chave é que estas empresas devem estar confortáveis com o convívio com o foco em Escopo. Enfim, segundo Burgelman e Doz (2001):

“Somente a alta administração pode criar um contexto corporativo que torne a integração estratégica um processo perene institucionalizado e não uma ocorrência esporádica baseada em esforços ad hoc de alguns gerentes altamente dedicados” (Burgelman e Doz, 2001, p.34)<sup>39</sup>.

A alta administração deve assegurar que todos os executivos desenvolvam as habilidades necessárias para efetivamente alcançar oportunidades que propiciem a integração estratégica. A alta administração deve ainda, segundo Burgelman e Doz, se preocupar com a estrutura organizacional, com os sistemas de controle gerenciais e com os incentivos gerenciais, como já visto anteriormente.

Com relação a estrutura organizacional, esta deve acomodar as interdependências entre unidades existentes e novas. Deve-se ter um quadro de referência para identificá-las, bem como uma gama de possíveis designs organizacionais de modo a aumentar a capacidade empreendedora da empresa. A criação de unidades de novos negócios e participações é uma forma de uso da estrutura para facilitar tanto estes processos, quanto a integração estratégica. Podem ser criadas unidades ou pessoas integradoras, como as unidades corporativas, ou ser atribuída dupla responsabilidade aos executivos, quais sejam, a de liderar as unidades de negócio e a de liderar o desenvolvimento de novos negócios e parcerias.

Com relação aos sistemas de controle gerenciais, Burgelman e Doz citam quatro tipos de sistemas que auxiliam na integração. Um sistema de registro de contribuições, que não tenha um foco na performance de cada unidade, o que poderia prejudicar a integração, um sistema de normas comportamentais que dêem suporte à cooperação e a reciprocidade, que devem ser parte de uma cultura de confiança e suporte entre gerentes, um sistema de delimitação de fronteiras de negócio, ou seja, que indique que negócios devem ser explorados pela empresa, e um sistema de controle da integração, que é responsável por manter as discussões sobre integração estratégica na mesa da alta administração, assim como o desenvolvimento das capacidades de novos negócios e parcerias.

---

<sup>39</sup> “only top management can create a corporate context that makes complex strategic integration on the ongoing institutionalized process rather than an infrequent occurrence relying on ad hoc championing efforts of some highly dedicated managers.” - Burgelman e Doz, 2001, p.34.

Com relação aos incentivos gerenciais, estes devem encorajar os gerentes mais promissores a buscarem a integração estratégica. Por exemplo, o critério mais importante para a ascensão aos níveis superiores da empresa deve ser o de promover os gerentes de área que olhem além dos limites dos negócios sob sua responsabilidade e pensem de maneira criativa. Segundo Burgelman e Doz, a rotação de cargos e as missões internacionais têm levado os executivos a focarem no Escopo, ou seja, no negócio atual, bem como os sistemas de controle têm levado a um foco na performance das áreas, prejudicando a integração. Estes incentivos devem ser consistentes com os arranjos estruturais e com os sistemas de controle, o que geralmente não ocorre, causando conflitos entre gerentes de unidades de negócio. Os gerentes que possuam negócios com crescimento lento irão buscar a cooperação, mas os gerentes que possuem negócios rentáveis e em crescimento não irão. Esta cooperação pode mascarar a contabilidade das áreas e confundir as responsabilidades.

Além deste contexto corporativo, a integração requer três habilidades nos executivos, a cognitiva, a política e a empreendedora. A habilidade cognitiva se refere à capacidade de reconhecer e criar estratégias que façam uso das atividades e projetos alocados em partes diferentes da empresa. A habilidade política se refere a capacidade de reconfigurar os fluxos de recursos para os projetos, redefinir limites organizacionais e organogramas, travar parcerias e obter a cooperação de outros executivos da empresa visando mudanças estruturais e estratégicas, a criação de uma visão compartilhada e a administração de conflitos entre áreas de negócio, buscando soluções que sirvam a mais de uma unidade de negócio e a empresa. Muitas habilidades políticas são equivalentes às habilidades inerentes às redes e parcerias. A habilidade empreendedora é a capacidade de perceber oportunidades de negócio rentáveis e a capacidade de atrair os recursos necessários. É a capacidade de transformar pequenos novos negócios e parcerias em oportunidades de renovação da empresa.

Segundo Burgelman e Doz, estas habilidades podem ser desenvolvidas através de missões, alocações em posições chave e treinamento. Assim, estes autores confirmam a necessidade de o empreendedor possuir competências específicas, as quais são chamadas de competências empreendedoras.

## 2.6

### Comentários finais da revisão bibliográfica

As proposições teóricas provenientes da literatura, juntamente com as suposições do autor que levaram ao estudo, deram forma à coleta de dados e estabeleceram prioridades na análise. As teorias contribuíram de forma cruzada para a geração das categorias e dimensões. Teorias diferentes foram insumo para a geração de uma mesma categoria, bem como aspectos de uma mesma teoria foram insumo para diferentes categorias. Com esta revisão bibliográfica, foi possível montar o questionário a partir dos eixos de análise, das categorias e das dimensões previamente identificadas (Anexo 1).

Além de propiciarem a montagem da pesquisa de campo, as teorias oferecem uma base teórica para a análise dos aspectos organizacionais. As teorias sobre empreendedorismo, aquisições e novos negócios, discutem especificamente o processo em estudo, porém ainda não foram totalmente consolidadas e relacionadas às demais teorias revisadas neste estudo.

Esta teoria revisada permitiu a identificação prévia das questões organizacionais potencialmente envolvidas na realização de novos negócios e parcerias. Foi possível identificar os princípios estratégicos relacionados a este processo, a necessidade de se possuir recursos e competências específicos, as questões envolvidas na construção de redes e parcerias, a necessidade do estabelecimento de um processo para o aprendizado organizacional, a relação dos designs estruturais com o contexto organizacional para a realização destes processos, bem como os objetivos, competências, estratégias, estágios e questões relacionadas ao gerenciamento de novos negócios e parcerias pelas unidades empreendedoras da empresa.

Enfim, as várias posições teóricas relacionadas às atividades em estudo foram destacadas, resumidas, confrontadas e analisadas. As conclusões da revisão bibliográfica foram corroboradas ou contrariadas pela pesquisa de campo, cuja discussão é realizada no capítulo de análise.