

4

Análise

Para o início da análise dos dados que discute este estudo de caso, é importante deixar claro que o que se está estudando é o desenvolvimento de um contexto organizacional voltado para a realização de novos negócios e parcerias. Este desenvolvimento se dá a partir da identificação dos aspectos organizacionais relacionados e de seu aprimoramento e alinhamento com esta atividade, criando uma competência de realização de novos negócios e parcerias.

A discussão foi desenvolvida a partir da análise de três pilares, o contexto organizacional da empresa, as teorias revisadas e os dados obtidos em campo.

Para evidenciar possíveis diferenças entre uma unidade corporativa e uma unidade localizada dentro de uma área fim, de uma área de negócio, definiu-se, para esta análise, que a unidade de novos negócios corporativa seria chamada de unidade corporativa, enquanto que a unidade de participações petroquímicas seria chamada de unidade de negócio.

Também será evidenciado sempre que a análise estiver se referindo à empresa em estudo neste caso e quando estiver se referindo à sua subsidiária, relacionada à atividade da unidade de negócio.

4.1

Aspectos organizacionais relacionados com a realização de novos negócios e parcerias

Este estudo identificou que, para a obtenção de condições favoráveis à realização de novos negócios e parcerias e por fim, para a construção de uma vantagem competitiva para a empresa, é necessária a análise dos aspectos organizacionais consolidados no Quadro 16. O quadro contém as categorias e dimensões dos aspectos organizacionais relacionados com a realização desta atividade.

Na discussão que se segue, cada categoria e suas dimensões correspondentes serão analisadas, tendo os seus atributos discutidos e exemplificados.

Categorias	Dimensões
Integração da Estratégia	Elaboração, Participação e Conhecimento
	Relação com Recursos e Competências
	Objetivos Estratégicos Alinhados
	Consideração do Ambiente Externo
	Importância do Novo Negócio ou Parceria
	Relação do Objeto do Novo Negócio ou Parceria com o Negócio da Empresa
	Consecução da Estratégia
Perpetuação da Atividade	Nível de Atenção ao Projeto de Novo Negócio ou Parceria
	Imagem da Unidade
Uso dos Recursos e Competências	Recursos e Competências Organizacionais Necessárias
	Alocação, Compartilhamento e Transferência
Adequação das Estruturas	Adaptação e Flexibilidade da Estrutura
	Definição das Atribuições
Relação entre Unidades	Relacionamento entre Unidades
	Processo de Comunicação e Coordenação
Alinhamento dos Processos e Sistemas	Sistemas de avaliação dos Projetos de Novos Negócio ou Parceria
	Processo Decisório e Envolvimento
	Liberdade de Decisão
	Conformidade com Procedimentos e Normas
	Sistemas de Reconhecimento e Recompensa
Adequação das Pessoas	Competências Individuais Necessárias
	Desenvolvimento das Pessoas
	Desenvolvimento do Ambiente Organizacional
	Motivação
	Liderança
Interação com Parceiros	Objetivos e Interesses da Parceria
	Relacionamento com o Parceiro
	Compatibilidade Organizacional
	Competências Necessárias
Aprendizado Organizacional	Obtenção
	Retenção e Disseminação

Quadro 16 - Aspectos organizacionais relacionados com a realização de novos negócios e parcerias

4.2

Discussão sob a ótica da unidade de participações e da unidade de novos negócios

4.2.1

Integração estratégica

Este aspecto organizacional está relacionado com a necessidade de se eliminar possíveis dissonâncias estratégicas no processo de realização de novos negócios e parcerias. Este aspecto precisa estar alinhado com alguns dos princípios de gerência estratégica das escolas do design e do posicionamento, pois

o processo em estudo requer o uso e o desenvolvimento de recursos e competências organizacionais específicos e está relacionado ao ambiente externo. Destacam-se, para a discussão da integração estratégica, as dimensões abaixo.

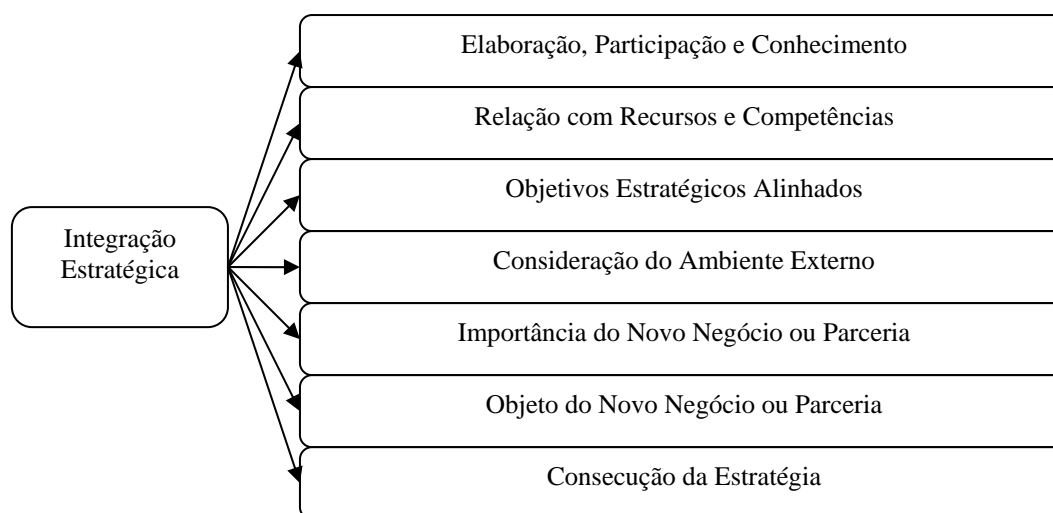


Figura 1 – Dimensões da integração estratégica

4.2.1.1

Elaboração, participação e conhecimento

A elaboração da estratégia, em ambas as unidades estudadas, é um processo centralizado na área da empresa responsável pela estratégia, sendo que, na unidade de negócio, ocorre tanto de baixo para cima quanto de cima para baixo, enquanto que na unidade corporativa, ocorre mais de cima para baixo. O movimento de baixo para cima, segundo um entrevistado, é favorecido pelo desconhecimento do negócio pela alta administração. Já na unidade corporativa, por estar ligada diretamente ao presidente e ao conselho de administração, o movimento de cima para baixo ocorre diretamente, já que esta unidade existe para atender diretamente a estes níveis hierárquicos. A abundância de oportunidades que a empresa tem encontrado também favorece o posicionamento reativo na elaboração da estratégia, que fica restrita a um direcionamento macro.

O envolvimento e o conhecimento do pessoal da unidade de negócio sobre a estratégia, da empresa e da unidade, é parcial, restrito a algumas pessoas, que participam dando apoio técnico. As altas gerências possuem um envolvimento

maior, com capacidade de influenciar. Cabe ressaltar também que a alta administração da subsidiária está mais envolvida com a elaboração da estratégia da unidade de negócio. Conforme Barney (1991, p.113) afirma, “a pesquisa corrente sugere que ao menos algumas empresas tentam impedir que processos informais de elaboração de estratégia afluam”⁴⁰.

Vale destacar que alguns entrevistados ressaltaram que o líder de novos negócios e parcerias tem um papel fundamental de influir neste processo, sendo que quanto mais empreendedor, maior será o envolvimento, a participação e a consecução da estratégia, ou seja, a possibilidade de realização do novo negócio ou parceria.

Quanto à disseminação na unidade corporativa, por exemplo, ficou evidente o papel do líder na disseminação da estratégia pela unidade, a qual era de conhecimento de todos.

4.2.1.2

Relação com recursos e competências

Segundo os conceitos de competências centrais, negócios díspares podem se tornar coerentes, na medida em que as mesmas competências sejam base para estes negócios (Prahalad e Hamel, 1990, p.83). Ao decidirem quanto à integração vertical, os gerentes buscam, por exemplo, melhoria de eficiência na cadeia de valor. No entanto, eles também deveriam fazer um inventário das capacidades da empresa e procurar aplicá-las de uma maneira nova.

Ficou claro que a estratégia da empresa não se baseia nos recursos e competências prévias. Isto se deveria à velocidade de crescimento que a empresa tem experimentado e a capacidade que a empresa tem de gerar os recursos que forem necessários ou contratá-los externamente. A falta de pessoas, por exemplo, se configurou como um recurso limitador da implementação da estratégia. Foi indicado, na unidade corporativa, que a empresa começa a se preocupar previamente em ter os recursos que necessitará no novo negócio ou parceria. Conforme um entrevistado relatou, deve ser prevista, antes da realização do negócio, a equipe que o tocará, bem como sua estrutura final. Essa necessidade

⁴⁰ “current research suggests that at least some firms attempt to prevent these informal process [informal strategy-making processes] from unfolding” – Barney, 1991, p.113.

surge principalmente de modo a evitar que o negócio perca o valor estimado inicialmente devido a alterações na estruturação do negócio.

Vale ressaltar também que, a subsidiária, para implementação de seus projetos, aproveita os recursos e competências da unidade de negócio, como suas pessoas e seu conhecimento técnico.

4.2.1.3

Objetivos estratégicos alinhados

Segundo Porter (1991a), a empresa que concentra suas atividades centrais em sua base de origem enquanto compete nacionalmente ou globalmente, normalmente irá progredir mais rápido. Este autor está indicando, desta forma, a importância do uso dos recursos e competências da empresa. Estes devem, assim, estar alinhados com o objetivo de realização de novos negócios e parcerias e preparados para aproveitar o resultado de cada projeto.

Foram citados diversos objetivos a serem perseguidos pelas unidades, como obter conhecimento tecnológico e de mercado, diluir risco financeiro, aproveitar recursos da empresa, como a matéria-prima, evitar concorrência externa, entrar em novos mercados, expandir internacionalmente, além de objetivos próprios do acionista. Especificamente, estas unidades também estão envolvidas, como dito por um entrevistado da unidade corporativa, com projetos que “são politicamente sensíveis ou muito complexos”, pois estas unidades teriam o conhecimento necessário para realizá-los.

Um ponto importante foi a ligação dos objetivos com a cultura da empresa. Um entrevistado citou que “são raros os projetos que objetivam se desfazer de algum negócio porque a gente não tem uma cultura de uma gestão muito ativa do portfólio como algumas empresas têm”.

Enfim, os objetivos da empresa de crescimento e aprendizado estão alinhados com a realização de novos negócios e parcerias, que são um meio pelo qual a empresa os alcança. Se não estivessem relacionados, poderiam ser uma fonte de problemas para o processo em estudo.

4.2.1.4

Consideração do ambiente externo

Ficou clara a influência do ambiente externo nestas atividades. O conhecimento do ambiente externo é muito grande. No entanto, para as atividades de novos negócios e parcerias, este não é um processo estruturado e consolidado na empresa, ocorrendo pontualmente. Por outro lado, foram citados estudos realizados especificamente para alguns projetos, bem como algumas iniciativas da unidade de estratégia e algumas iniciativas de inteligência competitiva para estruturação deste processo.

O próprio tamanho da empresa e o impacto que a indústria de petróleo é capaz de causar no país fazem com que a empresa sofra também grande influência do Governo, regulatória e de interesses de terceiros. Muitas vezes a estratégia não é executada como elaborada devido à influência externa.

4.2.1.5

Importância do novo negócio ou parceria

Na unidade de negócio, os projetos não vêm sendo considerados tão importantes no âmbito da empresa. Porém, alguns entrevistados relatam que a importância começa a aumentar, na medida que o novo negócio ou parceria da unidade passa a representar uma via para a consecução da estratégia de crescimento da empresa e a unidade de negócio começa a crescer. Ainda que existam projetos mais importantes e outros menos importantes para a empresa, cabe ressaltar que estes projetos são importantes para a subsidiária da empresa, responsável pelos investimentos no negócio desta unidade.

Já os projetos da unidade corporativa são considerados muito importantes para a empresa, sendo uma unidade ligada à alta administração. A natureza dos projetos que coordena é diferenciada, sendo projetos pioneiros, complexos e políticos.

4.2.1.6

Relação do objeto do novo negócio ou parceria com o negócio da empresa

O objeto dos projetos da unidade de negócio não é visto como o negócio da empresa, apesar de, como ressaltou um entrevistado, ser uma extensão do que a empresa já faz. Isto é motivo de algumas dificuldades na condução do projeto.

Já na unidade corporativa, o objeto é, em sua maioria, no mesmo negócio atual da empresa. No entanto, começa também a aumentar, nesta unidade, o número de projetos em negócios de objeto distinto do negócio atual da empresa. Isto ocorre em um cenário de consolidação do conhecimento de realização destas atividades e de estruturação de novas unidades de novos negócios e participações pela empresa.

4.2.1.7

Consecução da estratégia

Em geral, na unidade de negócio, as estratégias têm encontrado dificuldades para serem implementadas, ao menos da forma como foram concebidas. Foram citados vários obstáculos, como a falta de pessoas treinadas e com o perfil adequado, a grande quantidade e a complexidade dos projetos, as resistências culturais e a falta de comunicação entre as unidades, a falta de conhecimento da área pela alta administração da empresa e as influências externas. Algumas soluções listadas foram uma maior liberdade para a unidade e um fortalecimento do comprometimento da equipe.

Já na unidade corporativa, a estratégia tem se realizado, ainda que existam também dificuldades, como a falta de recursos humanos e uma lentidão no processo decisório. A realização de grandes projetos também se apresenta como um desafio.

4.2.2

Perpetuação da atividade

Este aspecto organizacional está relacionado com a necessidade de tornar a atividade de realização de novos negócios e parcerias uma atividade perene na empresa e, desta forma, permitir o acúmulo de experiência e a geração de competências específicas. Destacam-se, para a discussão da perpetuação da atividade, as dimensões abaixo.

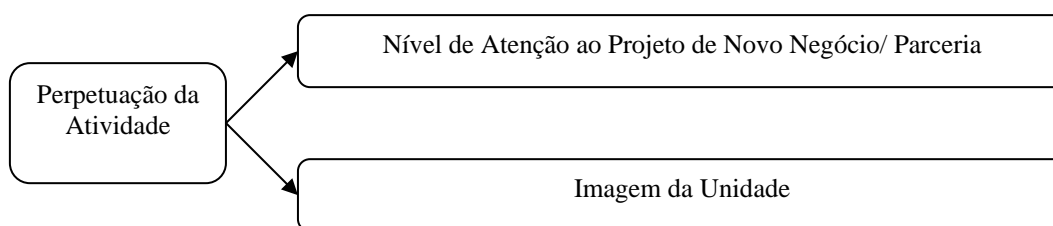


Figura 2 – Dimensões da perpetuação da atividade

4.2.2.1

Nível de atenção ao projeto de novo negócio ou parceria

A unidade de negócio é um caso especial, pois atende a duas altas administrações. A relação com a alta administração da subsidiária é muito boa e próxima e se equivale a uma relação com os níveis gerenciais superiores da empresa, os quais lideram a realização de novos negócios e parcerias. Já a relação com a alta administração da empresa é mais distante e se concentra na diretoria responsável pela unidade de negócio.

Segundo um entrevistado, na medida que um projeto ganha importância, a atenção da alta administração aumenta, com os projetos sendo avaliados mais cuidadosamente.

A relação com alta administração depende do líder da unidade. Essa variação atrapalha a atividade pois os objetivos estratégicos não ficam claros. A diminuição do nível de atenção também causa a fuga de recursos. Como um entrevistado ressalta, o nível de atenção deveria permanecer o mesmo pois a

empresa deve saber aproveitar oportunidades tanto na “maré alta”, quanto na “maré baixa”.

A unidade corporativa é uma unidade em que a relação com a alta administração é próxima pois a unidade está diretamente ligada à alta administração, o que confere sempre um certo grau de atenção dispensada aos projetos da unidade. Um dos objetivos da criação desta unidade foi, justamente, o de permitir o acompanhamento próximo dos projetos pelo presidente.

No entanto, foi colocado por um entrevistado que o grau de atenção varia também com o perfil da alta administração. Segundo este entrevistado, “um presidente mais arrojado, mais determinado, com metas bem claras, vai exigir mais da área de novos negócios para definir ou para implementar algumas estratégias, alguns planos que ele tem em mente”. O aquecimento ou desaquecimento das atividades da unidade também varia com os ciclos políticos, conforme outro entrevistado cita, o que está relacionado com a mudança da alta administração. Este fator impacta os projetos de toda a empresa.

Também foi relatado o problema da disputa por recursos com as áreas fim da empresa. No momento em que há restrições de recursos, os projetos da área perdem força e, conseqüentemente, atenção. Não obstante, a unidade também tem um papel ativo na obtenção de atenção da alta administração. A unidade pode, por exemplo, fazer parcerias com outros diretores para a prestação de serviços de realização de novos negócios e parcerias para sua diretoria.

Por fim, o nível de atenção é relacionado, segundo um entrevistado, com o nível de credibilidade da unidade, que prevalece em detrimento de atribuições definidas. Também é relacionado, segundo outro entrevistado, com a quantidade de projetos. Segundo ele, “se a gente está numa época que a gente está com poucos projetos, a intensidade do relacionamento pode diminuir um pouquinho, mas eu não vejo assim em termos de, ah, estão dando menos atenção para a gente agora!”.

4.2.2.2

Imagem da unidade

A natureza da atividade em que a maioria dos projetos não chegam a ser implementados, pode fazer com que as pessoas tenham uma imagem ruim do setor e das pessoas que estão realizando a atividade. Assim, é importante o conhecimento deste fato pelos envolvidos na atividade. Conforme cita um dos entrevistado:

“Se for olhar só o resultado, nós podemos ter um projeto de aquisição de uma empresa ou parceria com uma empresa que pode durar meses ou anos, como eu falei, e não resultar na concretização do negócio. E isso pode causar uma grande frustração em quem participou e para quem está de fora, sem acompanhar o processo. Pode ter demonstrado uma grande perda de tempo. Eu acho que o alto gestor deve encarar isso como um fato natural, que a maioria dos projetos não são concretizados, mas que eles podem ser o elemento de aprendizado que vai permitir um bom negócio no futuro”.

Os envolvidos com a realização destas atividades têm sido bem vistos e valorizados pela empresa. Foi um processo evolutivo que se deu a partir do reconhecimento da competência da unidade. As pessoas começam a reconhecer a necessidade e a legitimidade da existência de uma unidade corporativa. A própria cessão de recursos para as unidades de novos negócios e parcerias demonstra o voto de confiança nestas unidades. A imagem da unidade consegue, enfim, prevalecer à sua atribuição. A unidade passa a receber projetos à despeito de sua atribuição.

Segundo um entrevistado, as pessoas começam a ver a importância da existência de uma unidade corporativa que faça este trabalho. Como diz um entrevistado, o sucesso de uma unidade corporativa depende muito da imagem que a direção tem dela. Como outras unidades poderiam realizar o trabalho realizado por esta unidade corporativa, o trabalho é entregue para quem é visto como capaz de fazer melhor ou tem algum diferencial por ser feito ali. O reconhecimento da colaboração das pessoas das demais áreas também contribui para que estas vejam a unidade com bons olhos.

No caso da unidade de negócio, a boa imagem se restringe à alta administração da subsidiária, que está mais próxima e conhece melhor o negócio. A alta administração e as demais áreas da empresa não conhecem a unidade ou

acham o negócio dela muito complicado, preferindo não estar nele, o que dificulta a consecução dos projetos. Segundo um entrevistado, a exposição da unidade está aumentando, porém, ainda não há um conhecimento da unidade que permita uma opinião das demais áreas. A unidade ainda não é reconhecida e ainda não tem crédito.

A criação de indicadores é uma forma de tornar a área mais conhecida. A participação de outras áreas em grupos de trabalho da unidade também contribui. Depois de participarem e conhecerem a unidade e a atividade, segundo um entrevistado, as demais áreas passam a ter uma boa imagem da unidade.

4.2.3

Uso dos recursos e competências

Este aspecto organizacional está relacionado com a necessidade da empresa possuir competências centrais, a partir da posse e do desenvolvimento de recursos e do uso que se faz deles. Destacam-se, para a discussão do uso dos recursos e competências, as dimensões abaixo.

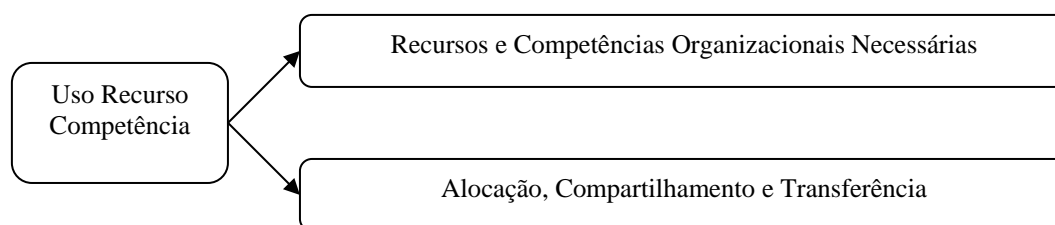


Figura 3 – Dimensões do uso dos recursos e das competências

4.2.3.1

Recursos e competências organizacionais necessárias

A construção de uma competência, no caso, a realização de novos negócios e parcerias, é mais ambicioso do que a integração vertical (Prahalad e Hammel, 1990, p.83).

Segundo um entrevistado, “não adianta ter uma estratégia de crescimento sem ter recursos”. Nesta discussão de recursos necessários para a realização de novos negócios e parcerias, é preciso considerar também que são os serviços

prestados com os recursos da empresa, mais do que os recursos por eles mesmos, que são importantes (Beeby e Booth, 2000, p. 77). Segundo estes autores, não adianta possuir recursos se estes não estão sendo aproveitados pela empresa, como, por exemplo, segundo eles, opiniões técnicas que não são levadas em conta. Apesar de o processo não ser perfeito e de a solução ótima nem sempre poder ser alcançada, pois depende de terceiros e de negociações, a empresa deve buscar usar seus recursos.

Os principais recursos ressaltados são a matéria-prima, o capital e as pessoas. Com relação às pessoas, devem existir pessoas com capacidade de liderança e empreendedorismo. Segundo um entrevistado, se o negócio está andando, você coloca uma pessoa e o negócio continua andando. Mas, para construir um novo negócio ou parceria, não é qualquer um que tem cabeça para isto. Adicionalmente, um entrevistado lista alguns recursos que a empresa possui para isto, como a disciplina de capital e a estrutura, a capacidade de desenvolver um projeto, a disponibilidade de recursos tecnológicos próprios, de engenharia de processos, de mecânica, de construção e a qualidade na contratação. A criação de uma estrutura facilita a obtenção de recursos humanos através do preenchimento das vagas criadas.

Deve-se possuir também pessoas com experiência em quase todas as disciplinas, pois não é possível a uma pessoa tocar todo o processo sozinho. Foram citadas, por exemplo, a experiência financeira e a societária, esta última muito importante para as parcerias. Porém, o que ocorre é que, na falta da experiência, se busca colocar pessoas com o perfil adequado, como a capacidade de negociar e a visão global. Elas entram na unidade e se preparam posteriormente nos aspectos adicionais, obtendo formação de realização de novos negócios e parcerias. Segundo um entrevistado, esta formação poderia ser mais estruturada, permitindo não só o desenvolvimento técnico, mas o desenvolvimento pessoal para a formação de uma liderança para a ocupação de cargos gerenciais e de direção.

Atualmente a empresa já possui algumas pessoas com experiência na realização de novos negócios e parcerias. O conhecimento do processo é uma competência citada como necessária.

Um requisito do processo é que a unidade envolva todas as áreas da empresa que precisam dar o seu aval para o projeto. Um dos recursos necessários é que as

áreas se estruturam para atender as demandas destas unidades, colocando pessoas dedicadas ao apoio à realização de novos negócios e parcerias. Daí surge a necessidade de outro recurso, qual seja, a existência de uma sistema de avaliação de desempenho adequado à esta atividade.

Porém não é necessária a posse de todos os recursos. Muitos recursos são contratados no mercado, como assessoria financeira, jurídica e contábil. Segundo um entrevistado, “o que não tem em casa, você faz lá fora. Você busca lá fora e você faz”.

No caso desta empresa, ela não se preparou internamente e se deparou com uma oportunidade de crescimento acelerado. O que se percebe é que faltam recursos disponíveis e preparados, mas não falta a capacidade de geração destes recursos.

4.2.3.2

Alocação, compartilhamento e transferência

Os recursos financeiros seguem rotinas já conhecidas e bem consolidadas na empresa, que são os processos orçamentários. Já a alocação dos trabalhos se dá dentro de grupos de trabalho multidisciplinares e equipes matriciais, muito utilizadas nestas unidades, que contam com a participação das áreas fim e das áreas de apoio, como centros de pesquisa, setores financeiros, jurídico, tributário e meio ambiente.

A dificuldade surge quando é necessária a transferência de pessoas, mesmo que temporária. O processo de transferência é um processo não estruturado na empresa, dependendo da vontade das lideranças, causando dificuldades para a realização de novos negócios e parcerias. Ele somente é facilitado quando há um crescimento para o empregado, como uma maior remuneração ou uma nomeação para um cargo maior. O que nem sempre privilegia a experiência, mas sim a necessidade de pessoas. A terceirização se apresenta muitas vezes como uma alternativa, principalmente nesta empresa, onde não é possível uma contratação rápida de pessoal para os quadros fixos da empresa. Muitas vezes também são transferidas pessoas sem perfil, por falta de opção. Algumas destas pessoas não se adaptam à atividade.

Segundo um entrevistado, ter gente sob sua gerência é sinônimo de poder. As transferências não são vistas como maximizadoras do todo, mas sim como maximizadoras da performance e do prestígio do líder que recebe a pessoa. Dentro da unidade, o compartilhamento é mais fácil.

Entre unidades, o aumento da importância da unidade, o aumento de sua credibilidade e o aumento do reconhecimento desta atividade pela empresa tem facilitado o processo de compartilhamento e transferência dos recursos. O comprometimento que era mais reativo fica mais pró-ativo. Por outro lado, este processo ainda passa pela comprovação das prioridades. Comprovada a prioridade de um projeto, é facilitado o uso do recurso. O que ainda assim deve superar a falta de recursos. Um sistema de reconhecimento e recompensa adequado à esta atividade também se faz necessário para uma melhor alocação e compartilhamento de um recurso.

Os setores de apoio têm grande dificuldade de alocação de pessoal devido a terem de atender a diversos pedidos das unidades de novos negócios e participações, pedidos estes sem priorização. Estas áreas de apoio começam a se estruturar melhor, alocando pessoas dedicadas ao apoio a estas atividades, de modo a reduzir esta falta de recurso. Não obstante, muitas vezes a concorrência por recursos de apoio ocorre dentro de uma mesma unidade por falta de uma comunicação abrangente, que chegue a todos, ou pela existência de projetos em paralelo. Segundo um entrevistado, esta disputa por recursos de apoio seria natural, pois as áreas não vão dimensionar seus recursos para a carga de trabalho de pico.

Com relação às lideranças, segundo um entrevistado, a companhia troca freqüentemente as pessoas que estão nas posições de liderança.

Enfim, as dificuldades de alocação, compartilhamento e transferências sobrecarregam os executores das atividades de realização de novos negócios e parcerias, afetam o desempenho e geram perdas de competências.

Apesar destas dificuldades, conforme ressaltado por um entrevistado, é através das transferências de pessoas e das suas experiências dentro da empresa que você cresce no negócio. A competência de realização de novos negócios é assim disseminada e consolidada dentro da empresa.

A Petrobras possui recursos com características que provêm vantagem competitiva (Quadro 2) devido ao seu histórico de empresa monopolista. O fato de oferecer estabilidade de emprego, por exemplo, minimiza a perda de pessoas.

4.2.4

Adequação das estruturas

Este aspecto organizacional está relacionado com a necessidade de estruturação das unidades organizacionais de modo a se fornecer condições adequadas para a realização desta atividade, permitindo a integração entre unidades e propiciando flexibilidade para adaptação da estrutura de acordo com os novos negócios ou parcerias. Destacam-se, para a discussão da adequação das estruturas, as dimensões abaixo.

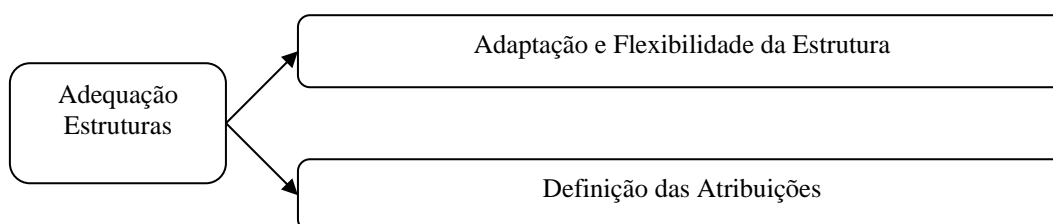


Figura 4 – Dimensões da adequação de estruturas

4.2.4.1

Adaptação e flexibilidade da estrutura

A estrutura organizacional é vista como rígida, pouco flexível, e isto atrapalharia bastante o desenvolvimento dos projetos. Não obstante, o funcionamento da estrutura também depende da liderança. O líder pode seguir a estrutura ou não, pode seguir a hierarquia ou flexibilizar, delegar mais. Dependerá de como ele procede, como ele monta sua equipe. Não obstante, segundo um entrevistado da unidade de negócio, a distância entre pessoas e áreas vem sendo reduzida e isto deverá permanecer enquanto a estrutura não for modificada, mesmo que o líder o seja, pois as pessoas se conhecem e sabem extrair o melhor do outro.

A empresa tem facilidade para construir estruturas mas tem dificuldades para destruí-las. Como um entrevistado ressaltou, “num processo que você desconstrói para depois construir, você consegue adaptar melhor a estrutura à estratégia”. Porém nesta empresa, a adaptação da estrutura em função de uma estratégia é lenta e tenta preservar as pessoas.

A empresa tem realizado um esforço para criar estruturas de novos negócios e participações, que muitas vezes acabam trabalhando independentemente, sem interface com a estrutura de novos negócios corporativa. Também ficou claro para a empresa que as áreas de apoio devem se estruturar para atender à esta atividade, colocando pessoas dedicadas a apoiar as unidades de novos negócios e participações, criando gerências de apoio a estas unidades.

A existência de uma unidade corporativa foi inicialmente controversa. Esta resistência foi diminuindo com o tempo. A unidade foi criada com o objetivo de permitir um acompanhamento mais próximo desta atividade pelo presidente. A unidade corporativa também foi criada para realizar projetos que perfazem as áreas da empresa, que tenham grande impacto na empresa e na sociedade ou que sejam pioneiros na empresa. Esta unidade possui uma isenção maior em relação ao projeto do que as áreas fim, que irão tocar o negócio depois de realizado.

A unidade corporativa tem uma dificuldade, portanto, que é o fato de que os projetos que ela toca poderiam estar alocados em outras estruturas criadas dentro das áreas fim, das áreas de negócio, áreas estas que estão criando suas estruturas, de certa forma duplicando a estrutura existente corporativamente na empresa. Não que estas novas unidades não possam ou não tenham capacidade para realizar os projetos, porém a concentração desta atividade em uma unidade contribuiu para o desenvolvimento da competência e retenção do conhecimento. Como destaca um entrevistado, “quanto mais você pulveriza este conhecimento em várias áreas, termina você fazendo uma aquisição hoje, daqui a dois anos, três anos faz outra. Esse conhecimento ele vai se diluindo”. Por outro lado, a estruturação de outras unidades pela empresa faz com que mais pessoas estejam envolvidas na atividade e mais pessoas conheçam o processo.

A estrutura funciona matricialmente, requerendo o compartilhamento do tempo das pessoas entre as atividades de suas áreas e as atividades das unidades de novos negócios e participações, o que atrapalha a condução rápida e eficaz dos projetos. As áreas de apoio começam a criar estruturas específicas para atender à

realização de novos negócios e parcerias, de modo a facilitar este processo. A estrutura matricial permite que o conhecimento específico desenvolvido nestas áreas seja trazido para os projetos.

Quando o novo negócio ou parceria evolui, ele é, nas palavras de um entrevistado, “promovido a deixar de ser novo negócio”, sendo criada uma estrutura para ele. No caso de parcerias, a unidade de participações fica então responsável pelo acompanhamento do negócio.

Novamente, a criação de cargos para retenção de pessoas é uma questão que também está altamente relacionada com a definição das estruturas.

Na unidade de negócio, segundo um entrevistado, a estrutura da empresa atrapalha na medida em que há uma distância para a alta administração, quando se deseja levar as idéias ou os projetos para conhecimento e aprovação. No entanto, a unidade de negócio também convive com uma outra estrutura, a da subsidiária, na qual a alta administração está muito mais próxima. Porém este passa a ser somente o primeiro estágio para a realização do projeto, que depois tem de passar pela estrutura da empresa, sobrecarregando o processo. O que não ocorre na unidade corporativa, que está diretamente ligada à alta administração.

Foi citado que uma estrutura com uma gerência de estratégia dentro da unidade de negócio, gerência esta isenta, poderia auxiliar na priorização de projetos sob diferentes gerências e evitar a realização a qualquer custo de um projeto pela gerência que o conduz. Isto não vale para a unidade corporativa, onde as gerências demonstraram serem independentes e, até por ser uma unidade pequena, a coordenação fica a cargo da liderança da unidade.

A posição de órgão corporativo na estrutura também foi relatada como facilitadora para a obtenção de recursos das áreas de apoio, o que fica dificultado na unidade de negócio, que está imersa na estrutura de uma área inteira de negócio da empresa.

Como dito anteriormente, outra vantagem relatada e creditada a unidade corporativa foi sua isenção em relação ao projeto, por não ser a área que irá tocar o negócio. Segundo um entrevistado, o caráter corporativo facilita a expansão da estrutura, pois o líder da unidade está diretamente ligado ao nível decisor.

Já a existência de diversas unidades de novos negócios e participações gera, como relatado por um entrevistado, uma dificuldade de interação com outras empresas. As informações das trocas ocorridas com outras empresas em cada

unidade não fluem para as demais unidades, debilitando a posição negocial da empresa. Poderia existir uma estrutura que centralizasse os contatos com uma outra empresa, ou um processo de comunicação mais intenso e atento a isto. Outras empresas possuem uma estrutura dedicada aos contatos com esta empresa em estudo. É lógico que esta estrutura depende do porte da empresa com a qual há um relacionamento.

Um entrevistado indica que alguns problemas não se devem à estrutura, mas a outras questões organizacionais, como a definição de atribuições, o que será visto a seguir.

4.2.4.2

Definição das atribuições

Na unidade de negócio, segundo um entrevistado, a fronteira entre a atribuição de uma gerência e a atribuição de outra dependerá da competência e do preparo das pessoas que estão na unidade, de sua experiência e de sua proatividade. Existem algumas áreas de contato em que o trabalho pode ser realizado por uma ou por outra gerência. Muitas vezes, cada gerência fica querendo puxar o projeto para si ou valorizar mais o seu projeto. Se uma gerência não possuir pessoas adequadas para atividade, esta acabará sendo realizada pela outra gerência, ou a estrutura será revisada.

No caso da unidade corporativa, a empresa definiu, por exemplo, que projetos que perfaçam mais de uma área de negócio, que sejam pioneiros ou que tenham importância estratégica e política, deveriam ir para a unidade corporativa, como dito anteriormente. No entanto, a definição de critérios para alocação do projeto não foi suficiente para determinar as atribuições. Esta definição se torna ainda mais difícil, pois os projetos desta unidade poderiam ser realizados, teoricamente, pelas áreas de negócio. Ocorreu, por exemplo, de projetos que estavam na área de negócio virem para a unidade corporativa e vice-versa. Esta necessidade de alocação também pode variar ao longo da evolução de um projeto, seja por questões políticas, por disputas entre áreas de negócio e pelo aumento da complexidade e pelo conhecimento do processo de realização do novo negócio ou parceria. Ressalta-se que a imagem da unidade acaba sendo mais relevante para a alocação de um projeto do que a própria atribuição definida.

A flexibilidade de alocação permite ajustar a quantidade de projetos às dimensões das equipes. No entanto, por outro lado, esta falta de clareza cria uma zona de disputa entre as áreas e as unidades. As áreas de negócio querem sempre coordenar os projetos relacionados ao seu negócio.

É importante ressaltar que a coordenação de um projeto está relacionada a outras questões organizacionais, como promoções e nomeações, o que contribui para esta disputa pela coordenação. Na medida em que fique claro o papel da unidade de realizar o projeto que seja bom, dissociado das demais questões organizacionais envolvidas, estas disputas podem ser reduzidas, mas não eliminadas, pois ainda restará a questão do envolvimento que a área de negócio tem com o projeto e da isenção da unidade corporativa.

A dificuldade de definição de atribuições também ocorre nos setores de apoio. Há confusão em saber que gerência atende qual unidade. Existem gerências de apoio corporativo e ao mesmo tempo existem gerências de apoio para cada negócio da empresa. Então o que define a gerência que dará apoio à unidade corporativa, a estrutura ou o negócio? Ou seja, um projeto de gás que esteja na unidade corporativa é atendido pela gerência de apoio ao negócio gás ou pela gerência de apoio à unidade corporativa? E se a gerência de apoio do negócio estiver sobre-carregada, outra gerência tem competência para apoiar? Apesar das atribuições, estas áreas não dimensionam a quantidade de pessoas para atender no pico de trabalho das unidades de novos negócios e parcerias, o que as deixariam ociosas em outros momentos.

Enfim, a credibilidade é ressaltada como uma definidora da alocação dos projetos, mais do que as atribuições formalmente definidas. A alocação acaba sendo informal e depende muito do líder da unidade e das áreas envolvidas, de sua credibilidade e de sua capacidade de argumentação. A própria diversidade de projetos impediria uma definição que abrangesse todas as possíveis situações.

4.2.5

Relação entre unidades

Este aspecto organizacional está relacionado com a necessidade de interação constante com outras unidades, o que é uma característica inerente à realização desta atividade. Destacam-se, para a discussão da relação entre unidades, as dimensões abaixo.

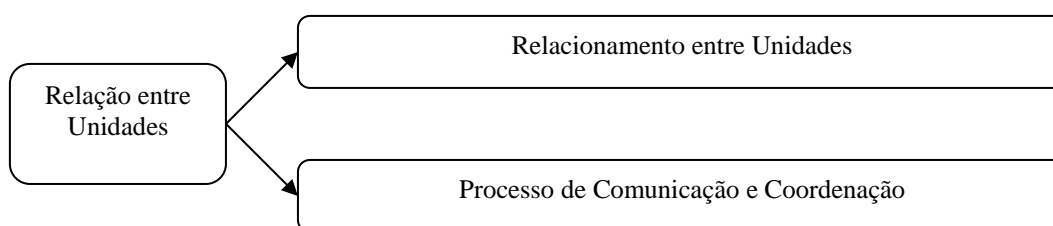


Figura 5 – Dimensões da relação entre unidades

4.2.5.1

Relacionamento entre unidades

A partir do momento em que a empresa, conforme os conceitos de competências centrais, busca negócios díspares que fazem uso das mesmas competências, torna-se ainda mais necessária à troca de experiência entre as áreas e as unidades de novos negócios e de participações da empresa, e entre estas unidades. Os gerentes podem utilizar as capacidades e competências de outra área ou unidade e procurar aplicá-las nas suas unidades. Assim, estas unidades necessitam da colaboração das demais áreas e unidades da empresa.

Porém, o relacionamento se dá somente quando há necessidade, em virtude de algum projeto, quando são montados os grupos de trabalho. Esta relação intermitente dificulta, segundo um entrevistado, a priorização do atendimento a estas unidades.

Na unidade de negócio, os projetos de aquisição não requerem uma colaboração relevante das demais áreas. Já os projetos de construção de novas plantas industriais exigem grande colaboração de outras áreas fim, assim como dos setores de apoio, como o centro de pesquisa e a engenharia.

Segundo um entrevistado, na unidade de negócio, a integração com as áreas é favorecida e estimulada mais pelos técnicos, que tem seu trabalho facilitado pela integração. No nível gerencial, ainda há uma dificuldade natural de compartilhar informações. Ela pode ocorrer informalmente, por contato pessoal. Mas para ocorrer formalmente, ela requer interferência da alta administração. Já nos níveis gerenciais superiores, volta a surgir uma certa integração.

Na unidade de negócio, o relacionamento ainda é muito “facilitado” por meio da utilização de meios formais, que contribuem para uma melhor definição das responsabilidades. Existe uma dificuldade de comunicação horizontal. O comprometimento das pessoas com os projetos seria obtido por insistência. Isto pode estar relacionado com o fato da unidade de negócio ainda não estar madura para a empresa. Foi relatado, por exemplo, que é difícil às pessoas de outras áreas o entendimento do seu papel.

O relacionamento dentro de uma mesma unidade não apareceu como ponto focal. Um entrevistado entende que, na unidade de negócio, este relacionamento deverá crescer com a consolidação da unidade. Foi citado que deveria haver uma maior troca entre os gerentes, pois existiriam projetos e recursos concorrentes dentro da unidade, e também porque as pessoas poderiam fazer um trabalho melhor com esta troca de informações.

Na unidade corporativa, este relacionamento interno apareceu somente nas questões organizacionais e de aprendizado, não no exercício da atividade de realização do novo negócio ou parceria. A natureza da atividade é solitária. Não obstante, este relacionamento fica dentro da esfera do líder da unidade.

O maior conflito de relacionamento se deve à disputa pelo tempo das pessoas. Também há uma questão de poder entre as áreas, o que impacta no relacionamento. No caso da unidade corporativa, havia uma certa disputa com as demais áreas, que foi sendo reduzida. A unidade começou a ser vista auxiliadora, o que melhorou o relacionamento com as áreas. A unidade tem evoluído na capacidade de articulação, o que tem melhorado também o relacionamento. Ainda há, no entanto, um formalismo mínimo na relação, prevalecendo o entendimento pessoal entre as lideranças.

4.2.5.2

Processo de comunicação e coordenação

Qualquer lista de possíveis melhorias deveria incluir um fluxo eficiente de informações entre os gerentes (Barney, 1991). No entanto, o próprio caráter de trabalho por projetos que os setores estudados possuem impede ou dificulta a organização e o formalismo dos processos organizacionais. Como ressalta o exemplo de Staber (2004):

“Existe pouco tempo disponível para o engajamento nas formas usuais de atividades de construção de confiança que contribuem para relações estáveis. As atividades formais e baseadas em regras associadas com o estabelecimento de metas, o processo decisório, o aprendizado e outros, que normalmente são encontrados em organizações hierarquizadas, tendem a ser impraticáveis em organizações por projetos.”⁴¹ (Staber, 2004, p.31).

O que prevalece é o contato pessoal, que permite a geração de idéias e a agilidade das respostas. Há um esforço para integrar os processos, sendo importante a presença de um líder.

Na unidade corporativa, também é necessária uma capacidade de coordenação e envolvimento das áreas de apoio da empresa e dos assessores externos.

Na unidade de negócio, a coordenação é dificultada inicialmente pelo desconhecimento do negócio pelas demais áreas, o que faz com que os seus representantes tenham uma atitude passiva. Eles não entendem seu papel. Isto vai se modificando ao longo do projeto, resultando em um aumento do comprometimento. As participações têm de ser muito incentivadas. As demais áreas têm de entender a sua importância para o projeto. A comunicação horizontal ainda é muito difícil. O relacionamento inter-gerências na unidade de negócio também precisa crescer e cresce à medida que se consolida a atividade. Como visto, a troca de informações permite o melhor desenvolvimento dos trabalhos.

Na unidade corporativa, um problema para a coordenação dos trabalhos é que os processos de novos negócios são estanques, separados do dia-a-dia dos

⁴¹“There is also little time to engage in the usual forms of confidence-building activities that contribute to stable task relations. The formal and rule-based activities associated with goal setting, decision-making, learning and so forth that one normally finds in hierarchical organizations tend to be impractical in project organizations.” – Staber, 2004, p.31

processos operacionais das áreas de negócio. O trabalho de rotina da área continua em paralelo. A participação da área de negócio se dá como apoiadora técnica no processo de realização do novo negócio.

Esta coordenação deve ser informal. A informalidade também auxilia na confidencialidade, com pouca circulação de informação. A formalidade se dá somente para aprovação e conclusão do projeto. O estilo do gerente também pode influenciar no grau de formalismo. Alguns buscam um formalismo maior, formalmente formando as equipes e atribuindo responsabilidades. Segundo um entrevistado, a informalidade dá mais flexibilidade de trabalhar no dia-a-dia sem que alguma norma ou procedimento interno atrapalhe. Por outro lado, se algo sai errado, você fica descoberto. Como relatado na literatura, o problema da formalização precoce é você queimar o projeto antes de ter uma chance de testá-lo e encontrar a melhor solução.

Enfim, uma formalidade mínima é suficiente e adequada para a coordenação dos projetos. A comunicação menos formal também é tida neste processo como mais simpática. Os documentos formais para a coordenação do projeto, conforme um entrevistado ressalta, são muito “truculentos”.

4.2.6

Alinhamento dos processos e sistemas

Este aspecto organizacional está relacionado com a necessidade de que os processos e sistemas estejam alinhados com a realização desta atividade, facilitando a integração, a avaliação correta do trabalho, o processo decisório, a flexibilização ou adaptação de procedimentos e normas, de modo a não engessar as ações, e a recompensa dos envolvidos, gerando um ambiente propício ao empreendedorismo. Destacam-se, para a discussão do alinhamento dos processos e sistemas, as dimensões abaixo.

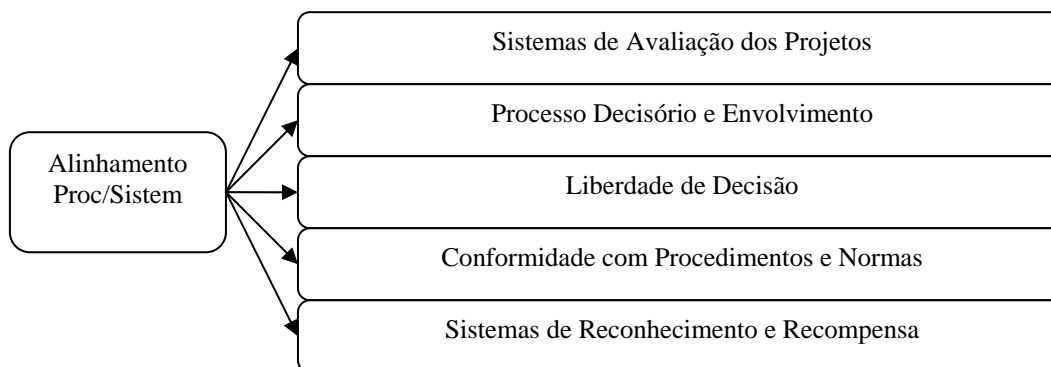


Figura 6 – Dimensões do alinhamento de processos e sistemas

4.2.6.1

Sistemas de avaliação dos projetos de novos negócios ou parceria

Existe uma sistemática de aprovação de projetos. No caso da construção de novas plantas industriais, esta segue uma metodologia técnica conhecida como FEL, que possui uma série de marcos a serem vencidos. Em todos os casos, existe um processo de ida à alta administração para apresentação e aprovação, o que pode atrasar o processo.

Existe também um sistema de acompanhamento, o *Balanced Score Card*, porém ainda não está amadurecido na empresa para estas atividades, sendo pouco utilizado e nem sempre refletindo a atividade de realização de novos negócios e parcerias.

Na unidade de negócio, foi criado também um sistema de qualidade que define e avalia o trabalho. Neste sistema é possível ver a atividade refletida.

Nesta atividade, por exemplo, devem ser avaliadas as decisões tomadas pelos empreendedores, mais do que a qualidade do projeto. A rentabilidade do projeto, que é importante para a empresa, não retrata adequadamente o trabalho da unidade. Muitos projetos dependem da oportunidade, e não de desejo e de planejamento. Evitar um projeto ruim pode ser tão demandante quanto fazer um projeto bom. E deve ser tão apreciado o esforço quanto o da realização de um bom projeto. A quantidade de projetos realizados também não é um bom indicador. Mas a cultura ainda valoriza a realização de projetos. Como um entrevistado diz, “fechou (o projeto), está bem, não fechou, está mal”.

Esta avaliação ainda se dá de maneira primordialmente informal. Os sistemas não estão tão preparados para avaliar a atuação destas unidades. Conforme outro entrevistado ressalta, “nosso trabalho, como é muito intelectual, é muito difícil usar indicador”. Ainda conforme ressalta um entrevistado da unidade corporativa, não é possível medir a relação das questões políticas com o projeto.

Também não é feita uma priorização dos projetos, o que poderia ser atribuído à sua diversidade. No entanto, a alocação dos recursos muitas vezes depende e deveria seguir uma priorização. A existência de indicadores diferentes em cada unidade, e até dentro de uma mesma unidade, dificulta a comparação entre projetos.

Outra questão levantada pela unidade corporativa é a necessidade de criação de um sistema de avaliação do negócio depois de concluído o projeto, de modo a avaliar se realmente o projeto trouxe os resultados que eram esperados e que foram considerados em sua avaliação, contribuindo para o aprendizado.

A unidade corporativa implementou adicionalmente um sistema de avaliação de sua atuação, realizada pelos representantes das demais áreas envolvidas no projeto.

Enfim, dos depoimentos dos entrevistados, conclui-se que quando o projeto está em desenvolvimento, há pouco tempo para se parar para se fazer uma avaliação, de modo que os sistemas devem levar em conta esta natureza da atividade, bem como os picos de trabalho, a falta de recursos, a diversidade de projetos, o uso de projeções e a presença de influências não-quantificáveis. Muitas vezes, até pelo perfil empreendedor, os sistemas são vistos como uma burocracia a mais.

4.2.6.2

Processo decisório e envolvimento

O processo decisório é bem definido dentro da empresa e estatutariamente, possuindo diversas questões que devem ser levadas à aprovação da alta administração. A principal queixa dos realizadores desta atividade em relação ao processo decisório se refere à sua demora. O que contribui para isto é o tamanho da empresa e a quantidade de níveis hierárquicos pelos quais deve passar a

aprovação do projeto. No entanto, esta atividade requer decisões rápidas, de modo a se aproveitar oportunidades que surjam.

O relacionamento destas unidades com a alta administração é próximo. No caso da unidade de negócio, ele é mais próximo da alta administração da subsidiária.

Os contatos com a alta administração da empresa se dão pontualmente, para apresentar e obter aprovação para os projetos e seus estágios. Leva-se o projeto no seu estágio preliminar para aprovação de sua constituição, e sempre que há marcos importantes a serem vencidos.

Na alta administração, foi montado um processo para que as decisões fossem tomadas de modo colegiado. No entanto, percebe-se que isto depende das pessoas que estão ocupando os cargos de direção, e do conhecimento que elas possuem. Foi relatado o problema de não se ter na alta administração uma pessoa que conheça o negócio. Como diz a literatura, é importante para esta atividade ter uma pessoa com experiência na realização de novos negócios e parcerias na alta administração.

Assim, as decisões referentes a atividade de novos negócios e participações muitas vezes se concentram em um decisor, geralmente naquele mais afeto ao assunto. Isto então gera um problema de falta de correlação com as decisões das demais áreas.

O envolvimento poderia se dar também pelo acompanhamento de indicadores. No entanto, para esta atividade, este sistema de acompanhamento parece não ser o mais adequado, sendo muito utilizadas apresentações e discussões pessoais sobre o projeto.

O processo decisório também tem de conviver com questões técnicas e questões políticas.

Enfim, o processo de decisão é mais formal, enquanto que o de acompanhamento é mais informal. Como ressalta um entrevistado, “a gente vai no informal, mas a gente de uma certa forma documenta, para que as questões não sejam rebobinadas”. Segundo ainda este entrevistado, “a gente acaba tendo de documentar muita coisa para que a memória do projeto não se perca, então essa comunicação ela acaba sendo registrada, não para ter consenso de alguma coisa que está sendo debatida, mas para servir de marco para o próprio projeto”.

4.2.6.3

Liberdade de decisão

Na unidade de negócio, existe, segundo um entrevistado, uma boa margem para criatividade, para proposição de projetos, de idéias, que serão levados posteriormente à alta administração. No entanto, somente é possível tomar decisões técnicas. A unidade não tem liberdade para tomar decisões em relação aos projetos.

Na unidade corporativa, os tipos de decisão que devem ser levadas à alta administração estão mapeados e a proximidade faz com que sua aplicação seja mais direta. Para se realizar um projeto, as demais áreas têm de ser ouvidas também, influenciando nas decisões. A unidade tem liberdade para tomar as decisões que são relativas ao processo, à coordenação do projeto. A unidade pode também sugerir caminhos e decisões que julga serem o melhor para a empresa, o que faz em conjunto com o grupo de trabalho, cabendo à alta administração tomar a decisão.

4.2.6.4

Conformidade com procedimentos e normas

A criação da unidade corporativa e os seus trabalhos iniciais, segundo um entrevistado, romperam com muitos paradigmas na empresa. O processo hierárquico, por exemplo, foi muito modificado. O crescimento acelerado fez com que novos líderes fossem nomeados, com ou sem experiência, novos ou antigos na empresa.

A empresa é muito normatizada, e as normas têm que ser e são seguidas. É notório, no entanto, que a natureza da atividade dificulta o seguimento de procedimentos e normas, que se aplicam mais facilmente a processos rotineiros e previsíveis. Foi relatado, por exemplo, que algumas unidades, menos afeitas ao processo, ignoram alguns procedimentos, deixam de ouvir as opiniões das áreas de apoio, e acabam tendo dificuldades para aprovar os projetos.

Não obstante, às vezes precisa-se quebrar alguma norma. Neste caso, esta quebra de norma deve ser discutida e passar por um consenso, ou ser gerada uma solução alternativa que resolva a questão. Estas mesmas normas estão em

evolução. Quando você encontra um obstáculo, procura-se diagnosticar e modificar ou melhorar a norma.

As questões relacionadas a recursos humanos foram citadas como questões que enfrentam dificuldades frente às normas. Outra questão é a avaliação de um novo negócio ou parceria. Como um entrevistado ressalta, “os critérios foram fundamentalmente desenhados e pensados para projetos internos”. Estes projetos internos não consideram parceiros, não consideram aquisições e a necessidade de negociação e, em alguns momentos, que se ceda algo a um terceiro.

Enfim, a unidade corporativa, segundo um entrevistado, mapeou os procedimentos necessários para a realização do novo negócio ou parceria, identificou as principais normas relacionadas e consegue coordenar os projetos em conformidade com estas normas e procedimentos, ou discuti-los quando necessário.

4.2.6.5

Sistemas de reconhecimento e recompensa

Um dos problemas dos sistemas de reconhecimento e recompensa é que eles tendem a criar, segundo as entrevistas, um foco de cada área no seu próprio negócio. Se por um lado isto contribuiria para aumentar o comprometimento e a orientação para o resultado da área, cria uma má vontade em atender o cliente, pois isto não vai melhorar a sua avaliação e o seu resultado. Assim, os representantes das demais áreas não vão despender tempo na atividade da unidade se vão ser avaliados por outra atividade, as que realizam em sua área de origem. Os sistemas deveriam considerar a participação do profissional que auxilia na realização de um novo negócio ou parceria.

A empresa não possui no momento incentivos financeiros adicionais para os profissionais destas unidades, como um bônus, que seria natural nas atividades empreendedoras que são mais arriscadas. Conforme a literatura, os empreendedores devem ter algumas proteções adicionais, assim como uma remuneração diferenciada em virtude do risco corrido. Nesta atividade é muito difícil acertar quem fez a diferença, e estes incentivos acabam gerando muita frustração. Nesta atividade, tudo é concebido em grupo, de modo que todos devem se sentir premiados e prestigiados. Conforme um entrevistado ilustra, “um

vendedor vendeu dez, um vendeu quinze, o que vendeu quinze vendeu mais. Agora e se um tinha um carro que funcionava e o outro tinha um carro que estava sempre na garagem, dando problema?”. Somente em condições ideais você teria como avaliar.

Deve haver um salário justo para o empreendedor. Existem, na empresa, remunerações fixas diferenciadas. As remunerações são naturalmente mais altas nos cargos empreendedores, havendo também uma maior quantidade de cargos. A maior quantidade de cargos gerenciais seria até natural tendo em vista a grande necessidade de lideranças nesta unidade e às maiores responsabilidades dos empreendedores.

O carimbo de ter sido responsável pelo fechamento de um negócio também serve como uma recompensa indireta para o funcionário, que abre portas para ele. Além disto, o próprio treinamento e desenvolvimento, com a possibilidade de realização de missões e viagens e a proximidade com a alta administração são tidas como recompensas indiretas.

O que é mais valorizado no funcionário pela empresa é a competência para a realização da atividade e para a solução de problemas inesperados, característico desta atividade, conforme destaca a literatura. Adicionalmente, espera-se comprometimento e dedicação.

4.2.7

Adequação das pessoas

Este aspecto organizacional está relacionado com a necessidade da existência e do desenvolvimento de empreendedores e de um ambiente propício ao seu afloramento e à sua atuação. Destacam-se, para a discussão da adequação das pessoas, as dimensões abaixo.

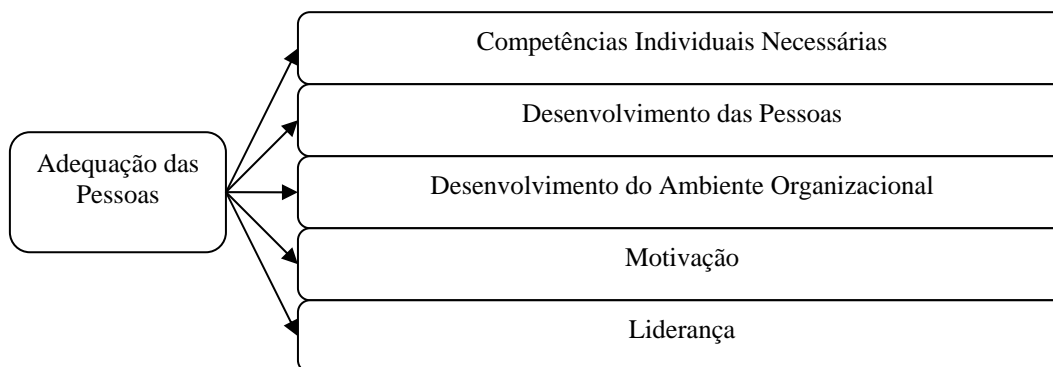


Figura 7 – Dimensões da adequação de pessoas

4.2.7.1

Competências individuais necessárias

Inicialmente, o profissional deve conhecer a empresa, suas normas, o seu negócio, sua cultura, conhecer as pessoas, ter contatos, ser respeitado e reconhecido. Isto facilita o trânsito, a articulação e a negociação interna.

Muitas vezes as competências são obtidas durante a realização do trabalho. No entanto, é melhor se já houver experiência com a realização de novos negócios e parcerias.

Foram citadas diversas características pessoais e conhecimentos necessários ao empreendedor.

Com relação às características pessoais, elas são um pouco diferentes das características que quem trabalha voltado para dentro da empresa. O profissional deve manter uma visão do todo e ler os sinais que são emitidos, saber acelerar, frear e mudar o rumo do projeto. Deve apresentar um amadurecimento emocional e uma sensibilidade. Não pode ter dúvida, deve acreditar no que está fazendo, conforme ressalta também a literatura. Deve ter coragem e planejamento. Deve ter iniciativa, possuir competências de interação, de articulação, de coordenação, de relacionamento, sobretudo com o ambiente externo. Deve ter uma boa comunicação, saber quando falar e quando não falar. Deve ter postura pessoal. Deve ter uma mente aberta, capaz de analisar visões diferentes das suas e situações inesperadas. Deve ser um gerador de soluções. Deve ter agilidade e tomar decisões rápidas. O profissional precisa ter disposição, deve ter capacidade de realizar diversas tarefas ao mesmo tempo, deve também estar preparado para

ter tranquilidade e aguardar os resultados de longo prazo, bem como não se frustrar com projetos que não sejam realizados. Mais do que isso, precisa não se envolver emocionalmente com eles. Precisa ter boa redação, organização pessoal, ter tino político. O empreendedor precisa ter capacidade de desenvolver negócios, de negociação, de ceder. Deve ter uma capacidade de liderança, de levar a uma conclusão. Precisa ter criatividade e abnegação. Precisa ser construtivo, manter um bom ambiente e fazer a informação circular, envolver e dar subsídios a todos, trabalhar as pessoas. Ser bem subordinado, já que deve sempre se dirigir à alta administração. Segundo um entrevistado, “o bom subordinado é aquele que não deixa a peteca cair, que cumpre prazos, que realiza todas as análises e que dá conforto a quem está em cima. E muitas vezes em novos negócios, eu acredito que o funcionário ideal seria às vezes aquele que cria um certo desconforto também”. O profissional não deve se incomodar de desagradar alguém.

Precisa ter também conhecimentos específicos, como conhecimento de direito societário, de contratos. Precisa ter proficiência em línguas e conhecer outras culturas também. Precisa ter um conhecimento razoável de finanças, engenharia e recursos humanos, ser um generalista. Na unidade de negócio, precisa ter também um pouco de conhecimento técnico do negócio. Conforme destaca a literatura, para ser mais respeitado e ter uma melhor comunicação com o grupo, o líder deve apresentar algum conhecimento técnico.

O empreendedor precisa também de pessoas mais analíticas dando suporte. Segundo um entrevistado, “geralmente as pessoas que são mais empreendedoras não dão tanta atenção ao que estão desenvolvendo”.

Segundo um entrevistado, a unidade deve ter três tipos de perfis, uma pessoa mais analítica, uma mais empreendedora e uma com mais carisma.

4.2.7.2

Desenvolvimento das pessoas

Nestas unidades, existe uma disponibilidade de treinamento evidente. O que convive com a falta de tempo para realizá-lo, principalmente devido à falta de pessoas. O que parece ser um problema característico deste setor, a falta de pessoas, já que a carga de trabalho varia muito de acordo com as oportunidades que surgem, não sendo possível dimensionar a equipe para a carga máxima. Outro

motivo levantado para a falta de tempo é a necessidade de realização de tarefas “burocráticas”, ou seja, tarefas que não estejam diretamente ligadas à realização do novo negócio ou parceria.

Como visto anteriormente, normalmente as pessoas chegam nesta área sem a competência de realização de novos negócios e parcerias. A falta da competência é natural já que a atividade é recente na empresa – pouco mais de cinco anos - e a competência é muito específica. Somente quem trabalhou nesta atividade consegue obtê-la. O que é feito é trazer pessoas com o perfil adequado, com as características pessoais necessárias, e então as competências vão sendo desenvolvidas no decorrer do trabalho.

Segundo um entrevistado, os projetos podem emperrar justamente em dificuldades de formação específicas do líder que os está conduzindo. As mesmas dificuldades aparecem em todo projeto que esta pessoa coordene. Deve haver uma forma de se identificar estas lacunas de desenvolvimento pessoal e de preenchê-las. Uma dificuldade que pode aparecer é a restrição geral de verba pela empresa, tratando esta unidade de maneira igual às outras, reduzindo assim a possibilidade de treinamento.

Quanto aos demais conhecimentos necessários, conhecimentos técnicos, segundo um entrevistado, deve-se buscar trazer pessoas com diferentes conhecimento e em diferentes níveis, até para que uns possam aprender com os outros.

A rotação de pessoas é alta. As pessoas que trabalham na unidade têm um conhecimento único dos projetos dos quais participa e que quando saem da unidade, existe um potencial muito grande de problemas pela falta de conhecimento do projeto pelos que ficam. Assim, deve existir um trabalho de registro e de informação de outras pessoas na unidade para que mantenham um acompanhamento adequado do projeto e de seus desdobramentos. O mesmo processo deve ocorrer nas demais áreas com as pessoas que apoiaram o projeto.

Segundo a percepção de um entrevistado, o que falta é um trabalho de *coaching* estruturado, onde um profissional mais experiente ou de maior conhecimento da atividade acompanhe de perto e desenvolva um profissional que chegue na unidade. Em um ambiente tão dinâmico, é importante o desenvolvimento de novos profissionais para a retenção da competência e continuidade dos projetos que geralmente levam muito tempo para sua conclusão.

À medida que a atividade vai se consolidando e se disseminando pela empresa, esta competência fica mais disponível e os problemas listados acima são minimizados. Paralelamente, deve ocorrer o mesmo processo de consolidação das competências nas áreas de apoio relacionadas à esta atividade, de modo a esta ser bem sucedida na empresa.

Segundo em entrevistado, poderia existir também um programa de seleção de talentos, destacando pessoas que pudessem ser preparadas para serem líderes na unidade e até para assumirem postos de direção nos novos negócios e parcerias realizadas. Esta necessidade é ainda maior neste cenário de crescimento acelerado, aonde profissionais novos já são necessários para assumir cargos de liderança. Para a realização desta atividade com sucesso, a empresa precisa ter pessoas preparadas para assumir novos cargos, resultantes dos projetos de novo negócio ou parceria.

4.2.7.3

Desenvolvimento do ambiente organizacional

Especificamente no caso desta empresa, o ambiente é influenciado por uma estabilidade no trabalho, de modo que os empreendedores não têm risco de perderem os seus empregos. Por outro lado, eles têm sim o risco de perderem seus cargos, e isto ocorre frequentemente. O lado positivo da estabilidade seria a tranquilidade para trabalhar, se aprofundar, se desenvolver. O lado negativo seria o risco de acomodação, o que poderia levar, no entanto, à perda do cargo.

O comprometimento deve existir nesta atividade, senão os projetos não saem. Na unidade corporativa, este comprometimento é muito evidente, segundo um entrevistado.

O clima destas unidades é tido como bom, as equipes têm grande motivação para a realização dos negócios. Segundo um entrevistado da unidade de negócio, a presença de pessoas mais novas, mescladas com pessoas com experiência na realização de novos negócios e parcerias, e que também estão assim motivadas, contribui para isto.

Segundo um entrevistado, no início da atividade na unidade de negócio, após uma reestruturação que aumentou a estrutura da unidade, a distância entre as pessoas era maior. A própria exigência do trabalho, com grupos de trabalho sendo

formados e a necessidade de trabalhos conjuntos fez com que as pessoas começassem a se conhecer, havendo uma aproximação. Segundo um entrevistado, esta aproximação será mantida até que haja uma nova reestruturação. Não depende do líder, mas das pessoas. Enquanto estas permanecerem, será mantida a aproximação.

Não obstante, na unidade corporativa a relação tende a ser menos descontraída, não que isto indique algo ruim. Segundo um entrevistado o clima é tido como bom, o ambiente é bom, existe confiança, ajuda mútua, colaboração e respeito. Apenas o relacionamento poderia ser um pouco mais descontraído. No entanto, ele acredita que a própria natureza da atividade, como já visto, de ser muito corrida, distancia as pessoas e contribui para esta quase ausência de descontração.

A comunicação também é reduzida. O que se deve aos processos estanques, sem relacionamento entre projetos, à grande carga de trabalho durante o projeto e à grande responsabilidade que o líder possui. O relacionamento é mais intenso somente com o grupo que está trabalhando no projeto.

Por fim, a falta de priorização de projetos, como ressaltado, é relatado como um fator que prejudica o clima na unidade de negócio, gerando disputas internas por recursos.

4.2.7.4

Motivação

A vontade de construir algo novo, de realizar algo e de ser reconhecido é tida como um grande motivador, corroborando a teoria. O crescimento da unidade é um motivador para as pessoas, pois elas enxergam a possibilidade de oportunidades de crescimento hierárquico, melhores remunerações e uma maior auto-estima.

Os profissionais da unidade têm grande visibilidade na empresa e fora dela. Conhecem muitas pessoas, interagem com pessoas importantes, de alto nível hierárquico e com muita experiência, sejam da empresa, sejam externas. Isto contribui muito para a sua formação.

Segundo um entrevistado, a própria natureza não rotineira da atividade, o fato de você lidar com todos os aspectos de uma empresa, quando está realizando

um novo negócio ou parceria, a possibilidade de realizar missões e viagens e de praticar outros idiomas, favorece a motivação. Estas características, também ajudam a atrair muitas pessoas com o perfil empreendedor.

As recompensas, sendo pequenas, não são vistas como capazes de criar um comprometimento maior. A maior motivação estaria na manutenção da remuneração. No entanto, algumas pessoas podem se acomodar e fazer o mínimo para manter a remuneração, pois muitos trabalham muito e conseguem realizar muito pouco, o que acabaria com a motivação que possuem.

4.2.7.5

Liderança

Segundo as entrevistas, os líderes destas unidades têm um papel importante e definidor em diversas questões e momentos da realização de novos negócios e parcerias. A liderança é importante para o processo. Sem um líder empreendedor, os projetos não saem.

Os líderes das unidades têm, por exemplo, um papel fundamental na definição da estratégia, principalmente na unidade de negócio, onde o líder está numa posição privilegiada de conhecimento do negócio. Quanto mais empreendedor o líder, mais ele estará buscando ativamente uma estratégia, buscando conhecer a estratégia da empresa e aplicá-la. No caso da unidade de negócio, que não está tão evidente na estratégia da empresa, os projetos ficam ainda mais dependentes de quem está liderando a unidade. Como diz um entrevistado, para você selecionar um líder para determinada unidade, você tem de se preocupar como você quer que a coisa aconteça. Dependendo do objetivo da alta administração, deve ser escolhido um líder mais, ou menos empreendedor.

Segundo um entrevistado, algumas vezes, para realizar o negócio, é necessário que apareça uma pessoa com capacidade de fazer com que a coisa ande.

A disseminação da estratégia e a estruturação de processos também depende muito do líder. Este tem de se dedicar e se envolver diretamente neste processo.

A transferência de pessoas e a obtenção de recursos também é muito influenciada pela liderança.

A forma de atuação da unidade também depende do líder. Se ele têm uma visão hierarquizada, ele vai agir segundo a hierarquia. Se você troca o líder por um mais flexível, ele vai envolver mais gente, vai delegar mais, e isto mudará muito a dinâmica dos trabalhos na unidade.

A realização de novos negócios e parcerias também é muito influenciada pela liderança na alta administração. O perfil do presidente, por exemplo, influi diretamente na realização dos projetos. Ele próprio muitas vezes é demandador de projetos.

A negociação interna para a alocação dos projetos também depende muito do líder, principalmente na unidade corporativa, onde as atribuições não são tão claras assim e se sobrepõem as de algumas áreas.

4.2.8

Interação com parceiros

Este aspecto organizacional está relacionado com a necessidade da empresa estar preparada para trabalhar com parceiros. A empresa deve ter a capacidade fazer uso de seus recursos e competências, de definir adequadamente seus parceiros, de estruturar a parceria e aproveitar o que o parceiro tem a oferecer. Destacam-se, para a discussão da interação com parceiros, as dimensões abaixo.

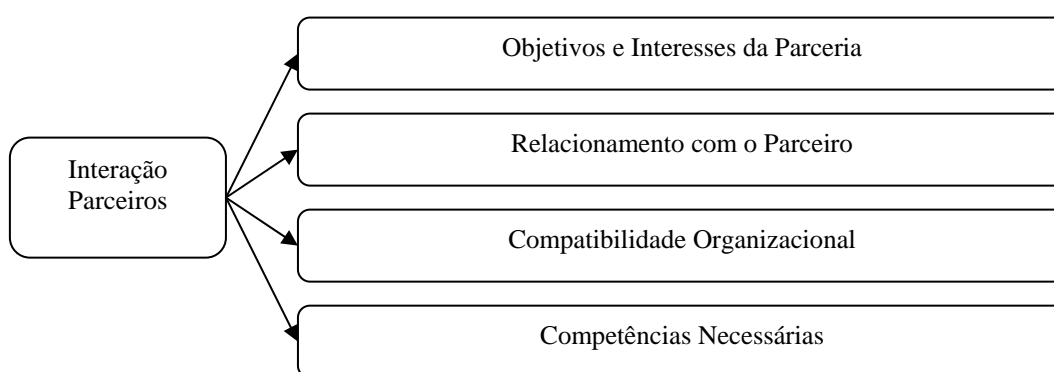


Figura 8 – Dimensões da interação com parceiros

4.2.8.1

Objetivos e interesses da parceria

Como Porter (1991a) lembra, a influência institucional (regulação) pode permitir que tipos de habilidades, recursos e infra-estrutura sejam criadas. Pode-se dizer que a busca por parceiros pelas unidades e o conseqüente acúmulo de recursos para a realização de parcerias foi influenciado pelo objetivo de reduzir a participação de mercado da empresa após abertura de mercado. Como visto nas entrevistas, em um segundo momento a atuação em parceria acabou por agregar outros objetivos.

A parceria só tem sentido no longo prazo quando agrega alguma coisa. Foram citados como objetivos o aproveitamento de competências do parceiro, seja o conhecimento de mercado, seja o conhecimento tecnológico, a diluição de riscos financeiros e o desejo de testar algo novo.

Na unidade de negócio especificamente, foram citados os objetivos de aproveitamento da matéria-prima da empresa, da obtenção de controle e gestão sobre os ativos existentes, de neutralizar concorrência e de entrar em mercados novos.

Os parceiros também são utilizados como forma de se acelerar a realização de uma estratégia. Especificamente nesta empresa, algumas parcerias também têm como objetivo o desenvolvimento nacional e o equilíbrio de mercado.

Além destes objetivos, a empresa sempre tem como objetivo estar no comando. Até porque, segundo um entrevistado, a empresa seria capaz de fazer a maioria de seus negócios sem parceiros, como já fez anteriormente. Exceto por restrições regulatórias que começaram a vigorar no país. Assim, algumas parcerias têm como objetivo diluir risco regulatório, reduzir participação de mercado ou permitir investimentos regulados. Para isto é procurado um parceiro que esteja no negócio ou tenha interesse e capacidade de entrar no negócio, e que tenha objetivos complementares.

Especificamente na unidade de negócio, ainda há a questão dos objetivos da subsidiária nem sempre serem os mesmos da empresa. Já na unidade corporativa, existem alguns objetivos até geopolíticos e de estado envolvidos, bem como a entrada em outros países.

Apesar de não aparecerem como objetivos, os parceiros têm a agregar, como ressalta um entrevistado, aspectos de gestão, especificamente de reconhecimento de desempenho.

Os objetivos, em geral, não são alinhados com os dos parceiros, são diferentes, o que não necessariamente os fazem conflitantes, mas às vezes acontece de serem.

Os parceiros têm como principais objetivos a obtenção de matéria-prima da empresa, o uso da imagem da Petrobras e de seu potencial de investimento. Às vezes o objetivo do parceiro também é o de controlar as atitudes da empresa, quando a vêem como concorrente.

4.2.8.2

Relacionamento com o parceiro

O relacionamento com o parceiro se dá através da comunicação, da coordenação das atividades, da tomada de decisões e também da documentação da parceria.

A empresa não tinha uma cultura de parceria. O sócio era visto como um problema a mais a se lidar, que tirava a liberdade da empresa e como alguém que queria tirar proveito da empresa. Alguns parceiros são vistos ainda hoje como concorrentes. Não era permitido que o parceiro tivesse algum ganho na parceria. Não se pensava no longo prazo. Isto foi mudando na medida em que se realizavam mais parcerias e com a entrada de pessoas novas, que não viveram a realidade anterior.

A confiança seria um critério básico para o bom relacionamento. As parcerias sempre se baseiam em contratos que regem a parceria. O nível de detalhe do documento é que varia conforme a confiança que se tem no parceiro.

O que se vê é que, no nível técnico e nos níveis não-decisórios, o relacionamento é muito bom. As decisões têm de seguir as instâncias deliberativas internas. Elas não ficam à cargo do profissional que interage diretamente com o parceiro. A comunicação também flui bem. Já nos níveis decisórios, nem sempre o relacionamento é bom. Na unidade de negócio, há uma maior afinidade com alguns sócios do que com outros, uns também são mais omissos e deixam a condução do negócio à cargo da empresa.

Para algumas parcerias, aquelas em que há a construção de uma nova planta industrial e a formação de uma nova empresa, são montadas estruturas e sistemas para administração do negócio. Fora estes casos específicos, cada parte faz a estruturação em separado, para depois integrar na parceria.

Outro ponto que foi ressaltado na unidade corporativa foi a necessidade de se olhar de uma forma integrada o relacionamento com o parceiro, ter um ponto de contato único com as outras empresas. Como, por exemplo, ter uma gerência responsável pelo relacionamento com uma empresa específica, de modo a que todo o contato com esta empresa seria feito através desta gerência. Isto permite a visualização de todos os interesses do parceiro, facilitando a negociação com ele.

4.2.8.3

Compatibilidade organizacional

A compatibilidade organizacional pode ser verificada, por exemplo, pelos interesses, objetivos, estruturas, processo decisório e cultura do parceiro.

Existem parceiros com características organizacionais diversas da empresa. Especificamente no caso desta empresa, que é uma empresa de economia mista, tendo como acionista controlador o governo.

As incompatibilidades maiores são de perfil, de valores e de recursos possuídos. Alguns são mais agressivos empresarialmente do que a empresa. Outros são mais conservadores. Algumas estruturas também são mais enxutas. Por outro lado, o processo decisório pode ser mais complicado quando envolve famílias. Em geral, os parceiros são mais organizados do que a unidade de negócio, segundo um entrevistado. Geralmente o que se vê é que as remunerações nos parceiros são maiores. No caso da unidade de negócio, a rotação de lideranças também é menor nos parceiros. Porém, geralmente não possuem os recursos necessários à parceria. Como um entrevistado ressaltou, “quando você pensar em um parceiro, você tem que pensar nele até o fim”. A visão tem que ser de longo prazo.

Segundo outro entrevistado, a questão da compatibilidade organizacional é muito pouco trabalhada. A consideração deste aspecto, das questões culturais, deveria ser alvo inclusive de treinamento de empreendedores. Conforme cita Zeffane (1994, p.31), “capacidades de trabalho em rede não serão implementadas

a não ser que a rede se encaixe na cultura organizacional existente”⁴². Assim, a relação das parcerias com a cultura organizacional deve ser alvo de preocupação e alinhamento para que as capacidades organizacionais sejam aproveitadas.

4.2.8.4

Competências necessárias

Uma característica necessária para se trabalhar em parcerias é a pessoa não considerar a empresa auto-suficiente. As pessoas que acumulam na empresa alguma experiência com a realização de parcerias conseguem ver ganhos em se trabalhar com parceiros.

Segundo um entrevistado, na sua condição de empresa de economia mista, uma outra característica que a empresa deveria possuir, no que tange a parcerias, é a de abrir sua estratégia ao mercado e definir como serão as parcerias. Em suma, a empresa carece de um plano de comunicação e de atração e definição de parceiros. Isto ajudaria também no alinhamento dos objetivos.

Deve ter também uma estrutura mais preparada para se relacionar com o parceiro. Pode criar, por exemplo, uma gerência de relacionamento com cada empresa. É lógico que isto depende tanto do tamanho da empresa quanto do tamanho do parceiro. Alternativamente, pode-se desenvolver um sistema interno de comunicação e troca de informações sobre interações com outras empresas, de modo a olhar de forma integrada o relacionamento com o parceiro.

É muito evidente também a necessidade de se ter competência na negociação e na realização de contratos, bem como saber estabelecer parcerias boas para ambas as partes, cedendo quando necessário. Deve-se confiar mais e se pensar no longo prazo. Não obstante, os empreendedores da empresa devem manter, como diz um entrevistado, uma certa ousadia e onipotência sim. A empresa deve fazer valer sua capacidade e mostrar ser capaz de propiciar uma parceria de valor para a outra empresa.

Para isto, também deve existir um sistema de avaliação e acompanhamento do parceiro e dos resultados e da gestão da parceria. Precisa também ter uma governança corporativa bem desenvolvida nas parcerias.

⁴² “networking capabilities will not be realized unless the networks fit the existing organizational culture” – Zeffane, 1994, p.31.

Por fim, uma competência importante é a capacidade de interação com o ambiente externo. Enfim, deve-se mudar a cultura da empresa.

4.2.9

Aprendizado organizacional

Este aspecto organizacional está relacionado com o caráter pioneiro deste processo, que não é rotineiro, mas sim dinâmico, inovador e com situações inesperadas, sendo de grande valia a existência de um processo de aprendizado organizacional bem-estruturado, que permita a obtenção, a retenção e a disseminação do conhecimento. Destacam-se, para a discussão do aprendizado organizacional, as dimensões abaixo.

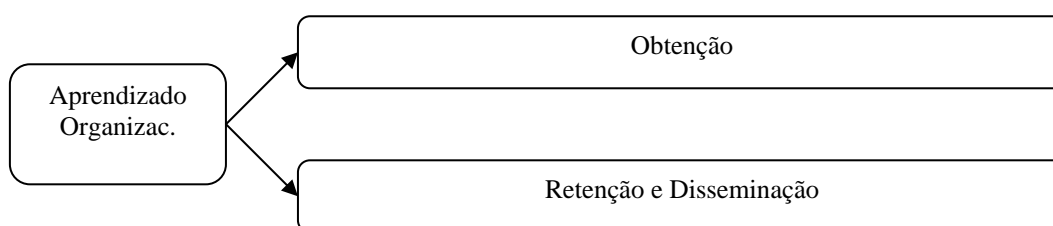


Figura 9 – Dimensões do aprendizado organizacional

4.2.9.1

Obtenção

Os empreendedores trazem muito aprendizado para a empresa através de contatos externos e com os parceiros. Segundo um entrevistado, a atividade em parceria tem o efeito positivo de permitir o repensar da organização da empresa, dos valores e das posturas e atitudes ao se lidar com terceiros externos à empresa, possuidores de culturas empresariais e sociais diferentes.

Na unidade de negócio, aprende-se com o parceiro algumas questões específicas do negócio em que o parceiro participa e em que a empresa ainda não

possui uma participação expressiva. É possível também se aprender com os erros dos parceiros, com a capacidade de associação e de negociação destes.

Na unidade de negócio, a presença dos profissionais da empresa nas parcerias e o acompanhamento próximo podem permitir uma maior obtenção de conhecimento.

Por fim, aprende-se muito também com o próprio exercício da atividade, o que gera, enfim, a competência de realização de novos negócios e parcerias.

4.2.9.2

Retenção e disseminação

Com relação à retenção, segundo um entrevistado da unidade corporativa, a vantagem de se ter uma unidade corporativa é que de certa forma ela concentra um pouco a realização destas atividades e pode consolidar o conhecimento e o manter atualizado. A existência de várias unidades, com pouca atividade, pulveriza o conhecimento e o dilui na medida em que não há projetos frequentes. Por outro lado, a existência de diversas unidades faz com que muitas pessoas estejam envolvidas com a atividade, mais pessoas conhecem a atividade.

No entanto, o conhecimento ainda não é retido, ficando nas pessoas. Na unidade corporativa ainda não foi encontrada uma forma de se reter organizacionalmente o conhecimento e a competência. Na unidade de negócio, tem-se tentado estruturar um registro. Este processo tem evoluindo muito recentemente. No entanto a retenção ainda fica concentrada nas gerências, não sendo disseminado o conhecimento para a unidade toda. Não obstante, a subsidiária está criando novos processos e sistemas, aproveitando um pouco do que já existe na empresa.

A disseminação, segundo um entrevistado, é um processo mais complexo e demorado. Ele depende das poucas pessoas que realizam estas atividades. Ele depende também de mudar a cultura da empresa para assimilar novas informações, novas formas de se trabalhar.

Na unidade corporativa, esta disseminação está mais evoluída. A unidade tem realizado eventos ao fim dos projetos para passar o conhecimento apreendido. Estes eventos passam um pouco do que é a competência de realização de novos negócios e parcerias. Esta unidade realiza também um fórum mensal de discussão

dos temas relacionados com a atividade e de interesse dos empreendedores. Deste fórum participam prioritariamente os envolvidos com a realização desta atividade e os representantes das áreas de apoio.

A atividade em si também propicia o contato com pessoas de diversas áreas facilitando a troca de experiências. Os profissionais da unidade corporativa, por exemplo, participam de grupos de trabalho de outras áreas, compartilhando sua experiência, disseminando seu conhecimento.

No entanto não basta a disseminação. Devem ser criados procedimentos, regras e padrões para atividade. A estruturação de processos facilita o aprendizado organizacional e a integração de novos funcionários. Segundo um entrevistado, “se chegar uma pessoa aqui ela não precisa ficar perguntando para alguém como é que faz, mas ela pode olhar, pode ler, pode ver quais são os procedimentos”. Com isto, a unidade, além de executora, tende a ter um papel de orientadora.

Assim, para o aprendizado ocorrer, os processos também tem de estar definidos, as pessoas devem conhecer os seus papéis e suas atividades. No entanto, a diversidade de projetos também dificulta a sistematização. Além disto, o perfil das pessoas também dificulta. Os empreendedores gostam de realizar os projetos. Para eles é difícil parar para sistematizar.

Segundo um entrevistado, a falta de estruturação do aprendizado faz com que se “quebre muito a cabeça”, se faça muita besteira. A estruturação ajuda. No entanto, sempre existirão surpresas. Esta é a natureza desta atividade. Ela possui situações inesperadas, necessidade de geração de soluções rápidas, com poucas informações, como já ressaltava a literatura. No entanto ao menos os trabalhos que se repetem poderiam ser estruturados e padronizados. Conforme um entrevistado ressalta, “o fato de você estabelecer essa rotina ... até o seu comportamento frente às coisas novas será mais adequado”. Segundo ele, “porque a rotina te ajuda a superar essas situações nas quais você nunca se viu, nunca se deparou. Mas aquela bagagem que você tem está ali, estruturada. Ela vai te servir”.

A estruturação do aprendizado também permite uma maior flexibilidade de alocação de pessoas, a partir do momento que o conhecimento fica registrado. Não obstante, enquanto o aprendizado não está estruturado, nas transferências deve haver um processo de repasse do conhecimento.

Segundo um entrevistado, a cultura ainda tem um pouco daquela atitude de guardar a informação para si, de modo a se diferenciar. No entanto, segundo ele, um ambiente desfavorável a todos na unidade de negócio fez com que as pessoas se ajudassem, diminuindo um pouco esta atitude. Pode-se ter também, como ressalta um entrevistado, pessoas com diversos níveis de conhecimento, que possam fornecer conhecimento aos demais.

A capacidade de desenvolver aprendizado organizacional talvez seja mais importante na criação de vantagem competitiva do que o conhecimento obtido. Assim, o processo de realização de novos negócios e parcerias deve estar entremeadado por um processo de gerenciamento e tratamento do conhecimento de forma sustentável e que gere valor perenemente, mais do que obtendo conhecimento, mas gerando conhecimento novo. Um processo que permita a conversão do conhecimento através da socialização, externalização, combinação e internalização. Este processo permitirá que a empresa tenha capacidade de absorção, que é possível quando a empresa possui conhecimento prévio relacionado para assimilar e usar novo conhecimento (Beeby e Booth, 2000, p. 78).

Conforme Beeby e Booth (2000, p.78) afirma: “falhar em investir no desenvolvimento do conhecimento ou na sua obtenção significará que futuras oportunidades para o aprendizado serão reduzidas. Falhar em desenvolver capacidade de absorção a qualquer momento levará a custos maiores na tentativa de desenvolvê-la mais tarde” e “uma base de conhecimento diversificada, criada e adquirida em múltiplas fontes e através das fronteiras organizacionais e inter-organizacionais representa um recurso significativo para a empresa”⁴³.

Para obtenção das vantagens listadas, a empresa deve ser estruturada como uma empresa que aprende⁴⁴, que possui como principais características: a presença de mecanismos de monitoramento ambiental, tendência a estruturas orgânicas e descentralizadas e permeabilidade a culturas que valorizam o aprendizado.

⁴³ “failing to invest in current knowledge development or acquisition will tend to mean that future opportunities for learning are curtailed. Failing to develop absorptive capacity at any time will lead to greater costs in attempting to develop it later on”, “diverse knowledge base, created and acquired in multiple domains and across organizational and inter-organizational boundaries represents a significant resource for an organization” - Beeby e Booth, 2000, p.78.

⁴⁴ *learning organization*.

Neste sentido, deve ser desenvolvido em cada setor de atuação da empresa as noções e ações de inteligência competitiva para monitorar o ambiente. Deve também ser reavaliada a estrutura organizacional, a disputa de poder, o sistema de remuneração e a definição das atribuições, de modo a permitir uma estrutura mais orgânica. Por fim, deve-se dar voz aos técnicos, que valorizam o aprendizado e o desenvolvimento de sistemas de troca de conhecimento.

Segundo Isaac (1993, apud Beeby e Booth, 2000), esta troca pode ser incentivada também através do aumento do diálogo, que promove a comunicação e o pensamento coletivo. Os diálogos permitem “uma disciplina de pensamento e questionamento coletivo para o desenvolvimento de pensamento colaborativo e de uma ação coordenada” - Isaac, 1993, apud Beeby e Booth, 2000, p.81⁴⁵. Este autor argumenta que as pessoas, no diálogo, tornam-se mais conhecedoras do processo pelo qual eles assumem algo e como eles solidificam crenças e como consequência deste aprendizado, cita ele, descobrem novas possibilidades para ação coletiva, gerando visões e forjando mudanças dramáticas em seu comportamento. Este processo de aprendizado mostra-se essencial para a realização de novos negócios e parcerias, onde as incertezas são muitas, assim como as situações inesperadas.

4.3

Considerações finais

A discussão das dimensões realizada nesta análise se baseia nas informações obtidas na pesquisa de campo, relacionando-as com a literatura revisada. As opiniões que se repetiram foram apresentadas como representativas da realidade da empresa. Já opiniões que não se repetiram foram apresentadas como pontuais, destacadas como ditas por entrevistados específicos.

A consideração destas opiniões pontuais é de extrema relevância para o estudo de caso. Elas enriquecem a análise, corroboram o que já foi escrito na literatura e mostram também a realidade da empresa, sob o ponto de vista de cada um.

⁴⁵ “a discipline of collective thinking and inquiry...to develop collaborative thought and coordinated action” - Isaac, 1993, apud Beeby e Booth, 2000, p.81.

O quadro de referência, montado a partir da análise das dimensões, que propiciou o aperfeiçoamento das categorias e dimensões obtidas inicialmente na literatura e na experiência do autor, as quais foram posteriormente consolidadas e ajustadas pelo desenvolvimento do questionário antes e durante as entrevistas, pode ser considerado como uma boa referência para novos estudos.