

## 5

### Conclusões e recomendações

#### 5.1

##### Conclusões

A pesquisa teve como objetivo final identificar, através da revisão bibliográfica e da pesquisa de campo, os aspectos organizacionais relacionados com a realização de novos negócios e parcerias na empresa. Este estudo de caso corroborou muitas questões apresentadas pela literatura e, além disto, os dados obtidos em campo se mostraram em sua maioria de consenso entre os entrevistados e entres as duas unidades da empresa que foram utilizadas para análise, o que propicia uma maior robustez ao quadro de referência consolidado.

Foi possível cumprir cada uma das etapas previstas e se alcançar cada um dos objetivos intermediários propostos, tendo os resultados antecipados sido alcançados.

A narrativa em si conseguiu ser também um exemplo de observação participante em um cenário contemporâneo, captando informações de bastidores dos processos e pontos de vista que poucas pessoas tiveram o privilégio de compartilhar. Um estudo de caso que combina experiência pessoal com extenso trabalho de campo.

Enfim, esta exploração pode ser considerada como bem-sucedida pois, além de alcançar o objetivo a que se propôs, através da análise e tratamento dos dados, constatou repetições e padrões, gerando categorias e dimensões que constituíram o quadro de referência.

Este estudo de caso pode ser considerado exemplar? Segundo Yin (2003, p.191), para ser considerado exemplar, o estudo deve ser significativo, completo, considerar perspectivas alternativas, apresentar evidências suficientes e ser elaborado de maneira atraente.

Entende-se que o caso foi significativo ao não se tratar de um caso usual, mas de um problema importante interno à maior empresa brasileira, que envolve cifras bilionárias para esta e para o país, sendo que os resultados são de aplicação

prática na empresa e em outras empresas de porte semelhante. Também foi significativo por não possuir similar na literatura.

Entende-se também que o caso foi completo e apresentou evidências suficientes na medida da sua extensão, da realização de uma pesquisa com uma seleção extremamente focada e representativa, e na medida em que o que está sendo estudado e o seu contexto foi explicitado através de argumentos lógicos e da apresentação destas evidências obtidas. O pesquisador despendeu esforços na busca das evidências relevantes. O estudo também se esforçou para evidenciar perspectivas alternativas na medida em que utilizou um questionário aberto, que permitia a colocação pelos entrevistados de comentários inesperados e novos ao autor, caso existissem, tendo o autor inclusive incentivado e discutido alternativas, explicitando opiniões divergentes ou pontuais nas análises. À medida que se alcançava a periferia analítica, as informações perdiam relevância e eram desconsideradas, o questionário e o quadro final iam, assim, sendo ajustados.

A própria condição de participante do autor também contribui para estas afirmações na medida em que ele participa dos processos em estudo.

Por fim, o autor procurou redigir o texto de forma descritiva e realçar os pontos importantes, encadeando o texto de forma a torná-lo atraente a leitura.

Este estudo de caso descreveu os aspectos organizacionais relacionados à atividade, que foram consolidados no quadro de referência. A possível razão para os problemas discutidos é a falta de alinhamento dos aspectos com a atividade e a falta de consideração destes aspectos como pertencentes à uma competência específica e importante para a empresa, que é a competência de realização de novos negócios e parcerias. Este estudo de caso mostrou que é importante e necessário o desenvolvimento desta competência.

Com a revisão bibliográfica, foi possível discutir as questões listadas no início deste estudo, quais sejam, a relação da estratégia, das estruturas e dos recursos e competências com o processo observado, conforme descrito a seguir.

Com relação à influência da estratégia sobre os processos de realização de novos negócios e parcerias, foi possível verificar que há uma necessidade de integração estratégica que se verifica pelo envolvimento das pessoas e pelo desenvolvimento e alinhamento dos recursos e competências específicos com os objetivos traçados pela empresa, gerando uma vantagem competitiva. Assim, para estes processos, a empresa deve identificar os recursos e competências necessárias

para a implementação da estratégia proposta. Deve-se também gerenciar a relação entre as estratégias para novos negócios e parcerias e as estratégias para o negócio corrente da empresa, bem como o envolvimento de todos com a estratégia.

Com relação à influência das estruturas organizacionais na realização destes processos e na atuação em parceria, verificou-se que a estrutura deve ser especificamente desenhada de acordo com os objetivos estratégicos e os estágios do negócio. Paradoxalmente, ela deve ser definida e, ao mesmo tempo, passível de ser alterada rapidamente, para acomodar alterações no negócio, bem como nas pessoas. O alinhamento da estrutura envolve o estudo de questões físicas, informacionais, comportamentais e econômicas da empresa, relacionando-os com as necessidades das atividades estratégicas, administrativas e operacionais. Trata-se, basicamente, da busca pela melhor distribuição e coordenação das atividades. A estrutura também requer a disponibilidade de recursos. Por fim, o grau de envolvimento e dependência, desejado pela empresa, do novo negócio ou parceria com as demais atividades da empresa influenciará a determinação da estrutura e será influenciado pela estratégia.

Com relação aos recursos e competências estratégicas envolvidas neste processo, verificou-se que deve existir um capital empreendedor, composto pela competência e o comprometimento. Verificou-se também que os principais recursos das empresas envolvidos nestes processos são os recursos humanos, organizacionais e sociais.

Com relação à realização de parcerias, destaca-se da teoria principalmente a necessidade de um processo de aprendizado organizacional e de um desenvolvimento de um relacionamento com o parceiro.

Além destas questões, discutiram-se, ao longo das análises, as dificuldades e as facilidades organizacionais encontradas em cada aspecto da realização de novos negócios e parcerias.

Respondendo, então, à questão final do estudo, após pesquisa de campo e análises, o quadro de referência proposto identifica os aspectos organizacionais envolvidos no processo de realização de novos negócios e parcerias e poderá contribuir para que a empresa desenvolva estes aspectos no sentido de resolver os problemas identificados e capitalizar nas capacidades destes atributos, tornando-os recursos de valor, raros, inimitáveis e insubstituíveis, de modo a obter vantagem competitiva sustentável.

A montagem do quadro de referência se baseou nas questões identificadas e discutidas na revisão bibliográfica, conforme listado anteriormente. Porém ele representa uma re-arrumação e um detalhamento destas questões, com base na pesquisa de campo e nas análises.

As categorias são em número de nove e podem ser organizadas como na Figura 10.

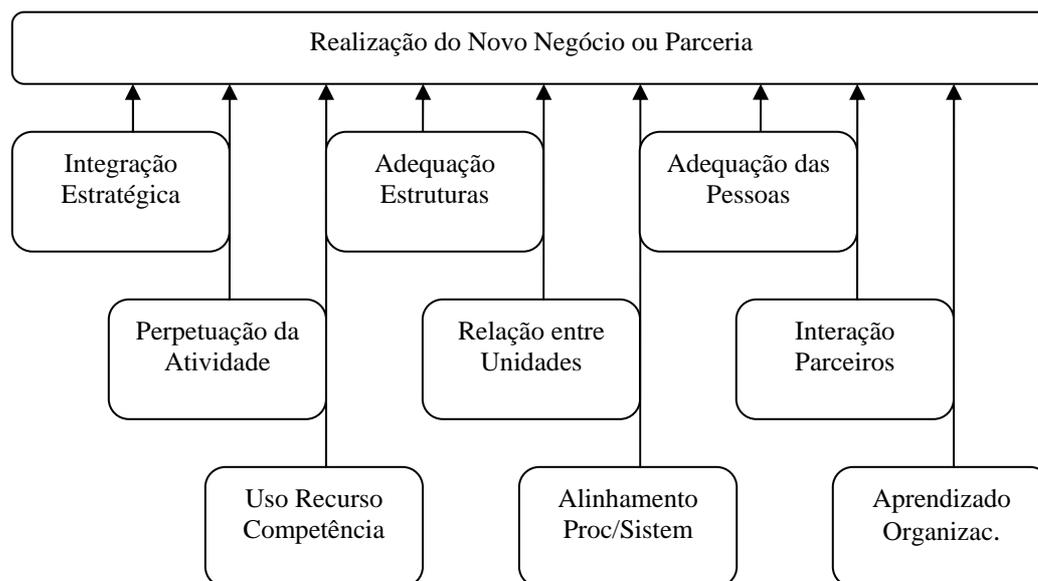


Figura 10 – Quadro de referência para o empreendedorismo organizacional

Estas categorias, por sua vez estão detalhadas em dimensões, que variam conforme a categoria.

A integração estratégica possui sete dimensões. A primeira se refere ao processo pelo qual ela é definida e utilizada, enfim, o nível de envolvimento das pessoas. A segunda se refere à relação dos recursos e competências com a estratégia, se esta se baseia naqueles ou vice-versa. A terceira se refere a necessidade de alinhamento dos objetivos estratégicos. A quarta se refere à consideração das influências do ambiente externo, principalmente as influências políticas. A quinta se refere à importância dos projetos empreendedores para o negócio da empresa, o que trará diversos impactos nas demais categorias e dimensões, assim como a relação do objeto destes projetos com o negócio atual da empresa, que é a sexta dimensão, que está também relacionado à falta de conhecimento do negócio específico de uma unidade pelas demais áreas. Por

último, a verificação do que possibilita e do que atrapalha a consecução da estratégia, sendo muitas vezes atrapalhada pelo surgimento e desaparecimento de oportunidades a despeito das ações planejadas e tomadas.

A perpetuação da atividade tem como dimensões a serem analisadas o nível de atenção que a empresa dedica aos projetos e a imagem da unidade, que possuem uma relação em si, sendo que a imagem é prejudicada quando há um desconhecimento da natureza da atividade pelo restante da empresa, resultando em um nível de atenção menor.

O uso dos recursos e competências está relacionado à definição dos recursos e competências acessórias necessárias à realização da atividade, principalmente, as competências dos setores de apoio, como o jurídico, o tributário, o financeiro e o centro de pesquisas, bem como à sua alocação, que está relacionada à disputa de poder, às vaidades, à escassez de recursos, à falta de priorização de projetos e a formação de grupos temporários de estudo.

A adequação das estruturas está relacionada à flexibilidade necessária em ambientes dinâmicos, como os empreendedores, onde há aquisição ou construção de novos ativos e, conseqüentemente, a criação de novos cargos, bem como a conseqüente dificuldade de consolidação das atribuições devido às mudanças estruturais freqüentes, e a dificuldade do cumprimento de suas definições, tendo em vista as variações repentinas de demanda, resultando na redistribuição rotineira de tarefas.

A relação entre unidades inclui os problemas de relacionamento horizontal entre unidades e áreas, possivelmente resultantes de falta de delegação, de inseguranças e de disputas internas, geralmente relacionados à cultura da empresa, bem como os problemas de comunicação e coordenação resultantes, quais sejam, a falta da competência de interação nas pessoas e a falta de reconhecimento das lideranças e da legitimidade das mesmas.

O alinhamento dos processos e sistemas possui cinco dimensões, sendo a primeira os sistemas de avaliação dos trabalhos, que têm seus critérios e marcos cronológicos freqüentemente descumpridos pelas incertezas do processo, bem como pela diversidade dos projetos. A segunda, o processo decisório e o envolvimento das respectivas instâncias, relacionado à importância do projeto, à própria imagem e nível de atenção dispensado à unidade, como também relacionado à falta de tempo da alta administração e às questões políticas

presentes na esfera decisória do alto gestor. A terceira, a liberdade de decisão, que requer a velocidade e a posse de informações variadas e abrangentes para a assunção de riscos e para o aproveitamento de oportunidades. A quarta, a conformidade com procedimentos e normas, tarefa que pode engessar a atividade e levar a perda de oportunidades caso não seja gerada uma solução alternativa ou eliminada a restrição, não obstante, tem o seu mérito de organizar o trabalho e impedir abusos. A quinta, os sistemas de reconhecimento e recompensas, geralmente padronizados na empresa e não adequados às atividades empreendedoras, não considerando o risco e o comprometimento que os empreendedores têm de possuir, e não medindo adequadamente suas ações e suas decisões.

A adequação das pessoas também possui com cinco dimensões, sendo a primeira a definição das competências individuais necessárias, ou seja, das competências empreendedoras, que são basicamente o comprometimento, a assunção de riscos, o conhecimento diversificado (generalista), a interação, a negociação e a capacidade de obtenção de informações e de liderança. A segunda é o desenvolvimento das pessoas, contratando a necessidade de recursos identificada, com a indisponibilidade de tempo para realizar treinamentos ou a dificuldade de previsão de disponibilidade para realizá-los. A terceira, a necessidade do desenvolvimento de um ambiente organizacional, valorizando as trocas de informação e criando um clima que facilite a convivência com o estresse da falta de previsibilidade no dia-a-dia e da necessidade de decisões urgentes e inesperadas. A quarta é a motivação, a identificação do que motiva as pessoas, o que atrai as pessoas para trabalhar nestas unidades empreendedoras versus a forma como são avaliadas, reconhecidas e recompensadas. A quinta é a liderança, que inclui os assuntos relacionados à atividade que requerem a influência do líder, como a alocação de recursos e projetos, as disputas entre áreas e a obtenção da atenção da alta administração.

A interação com parceiros se divide em quatro dimensões, sendo a primeira a verificação da compatibilidade e complementaridade de objetivos e interesses com o parceiro. A segunda a capacidade e a estruturação do relacionamento com o parceiro. A terceira, a existência de compatibilidade organizacional, a verificação das culturas e dos aspectos organizacionais do parceiro, e a quarta, o desenvolvimento das competências necessárias para a realização de parcerias e

para o trabalho em parceria, como a competência de interação, a confiança, a capacidade de estruturar e negociar contratos e a capacidade de aprender e apreender com o parceiro.

A última categoria, o aprendizado organizacional, está relacionada à obtenção, retenção e disseminação do conhecimento, sendo que a obtenção é constante nesta atividade, porém a retenção não faz parte do perfil do empreendedor e, assim, encontra dificuldades para se proceder, bem como a disseminação está sempre envolta em questões de confidencialidade, de não querer mostrar os seus erros e a sua falta de conhecimento e formação.

Enfim, o pesquisador pôde perceber que o processo em estudo é deveras complexo, podendo esta complexidade ser descrita em termos da multiplicidade das ações que precisam ser tomadas para a realização de um projeto, devendo os recursos da empresa envolvidos na atividade serem preparados de modo a ser possível a realização de novos negócios ou parcerias que sejam cada vez mais vantajosas para a empresa.

Como exemplo de ações a serem tomadas pela empresa, tem-se a garantia de atenção das pessoas à estratégia da empresa, o desenvolvimento e a manutenção de uma imagem positiva para as unidades empreendedoras, a alocação das pessoas segundo o seu perfil e o interesse da empresa, em detrimento de interesses das áreas ou unidades, o ponto adequado entre a adaptação das estruturas às pessoas versus o desenvolvimento das pessoas para as estruturas, a valorização e o incentivo às trocas de informação horizontais entre áreas e unidades, a adequação dos sistemas de reconhecimento e recompensa aos processos empreendedores, a criação de um processo para a identificação e o desenvolvimento de empreendedores, um trabalho de mudança da cultura para uma cultura mais aberta a terceiros e mais afeita a tomar riscos e a implementação e a incorporação nos empreendedores de processos para o aprendizado organizacional.

## 5.2

### Recomendações

O quadro de referência será útil para aplicação nas demais empresas, que possuem processos e normas semelhantes, em qualquer ramo, com estruturas complexas, típicas de grandes empresas. O princípio é de que as lições aprendidas neste caso fornecem muitas informações sobre as experiências das instituições semelhantes.

O quadro de referência proposto deve, assim, ser generalizado para os processos de realização de novos negócios e parcerias, sendo testável conceitualmente em outras empresas, tanto em companhias de petróleo, como em empresas de outros ramos, mais principalmente em empresas de economia mista e empresas estatais. Esta generalização poderá se dar através de novos estudos de caso que permitam uma “generalização analítica”, em contra-ponto a uma “generalização estatística” (Yin, 2005, p.52).

Por meio deste estudo, foi possível identificar que, após a discussão dos aspectos organizacionais envolvidos no processo de realização de novos negócios e parcerias e identificação de suas categorias e dimensões, dos impactos e dos problemas enfrentados, futuros estudos deverão explorar estratégias para o desenvolvimento dos aspectos organizacionais discutidos neste trabalho, os seus inter-relacionamentos e as relações de causa e efeito entre eles, como a dependência que a estrutura, os processos, o aprendizado organizacional e a interação com terceiros possuem em relação ao preparo dos empregados, os impactos da definição da estrutura e dos processos no desenvolvimento da competência empreendedora, no relacionamento entre áreas e unidades e, por sua vez, os impactos deste relacionamento na integração estratégica, na perpetuação da atividade e no uso dos recursos e competências.

Por fim, cada uma das categorias e dimensões identificadas merece também, por si só, um estudo à parte.