

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL - PUCRS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGAd
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS - MAN**

FABIANO OLIVEIRA DA SILVA

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO
DE CARGAS BRASILEIRO: UM ESTUDO SOB A PERSPECTIVA DA
ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA**

Porto Alegre

2012

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586a Silva, Fabiano Oliveira da
Análise estratégica de uma empresa do transporte rodoviário de cargas brasileiro : um estudo sob a perspectiva da estratégia como prática / Fabiano Oliveira da Silva. – Porto Alegre, 2012. 171 f.

Diss. (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.
Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen.

1. Administração de Empresas. 2. Administração – Estratégias. 3. Transporte Rodoviário de Cargas. I. Hansen, Peter Bent. II. Título.

CDD 658.401

Bibliotecária Responsável: Dênira Remedi – CRB 10/1779

FABIANO OLIVEIRA DA SILVA

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO
DE CARGAS BRASILEIRO: UM ESTUDO SOB A PERSPECTIVA DA
ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

Porto Alegre

2012

FABIANO OLIVEIRA DA SILVA

**ANÁLISE ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO
DE CARGAS BRASILEIRO: UM ESTUDO SOB A PERSPECTIVA DA
ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em _____ de março de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dra. Aurora Carneiro Zen - UFRGS

Prof^a. Dra. Grace Vieira Becker - PUCRS

Prof^a. Dra. Maria Tereza Flores-Pereira – UFRGS

Prof. Dr. Peter Bent Hansen (orientador) – PUCRS

Porto Alegre

2012

Aos meus pais (*in memoriam*), pelo amor,
dedicação e incentivo ao conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores do PPGAd / PUCRS, pelos ensinamentos e oportunidades de crescimento intelectual, pessoal e profissional proporcionados. Em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Peter Bent Hansen, por ter aceitado o desafio desta orientação, mesmo diante de uma temática diferente e inovadora ao seu rol de pesquisas, bem como à minha ex-orientadora, Prof^a. Dr^a. Maria Tereza Flores-Pereira, importante influenciadora nas definições iniciais desta pesquisa. A trajetória que agora se encerra, foi pautada por esforço e dedicação, mas também por excelentes momentos de interação e aprendizado. Valeu a pena!

Agradeço mais uma vez à diretoria do Expresso Jundiaí, por permitir-me novamente utilizar a empresa em pesquisas acadêmico-científicas.

Por fim, sou grato a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho – não foram poucos.

*“Antes de entrar numa batalha,
é preciso acreditar no motivo da luta.”*

(Sun Tzu)

RESUMO

A presente dissertação propõe a análise estratégica de uma empresa do transporte rodoviário de cargas brasileiro – o Expresso Jundiaí, sob a perspectiva da estratégia como prática, uma abordagem que vem ganhando espaço no campo dos estudos sobre estratégia. O principal objetivo é analisar as relações estratégicas da empresa estudada, a partir da interação entre as microatividades desempenhadas pelos gestores desta organização, as estratégias efetivas e suas estruturas organizacionais. Para isto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, delineada sob a forma de estudo de caso. Em relação aos dados analisados, estes foram coletados através de três diferentes técnicas à saber: análise documental, observação não participante e entrevista semiestruturada. A análise dos dados coletados compreendeu primeiramente, os processos de redução, exibição e conclusão. Em seguida, foi proposto um modelo teórico para análise da empresa estudada, baseado em afirmações dos principais autores da base teórica selecionada. Em conclusão, as análises realizadas, a partir do modelo teórico proposto, permitiram identificar e analisar as microatividades estratégicas desempenhadas pelos gestores, que se valem de estruturas organizacionais, para a interação com as estratégias efetivas da organização estudada, bem como, foi possível a identificação das relações existentes entre estes fatores de análise. Com base nisto, a principal contribuição do presente trabalho, foi a aplicação empírica de uma nova abordagem dos estudos em estratégia.

Palavras-chave: Análise Estratégica. Estratégia como Prática. Microatividades. Transporte Rodoviário de Cargas.

ABSTRACT

This dissertation presents a strategic analysis of a Brazilian company of truckload transport - Expresso Jundiaí, from the perspective of strategy as practice, an approach that has gained importance in the field of strategy research. The main objective is to analyze the strategic relationships in the company studied, from the interaction between micro activities performed by managers of this organization, effective strategies and their organizational structures. For this, was performed a qualitative research outlined as a case study. Regarding the data analyzed, these were collected by three different techniques: documentary analysis, non-participant observation and semi structured interviews. The data analysis consisted first in a reduction processes, followed by display, and conclusion about data. Then, were proposed a theoretical model to analyze the company studied, based on statements of the main writers of the theoretical basis selected. In conclusion, the analysis from the theoretical model, allowed to identify and analyze strategic micro activities performed by managers, who rely on organizational structures for the interaction with the effective strategies of the organization studied, and it was possible to identify the relationship between these factors under analysis. By this way, the main contribution of this work was the application of empirical studies of a new approach in strategy.

Keywords: Strategic Analysis. Strategy as Practice. Micro Activities. Truckload Transport.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de Estratégia Organizacional	24
Quadro 2 - Abordagens Estratégicas	34
Quadro 3 - Modelo Metodológico de Fontes e Métodos de Coleta de Dados	79
Quadro 4 - Composição Societária Atual e Cargos de Diretorias	94
Quadro 5 - Documentos Analisados e Estratégias Identificadas	97
Quadro 6 - Treze Estratégias Efetivas Identificadas	103
Quadro 7 - Análise Resumida dos Dados de Observações Não Participantes	105
Quadro 8 - Os Gestos Corporais dos Gestores Observados	109
Quadro 9 - As Falas dos Gestores Observados	112
Quadro 10 - As Interações dos Gestores Observados	114
Quadro 11 - As Microatividades Identificadas	116
Quadro 12 - As Estruturas Organizacionais Identificadas e suas Características .	119
Quadro 13 - Resumo das Respostas	120
Quadro 14 - Alternativas Estratégicas que Deveriam Ser Implementadas pela Empresa	137
Quadro 15 - Alternativas Estratégicas que já são Implementadas pela Empresa .	138
Quadro 16 - Análise Relacional dos Resultados de Entrevistas com Outras Técnicas de Coleta de Dados	139
Quadro 17 - Os Três Grupos de Estratégias.....	144

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Três estratégias genéricas	26
Figura 2 - Relação entre retorno e parcela de mercado	28
Figura 3 - Estratégias deliberadas e emergentes	29
Figura 4 - Quatro perspectivas em estratégia	37
Figura 5 - O sistema de atividades no qual a estratégia como prática ocorre	44
Figura 6 - Uma visão relacional de macro e micropráticas.....	46
Figura 7 - Integração de <i>práxis</i> , práticas e praticantes	48
Figura 8 - Fluxo de análise da estratégia como prática	54
Figura 9 - Fluxo de atividades da pesquisa	71
Figura 10 - Logomarca do Expresso Jundiaí	90
Figura 11 - Mapa de atuação do Expresso Jundiaí	91
Figura 12 - Registro ANTT do Expresso Jundiaí	92
Figura 13 - Certificações de qualidade e meio ambiente	96
Figura 14 - Análise estratégica do Expresso Jundiaí sob a perspectiva teórica da estratégia como prática	143

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Transportadores e Frota de Veículos	61
Tabela 2 - Transportadores – Tipo de veículo	62
Tabela 3 - Idade Média dos Veículos	63

LISTA DE SIGLAS

ANTT – Agência Nacional dos Transportes Terrestres

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CNT – Confederação Nacional do Transporte

ENT – Entrevistado

EUA – Estados Unidos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ISO – *International Organization for Standardization*

KM – Quilômetros

MAN – Mestrado em Administração e Negócios

OBS – Observado

PIB – Produto Interno Bruto

PPGAd – Programa de Pós Graduação em Administração

PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

T.I. – Tecnologia da Informação

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 TEMA, SUA DELIMITAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 CONCEITOS CENTRAIS SOBRE ESTRATÉGIA	21
2.1.1 Conceitos centrais de estratégia e estratégia organizacional	21
2.1.2 As diferentes visões da estratégia organizacional	25
2.1.3 Abordagem da estratégia como prática	36
2.1.3.1 <u>Os fundamentos teóricos da estratégia como prática</u>	40
2.1.3.2 <u>Uma abordagem estratégica baseada em atividades práticas</u>	43
2.1.3.3 <u>A relação do corpo, objetos e ferramentas das práticas estratégicas</u> ..	49
2.1.4 A pesquisa e aprendizagem da estratégia como prática	52
2.1.5 Abordagem da estratégia como prática para a presente pesquisa	54
3 O SETOR DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS NO BRASIL	58
3.1 PANORAMA DO SETOR DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS NO BRASIL	58
3.2 O TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS BRASILEIRO EM NÚMEROS ..	61
4 MÉTODO DE PESQUISA	66
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	66
4.2 AS HABILIDADES NECESSÁRIAS DO PESQUISADOR	69
4.3 DESENHO DA PESQUISA	70
4.4 ETAPAS DA PESQUISA	71
4.5 COLETA DE DADOS	73
4.5.1 Fatores e atributos pesquisados, grupo de gestores e critérios de seleção da empresa estudada	76

4.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	81
4.6.1 Análise documental	83
4.6.2 Observação participante	84
4.6.3 Entrevistas semiestruturadas	85
4.7 CONFIABILIDADE DO ESTUDO DE CASO	86
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	89
5.1 A EMPRESA SELECIONADA: EXPRESSO JUNDIAÍ	89
5.1.1 Identidade visual e denominação do Expresso Jundiaí	90
5.1.2 Declarações estratégicas	90
5.1.3 Dados da empresa, região geográfica de atuação e unidades de negócios ...	91
5.1.4 Composição societária e cargos de diretoria	94
5.1.5 Gestão e operações das unidades do Expresso Jundiaí	94
5.1.6 Compromisso com a qualidade e meio ambiente	95
5.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS PELA TÉCNICA DE ANÁLISE DOCUMENTAL NO EXPRESSO JUNDIAÍ	96
5.3 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS PELA TÉCNICA DE OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE	104
5.3.1 Os gestos corporais dos observados	108
5.3.2 A forma das falas dos observados	110
5.3.3 As interações dos gestores observados	112
5.3.4 As microatividades identificadas	114
5.3.5 As estruturas organizacionais identificadas	117
5.4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS POR ENTREVISTAS	120
5.4.1 Análise das respostas do primeiro grupo de questões (1-6)	123
5.4.2 Análise das respostas do segundo grupo de questões (7-15)	127
5.4.3 Análise das respostas das questões objetivas (16 e 17)	135
5.5 ANÁLISE DO RELACIONAMENTO ENTRE OS RESULTADOS DE PESQUISA	138
5.6 VERIFICAÇÃO DA ADEQUAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE AO CASO ESTUDADO	141

6 CONCLUSÕES	147
6.1 CONCLUSÕES SOBRE A ANÁLISE ESTRATÉGICA DO EXPRESSO JUNDIAÍ	147
6.2 CONCLUSÕES SOBRE O MÉTODO	150
6.3 CONCLUSÕES SOBRE A TEORIA	152
6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	153
REFERÊNCIAS	154
APÊNDICE A - Protocolo de Pesquisa de Campo	159
APÊNDICE B - Roteiro de Análise Documental	163
APÊNDICE C - Roteiro de Observação Não Participante	165
APÊNDICE D - Roteiro de Entrevistas	167

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional é permeado por constantes ações, decisões e influências que afetam sua vida e desenvolvimento. As pressões ambientais relevantes para a decisão estratégica acontecem dentro das organizações ou fora destas e são de ordem tecnológica, econômica, física, social e política (MINTZBERG *et. al.*, 2006).

Uma das formas de uma organização manter-se alerta e responder às pressões do ambiente é tornar-se adaptável, mantendo-se disponível para modificar a sua estratégia em resposta às condições de mercados em transformação, avanços tecnológicos, ações dos concorrentes, preferências dos clientes, oportunidades em mercados emergentes, desenvolver novas ideias para ajustar a sua estratégia e ter capacidade de evidenciar se a estratégia não está funcionando bem (THOMPSON JR.; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

A fim de compreender as características e dinâmicas da estratégia organizacional, diversas são as abordagens e visões possíveis de se utilizar, com objetivo de realizar análises sobre as estratégias destas. Porter (2004), por exemplo, afirma que uma organização precisa estar atenta às forças externas que atuam em determinado ambiente competitivo e com base nesta análise, a firma precisa buscar uma posição estratégica que lhe seja a mais adequada.

Henry Mintzberg, em 1987 propõe uma nova perspectiva acerca da análise das estratégias, afirmando que esta pode ser emergente e não apenas deliberada e planejada. Em seguida, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), identificam várias abordagens sobre estratégia organizacional e as agrupam em correntes ou escolas de três diferentes grupos: prescritivas, descritivas e um terceiro grupo, o de configuração. Além destas, outras visões sobre o que é a estratégia e como estudá-la também estão presentes no campo dos estudos organizacionais, tais como os tipos de estratégias: estruturalistas ou reconstrutivistas propostas por Kim e Mauborgne (2009) e também a Visão Baseada em Recursos, postulada por vários autores, dentre eles Wernerfelt (1984) e Barney (1991).

Mesmo diante de várias possibilidades analíticas para os estudos em estratégia, Clegg, Carter e Komberger (2004) enfatizam a emergência em se modificar a forma como a estratégia organizacional é estudada e trabalhada. Os autores apresentam, em sua opinião, críticas a visão cartesiana da estratégia, que

dissocia a formulação da implementação. Neste sentido, Whittington (2003), defende uma visão da estratégia, que busca compreender como e onde a estratégia realmente acontece.

Whittington (2004a), também assinala que esta nova orientação na agenda de estudos e pesquisas sobre estratégia, tem sido motivada pela instauração do paradigma pós-moderno, pois a visão a partir do paradigma modernista, acabou restringindo o olhar mais amplo e profundo da prática social da estratégia nas organizações. Assim, dentre as diversas abordagens estratégicas desenvolvidas no âmbito acadêmico e empresarial dos últimos 30 anos, uma que vem ganhando relevância e espaço cada vez maior no campo acadêmico é a estratégia como prática.

Sobre esta nova abordagem, Jarzabkowski e Whittington (2008) argumentam que a estratégia como prática é um campo recente de pesquisa que traz ao centro das atenções a figura do gestor, do estrategista e tem crescido em resposta à ausência dos atores estratégicos e suas atividades na maioria dos artigos acadêmicos sobre estratégia, completando desta forma, uma lacuna existente nos estudos em estratégia.

Conforme complementa Whittington (2004b), a estratégia é tradicionalmente interpretada como algo que as organizações possuem. A perspectiva da estratégia como prática foca a estratégia como algo que as pessoas fazem no dia-a-dia. Assim, Jarzabkowski e Wilson (2002) elucidam que a estratégia como prática visa o processo de interação dos gestores em relação a todo o processo da estratégia. Para estes autores, a estratégia envolve tanto inspiração (visão, formulação), quanto transpiração (meios pelos quais a estratégia é implementada).

No que diz respeito ao segmento do transporte rodoviário de cargas, Villarinho (2007) aponta que a competição neste setor da economia é acirrada devido às baixas barreiras de entrada e às altas barreiras de saída. Isto faz com que o setor de transporte rodoviário de cargas seja, atualmente, extremamente ofertante, tendo em vista o grande número de empresas existentes. Outra consequência da alta competitividade neste segmento da economia é o aviltamento dos preços praticados, com quedas contínuas de rentabilidade e a necessidade de cada vez mais agregar serviços complementares para manter níveis estáveis de faturamento.

Além disso, Villarinho (2007) assinala que o setor de transporte rodoviário de cargas brasileiro é predominantemente povoado por empresas familiares, com cerca

de 90% das empresas articuladas sob esta condição societária. O autor ainda complementa com fatores de dificuldade influentes nos processos de gestão, tais como despreparo técnico dos gestores, conflitos pessoais contra a atividade fim da organização, dentre outros.

É neste ambiente, que a empresa analisada está inserida e precisa ser ágil e perspicaz no sentido de implementar estratégias capazes de garantir perpetuidade e sustentabilidade organizacional. O Expresso Jundiaí é empresa familiar, atualmente dirigida pela segunda geração de empresários, sendo sociedade de quatro irmãos e com pretensões de realizar novo processo sucessório em breve.

Ligando as considerações apresentadas, a presente dissertação busca analisar as relações estratégicas uma empresa do transporte rodoviário de cargas brasileiro, à luz da estratégia como prática. Fazendo-se esta análise pormenorizada das microatividades desempenhadas pelos seus gestores, das interações destes com as estruturas organizacionais e também com estratégias efetivas¹ da organização, a principal contribuição postulada pelo presente trabalho é poder oferecer uma aplicação empírica, ao desenvolver uma pesquisa de campo e análises considerando a aplicação da estratégia como prática no campo dos estudos organizacionais.

1.1 TEMA, SUA DELIMITAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA

O tema escolhido foi a análise estratégica de uma empresa do transporte rodoviário de cargas brasileiro, sob a perspectiva da estratégia como prática.

A abordagem da estratégia como prática é, para o presente trabalho, considerada a mais adequada por fundamentar-se na interação dos atores estratégicos, no momento em que as estratégias acontecem e materializam-se, em ações práticas ou microatividades, termos que preferem utilizar os autores. Jarzabkowski e Wilson (2002) ao afirmar que a estratégia como prática, objetiva o processo de interação dos gestores em relação a todo o processo da estratégia. “Na prática, a estratégia é algo que as pessoas fazem” (WHITTINGTON, 2004a, p.45).

¹ Estratégias efetivas: para o presente trabalho foi adotado o termo “estratégias efetivas” a fim de tornar mais clara a compreensão das ações que a organização realmente empreende a fim de alcançar os seus objetivos, independente de classificações ou vieses de diferentes abordagens. Este significado está alinhado com o conceito de atividade prática ou atividade estratégica utilizado por Jarzabkowski (2002).

Neste sentido, o escopo do trabalho é identificar, conhecer e analisar as estratégias de uma empresa de transporte rodoviário de cargas brasileiro. O nível de análise está nas ações e práticas estratégicas, sejam elas implícitas ou explícitas, com enfoque nas microatividades dos gestores analisados, segundo os preceitos da estratégia como prática, sua interação com a estratégia efetiva da organização e as estruturas organizacionais.

Sobre o setor de transporte rodoviário de cargas brasileiro, Villarinho (2007) afirma que a grande maioria das organizações, são empresas familiares e com processos de gestão, sobretudo os estratégicos, informais. Contudo, de alguma maneira, estas organizações adotam e executam estratégias, a fim de atingir os seus objetivos. Isto torna a abordagem da estratégia como prática bastante adequada, ao menos teoricamente, para o entendimento destas interações estratégicas.

A partir do foco deste trabalho, que é o de identificação e análise de práticas estratégicas em uma empresa do transporte rodoviário de cargas brasileiro, surge como questão básica ou principal a ser respondida, a seguinte: **Como as microatividades estratégicas dos gestores de uma empresa do transporte rodoviário de cargas brasileiro e as estruturas organizacionais desta interagem e se relacionam com a estratégia efetiva da empresa?**

1.2 OBJETIVOS

Com base na delimitação do tema e da questão de pesquisa formulada, listam-se os seguintes objetivos para este estudo:

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a relações estratégicas de uma empresa do transporte rodoviário de cargas brasileiro, a partir da interação entre as microatividades desempenhadas pelos gestores desta organização, suas estratégias efetivas e estruturas organizacionais.

1.2.2 Objetivos Específicos

São os objetivos específicos da pesquisa:

- ✓ identificar as microatividades desempenhadas pelos gestores de uma empresa do transporte rodoviário de cargas brasileiro;
- ✓ identificar as estruturas organizacionais da empresa estudada;
- ✓ identificar as estratégias efetivas da empresa estudada;
- ✓ analisar a relação existente entre os gestores, as microatividades, as estruturas organizacionais e a estratégia efetiva da organização.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Tomando-se a importância dos estudos no campo da estratégia organizacional e também a relevância do setor de transporte rodoviário de cargas brasileiro, justifica-se a escolha deste tema e sua abordagem neste perfil de organização.

Sobre a análise estratégica, Whittington (2004a) afirma que a estratégia é algo que as pessoas fazem e pode ser percebida como uma prática social como qualquer outra. Assim, como em qualquer outro campo, as pessoas envolvidas nessa atividade podem ser ajudadas para melhor compreendê-la e melhorar suas práticas.

Desta forma, justifica-se que, compreendendo melhor as estratégias de uma empresa do transporte rodoviário de cargas brasileiro, poder-se-á ajudar a melhorar as suas práticas e assim, contribuir para a melhoria de seus processos decisórios.

Neste sentido, a pesquisa também se justifica pela oportunidade de analisar em profundidade a estratégia efetiva de uma empresa do transporte rodoviário de cargas brasileiro, com aplicação do embasamento teórico da estratégia como prática. A partir desta oportunidade inicial, analisar as microatividades e as estruturas organizacionais e coletivas que influenciam e moldam as estratégias efetivas torna-se um tema bastante atraente ao estudo, com vistas à necessidade de compreender melhor o processo estratégico da organização analisada diante das suas características e particularidades.

Sobre a base teórica da pesquisa, Jarzabkowski e Whittington (2008), afirmam que a teoria da prática, advinda da sociologia, sustenta a pesquisa em estratégia como prática e pode ajudar a resolver a falsa dicotomia entre teoria e prática no

aprendizado da estratégia. Desta forma, identificar a estratégia efetiva, a partir da prática dos gestores organizacionais constitui tarefa fundamental para a melhoria do processo decisório e estratégico das organizações, argumento adicional a favor da teoria selecionada.

Outra justificativa que se julga plausível está na necessidade da empresa analisada em conhecer e, no que for possível, contribuir para a melhoria do seu corpo estratégico. Isto porque a organização encontra-se, cada vez mais claramente, migrando de um modelo de gestão familiar e centralizado, para uma gestão profissionalizada, onde executivos contratados assumem cargos com alto nível decisório e grandes responsabilidades em relação à organização como um todo. Diante deste cenário e, tendo em vista a proposta de pesquisa da estratégia como prática, justifica-se a pesquisa e análise estratégica da empresa estudada, levando-se em consideração os potenciais benefícios que este tipo de estudos pode agregar à organização.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A fim de atingir o objetivo proposto, a presente dissertação é dividida em seis seções, sendo a primeira uma introdução ao trabalho, constituída pela apresentação do tema de pesquisa, dos objetivos do trabalho delimitações e justificativas da pesquisa. No segundo capítulo, faz-se um apanhado teórico e conceitual sobre a estratégia organizacional, sob diferentes visões e abordagens, porém, com ênfase na estratégia como prática, que afinal é a principal vertente teórica utilizada como pano de fundo para a pesquisa e análises realizadas. No terceiro capítulo, apresentam-se dados setoriais do transporte rodoviário de cargas brasileiro. No quarto capítulo, demonstram-se o método e a proposta metodológica utilizada, contemplando as características da pesquisa, as técnicas de coleta de dados e de análises realizadas. Em seguida, o quinto capítulo demonstra os resultados de pesquisa e a análise dos dados levantados, com os seus desdobramentos. No sexto e último capítulo, são apresentadas as conclusões e considerações finais da dissertação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conforme Hart (1998), a revisão de literatura é importante porque sem esta, o pesquisador não pode entender do seu tema, como o mesmo já foi desenvolvido, pesquisado e trabalhado anteriormente. Neste sentido, Sampieri, Collado e Lucio (2006), afirmam que esta etapa consiste em fundamentar teoricamente o estudo, isto implica em expor as teorias, enfoques e as pesquisas antecedentes considerados validos para o correto enquadramento do estudo.

Os estudos sobre estratégia organizacional apresentam razoável quantidade de referências e autores disponíveis para consulta acadêmica em busca de fundamentação teórica. Por outro lado, conforme Jarzabkowski e Whittington (2008), a abordagem da estratégia como prática é ainda um campo dos estudos da estratégia consideravelmente recente, por isso apresenta escassez de bibliografia, contando com poucos autores com publicações em fontes de pesquisa relevantes.

2.1 CONCEITOS CENTRAIS SOBRE ESTRATÉGIA

Nesta etapa, busca-se agregar ao referencial, o pensamento e resultados de pesquisa de autores do tema, bem como observa-se o alinhamento dos conceitos trazidos por estes autores com a pesquisa a ser realizada.

2.1.1 Conceitos centrais de estratégia e estratégia organizacional

Conforme Ghemawat (2000), a etimologia do termo estratégia vem da Grécia antiga, onde significava um magistrado ou um comandante-chefe militar. Derivado de *strategos* e estando relacionada com práticas de guerra, a passagem do conteúdo deste termo para o mundo dos negócios deu-se a partir de Manuais de Estratégia Militar. Outro autor, Adachi (2006, p.139), também remete a um conceito de origem militar, ao afirmar “[...] a palavra estratégia tem origem grega e significa a qualidade e a habilidade do general, [...]”.

A prática de adoção de estratégia foi introduzida no mundo dos negócios após a Segunda Grande Guerra Mundial. Sob o ponto de vista da aplicação de estratégia no contexto das organizações, conta-se com o seguinte conceito:

Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes. (MINTZBERG *et al.*, 2006, p.29).

Além destas definições aplicadas ao campo organizacional, existem outras conceituações segundo alguns dos principais pensadores do tema das últimas décadas. Assim se pode listar: “Determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, e a adoção das linhas de ação e alocação dos recursos necessários para alcançar estes objetivos” (CHANDLER Jr., 1962, p.13), ou como também define Porter (1985):

Busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição de uma indústria. (PORTER, 1985, p.1).

Ainda buscando a conceituação, Kluyver e Pearce II (2007), definem estratégia empresarial agregando a questão do interesse das partes relacionadas, da seguinte forma:

[...] muito do que se classifica como estratégia na verdade tem pouco a ver com ela. E a despeito de inúmeras tentativas de se oferecer uma definição simples e descritiva de estratégia, sua complexidade e sutileza inerentes impedem que seja descrita em uma frase única. Entretanto há um certo consenso sobre suas principais dimensões. Estratégia diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de uma vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de em que setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos. Seu objetivo principal é criar valor para acionistas e outros *stakeholders* ao proporcionar valor para o cliente. (KLUYVER e PEARCE II, 2007, p.1).

Em resumo de todos os conceitos acerca de estratégia e estratégia empresarial apresentados em seu trabalho, Oliveira (2007) também oferece a sua definição:

[...] estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente. (OLIVEIRA, 2007, p.181).

Para Oliveira (2007), os conceitos de estratégia também estão diretamente ligados à condução de organizações nos seus ambientes, com o objetivo de auxiliar no enquadramento das situações em conformidade com dimensões estratégicas, a saber, resumidamente: amplitude, concentração, qualidade nos resultados, fronteiras, recursos aplicados e enfoque.

Entende-se que os autores desejaram definir não apenas a estratégia sob ponto de vista etimológico, mas sim a formulação estratégica empresarial e, principalmente, com vistas à criação de vantagem.

Também, com discurso semelhante, considerando em seu conceito os aspectos de vantagem, ambiente e *stakeholders*, encontram-se Johnson, Scholes e Whittington (2007) quando afirmam:

Estratégia é a direção e o escopo de uma organização no longo prazo, que obtém vantagem em um ambiente em mudança através de sua configuração de recursos e competências com o objetivo de atender às expectativas dos *stakeholders*. (JOHNSON, SCHOLES e WHITTINGTON, 2007, p.45).

Em seguida, torna-se relevante o conceito de estratégia descrito por Whittington (2004a), agregando a abordagem da estratégia como prática ao referencial teórico selecionado:

A estratégia é algo que as pessoas fazem. Desse ponto de vista, ela pode ser percebida como uma prática social como qualquer outra, seja doméstica, política ou educacional. E como em qualquer outro campo, as pessoas envolvidas nessa atividade podem ser ajudadas para melhor compreendê-la e melhorar sua prática. (WHITTINGTON, 2004a, p.45).

A fim de produzir um painel ilustrativo acerca dos conceitos de estratégia organizacional, elenca-se a seguir o Quadro 1.

Quadro 1 - Conceitos de Estratégia Organizacional

Autor(es)	Ano da publicação	Conceito central de estratégia organizacional
Chandler Jr.	1962	Determinação de metas de longo prazo e objetivos, ação e aplicação dos recursos para alcançar essas metas.
Kluyver; Pearce II	2007	Diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de uma vantagem competitiva.
Mintzberg, H.	2006	Padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações da organização em um todo coeso.
Oliveira, D.R.	2007	Um caminho, ou maneira, ou ação formulada para alcançar as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos.
Porter, M.	1985; 2004	Busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, que constitui a arena fundamental onde ocorre a concorrência.
Whittington, R.	2004a	A estratégia é algo que as pessoas fazem. Pode ser percebida como uma prática social como qualquer outra, seja doméstica, política ou educacional.
Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R.	2007	Estratégia é a direção no longo prazo, que obtém vantagem em um ambiente em mudança através de sua configuração de recursos e competências com o objetivo de atender às expectativas dos <i>Stakeholders</i> .

Fonte: O autor (2011).

No Quadro 1, listam-se os conceitos centrais de estratégia trazidas ao presente trabalho, onde se pode observar a variação de objetivos derivados dos conceitos de estratégia organizacional. Alguns autores como Chandler (1962) e Mintzberg (2006), focam a percepção conceitual da estratégia, em objetivos estratégicos e esforços para o atingimento destes. Em contrapartida, outros autores, tais como Porter (1985), Kluyver e Pearce II (2007) e ainda Oliveira (2007), sustentam as suas bases conceituais em algum tipo de relação com vantagem competitiva ou mesmo com a obtenção de alguma posição privilegiada no ambiente. Por último, se destacam os conceitos de Whittington (2004a) e Johnson, Scholes e Whittington (2007) que consideram fatores subjetivos, tais como competências e prática social no seu núcleo.

Desta forma, justifica-se posicionar como conceitos básicos de estratégia organizacional, para o presente trabalho, os de Whittington (2004a) e de Johnson, Scholes e Whittington (2007) por estarem alinhados com os demais conceitos sob os quesitos de criação de vantagem, porém agregando aspectos subjetivos à estratégia organizacional, acrescentando a questão do interesse das partes relacionadas (*stakeholders*) e também a questão da prática estratégica, como visão de interação dos atores estratégicos.

2.1.2 As diferentes visões da estratégia organizacional

Nesta etapa do estudo, apresentam-se as abordagens da estratégia organizacional de diferentes correntes teóricas e autores que as sustentam. De maneira semelhante ao que foi exposto no tópico anterior, os autores sobre o tema, possuem visões diferentes de o que é a estratégia e como a mesma se relaciona com a organização. Estas diferenças não se resumem apenas aos conceitos, mas também ao conjunto de relacionamentos que envolvem as organizações e as estratégias em si.

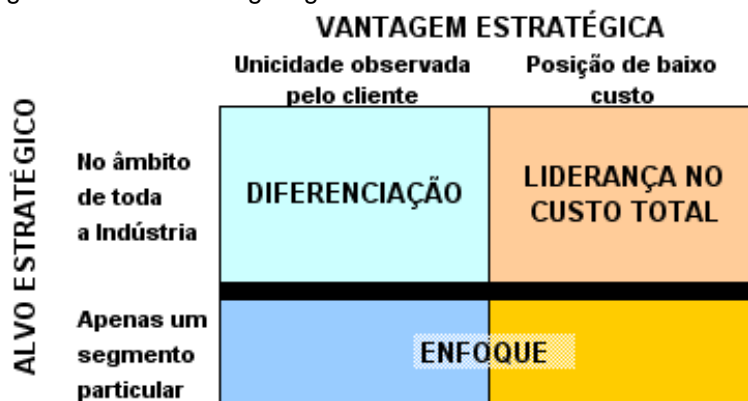
Conforme Mintzberg *et al.*, (2006), desde o início da década de 1960 tem-se buscado compreender e analisar o processo de formação da estratégia empresarial nos mais diferentes campos de atuação. Neste cenário se pode observar a atuação de consultores empresariais, desenvolvendo suas teses em campo e os acadêmicos, que desenvolvem suas teorias e buscam testá-las em campo, colocando-as em prática.

Diante destas considerações, elenca-se uma das abordagens de maior repercussão no campo da estratégia organizacional, que foi a de Michael Porter, autor que no final dos anos 1970 e início dos anos 1980, propôs uma análise embasada em fundamentos econômicos e com atenção a cinco forças competitivas que interagem, aumentando ou reduzindo a rivalidade de uma indústria. Conforme Porter (2004), para fazer frente a estas forças, pode-se utilizar de forma bem sucedida, uma das três abordagens estratégicas genéricas:

- a) liderança no custo total;
- b) diferenciação;
- c) enfoque.

Porter (2004) afirma que estas três estratégias básicas podem ser seguidas como maneira de garantir o alcance dos objetivos organizacionais, embora seja difícil implementar mais de uma simultaneamente, bem como faz-se necessário o comprometimento total da organização com o seu alinhamento estratégico. A interação e posicionamento das estratégias genéricas estão demonstrados na figura que segue:

Figura 1 - Três estratégias genéricas



Fonte: Porter (2004, p.41).

A primeira estratégia que o autor visa explicar é a da liderança em custos. Esta estratégia, segundo Porter (2004) consiste em atingir a liderança em custos de uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo. Desta forma, Porter (2004) afirma que a posição de liderança em custos pode produzir para a empresa retornos acima da média, embora haja presença de intensas forças competitivas e também que esta posição representa uma defesa contra a rivalidade, pois é possível obter lucros mesmo quando os concorrentes já os exauriram na competição, sendo que os seus custos maiores e receitas decrescentes são ameaças mais consistentes ao lucro destes concorrentes do que para a empresa.

Em seguida Porter (2004) ocupa-se em elucidar a estratégia da diferenciação. Segundo o autor, esta consiste em criar nos compradores, um conceito de unicidade na indústria, sob diferentes métodos, tais como projetos ou imagem da marca, peculiaridades dos produtos e ainda serviços sob encomenda. Existem também outros métodos de criação de diferenciação da empresa, seja pela percepção de diferenciação dos produtos ou mesmo pela lealdade desenvolvida com a marca.

É importante, contudo, frisar que a estratégia de diferenciação não permite a empresa ignorar os custos, mas apenas furtar-se da necessidade de tratá-los como objetivo primário (PORTER, 2004). A diferenciação é uma estratégia que permite que a empresa obtenha retornos acima da média da indústria, uma vez que proporciona o isolamento contra a rivalidade, através da lealdade dos consumidores em relação à marca e conseqüente menor sensibilidade a preços.

Em seqüência, Porter (2004) traz ao texto a estratégia genérica de enfoque, que consiste em direcionar a empresa no atendimento de uma determinada parcela do mercado comprador, mediante algum critério de seleção, como por exemplo, uma região geográfica, um grupo ou perfil de compradores ou ainda, linha de produtos.

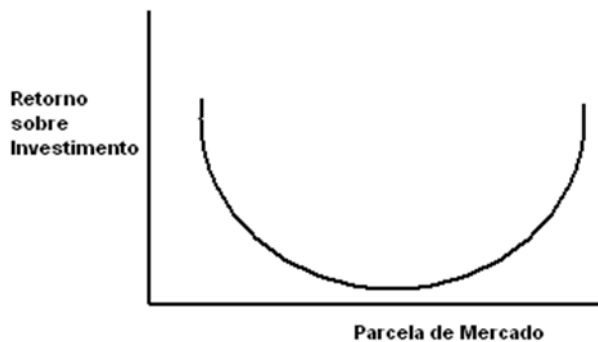
Com isto, a empresa consegue melhor padronização dos seus compradores, suas preferências e características, conseguindo desta forma auferir vantagem estratégica sobre os seus concorrentes que estão competindo de forma mais ampla, pois a empresa consegue ser mais eficiente e eficaz no atendimento do seu público mais estreito, inclusive trazendo para si melhores resultados.

Sobre a visão de Porter (2004) acerca das estratégias genéricas de uma organização, o autor ressalta sua preocupação com a possibilidade de a empresa incorrer no conflito do meio termo. Para Porter (2004), uma empresa que esteja no meio termo das três estratégias genéricas, corre risco de comprometer sua rentabilidade, tendendo a obter retornos abaixo da média, em função da falta de comprometimento com uma orientação estratégica clara, como assinala o autor:

A empresa que se fixou no meio termo, é quase garantida uma baixa rentabilidade. Ou ela perde os clientes de grandes volumes, que exigem preços baixos, ou deve renunciar a seus lucros para colocar seu negócio fora do alcance das empresas de baixo custo. Entretanto, ela também perde negócios com altas margens – a nata – para empresas que enfocaram metas de altas margens ou que atingiram um padrão de diferenciação global. (PORTER, 2004, p.43).

Conforme Porter (2004) há também a tendência de que as empresas menores e mais focadas em diferenciais, assim como as maiores e focadas em escalas e liderança em custos, obtenham retornos maiores na indústria, em contraponto as empresas de médio porte ou sem definição estratégica, que apresentam retornos pequenos, o que resulta em uma relação entre a rentabilidade e a parcela de mercado em forma de “U”, como demonstrado a seguir:

Figura 2 - Relação entre retorno e parcela de mercado



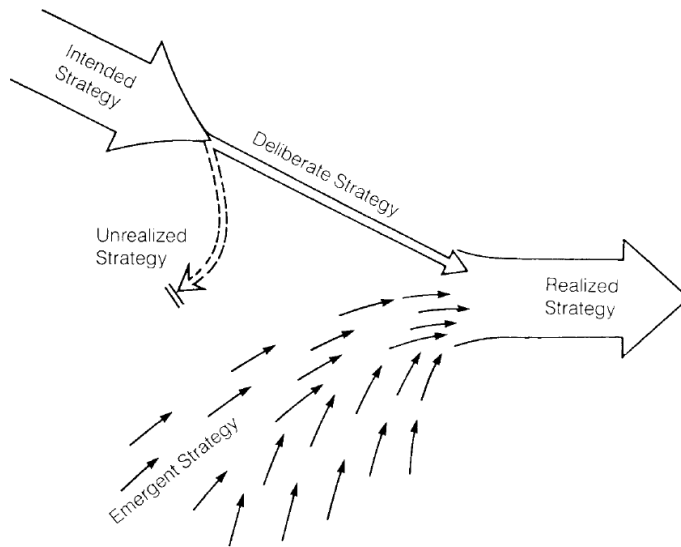
Fonte: Porter (2004, p.45).

Contudo, Porter (2004) explica que o gráfico acima não se aplica a todas as indústrias, pois em alguns casos a empresa sequer tem a oportunidade de optar por diferenciação ou enfoque, ficando restrita somente ao jogo de custo. Neste tipo de indústria, há quase sempre uma relação inversa entre a parcela de mercado e a rentabilidade, bem como em outros casos, a única maneira de se obter retornos acima da média é através da diferenciação.

Em seguida da grande repercussão e sucesso das abordagens estratégicas propostas por Michael Porter, tem-se no final dos anos 1980 e até o início dos anos 2000, o esforço de Henry Mintzberg em caracterizar e classificar o que seria a estratégia e a forma como esta se manifesta nas organizações. Diante disto, Mintzberg (1987), primeiramente empreendeu esforços para distinguir a estratégia em cinco diferentes formas, as quais chamou de “5 P’s” da estratégia, os quais estão listados a seguir:

1. Plano: sob o ponto de vista de consecução dos objetivos ou metas a estratégia é um plano, um curso de ação conscientemente pretendido ou uma diretriz a ser seguida.
2. Pretexto: a estratégia pode ser apenas uma manobra específica com o objetivo de superar um oponente ou concorrente.
3. Padrão: a estratégia pode ser um padrão, sobretudo em uma corrente de ações. Desta forma, as definições de estratégia como plano e como padrão são totalmente desvinculadas umas das outras, pois planos podem não se realizar, da mesma forma que padrões podem não ser premeditados. Pode-se ainda distinguir estratégias deliberadas ou emergentes, como se pode observar na Figura 3 a seguir:

Figura 3 - Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Mintzberg (1987, p.14).

A figura 3 diferencia as estratégias pretendidas, das quais as intenções que existiam previamente foram realizadas ou não e também as estratégias emergentes, nas quais os modelos de ação se desenvolveram durante o curso.

4. Posição: a posição é um meio de localizar uma organização no seu ambiente. Observa ainda que esta definição de estratégia pode se compatibiliza com as anteriores, pois uma posição no ambiente pode ter sido previamente selecionada e aspirada, bem como, pode esta ter sido alcançada por meio de um padrão de comportamento, assim como a busca de um nicho no ambiente.
5. Perspectiva: sob este enfoque, a estratégia representa não apenas uma posição no ambiente empresarial, mas também uma maneira fixa de olhar o mundo e de pensar sobre a organização e seu relacionamento com o ambiente.

Em segundo momento, os esforços seguiram no intento de descrever diferentes correntes do pensamento estratégico. A estas teses ou correntes de pensamento, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) deram a nomenclatura de “Escolas do Pensamento Estratégico”, as quais estão elencadas a seguir:

1. Escola de Design: sendo a primeira escola, introduziu a concepção de estratégia aos negócios e está fundamentada em ajustar as forças e fraquezas internas às oportunidades e ameaças externas da organização, declarando a estratégia de forma simples, nem intuitiva e nem demasiadamente formal e analítica.
2. Escola de Planejamento: obteve crescimento paralelo á escola de Design e de certa maneira, de forma complementar a esta, pois está embasada em formalizar de maneira analítica a estratégia, sobretudo os seus desdobramentos como objetivos planos operacionais, orçamentos etc.
3. Escola de Posicionamento: a estratégia advém de uma análise profunda e formalizada da situação do segmento ou indústria, assim a organização deverá colocar-se em posições genéricas para enfrentar a competição.
4. Escola empreendedora: nesta escola, o processo de formulação da estratégia está calcada no processo visionário da organização, na intuição e visão ampla e vaga do líder criativo da organização.
5. Escola cognitiva: para esta corrente, a estratégia deve ser decorrência do mapeamento cognitivo de informações para formulação do conceito em si, bem como, pode utilizar uma visão mais subjetiva, interpretativa ou construtivista, que visa construir a estratégia a partir de interpretações criativas e não apenas um mapeamento objetivo, porém distorcido.
6. Escola de aprendizado: nesta escola, as estratégias são emergentes, os estrategistas podem ser encontrados em qualquer parte da organização e a formulação e implementação de estratégias se entrelaçam.
7. Escola de poder: estabelecida como um processo de negociação de estratégias coletivas de seu interesse, entre o “Micro” poder, que vê o desenvolvimento da estratégia internamente a organização e o “Macro” poder que trata o exercício de poder da organização sobre os outros e parceiros de alianças etc.
8. Escola cultural: trata a estratégia como um processo social baseado em cultura, concentrada particularmente na influência da cultura para desencorajar mudança estratégica importante.
9. Escola ambiental: prevê a utilização da “teoria de contingência”, que avalia as respostas esperadas pelas organizações que enfrentam condições ambientais com limites severos ás escolhas estratégicas.

10. Escola de configuração: vê as organizações como configurações, ou seja, agrupamentos coerentes de características e comportamentos, integrando também, alegações das outras escolas.

Em complemento a introdução das dez escolas, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), explicam que as três primeiras são correntes de pensamento com natureza prescritiva, mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que como elas são de fato desenvolvidas. As seis escolas seguintes são de natureza descritiva e se preocupam mais com a maneira como as estratégias de fato ocorrem.

A última escola – da configuração, aglutina características das nove escolas anteriores, de maneira que na análise de uma determinada empresa, esta possa alternar entre uma escola e outra de acordo com o seu estágio de desenvolvimento ou práticas. Enfim, analisa a formulação estratégica como um processo de transformação.

De maneira relativamente diferente em termos de correntes de pensamento estratégico, Kim e Mauborgne (2009) preferem tratar estas correntes em dois enquadramentos básicos: o primeiro seria de escolas de pensamento “estruturalista”, ao qual se pode associar características de determinismo ambiental e que seria possível comparar com o conceito de escolas prescritivas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Já o segundo enquadramento seria de escola do pensamento estratégico “reconstrutivista”, o qual explica se tratar de uma corrente de pensamento estratégico que acredita que ideias e atos de atores isolados podem modelar o seu entorno, ou seja, a estratégia das organizações, através dos seus atores, pode sim moldar o ambiente.

Ainda sobre as estratégias estruturalistas e reconstrutivistas, Kim e Mauborgne (2009) afirmam que o sucesso de qualquer uma das duas tipologias estratégicas somente será alcançado se houver desenvolvimento e alinhamento de três propostas estratégicas, a saber:

1. Uma proposta de valor que atraia os compradores;
2. Uma proposta de lucro que permita a empresa ganhar dinheiro com a proposta de valor; e
3. Uma proposta de pessoas que motive aqueles que trabalham para ou com a empresa a executar a estratégia. (KIM e MAUBORGNE, 2009, p.44).

Caso não elabore um trio coerente de proposições, a empresa dificilmente chegará a uma estratégia sustentável e de alto desempenho. Cabe aos executivos da organização garantir que cada proposta dessas esteja totalmente desenvolvida e que todas as três estejam alinhadas (KIM e MAUBORGNE, 2009).

Outra abordagem estratégica que apresenta relevância no campo dos estudos organizacionais é a Visão Baseada em Recursos. Nesta abordagem estratégica, Wernerfelt (1984, p.172) inicialmente define recursos como “qualquer coisa que pode ser pensada como ponto forte ou competitivo”, complementando que estes podem ser ativos tangíveis ou intangíveis à disposição da firma. O autor ainda cita exemplos de recursos, como se pode citar: marcas, conhecimento tecnológico, contratos, máquinas, processos eficientes, capital etc. Diante disto, o objetivo da firma deve ser a obtenção de recursos que sejam superiores aos dos seus concorrentes.

A partir desse pressuposto, Wernerfelt (1984), busca uma perspectiva da estratégia que visa analisar a organização internamente e o mercado em que esta atua, pois afirma que o gerenciamento de uma organização está baseado no relacionamento entre os recursos e a rentabilidade. Isto porque os que geram posição de barreira são análogas às barreiras de entrada na indústria e impactam na competitividade da firma e seu nível de rentabilidade.

Sobre estes recursos mencionados, Barney (1991) explica que podem ser classificados em três categorias: recursos de capital físico, humano e organizacional. O autor ainda explica que os recursos de capital físico incluem a tecnologia utilizada numa organização, as instalações e equipamentos que esta possui, a sua localização geográfica e o acesso a matérias-primas. Os recursos de capital humano incluem o treino, a experiência, a inteligência, as relações e as visões individuais dos trabalhadores de uma organização. Por fim, os recursos de capital organizacional incluem a estrutura formal da organização, os seus sistemas de planejamento, controle e coordenação e além disso, as relações informais existentes entre os diferentes grupos da organização e o ambiente externo.

Buscando uma definição mais pragmática para esta abordagem, Barney e Hesterly (2008), definem a Visão Baseada em Recursos como um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa, como fontes de vantagem competitiva (BARNEY e HESTERLY, 2008, p.64). Os autores ainda definem os recursos e capacidades organizacionais da seguinte forma:

Recursos: ativos tangíveis e intangíveis que a organização controla e podem ser utilizados para criar ou implementar estratégias (ex. instalações, máquinas, marca, reputação, etc.);
Capacidades: ativos tangíveis e intangíveis que permitem a organização aproveitar por completo os recursos (ex. competências específicas, criatividade, adaptabilidade, etc.). (BARNEY; HESTERLY, 2008, p.64).

Em seguida, Petts (1997) complementa o referencial com a sua perspectiva, ao afirmar que a Visão Baseada em Recursos é uma forma alternativa de se analisar os negócios, de maneira mais sutil do que considerar apenas produtos, mercados e competidores. Segundo o autor, isto pode explicar porque algumas firmas são mais consistentes que outras no mesmo mercado com recursos similares. Desta forma, é aceitável que as companhias devam satisfazer as necessidades de seus clientes se elas desejarem dar continuidade aos seus negócios. É óbvio que uma companhia necessita de vantagem competitiva, porém a tarefa mais difícil é criá-la e mantê-la. Neste sentido, Petts (1997) assinala que o mais durável e vantajoso negócio é aquele em que a empresa consegue manter a vantagem competitiva durante um longo período de tempo.

Sobre a construção e manutenção de vantagem competitiva, Barney e Hesterly (2008) concluem que uma vantagem competitiva somente é alcançada quando os recursos e capacidades, combinados, permitem que a organização explore uma oportunidade ambiental ou neutralize uma ameaça.

Em contraponto ao foco de análise aos níveis macro² das abordagens já mencionadas até este ponto do referencial teórico, está a abordagem micro³ do processo estratégico, em que diversos pesquisadores como Richard Whittington da

² e ³ macro / micro: para o presente trabalho, utilizou-se os conceitos de Johnson, Melin e Whittington (2003) e também de Wilson e Jarzabkowski (2004), que consideram “macro” os fatores, ocorrências ou níveis externos à organização ou ainda, maiores que a organização. Em contrapartida, “micro” assume o significado de níveis, ocorrências ou fatores internos à organização, algo que ocorre entre os atores estratégicos.

Universidade de Oxford e Paula Jarzabkowski da Universidade de Aston, entre outros, começaram a direcionar os seus estudos e pesquisas. O trabalho destes e também de outros autores da estratégia como prática são rapidamente elencados nesta subseção, porém, melhor detalhados na seção 2.1.3 a seguir.

Para Jarzabkowski (2003), a estratégia como prática visa explicar como os atores de gestão realizam o trabalho da estratégia, tanto através de suas interações sociais com outros atores, como em função de práticas específicas presentes no contexto.

Acerca das práticas, Jarzabkowski (2005), sugere que a estratégia vem na sequência de experiências diárias, desta forma compreendida como realidade, sendo necessária a compreensão da experiência vivenciada pelos profissionais que estão realizando a estratégia, e a multiplicidade de ações e práticas que constituem a sua realidade em fazer estratégia. Assim, a estratégia como prática apoia-se nos estrategistas e no que eles fazem no seu dia-a-dia.

Com o intuito de visualizar mais claramente as abordagens sobre estratégia elencadas na construção deste referencial teórico, está apostado a seguir o Quadro 2, contendo referências acerca dos conceitos pesquisados na presente dissertação.

Quadro 2 - Abordagens Estratégicas

Abordagem Estratégica	Autores representantes (neste referencial)	Análises Fundamentais e suposições	Análises secundárias das suposições
Estratégias Genéricas	Porter (2004)	A organização precisa estar alinhada com uma das três estratégias genéricas	Liderança no custo total: produção em massa, reduzir o custo unitário; Diferenciação: produzir percepção diferenciada dos compradores, aumentando o valor agregado do produto ou serviço; Enfoque: explorar nichos de mercado específicos.
5 P's para a estratégia	Mintzberg (1987)	A estratégia pode ser percebida de cinco diferentes formas	Enquanto padrões, as estratégias podem ser de natureza deliberada e pretendida ou emergente e não premeditada.

Quadro 2 - Abordagens Estratégicas

Abordagem Estratégica	Autores representantes (neste referencial)	Análises Fundamentais e suposições	Análises secundárias das suposições
Escolas do Pensament o Estratégico	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)	As escolas podem ser divididas em três grupos: prescritivas, descritivas e de configuração.	Escolas Prescritivas: abordam a estratégia como um processo deliberado pelos gestores; Escolas Descritivas: abordam a estratégia como um processo de alternativas estratégicas emergentes, não deliberados; Configuração: abordam a estratégia como uma mescla de enfoques prescritivos e descritivos.
Tipos de Estratégia	Kim e Mauborgne (2009)	As estratégias podem ser estruturalistas ou reconstrutivistas.	As estratégias estruturalistas aceitam o meio no qual a organização opera como um fato, moldando-se ao ambiente; As estratégias reconstrutivistas buscam moldar o seu entorno de atuação.
Visão Baseada em Recursos	Wernerfelt (1984); Barney e Hesterly (2008); Collis e Montgomery (1995); Petts (1997)	O desempenho é decorrente da combinação e aproveitamento dos recursos e capacidades controlados por uma empresa.	A Visão Baseada em Recursos analisa a conexão entre os recursos internos (financeiros, humanos, físicos e organizacionais), a estratégia e o desempenho da organização, de forma que sua vantagem competitiva decorre de ativos e competências estratégicas e essenciais.
Estratégia como Prática	Jarzabkowski (2003, 2005)	A estratégia apoia-se nas atividades e práticas estratégicas dos gestores.	A estratégia como prática analisa o trabalho dos estrategistas, sendo este trabalho expresso em atividades como discursos, reuniões e análises nas quais a estratégia de fato é executada.

Fonte: O autor (2011).

Finalizando-se o referencial sobre as diferentes visões e abordagens da estratégia organizacional, cabe a ressalva de que a presente dissertação não pretende reunir todas as abordagens e visões existentes sobre o tema, mas tão somente aglutinar as visões e abordagens consideradas relevantes na contemporaneidade, com base no próprio referencial sobre estratégia organizacional analisado. Com base neste critério, pode-se registrar que os autores analisados possuem citações e volume de publicações bastante consistentes acerca do tema, bem como seus estudos são, notadamente, os mais recorrentes na bibliografia estudada. Os postulados sobre estratégia como prática, principal componente deste

marco teórico, são elencados de maneira mais detalhada e com maior profundidade na seção seguinte.

2.1.3 Abordagem da estratégia como prática

A estratégia como prática (ou estratégia na prática) encontra sua primeira abordagem no trabalho de Whittington (1996), quando o autor propõe que a abordagem da estratégia na prática leva a sério o discurso e o trabalho dos próprios estrategistas. Assim, a estratégia como prática concentra-se no trabalho de “estrategização”, sendo este trabalho expresso em atividades como discursos, reuniões e análises nas quais a estratégia é verdadeiramente formulada e implementada.

Segundo Whittington (2004b), durante muitos anos os estudos sobre estratégia estiveram presos aos preceitos modernistas dos Estados Unidos dos anos 1960. Hoje, conforme afirma o autor, as generalizações quantitativas e imparciais do modernismo, tornaram-se apenas uma das alternativas no campo da pesquisa sobre estratégia.

Neste cenário, Johnson, Melin e Whittington (2003), assinalam que os gestores e futuros gestores estão se tornando mais exigentes em termos de suas expectativas sobre escolas de negócios. Suas frustrações são reconhecidas no crescente debate em torno da dissociação existente entre a investigação acadêmica com a prática organizacional. Com base neste contexto, estes autores, explicam que, as molas propulsoras de uma nova abordagem, com enfoque “micro” foram duas:

Na primeira mola, houve uma mudança nos mercados de recursos⁴. O ambiente econômico está se movendo rapidamente na direção de uma abertura, de trabalho móvel e abundância de informação. Os recursos são, cada vez mais, comercializáveis e a segurança sobre a entrada no mercado e imitação está diminuindo. Nesta nova realidade, a transparência torna-se uma base precária para a vantagem competitiva. Nestes mercados de recursos líquidos, a vantagem sustentável deve estar em ativos “micro” que são difíceis de serem identificados e copiados.

⁴ recursos: no presente trabalho, este termo é utilizado tendo por significado o que já foi conceituado pelos autores da Visão Baseada em Recursos, sobretudo por Wernerfelt (1984).

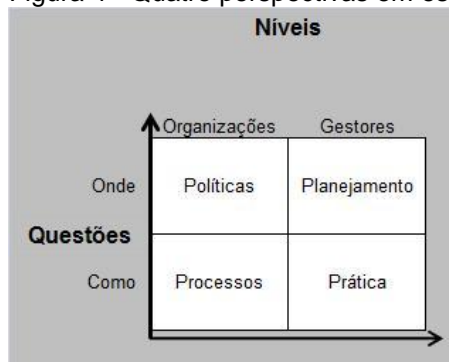
A segunda mola reflete a mudança para um ambiente muito mais "hiper", na qual surpresa, rapidez e inovação sustentam a vantagem competitiva e impactam na competição. Respostas rápidas e inovadoras para a concorrência exigem descentralização organizacional, de modo que as decisões estratégicas sejam tomadas pelos gerentes de linha, que estão realmente perto dos clientes. Desta forma, Johnson, Melin e Whittington (2003) afirmam que a inovação estratégica envolve, cada vez mais, os gestores que estão na periferia da organização e não apenas os que estão na cúpula.

Assim, a estratégia como prática surge, não como um “antídoto” a uma visão de estratégia organizacional, mas sim como um complemento, ou melhor, como uma nova “lente” para se analisar como de fato as estratégias acontecem dentro das organizações. Para demonstrar este pressuposto, Whittington (2004b) explica como a estratégia como prática não visa contrapor outras abordagens estratégicas, tais como o modelo de Porter, as estratégias emergentes de Mintzberg, ou ainda outras ferramentas de gestão largamente difusas no mundo corporativo, tais como o *Balanced Scorecard*.

Segundo Whittington (2004b), a estratégia como prática respeita o valor do planejamento estratégico tradicional, previamente formulado, desde que seja dispensada especial atenção às atividades cotidianas dos gestores, que vão fazer este planejamento acontecer, que vão permitir os planos de “saírem do papel”. Se os gestores não tiverem habilidades para executarem as microatividades estratégicas, o plano corre o risco de não acontecer.

Esta mudança de enfoque sobre o tema é ilustrada pela Figura 4, na qual Whittington (1996) busca distinguir as várias abordagens da estratégia de acordo com o seu objetivo final e suas preocupações.

Figura 4 - Quatro perspectivas em estratégia



Fonte: Whittington (1996, p.732).

Na Figura 4, o eixo vertical contrasta o pensamento estratégico direcional, preocupado com “onde” as estratégias devem levar com a igualmente importante corrente focada nas questões de “como” as estratégias realmente chegam lá. O eixo horizontal divide-se entre quem se concentra nas unidades organizacionais e quem está mais preocupado com os atores individualmente, sendo estes atores, principalmente, os gestores e consultores envolvidos na execução de estratégias.

Em seguida, há a consideração dos autores Clegg, Carter e Komberger (2004), que agregam ao enfoque anterior, a questão da emergência em se modificar a forma como a estratégia organizacional é estudada e trabalhada. Os autores emitem a sua opinião, criticando a visão cartesiana da estratégia, que dissocia a formulação da implementação, com a seguinte afirmação:

Enquanto o corpo é a mera *res extensa*, o pensamento ocorre na *res cogitans*, ou na mente estritamente separada do corpo. Essa relação hierárquica se torna a força motriz que há por trás do pensamento ocidental. Não surpreendentemente, o imaginário cartesiano molda e se reproduz no discurso da gestão estratégica. A separação entre a mente e o corpo se reflete na diferença entre a estratégia e a operação: enquanto a primeira analisa, controla, lidera, pensa e planeja, a segunda aparece como um mero objeto, passivo e inerte, que deve ser dirigido. A gestão enquanto “cabeça” cria visões, estratégias e planejamentos para dominar e conduzir a organização (“corpo”). (CLEGG, CARTER e KOMBERGER, 2004, p.22).

Os autores ainda complementam que historicamente em estratégia, essa dominação da mente sobre a matéria, ou da cabeça sobre o corpo, foi explicitamente estabelecida pela teoria da estrutura precedida pela estratégia e segundo esta concepção e aplicação, a estratégia e o planejamento seriam meios de reduzir as incertezas impostas pelo ambiente (CLEGG, CARTER e KOMBERGER, 2004).

Reafirmando os anseios por uma nova visão da estratégia, Whittington (2003) busca compreender como e onde a estratégia realmente acontece, quando propõe seis questões básicas acerca da estratégia, a saber:

1. Onde e como a atividade de criação e administração de estratégias realmente acontece?
2. Quem executa a atividade formal de criar e organizar as estratégias?
3. Quais são as habilidades necessárias a esta atividade e como elas são adquiridas?
4. Quais são as ferramentas comuns e as técnicas de criação e administração de estratégias? Como estas são utilizadas na prática?

5. Como é o trabalho de criar e organizar estratégias?
6. Como os resultados das estratégias são divulgados e utilizados? (WHITTINGTON, 2003, p.119).

Em relação aos atores estratégicos ou “quem” realiza as atividades estratégicas, Regnér (2003) expõe o fato de que a delimitação de como a estratégia realmente é feita e quem está envolvido em sua elaboração, também é importante para os gestores e para as empresas tentarem alcançar novos rumos em áreas estratégicas de crescimento.

Com base no trabalho de Whittington (1996), Jarzabkowski e Wilson (2002) argumentam que a estratégia como prática, visa o processo de interação dos gestores em relação a todo o processo da estratégia. Para estes autores, a estratégia como prática envolve tanto inspiração (visão, formulação), quanto transpiração (meios pelos quais a estratégia é implementada).

Em seguida, Wilson e Jarzabkowski (2004) introduzem o entendimento de que a animação e a orientação são partes integrais da compreensão da estratégia como prática. Desta forma, descrevem que o processo de fazer estratégia pode ser captado em sua forma mais básica como uma combinação entre animação e orientação. Os processos da estratégia (fazer estratégia) podem ser vistos como uma mistura de ação (animação) e direção (orientação). Nesse sentido, fazer estratégia diz respeito ao conhecimento de onde e quando essas interações ocorrem, no tempo e no espaço (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

Segundo Jarzabkowski (2003), a estratégia como prática se esforça para explicar como os atores de gestão realizam o trabalho da estratégia, tanto através de suas interações sociais com outros atores e com as estruturas organizacionais.

De acordo com Johnson, Melin e Whittington (2003), aceitar a estratégia como uma prática social significa não privilegiar o desempenho da empresa, mas sim preocupar-se com a competência do estrategista e com a eficácia das pessoas envolvidas em sua prática. Nesta inserção dos autores, pode-se compreender como eficácia das pessoas, a capacidade que os atores estratégicos possuem de atingir objetivos estratégicos. Os autores ainda complementam que à medida que nos aproximamos da prática, mais percebemos que “estratégia” não é unicamente um atributo das organizações, mas constitui também uma atividade realizada pelas pessoas, através de microatividades estratégicas.

Jarzabkowski (2005), explica que a expressão prática sugere que a estratégia vem na sequência de experiências diárias que a realidade assume, sendo assim entendida como realidade, o que indica que é preciso compreender a experiência vivenciada pelos profissionais que estão realizando a estratégia, e a multiplicidade de ações e práticas que constituem a sua realidade em fazer estratégia. Desta forma, a estratégia como prática apoia-se nos estrategistas e nos seus subordinados, bem como no que eles fazem no seu dia-a-dia.

Desta forma, Jarzabkowski (2003; 2005), detalha como a perspectiva da estratégia como prática possui três focos principais, sendo estes: a prática, os praticantes e as práticas. A prática (ou *práxis*) representa o próprio processo de fazer estratégia, entendendo-o como um fluxo das atividades organizacionais ou ainda, microatividades estratégicas. Os praticantes são as pessoas direta ou indiretamente envolvidas nessas atividades, habitualmente os gestores ou “estrategistas”. Já as práticas dizem respeito aos instrumentos utilizados pelos atores, e que podem ser basicamente divididas em três tipos: primeiro são as práticas administrativas e racionais (tais como planejamento formal, orçamentos, indicadores de *performance* etc.), em segundo as práticas discursivas, que compreendem os recursos cognitivos, linguísticos e simbólicos da interação estratégica (tais como materiais visuais, treinamentos e discursos), e terceiro, as práticas estratégicas que criam oportunidades de interação entre os praticantes (tais como reuniões, *workshops* e interação diária), são os meios formais ou estruturados, através dos quais, a organização executa as estratégias.

2.1.3.1 Os fundamentos teóricos da estratégia como prática

Sobre o surgimento e bases da estratégia como prática, Whittington (2006) afirma que esta perspectiva estratégica surgiu a partir de um movimento maior no campo das teorias sociais contemporâneas, movimento este conhecido como “*practice turn*”, Segundo o autor, esta corrente teórica vem ganhando espaço desde os anos 1980, com notável influência de autores como Bourdieu, Certeau, Foucault e Giddens.

Em seguida, Meirelles e Gonçalves (2005) afirmam que a confluência da teoria da estruturação de Giddens e a teoria da prática de Bourdieu, foram seminais para a conciliação entre a dimensão do discurso da ação, ou da estrutura, sobre a conduta

humana. Com isto, o trabalho destes dois autores é fundamental ao entendimento da (principal) base teórica da estratégia como prática.

Sobre dos pressupostos de Giddens (1984, *apud* Wilson e Jarzabkowski, 2004) citam que os repertórios e rotinas, assim como as interações recursivas entre ação e contexto, são entendidos como demarcadores das micro-práticas, sendo, ao mesmo tempo, influenciados por elas. Desta forma, a teoria de estruturação é típica de tais perspectivas. Os autores ainda explicam que a ordem social é como um relacionamento entre agentes e estruturas produzidos socialmente, de modo que uns influenciam os outros recursivamente.

No que diz respeito à contribuição teórica de Bordieu, Pacagnan, Gimenez e Rubo (2011) lembram que foi Bourdieu, sociólogo francês que destacou o conceito de "prática" em sua obra intitulada "lógica da prática" (Bourdieu, 1990 *apud* Pacagnan, Gimenez e Rubo, 2011).

Bourdieu faz a sua contribuição ao agregar o conceito de *habitus*: um sistema de estruturação de disposições que opera além da consciência de um ator e, portanto, além de seu controle deliberado (BOURDIEU, 1979 *apud* RASCHE e CHIA, 2009). Segundo o autor, estas disposições moldam e organizam as práticas sociais são um fenômeno coletivo, que é relevante para um determinado grupo social ou cultura (BOURDIEU, 1985 *apud* RASCHE e CHIA, 2009).

Segundo Bourdieu (1979 *apud* Rasche e Chia, 2009), o *habitus* faz destacar se o ator está seguindo regras explícitas ou um cálculo racional durante a execução de atividades sociais. Como um sistema de disposições estruturantes, o *habitus* também demarca o escopo insuperável das atividades de um ator. Com base nisso, o *habitus* pode estar inserido em códigos de comportamento que os estrategistas aprendem e internalizam, é algo tácito, porém compreendido e seguido pelo ator.

Assim, as práticas sociais se tornam estáveis e permitem uma percepção comparável de objetos e do meio ambiente só porque eles são baseados em um sistema compartilhado habituado. As atividades rotineiras necessárias para realizar as práticas sociais são, portanto, baseadas em uma compreensão prática do mundo, que somente é atingida através da aquisição de um *habitus*. Semelhante a Foucault, Bourdieu (1990 *apud* Rasche e Chia, 2009) sublinha a natureza física das práticas, uma vez que o *habitus* é incorporado o corpo dos atores, e molda o desempenho das práticas sociais.

A fim de aprofundar as bases dos estudos sobre a estratégia como prática, Rasche e Chia (2009) propõem uma análise genealógica de teorias baseadas nas práticas sociais, na qual se destacam quatro elementos destas práticas, que podem orientar as pesquisas empíricas, sendo elas: (1) o comportamento usual do corpo; (2) o uso de objetos; (3) a aplicação de conhecimento tácito e, (4) a constituição da identidade dos profissionais através da pesquisa sobre as práticas.

Assim, os autores buscam mostrar que a pesquisa em estratégia como prática dirige sua atenção para o fenômeno, muitas vezes negligenciado, como a natureza física da “estrategização” e a forma como os objetos habilitam e limitam as atividades físicas e mentais. É válido complementar e definir como o ato de executar estratégias, o que os autores tomam como “estrategização” (RASCHE e CHIA, 2009).

Rasche e Chia (2009), ainda apresentam algumas comparações e argumentações teóricas acerca das práticas. Também afirmam que as teorias construtivistas sociais propõem que o significado só existe na medida em que é uma realização em curso; socialmente construído com base em ordens de conhecimento. Estas ordens, construídas coletivamente, tornam o mundo significativo e permitem que os atores possam agir. A interação dos atores sociais é um elemento crucial do construtivismo social, e é esse aspecto que inspira a prática baseada na teoria social. Esta perspectiva corrobora a visão de Rasche e Chia (2009) acerca da importância do construtivismo social, enquanto fundamento teórico das práticas.

Na visão de outros autores, as influências teóricas da estratégia como prática apresentam dois marcos teóricos que também se relacionam com a estratégia como prática, como influentes correntes conceituais nos estudos da estratégia, à saber:

- ✓ A Visão Baseada em Recursos: Segundo Johnson, Melin e Whittington (2003), a visão baseada em recursos é particularmente importante, porque a abordagem, da estratégia como prática preocupa-se com as práticas organizacionais e as atividades que poderiam presumivelmente constituir bases da vantagem competitiva, o que é uma das preocupações básicas de uma visão baseada em recursos. A agenda de micro-estratégia valoriza a ação, pois reconhece que a atividade de gestão e as pessoas envolvidas no dia-a-dia das organizações, sejam elas dirigentes ou não, são essenciais para a realização do valor potencial. A visão baseada em recursos avança na mudança para uma

perspectiva micro, capaz de captar os detalhes existentes nas atividades (JOHNSON, MELIN e WHITTINGTON, 2003).

- ✓ A teoria institucional: a preocupação com o comportamento das organizações e entidades como a natureza e os efeitos de suas peças formais e coletivas. Segundo a teoria institucional, as organizações buscam legitimidade ao invés de vantagem competitiva, há isomorfismo nas tendências estratégicas ao invés de uma busca por diferenciação e, na verdade, isso pode ser benéfico para as organizações. No entanto, Johnson, Melin e Whittington (2003), admitem que a maioria dos institucionalistas preferem concentrar-se sobre os ambientes estruturais e macro. Assim, concluem que o viés do institucionalismo é para o macro. Se institucionalização assume uma percepção compartilhada do ambiente, é preciso entender isso como um processo recursivo de promulgação, a ser explicado em termos de como os atores organizacionais influenciam e são influenciados pelas regras da organização e suas normas (JOHNSON, MELIN e WHITTINGTON, 2003).

2.1.3.2 Uma abordagem estratégica baseada em atividades práticas

A fim de propor a construção de uma teoria baseada na atividade, Paula Jarzabkowski utiliza os pressupostos da psicologia, notadamente os de Vygotsky associados ao modelo de sistema de atividades de Blackler, para fundamentar o seu *framework* que visa a sustentação teórica de um sistema de atividades.

Segundo Jarzabkowski (2003), a teoria da atividade conceitua o desenvolvimento psicológico como um processo social de interação dentro de determinado contexto histórico e cultural (VYGOTSKY, 1978, *apud* JARZABKOWSKI, 2003). Esta interação proporciona uma base de interpretação a partir da qual os indivíduos atribuem sentido as suas próprias ações e dos outros e por isso são capazes de se envolver em atividade compartilhada (VYGOTSKY, 1978; WERTSCH, 1985, *apud* JARZABKOWSKI, 2003). Assim, a atividade compartilhada é prática, na medida em que é realizada com um resultado em mente.

O contexto da atividade prática é definido como um sistema de atividades (ENGESTRON, 1993 *apud* Jarzabkowski, 2003). Além disso, Blackler (1993 *apud* Jarzabkowski, 2003) afirma que uma organização pode ser considerada um sistema de atividades que compreende três componentes principais: os atores sociais (gestores), as estruturas organizacionais, coletivas e sociais (físicas, recursos, políticas, cultura etc.) e as atividades práticas que os gestores exercem, conforme se ilustra na Figura 5.

Figura 5 - O sistema de atividades no qual a estratégia como prática ocorre



Fonte: Adaptado de Jarzabkowski (2003, p. 25).

Na Figura 5, Jarzabkowski (2003) explica que segundo os resultados de pesquisa daquele trabalho, o time de gestores, posicionados no topo do triângulo, foi identificado como “ator-chave” da estratégia como prática, pois estes gestores interagem continuamente com as estruturas organizacionais e coletivas, no lado esquerdo da Figura 5, envolvendo a cultura da organização, sua história e também, os outros “atores” que contribuem para a construção da atividade estratégica.

Outro ponto analisado por Jarzabkowski (2003) é a atividade prática, ilustrada como atividade estratégica, no lado direito do triângulo que representa o sistema de atividades. Esta atividade estratégica é resultante das interações entre os atores e as estruturas organizacionais ao longo do tempo e afetam toda a organização, na medida em que adquirem legitimidade entre os atores do sistema e também se tornam um componente importante do sistema de atividades.

Em seguida, há a contribuição da teoria da atividade, ao se interpretar as práticas estratégicas, ao centro da Figura 5, que segundo a autora, é através destas práticas que ocorre a interação entre atores e as estruturas organizacionais. A autora, ainda cita que a teoria da atividade sugere que esta interação ocorre com o emprego de técnicas e ferramentas, que os atores utilizam para interagir com seus ambientes, desta forma o uso de tais ferramentas é prática, sendo orientada para construir a atividade. (JARZABKOWSKI, 2003).

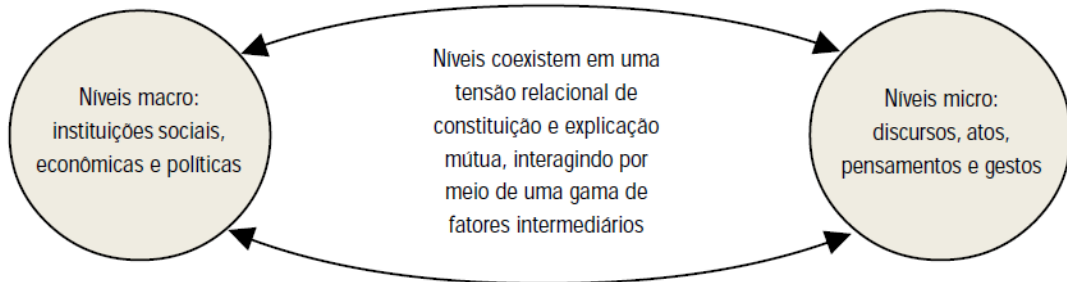
As ferramentas têm uma finalidade prática de permitir que componentes organizacionais, tais como pessoas, recursos materiais e processos, realizem a atividade estratégica. No entanto, segundo Jarzabkowski (2003), a teoria da atividade não conceitua as ferramentas como um componente particular do sistema. Em vez disso, as ferramentas estratégicas são conceituadas como instrumentos de mediação entre as finalidades variadas e os interesses. Essas ferramentas de interação e mediação podem contribuir com as práticas através das quais a estratégia é construída. Conforme Jarzabkowski (2003) são exemplos de ferramentas estratégicas, os instrumentos de coordenação e gestão dos recursos materiais da estratégia, bem como os meios pelos quais a estratégia acontece.

Ainda na Figura 5, Jarzabkowski (2003) explica que as setas são usadas para indicar as propriedades de práticas que permitam a interação estratégica e a atividade compartilhada entre os componentes, não necessariamente consensual, de um sistema de atividades. A fim de funcionar como um sistema, diferentes componentes da organização exigem um meio de interagir uns com os outros o suficiente para produzir uma ação estratégica.

Desta forma, se identificadas as práticas estratégicas e os procedimentos operacionais formais, é possível captar não apenas o modo formal, mas também o habitual e social de agir por meio do qual a estratégia é construída (JARZABKOWSKI, 2003).

Em seguida dessas análises com base na proposta de uma teoria da atividade, Wilson e Jarzabkowski (2004) abordam os níveis micro e macro da estratégia. Sobre estes, argumentam que é importante, relacionar qualquer análise no nível micro com influências e resultados em uma instância maior (unidade de análise macro), conforme se ilustra na Figura 6.

Figura 6 - Uma visão relacional de macro e micropráticas



Fonte: Wilson e Jarzabkowski (2004, p.16).

Nessa visão relacional, os níveis estratégicos macro e micro constituem dois polos de um contínuo que coexistem em uma tensão relacional. O relacionamento entre esses dois polos é bi-direcionado, de modo que qualquer atividade que ocorra esteja relacionada tanto ao contexto externo (macro) quanto ao intra-organizacional (micro). Assim as microatividades contribuem para a construção de contextos sociais mais amplos, mesmo sendo por influenciadas por estes e assim ciclicamente, como exemplificam os autores:

Por exemplo, pode-se estudar o resultado de um determinado episódio de realização de estratégia ou o resultado de uma interação estratégica. Cada um deles pode ser moderadamente importante em si mesmo, mas, quando considerados como uma série de episódios e interações, eles afetam resultados mais amplos, como o desempenho das firmas. Uma questão fundamental para os estudiosos da estratégia é a construção de sólidas ligações nos relacionamentos entre microfenômenos e as questões mais macro que os circundam. Sugere-se que a visão relacional pode auxiliar orientando tais pesquisas. (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004, p.16).

Wilson e Jarzabkowski (2004) ainda complementam com os desafios de se definir o que constitui uma unidade de análise apropriada para estudar a prática ou a atividade. Segundo os autores, conforme a natureza inter-relacionada dos fenômenos da prática pode ser difícil isolar os estudos em uma unidade de análise específica, como um “episódio de realização de estratégia” ou “conversas durante uma interação”, já que outros dados entram neste processo de análise. Assim, os

autores argumentam, pela importância de se definir algum aspecto da prática e o que este aspecto deverá explicar para que se consiga ir além do mero empirismo.

Essas atividades localizadas de um grupo são o foco dos pesquisadores que veem tais comunidades como sistemas de atividades, em que o contexto do grupo fornece uma estrutura interpretativa para a criação de sentidos e para a ação (estratégica). Os autores ainda assinalam que, em contrapartida, o situacionismo está localizado em um nível de análise muito mais macro. Repertórios e rotinas, assim como interações recursivas entre ação e contexto, são entendidos como demarcadores das micro-práticas, sendo ao mesmo tempo, influenciados por elas - vide Figura 5 (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004).

A partir destes pressupostos, Johnson, Melin e Whittington (2003) buscam maior amplitude para esta abordagem e propõem a adoção de uma visão baseada em atividades. Segundo os autores, há necessidade de articular os fenômenos “macro” com explicações “micro”, exatamente o que pretende uma visão baseada em atividades.

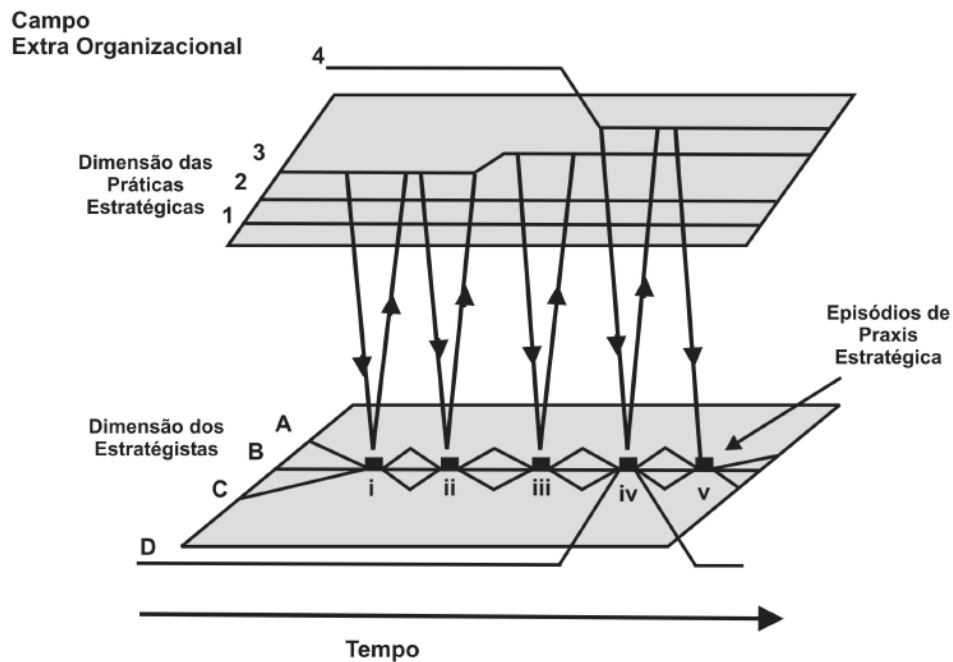
Os autores ainda complementam que a visão baseada em atividades não nega a importância da pesquisa para os gestores e pesquisadores, sobre as questões-macro para que os estrategistas consigam alcançar e sustentar uma vantagem competitiva, com base exclusiva em ativos ou competências organizacionais, em nível de gestão ou ainda, para diversificação e aquisição de empresas com sucesso (JOHNSON, MELIN e WHITTINGTON, 2003).

Em continuidade aos estudos com enfoque em sistemas de atividades, Richard Whittington (2006) propõe um modelo de análise das atividades estratégicas, baseado em três conceitos-chave, à saber:

- ✓ As práticas: conjuntos de tecnologias, rotinas, ferramentas, conceitos, ideias e procedimentos para pensar e agir que os estrategistas usam para executar a estratégia, legitimando-as através de normas ou de experiências passadas.
- ✓ A práxis: é o trabalho, de fato realizado, ao se executar a estratégia e que pode ser, por exemplo, reuniões, projetos, conversas etc.
- ✓ Praticantes: são aqueles que executam a estratégia, são os estrategistas, sejam eles proprietários, diretores ou funcionários em nível de gestão.

Este modelo de análise está ilustrado a seguir na Figura 7 e possui estrutura diferente da Figura 5, proposta por Jarzabkowski (2003), tendo em vista que considera a existência de episódios de *práxis* estratégicas, bem como a consideração de vários estrategistas ou gestores, interagindo com diferentes práticas nestes episódios, como se pode observar:

Figura 7 - Integração de *práxis*, práticas e praticantes



Fonte: Adaptado de Whittington (2006, p.621).

Na Figura 7, pode-se observar no paralelogramo inferior, os estrategistas A, B e C, tipicamente gestores de alta administração e o estrategista D, que é externo à organização e faz parte do ambiente extra-organizacional, embora participe de determinados episódios de *práxis* estratégicas.

Segundo explica Whittington (2006), estes gestores interagem em diferentes episódios de *práxis* estratégicas internas à organização e podem ser encontros formais ou informais, as quais estão numeradas de I até V, também no paralelogramo inferior.

Enquanto executam as estratégias (nos episódios de *práxis* estratégicas), os praticantes moldam o conjunto de práticas disponíveis em seus contextos intra e extra-organizacionais. Estas práticas acabam se tornando legítimas para esta organização e estão ilustradas no paralelogramo superior, numeradas de 1 até 4.

Whittington (2006), ainda explica que as práticas são possíveis rotinas e padrões gerados fora da organização, mas que foram imediatamente internalizados. Como exemplo, está a prática 4, que é externa e a partir do episódio IV, passa a fazer parte do conjunto de práticas da organização.

Entretanto, nenhuma destas práticas é fixada na trajetória da organização ao longo do tempo. Conforme os estrategistas moldam as práticas, estes reproduzem e, ocasionalmente, alteram o “estoque” de práticas disponíveis, para o próximo episódio de *práxis* estratégica. Isto porque na maioria das vezes, eles apenas reforçam estas práticas, repetindo-as e continuando a confiar nelas. Contudo, ocasionalmente, e talvez por improvisação ou necessidade de síntese, os gestores podem adaptar tais práticas, como o fazem com a prática 3 no segundo episódio de *práxis* (ii), na Figura 7, representada pela torção da linha da prática 3. Ocasionalmente, os gestores também podem aceitar uma nova prática a partir do exterior, como no quarto episódio de *práxis*, com a introdução da prática 4.

Neste caso, a nova prática é levada para a organização por um ator extra-organizacional, o estrategista D - talvez um consultor de estratégia. Em seguida, a prática 4 é aceita como útil e legítima, consolidando-se uma nova prática recorrente entre este conjunto de praticantes, embora o gestor D não participe diretamente no episódio seguinte de *práxis* (WHITTINGTON, 2006, p.621).

2.1.3.3 A relação do corpo, objetos e ferramentas das práticas estratégicas

Para Rasche e Chia (2009), a pesquisa sobre a estratégia como prática não lida com a atividade estratégica por si só, mas com os padrões das ações corporais e palavras que os estrategistas executam pessoalmente. Sempre que um estrategista aprende uma prática, aprende a mover seu corpo de uma determinada maneira (incluindo atividades tais como falar, ler e escrever). Isso significa mais do que simplesmente considerar a implantação do corpo humano na realização da prática; pelo contrário, os movimentos do corpo e as tendências já são as práticas de si. A estratégia como prática, portanto, é causa para estudos através das lentes da prática estratégica. Esta prática traduz-se no trabalho que compreende a estratégia: o fluxo de atividades estratégicas tais como reuniões, falas, cálculos, preenchimento de formulários e apresentações em que a estratégia é constituída.

Os praticantes da estratégia segundo Jarzabkowski e Whittington (2008), são as pessoas que fazem o trabalho de estratégia, o que vai além de gerentes seniores e incluem-se os gerentes de vários níveis da empresa, os atores externos tais como consultores, analistas e entidades reguladoras. As práticas de estratégia são as ferramentas de interação social, simbólica e material através do qual o trabalho da estratégia é feito. Estas práticas incluem aquelas ferramentas que se tornaram parte do fluxo de trabalho em estratégia, tais como as cinco forças de Porter, a modelagem de decisão e sistemas de orçamento, os artefatos materiais e tecnologias, tais como o uso do PowerPoint, cartazes e planilhas. O praticante da estratégia, seja um gerente ou consultor, precisa ser competente e capaz de mobilizar essas práticas a fim de obter efetividade na prática (JARZABKOWSKI e WHITTINGTON, 2008).

Rasche e Chia (2009) afirmam que muitas vezes, a pesquisa em estratégia baseia-se no que as pessoas dizem, em vez de basearem-se em uma observação direta. Assim, uma observação dos gestos habituais utilizados pelos estrategistas dentro de suas práticas, os rituais contidos nas apresentações de estratégia e o emprego de ferramentas de persuasão, podem adicionar novas percepções sobre o papel dos estrategistas nas práticas de estratégia e assim, complementar a análise dos atos de fala, praticadas pelos atores estratégicos.

A partir destas considerações, Rasche e Chia (2009) propõem três maneiras pelas quais o corpo se expressa em práticas estratégicas:

- ✓ O corpo pode manifestar esquemas de conhecimento coletivo que cercam as práticas em estratégia.
- ✓ O corpo também pode ser significativo. Isto implica que as atividades corporais significam para os outros que uma pessoa está envolvida na prática da estratégia de decisão.
- ✓ O corpo de um estrategista também pode ser tratado como um corpo instrumental. Isto não implica que o corpo é um instrumento, mas as performances corporais muitas vezes são constitutivas de novas ações. Por exemplo, uma apresentação do orçamento através de ações corporais e provérbios podem levar a novas ações, tais como telefonemas ou reuniões.

Assim, os autores apresentam a visão de que as práticas de estratégia não são apenas performances rotineiras do corpo, mas também incluem uma compreensão rotineira do mundo, baseada em sistemas de conhecimento compartilhado. Isto porque, durante a realização de uma prática estratégica, os gestores tiram conclusões sobre conhecimento coletivo. Embora os teóricos da prática usem termos diferentes para descrever esses sistemas, o entendimento é de que há um senso comum, na medida em que estes esquemas de conhecimento, ainda que tácitos, são amplamente reconhecidos como existentes. Neste sentido, os autores explicam que práticas estratégicas tais como "alocação de recursos" ou "reuniões de estratégia" são baseadas em sistemas de conhecimentos implícitos, que fornecem aos estrategistas uma compreensão de como a prática deve ser desempenhada naquela rotina (RASCHE e CHIA, 2009).

Outra análise que fazem Rasche e Chia (2009), diz respeito às relações sujeito-objeto. Os autores afirmam que levar a sério as práticas estratégicas significa que as relações sujeito-objeto, onde o estrategista utiliza algum objeto, devem ser tratadas com a mesma importância das relações sujeito-sujeito, onde o estrategista se relaciona com outro ator estratégico.

Estas afirmações são alinhadas com as de Reckwitz (2002), que explica a relação das coisas com a teoria da atividade ao explicar: "Para a teoria da prática, os objetos são componentes necessários para muitas práticas – tão indispensáveis quanto a atividade mental e corporal" (RECKWITZ, 2002, p.252). Neste sentido o autor ainda complementa que a realização de uma prática muitas vezes significa usar objetos particulares de uma determinada maneira. Por exemplo, pode-se pensar que seja trivial, mas para jogar futebol, precisa-se de uma bola e outros recursos indispensáveis.

Assim, pesquisar como objetos participam das práticas estratégicas envolve o estudo de como os objetos facilitam ou dificultam as falas e ações corporais, influenciando os resultados. Em complemento, os autores exemplificam os objetos que não são muito pesquisados até o momento (por exemplo, computador e vários softwares, embalagens, telefones, *flip chart* etc.), mas são vitais para o processo de elaboração e legitimação do processo de construção da estratégia (RASCHE e CHIA, 2009).

Por fim, Jarzabkowski e Whittington (2008) consideram as práticas estratégicas, ferramentas de interação social, simbólicas e materiais através das

quais o trabalho da estratégia é feito. Estas práticas incluem aquelas ferramentas que se tornaram parte do fluxo de trabalho em estratégia, tais como as cinco forças de Porter, a modelagem de decisão e sistemas de orçamento, os artefatos materiais e tecnologias, tais como o uso do PowerPoint, cartazes e planilhas (JARZABKOWSKI e WHITTINGTON, 2008).

2.1.4 A pesquisa e aprendizagem da estratégia como prática

Sobre a pesquisa em estratégia como prática, os autores do tema afirmam que esta surgiu em decorrência da insatisfação com o perfil quantitativo e positivista que o modernismo dispensou aos estudos organizacionais, sobretudo no campo da estratégia (WHITTINGTON, 2004b).

A partir da abertura de novas possibilidades em termos de pesquisa, suportados pelos paradigmas pós-modernos, os trabalhos ligados a estratégia podem tomar novos formatos, utilizar novos métodos e técnicas, como assinala o autor:

Após o modernismo, não é mais necessário que o pesquisador se afaste de seu objeto de estudo por meio de análises quantitativas de uma grande quantidade de dados; ele pode agora desenvolver um relacionamento muito mais íntimo com seu objeto de estudo. (WHITTINGTON, 2004b, p.45).

Acerca deste novo momento vivido pelos pesquisadores em estratégia, Jarzabkowski e Whittington (2008) afirmam que a estratégia como prática é um campo recente de pesquisa e tem crescido em resposta à ausência dos atores estratégicos e suas atividades na maioria dos artigos acadêmicos sobre estratégia. Conforme Jarzabkowski e Whittington (2008), a pesquisa sobre estratégia como prática não tem por objetivo dar aos estudantes modelos parcimoniosos para análise ou expô-los aos casos de melhores práticas, mas sim para ajudá-los a desenvolver a “sabedoria prática”, através de uma melhor compreensão da estratégia como prática.

Assim sendo, a estratégia como prática rejeita uma escolha entre a teoria e prática, argumentando através de uma pesquisa baseada nas teorias sociológicas da prática. Os autores ainda mencionam diferentes perspectivas entre a academia e

a estratégia na prática, mas analisam que há formas muito diferentes para a pesquisa e ensino (JARZABKOWSKI e WHITTINGTON, 2008).

Primeiramente, Jarzabkowski e Whittington (2008) citam uma agenda de pesquisa que defende o retorno do enfoque prático dos gestores, baseados no estudo de caso e processo de investigação. Em contraponto, há também outra vertente em pesquisa sobre estratégia, que vê potencial na continuidade da pesquisa baseada na teoria econômica.

Desta forma, Jarzabkowski e Whittington (2008), defendem ambas as abordagens, mas propõem uma abordagem própria, que faz a prática não separada da pesquisa, mas sim que torna a prática objeto direto da pesquisa. Desta forma, buscam manter a filiação à teoria defendida por acadêmicos e obter proximidade com a prática gerencial.

A partir desta posição, Jarzabkowski e Whittington (2008), propõem que a teoria da prática, advinda da sociologia, sustenta a pesquisa em estratégia como prática. Isso pode levar a duas conclusões distintas, conforme os autores discorrem em seguida.

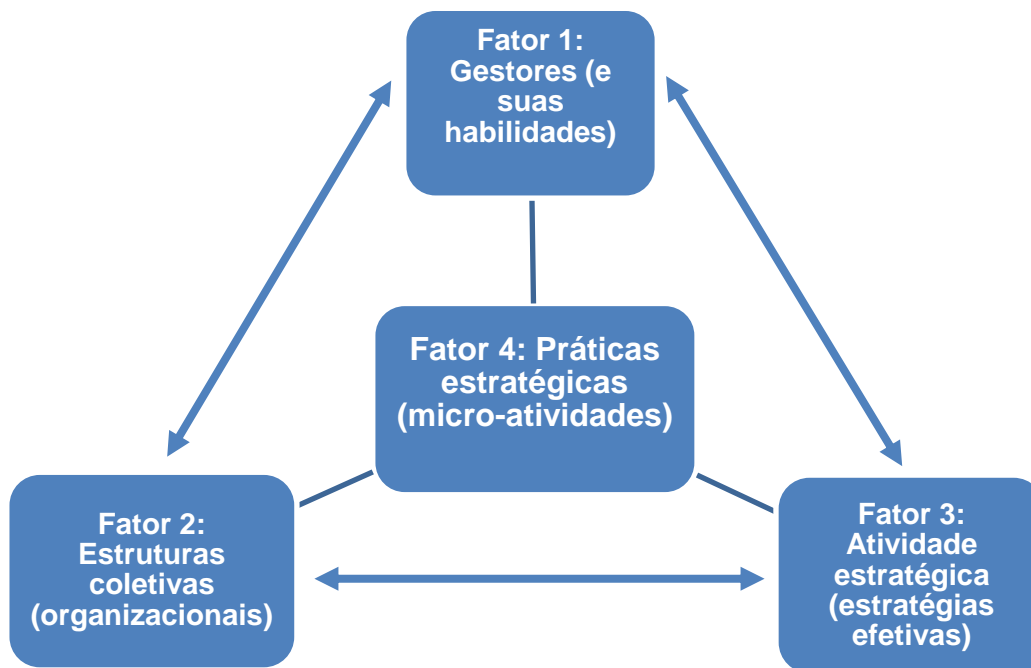
Primeiramente, a pesquisa de estratégia como prática, pode fornecer informações sobre quando dispor de um praticante da estratégia competente com enfoque no desenvolvimento de um profissional competente, que agregue valor para a estratégia. Assim, os estudiosos de estratégia como prática devem enfatizar a importância de pesquisa que examina de perto a própria realização da estratégia: os artefatos de material à mão, a língua que é utilizada, o posicionamento físico, a frustração, raiva, excitação, antecipação, tédio, repetição e manobras políticas que são trazidas ao trabalho em estratégia. Isto ajuda a mostrar o que está envolvido em ser um estrategista competente e como alguns profissionais são mais influentes que outros (JARZABKOWSKI e WHITTINGTON, 2008).

A segunda conclusão, é que os estudos de estratégia como prática, embora não prescritivos, podem ajudar a melhorar a prática, fornecendo explicações sobre as atividades e as suas consequências. Assim, a estratégia como prática está preocupada com uma teoria explicativa, que se esforça para refletir a prática real, com alguma precisão. A teoria explicativa tem a vantagem da familiaridade e veracidade para os profissionais (WEICK, 1989 *apud* JARZABKOWSKI e WHITTINGTON, 2008). Ou seja, os profissionais reconhecem as situações e atividades descritas e explicadas.

2.1.5 Abordagem da estratégia como prática na presente pesquisa

Após a realização de um apanhado teórico acerca da estratégia como prática e sua visão sobre o que é estratégia, como esta ocorre e o que deve ser analisado nas organizações, é possibilitada a proposição de um *framework* preliminar de análise, acerca do referencial levantado sobre a estratégia como prática, a qual pode ser ilustrada pela Figura 8 a seguir:

Figura 8 - Fluxo de análise da estratégia como prática



Fonte: O autor (2012).

O objetivo do fluxo de análises verificado na Figura 8 é poder compreender, identificar e sistematizar, como o desempenho das microatividades por parte dos gestores no seu dia-a-dia e dispendo de suas habilidades, interage com os as estruturas organizacionais, e as atividades estratégicas ou estratégias efetivas da organização.

Assim, este *framework* preliminar de análise, possui como base o modelo do sistema de atividades proposto por Jarzabkowski (2003) e ilustrado no presente trabalho através da Figura 5.

Naquela ilustração, Jarzabkowski (2003) estabelece uma relação direta e interativa entre estes fatores estratégicos, definindo o contexto da atividade prática como um sistema de atividades. Segundo a autora, uma organização pode ser considerada um sistema de atividades que compreende três componentes ou fatores: os atores sociais (gestores e subordinados), as estruturas organizacionais (físicas, recursos, políticas, cultura etc.) e as atividades práticas que os gestores exercem em suas rotinas.

Neste modelo de análise, propõe-se a mesma base em termos de “atores” da estratégia, porém, nesta ilustração os “atores” aparecem como fatores de análise, a fim de se evitar eventuais enganos entre o que pode ser um “ator” para o sistema de atividades e o que é um ator estratégico. Além disso, neste modelo agregam-se alguns conceitos e definições aprofundadas por Whittington (2006), no sentido de clarificar o que pode ou não ser interpretado como um fator do sistema de atividades.

Desta forma, a análise proposta pela figura 8, os atores estratégicos a serem considerados são os mesmos do sistema de atividades descrito por Jarzabkowski (2003) e servem de base para análise dos resultados da presente pesquisa, agregando-se apenas a explicação pormenorizada de cada um destes, na medida em que se pode complementar com as afirmações de outros autores, conforme seguem:

- ✓ Fator 1: são os gestores, praticantes, estrategistas, as pessoas que executam as atividades estratégicas, podendo ser proprietários, diretores ou funcionários em nível de gestão (WHITTINGTON, 2006), dispendo de suas habilidades (consideravelmente indissociáveis). Conforme Jarzabkowski (2005), o “fazer estratégia por parte dos gestores, depende da habilidade astuciosa para usar, adaptar e manipular os recursos que são empregados para se engajar na formação da atividade da estratégia ao longo do tempo” (JARZABKOWSKI, 2005, p. 34).
- ✓ Fator 2: são as estruturas coletivas ou organizacionais, é o aparato tangível ou intangível que molda o contexto no qual os gestores atuam. Jarzabkowski (2003), cita como exemplos a cultura da organização, sua história e “outros atores”, que se pode entender como outros fatores contextuais ao

acontecimento da atividade estratégica. Para efeito de análise da presente pesquisa, utiliza-se o termo estruturas organizacionais, entendendo que estas podem ser, também, coletivas, bem como, apresentar-se em formas intangíveis ou tangíveis.

- ✓ Fator 3: Atividade estratégica, que Jarzabkowski (2003) explica ser o resultado das interações entre os atores e as estruturas coletivas e organizacionais ao longo do tempo e que afetam toda a organização. Este fator, Whittington (2006) aprofunda a caracterização, afirmando serem conjuntos de tecnologias, rotinas, ferramentas, conceitos, ideias e procedimentos para pensar e agir que os estrategistas usam para executar a estratégia, legitimando-as através de normas ou de experiências passadas. Assim, estes conceitos ligam-se ao que se prefere chamar de “estratégia(s) efetiva(s)”, pois representam padrões de ações estratégicas ou meios para atingir aos objetivos, que o sistema de atividades já possui e usa na execução das atividades.

- ✓ Fator 4: Práticas estratégicas: são as práticas cotidianas dos gestores, também encontrado em certas publicações com o termo “*práxis*”. Jarzabkowski (2003) afirma que é através destas práticas que ocorre a interação entre atores e as estruturas organizacionais. Whittington (2006) ainda explica que a “*práxis*” é o trabalho de fato realizado pelos gestores, ao se executar a estratégia. Como exemplo, o autor cita que estas podem ser reuniões, projetos, conversas etc. Esta caracterização, liga-se ao que Johnson, Melin e Whittington (2003) chamam de microatividades, quando afirmam que precisa-se de grande quantidade destas para se compor estratégia e o processo de fazer estratégia na prática. Com isto, o centro da análise proposta pelo framework preliminar, são as microatividades da organização estudada.

Além dos fatores listados, há também outro ponto de convergência entre o sistema de atividades proposto por Jarzabkowski (2003) e o modelo de análise proposto nesta seção da pesquisa. Tratam-se das setas, conforme se pode observar nas Figuras 5 e 8. Contudo, na Figura 5, as setas servem para demonstrar as propriedades das práticas das interações e atividades estratégicas compartilhadas

(JARZABKOWSKI, 2003). Na Figura 8, as setas são utilizadas para ilustrar o fluxo interativo entre os fatores do sistema e as relações existentes entre estes.

Adicionalmente, faz-se pertinente o registro de que, para efeito da presente pesquisa, somam-se às suposições e conclusões de Jarzabkowski (2003;2005), Johnson, Melin e Whittington (2003) e Whittington (2006), as contribuições de outros autores, já devidamente elencados e nominados neste referencial, com o objetivo de fundamentar os preceitos teóricos que nortearam as análises e conclusões da presente pesquisa.

Outra ressalva está em considerar que os autores neste referencial elencados não são os únicos acerca do tema abordado, bem como as publicações listadas, não representam a totalidade da produção destes autores e as suposições trazidas daqueles referenciais para esta pesquisa não são, necessariamente, as únicas postuladas em cada referência. No entanto estes são considerados autores de alta relevância para a estratégia como prática, tendo em vista a grande quantidade de publicações e citações que estes autores possuem envolvendo a teoria, principalmente quando esta é aplicada ao contexto organizacional.

Enfim, com base neste *framework* preliminar, baseado no sistema de atividades adotado por Jarzabkowski (2003), complementado pelas contribuições dos demais autores já mencionados, que a análise do caso estudado foi realizada e, a partir desta referência, que se realizou análises pormenorizadas e montagem de um novo *framework* de análise, definitivo em relação aos resultados de pesquisa, conforme se pode visualizar na Figura 14 do presente trabalho.

3 O SETOR DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS NO BRASIL

Nesta seção, o setor de transporte rodoviário de cargas brasileiro e as empresas nele inseridas são descritos, de maneira sucinta e com base em dados secundários, a fim de que se possa obter melhor visão acerca das principais características organizacionais e ambientais, nos quais ocorrem as atividades das empresas do transporte rodoviário de cargas no Brasil.

3.1 PANORAMA DO SETOR DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS NO BRASIL

Para que se possa compreender o funcionamento do setor de transporte rodoviário de cargas no Brasil, faz-se necessária a análise preliminar do seu tamanho e importância para as empresas e para o País. Segundo Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), o transporte de cargas é o principal componente dos sistemas logísticos das empresas e a sua importância pode ser verificada através de pelo menos, três indicadores financeiros, a saber: custo, faturamento e lucro. Para Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), o transporte representa cerca de 64% dos custos logísticos de uma empresa, 4,3% do seu faturamento e por vezes, mais que o dobro do lucro.

Conforme Neves (2005), no Brasil o modal rodoviário prevalece sobre os demais modais de transporte, de forma que o autor estima que atualmente o transporte rodoviário responda por 60% do total de cargas transportadas no Brasil. O dado é confirmado por Fleury (2003), pois afirma que no Brasil mais de 60% da carga é transportada pelo rodoviário contra 26% nos EUA, 24% na Austrália e 8% na China, o que revela um sério desbalanceamento na matriz de transportes brasileira.

Neste sentido, Wanke e Fleury (2006) adotam postura mais crítica sobre a má distribuição da matriz de transportes brasileira, e afirmam que de todos os problemas que afetam o transporte de cargas no Brasil, principal é a distorção da matriz de transportes. Segundo os autores, enquanto países de grandes dimensões territoriais, como EUA, Canadá, China e Rússia utilizam predominantemente os modais, ferroviário e aquaviário, em detrimento do rodoviário, no Brasil o que se observa é exatamente o contrário, ou seja, o predomínio absoluto do rodoviário.

As consequências desta distorção, segundo Wanke e Fleury (2006) são o excesso de oferta de transporte rodoviário, resultante da falta de regulamentação da entrada de novas empresas no setor, o que cria uma concorrência desleal com os outros modais de transporte. Isto contribui para o estabelecimento de um círculo vicioso, no qual os preços cobrados no transporte rodoviário não remuneram seus custos, criando uma falsa sensação de eficiência operacional junto aos embarcadores, uma vez que os preços do fornecedor são em larga medida os custos do cliente.

Em complemento, Neves (2005) assinala que na década de 50 o modal rodoviário respondia por cerca de 40% do total transportado no Brasil e a sua participação na matriz de transporte se elevou consideravelmente a partir da década de 60, estimulado pela vinda das indústrias automobilísticas e pelo subsídio no preço dos combustíveis. Também colaboraram para isso o histórico de serviço e a capacidade insuficiente dos outros modais e a falta de regulamentação do setor de transportes.

Assim, Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), assinalam que esta dependência do modal rodoviário faz com que o Brasil empregue cerca de 10% do seu PIB em transporte, valor considerado exagerado pelos autores, uma vez que este modal é o segundo mais caro que existe, ficando atrás apenas do transporte aeroviário.

O Estado de São Paulo, responsável pelo maior PIB regional brasileiro apresenta uma matriz de transporte ainda mais distorcida, com 93,3 % de sua riqueza econômica sendo transportada pelas rodovias, 5,5% pelas ferrovias e 1,2 % pelos outros modais. Em São Paulo são 200 mil quilômetros de rodovias contra apenas 5,1 mil quilômetros de ferrovias e 2,4 mil quilômetros de hidrovias.

Além disso, Neves (2005) reitera alguns dos problemas estruturais assinalados por Wanke e Fleury (2006), citando dentre vários, os que se podem destacar:

- a) excessivo número de empresas no setor, o que provoca acirramento da competição e perda no poder de barganha junto aos clientes;
- b) serviço de transporte comercializado como *commoditie*;
- c) má conservação das estradas;
- d) roubo de cargas;
- e) elevada idade da frota dos caminhões;
- f) pesada carga tributária;

- g) altos tempos de espera para carga e descarga;
- h) falta de barreiras de entrada no setor.

Conforme elucidam Wanke e Fleury (2006), na origem destes problemas estruturais estão as questões de priorização de investimentos governamentais, regulação, fiscalização e custo de capital, que levaram o país a dependência exagerada do modal rodoviário e com isto, a baixos índices de produtividade. Além destes problemas os autores concordam com Neves (2005), sobre o elevado nível de insegurança nas estradas, a baixa eficiência energética e a altos níveis de poluição ambiental. Tudo isso vem ocorrendo ao mesmo tempo em que o transporte aumenta sua importância na economia brasileira (WANKE e FLEURY, 2006, p.417).

Outro fator que merece registro na indústria dos transportes é a carga tributária. Segundo Neves (2005), além dos 61 tributos existentes no Brasil, as empresas ainda gastam algo equivalente a 1% de seu faturamento para garantir o cumprimento das 93 obrigações fiscais acessórias, materializadas em livros, declarações, guias, formulários etc.

Wanke e Fleury (2006), ainda demonstram preocupação com o panorama do setor de transportes no Brasil, ao afirmar que o sistema de transportes brasileiro encontra-se numa encruzilhada, pois tem de um lado, um forte movimento de modernização nas empresas embarcadoras, que demandam serviços logísticos cada vez mais eficientes, confiáveis e sofisticados, a fim de manterem-se competitivas em um cenário de globalização, onde a logística é, cada vez mais, determinante para o sucesso empresarial. Na contramão está um conjunto de problemas estruturais, que distorcem a matriz de transportes brasileira e contribuem para o comprometimento da qualidade dos serviços, da saúde financeira dos operadores e principalmente do desenvolvimento econômico e social do país.

Em contrapartida, a ANTT (2010), afirma o esforço governamental no sentido de regular o setor e reduzir a informalidade e a concorrência predatória, através da promulgação da Lei nº 11.442/07, regulamentando o transporte rodoviário de cargas realizado por terceiros e mediante remuneração. Segundo a entidade, a referida Lei é inovadora, pois exige atividade principal em transporte para o exercício da atividade de transportador remunerado de cargas, definindo as responsabilidades do transportador perante o contratante do serviço, tal como a exigência de seguro contra perdas ou danos causados à carga, e também os direitos do transportador.

Além disso, a Lei nº 11.442/07, exige capacidade técnica e operacional do transportador, tendo em vista que o autônomo deve comprovar experiência profissional de pelo menos três anos ou ter sido aprovado em curso específico e a empresa de transporte de cargas deve dispor de responsável técnico com experiência profissional de três anos ou ter sido aprovado em curso específico (ANTT, 2010).

Outra contrapartida alentadora, é o panorama identificado por Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), pois afirmam que as transportadoras rodoviárias de cargas estão passando por um importante processo de modernização tecnológica, sobretudo com o uso de ferramentas da tecnologia da informação, sistemas de rastreamento por satélite, roteirizadores de cargas e também avanços no sentido de ampliar a gama de serviços.

3.2 O TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE CARGAS BRASILEIRO EM NÚMEROS

Os dados setoriais são listados a seguir, com base nas informações publicadas pela ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres e do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

Agindo como órgão governamental e regulador dos transportes terrestres, a ANTT (2011) registra, fiscaliza e regula as empresas deste setor. Além disso, realiza estudos sobre temas de interesse comum das empresas desta atividade econômica, como é possível complementar a seguir a partir das Tabelas abaixo, informações em nível Brasil:

Tabela 1 - Transportadores e Frota de Veículos

Tipo do Transportador	Registros Emitidos	Veículos	Veículos por Transportador
Autônomo	546.721	755.567	1,4
Empresa	102.685	862.741	8,4
Cooperativa	281	11.611	41,3
Totais	649.687	1.629.919	2,5

Fonte: ANTT (2012a).

Pelos dados apresentados na Tabela 1, se pode observar que existem atualmente no Brasil, aproximadamente 103 mil empresas de transporte rodoviário de cargas registradas. Isto corrobora a afirmação de Neves (2005), acerca do excessivo número de empresas concorrendo no mesmo mercado e assim, saturando a concorrência.

O Faturamento do setor, foi estimado em R\$ 81,6 bilhões anuais, pelo IBGE (2009) e tendo como base o ano de 2009, isto somente para a atividade de transporte rodoviário de cargas. Quando a amostra de é reduzida para empresas com 20 ou mais pessoas ocupadas, a pesquisa aponta um faturamento anual de cerca de R\$ 60,5 bilhões anuais, com base no ano de 2009.

No que tange a frota de veículos, a ANTT também divulga os dados categorizados que possibilitam análise sobre o perfil da frota de veículos no transporte rodoviário de cargas brasileiro. A Tabela 2 que segue, traz estas informações:

Tabela 2 - Transportadores - Tipo de Veículo				
Tipo de Veículo	Autônomo	Empresa	Cooperativa	Total
CAMINHÃO LEVE (3,5T A 7,99T)	100.992	43.844	368	145.204
CAMINHÃO SIMPLES (8T A 29T)	360.729	207.877	2.444	571.050
CAMINHÃO TRATOR	126.783	230.276	3.652	360.711
CAMINHÃO TRATOR ESPECIAL	548	831	24	1.403
CAMINHONETE / FURGÃO (1,5T A 3,49T)	33.736	20.412	178	54.326
REBOQUE	10.531	21.953	164	32.648
SEMI-REBOQUE	105.576	324.334	4.554	434.464
SEMI-REBOQUE COM 5ª RODA / BITREM	739	1.518	65	2.322
SEMI-REBOQUE ESPECIAL	223	905	30	1.158
UTILITÁRIO LEVE (0,5T A 1,49T)	13.908	7.124	107	21.139
VEÍCULO OPERACIONAL DE APOIO	1.802	3.667	25	5.494
Total	755.567	862.741	11.611	1.629.919

Fonte: ANTT (2012b).

Na Tabela 2, os dados divulgados pela ANTT (2012) ilustram a predominância de veículos semirreboque (carretas), entre as empresas de transporte rodoviário de cargas, registrando uma frota de aproximadamente 324 mil veículos, logo seguido pelos veículos tratores, mais conhecidos como “cavalos mecânicos” que são listados em número de cerca de 230 mil unidades e em conjunto com os reboques, formam uma maciça quantia de veículos pesados trafegando nas rodovias brasileiras. Esta realidade pode servir de ilustração, a fim de corroborar com a argumentação de Neves (2005) que afirma sobre a distorção da matriz de transporte de cargas brasileira, que enfatiza o modal rodoviário em longas distâncias, enquanto poderia ser enfatizado o modal ferroviário ou ainda, aquaviário.

Outro dado acerca da frota de veículos do transporte rodoviário de cargas brasileiro é a idade média da frota, que está demonstrada na Tabela 3 a seguir.

Tabela 3 - Idade Média dos Veículos				
Tipo de Veículo	Autônomo	Empresa	Cooperativa	Total
CAMINHÃO LEVE (3,5T A 7,99T)	19,2	8,3	12,0	13,2
CAMINHÃO SIMPLES (8T A 29T)	22,8	10,4	17,0	16,7
CAMINHÃO TRATOR	16,9	7,2	15,2	13,1
CAMINHÃO TRATOR ESPECIAL	15,3	6,0	13,5	11,6
CAMINHONETE / FURGÃO (1,5T A 3,49T)	10,0	6,0	6,9	7,6
REBOQUE	18,2	13,1	16,1	15,8
SEMI-REBOQUE	13,8	8,3	11,8	11,3
SEMI-REBOQUE COM 5ª RODA / BITREM	8,0	4,8	3,1	5,3
SEMI-REBOQUE ESPECIAL	13,0	7,2	5,8	8,6
UTILITÁRIO LEVE (0,5T A 1,49T)	13,4	6,1	7,3	8,9
VEÍCULO OPERACIONAL DE APOIO	23,8	15,2	8,2	15,7
Total	19,2	8,6	13,8	13,6

Fonte: ANTT (2012c).

Da mesma forma, a Tabela 3 elenca informações que merecem atenção, onde se pode pontuar a idade média da frota brasileira de veículos de transporte rodoviário de cargas, com 13,6 anos, porém, os transportadores autônomos, que representam maioria numérica em termos de frota, utilizam veículos com idade média de 19,2 anos, o que é uma utilização excessivamente longa para o

equipamento, agregando riscos para o tráfego e traduzindo-se em altos índices de acidentes em estradas, envolvendo veículos de cargas.

Quando a análise da idade da frota é restrita apenas as empresas de transporte, a idade média da frota já demonstra significativa melhoria, onde se observa idade média de 8,6 anos. Esta diferença, talvez se deva ao melhor acesso a financiamentos por parte das empresas, que possuem maior condição de formalizar contratos visando a comprovação de sua capacidade de pagamento da dívida.

Outra fonte de riscos segundo Neves (2005) é a degradação da malha rodoviária, que acarreta em perigo de acidentes, além de aumentos de custos operacionais de até 40%, originados em gastos adicionais com combustíveis de até 60%, tempos de viagem maiores em até 100 % e despesas com pagamento de pedágios.

A pesquisa da Confederação Nacional do Transporte – CNT (2004) realizada em aproximadamente 75.000 km de rodovias em todo o Brasil apontou que 74,7% da extensão avaliada apresentava algum tipo de imperfeição. Somente para oferecer um comparativo, nos Estados Unidos, numa malha de 6.406.296 km, este mesmo índice não chega a 5%. No Brasil, de uma malha rodoviária de 1.744.433 quilômetros, apenas 9,4% encontram-se pavimentadas. O Brasil que já investiu cerca de 2,0% do PIB em infra-estrutura de transportes decaiu este índice para apenas 0,1% em 2004.

Além desta constatação, a Confederação Nacional dos Transportes – CNT (2006), indica que no Brasil, a malha rodoviária pavimentada é composta de 57.933 Km de rodovias federais, 115.426 Km de rodovias estaduais e 22.735 Km de estradas municipais, totalizando uma malha de 196.094 Km pavimentados. A entidade ainda assinala que o total de rodovias no País é de 1.610.076 Km e conclui que apenas 12% desse total possui pavimentação. Desta forma, o índice de pavimentação é de 79,7% para as rodovias federais, de 49,6% para as estaduais e de apenas 1,7% para as municipais.

Uma última categoria de números mensuráveis e relevantes nos transporte rodoviário de cargas são as perdas com o roubo de cargas. Conforme Neves (2005), os prejuízos com o roubo de cargas também têm sido crescentes e, atualmente, vêm alcançando cifras ao redor de R\$ 1 bilhão anuais. Em 2003, segundo a Confederação Nacional dos Transportes – CNT foram 11mil roubos a caminhões, significando prejuízos em torno de R\$ 700 milhões. O item gerenciamento de risco

passou a ser mandatório para as empresas do setor, que nem sempre conseguem repassar estes incrementos de custos. E apesar de todo aparato criado para prevenir o roubo de cargas, as quadrilhas inovam a cada dia, impondo novos desafios às autoridades e às empresas de transporte.

4 MÉTODO DE PESQUISA

Nesta etapa da Dissertação, apresenta-se o método da pesquisa, contendo as suas características gerais, escopo, técnicas de coletas de dados, etapas da pesquisa, fluxograma da pesquisa e outros detalhes. Constam também, na condição de Apêndices do presente trabalho, o protocolo de pesquisa, os modelos de roteiros utilizados para a coleta de dados através da observação não participante e análise documental e também o roteiro de entrevista semiestruturada.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

No tocante aos métodos de pesquisa da estratégia como prática, Rasche e Chia (2009) afirmam que os estudiosos de estratégia como prática, tem que dispensar mais atenção aos métodos de pesquisa que reconheçam a contextualização das práticas de estratégia e precisam obter familiaridade com as práticas de estratégia. Aproximar-se das práticas de estratégia rotineiras significa viver entre os estrategistas, a aprendizagem de sua linguagem, tendências e disposições, participando de suas práticas e rituais (RASCHE e CHIA, 2009).

A fim de alcançar este objetivo, a pesquisa em estratégia como prática, tem como um dos seus focos a descoberta e análise de diferentes tipos de *práxis*, inter-relacionando-as com seus praticantes, além de práticas estratégicas intra e extra-organizacionais. Para isto, utiliza preferencialmente metodologias qualitativas, dentre elas, principalmente o estudo de caso. No que tange às técnicas de coleta de dados, destacam-se a observação participante, a entrevista direta e o uso de fontes documentais (ALBINO *et. al*, 2010, p.9).

Neste mesmo sentido argumentam Johnson, Melin e Whittington (2003), ao afirmar que uma contribuição importante da pesquisa é a análise do processo da estratégia, a fim de legitimar a pequena amostra de estudos em profundidade. Assim, os estudos de caso provaram ser fonte de informação rica e duradoura para a construção de arcabouços teóricos. Tal delineamento permite desenvolver a compreensão holística e contextual, essencial para desvelar as forças complexas de condução da mudança estratégica e de estabilidade das organizações.

Além destas indicações, está a ligação do estudo de caso enquanto delineamento de pesquisa e a base teórica do presente trabalho – a estratégia como prática. Pode-se pontuar as pesquisas realizadas por Jarzabkowski e Wilson (2002) e Jarzabkowski (2003), as quais sondaram as microatividades estratégicas dos gestores (*TMT – top management team*), o primeiro estudo na *Warwick University* e o segundo em três universidades à saber: *Warwick University*, *London School of Economics and Political Science (LSE)* e *Oxford Brookes University*, todas no Reino Unido.

Quanto à caracterização, Gil (2009) afirma que o estudo de caso é um delineamento, não devendo ser confundido com método, técnica, estratégia ou tática para coletar dados. Yin (2010) afirma que “o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real” (YIN, 2010, p.23), tais como, por exemplo, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, as relações internacionais e a maturação das indústrias.

Desta forma, com base nas indicações dos pesquisadores da estratégia como prática, a pesquisa terá caráter exploratório e qualitativo, delineada sob a forma de um estudo de caso.

Segundo Hair Jr. *et al.* (2005), as pesquisas exploratórias são orientadas para descoberta e recomendadas quando o pesquisador busca aprofundar os seus conhecimentos sobre o tema, sem a intenção de testar hipóteses.

Justificando a utilização de método qualitativo, Richardson *et. al* (1999), afirmam que a pesquisa qualitativa é a mais adequada para trabalhos que procuram descrever a complexidade de um determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos. Adicionalmente, é possível assinalar a afirmação de Sampieri, Collado e Lucio (2006) no sentido de que, os pesquisadores qualitativos empregam a literatura e a teoria de forma indutiva, e que as pesquisas qualitativas não requerem hipóteses definidas rigorosamente para começar o seu trabalho.

Quanto a sua temporalidade, a pesquisa foi do tipo corte transversal. Isto porque Yin (2010) defende que no estudo de caso, se deve preferir o dado contemporâneo ao histórico, principalmente por causa das principais fontes de dados, baseadas no presente e não no passado, como assinala:

O estudo de caso é preferido no exame dos eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. O estudo de caso conta com muitas das mesmas técnicas que a pesquisa histórica, mas adiciona duas fontes de evidência geralmente não incluídas no repertório do historiador: observação direta dos eventos sendo estudados e entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos. (YIN, 2010, p.32).

Em concordância com Yin (2010) está a afirmação de Gil (2009), que explica que embora o estudo de caso possa levar em consideração múltiplos condicionamentos históricos, o objetivo do estudo de caso é a percepção de um fenômeno cuja ocorrência se dá no momento em que se realiza a pesquisa.

Com objetivo de pormenorizar a utilidade e adequação do estudo de caso, Cassel e Symon (2004) defendem que os estudos de caso enfatizam a interpretação em contexto, buscam retratar a realidade de forma completa e profunda, usam uma variedade de fontes de informação e revelam experiências. No quesito de inferências, Yin (2010) complementa que as generalizações do estudo de caso são restritas a esfera da teoria e não dos resultados, quando elucida:

[...] os estudos de caso, como os experimentos, são generalizáveis às proposições teóricas e não às populações ou aos universos, Nesse sentido, o estudo de caso, como experimento, não representa uma “amostragem” e ao realizar o estudo de caso, sua meta será expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística). (YIN, 2010, p.35).

Quanto a sua profundidade, Cassel e Symon (2004) explicam que o estudo de caso trata-se de um tipo de pesquisa que tem sempre um forte cunho descritivo, onde o pesquisador busca conhecer uma situação ou realidade, para tanto, pode valer-se de uma grande variedade de instrumentos. No entanto, um estudo de caso não tem que ser meramente descritivo. Pode ter um profundo alcance analítico, pode interrogar a situação, pode confrontar a situação com outras já conhecidas e com as teorias existentes, ajudar a gerar novas teorias e novas questões para futura investigação.

Complementando a proposta de múltiplos instrumentos de Cassel e Symon (2004), Gil (2009) defende a utilização de diferentes técnicas de coleta de dados, conforme segue:

Para garantir a qualidade das informações obtidas no estudo de caso, requer-se a utilização de múltiplas fontes de evidência. Os dados obtidos com entrevistas, por exemplo, deverão ser contrastados com dados obtidos mediante observações ou análise de documentos. (GIL, 2009, p.7).

No mesmo sentido, Yin (2010) aborda que a investigação do estudo de caso enfrenta situação tecnicamente diferenciada, em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Além disso, conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, a fim de beneficiar-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados.

Desta forma, verifica-se a indicação do uso de diferentes técnicas de coletas de dados, está ligada ao delineamento de pesquisa – estudo de caso e não necessariamente ao referencial teórico utilizado. A fim de obter alinhamento e consistência metodológica, em relação aos autores pesquisados para a construção do estudo de caso, sobretudo com Gil (2009) e Yin (2010), o presente trabalho realizou a pesquisa baseada nas três técnicas indicadas por Gil (2009).

4.2 AS HABILIDADES NECESSÁRIAS DO PESQUISADOR

Conforme argumenta Yin (2010), o estudo de caso requer um pesquisador bem treinado e experiente para a sua condução, devido à interação contínua entre os assuntos teóricos sendo estudados e os dados sendo coletados. Desta forma, o autor assinala que não existe uma lista de habilidades pré-definidas. Contudo o mesmo elenca uma lista básica de habilidades comumente exigidas, quais sejam:

- Um bom pesquisador de estudo de caso deve ser capaz de formular boas questões - e interpretar respostas;
- Um pesquisador deve ser um bom “ouvinte” e não ser atrapalhado por suas próprias ideologias ou preconceitos;
- Um pesquisador deve ser adaptável e flexível para que as situações novas possam ser vistas como oportunidades, não como ameaças;
- Um pesquisador deve ter noção clara dos assuntos em estudo, mesmo no modo exploratório. Essa noção reduz as proporções administráveis os eventos relevantes e a informação a serem buscados;
- O pesquisador deve ser imparcial sobre as noções preconcebidas, incluindo as derivadas da teoria. Portanto, ele deve ser sensível e responsivo à evidência contraditória. (YIN, 2010, p.94).

Da mesma forma, Gil (2009) afirma que o estudo de caso é um delineamento que requer muitas habilidades do pesquisador, isso porque ele precisa estar apto para desenvolver um trabalho cujas etapas não são rigidamente definidas. Além disso, o pesquisador de estudo de caso precisa dispor de habilidades para entrevistar, para observar e analisar documentos. Precisa também muita competência para analisar e interpretar dados sem o auxílio dos testes estatísticos, que conferem certa tranquilidade aos pesquisadores que realizam pesquisas com este último tipo de técnica, o que não é o caso.

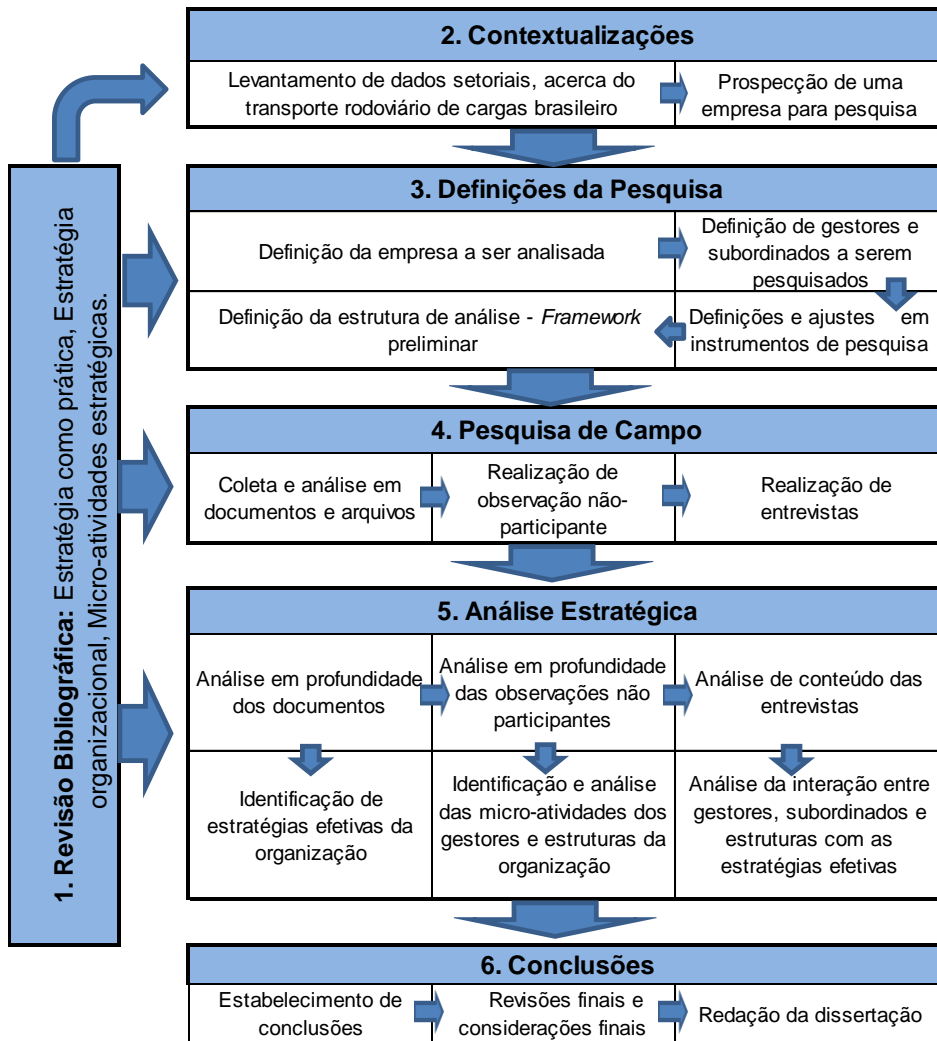
Ao realizar aprofundamento no referencial teórico da estratégia como prática, pode-se observar que Rasche e Chia (2009), assim como Jarzabkowski e Whittington (2008), mencionam diversos comportamentos e sinais subjetivos dos estrategistas e demais atores estratégicos, inclusive os corporais, como expressões e gestos, além das falas, discursos, decisões e atos do dia-a-dia. Neste sentido, o pesquisador do tema deve estar capacitado, através do método de pesquisa a ser empregado e de suas habilidades, a capturar informações:

- ✓ observando os estrategistas e/ou atores estratégicos;
- ✓ discernindo seu comportamento habitual com as ações e expressões que signifiquem ou resultem em microatividades estratégicas;
- ✓ identificando as decorrências destas microatividades em relação à estrutura organizacional e ao ambiente, quando for o caso.

4.3 DESENHO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada conforme o fluxograma de atividades e descrições ilustrado na Figura 9 que segue:

Figura 9 - Fluxo de atividades da pesquisa



Fonte: o Autor (2011).

4.4 ETAPAS DA PESQUISA

Conforme ilustrado pela Figura 9, a pesquisa foi realizada em seis grandes etapas de atividades, com observação de coerência em relação à linha de tempo e seguindo os passos como segue:

- 1) Revisão Bibliográfica: durante quase todo o processo de pesquisa, houve aprofundamento dos conceitos e modelos teórico-conceituais já abordados pelo trabalho, complementados por outras bibliografias consideradas relevantes pelo pesquisador e pelo orientador, com objetivo de suportar um quadro teórico consistente com a pesquisa e seus fundamentos.

- 2) Contextualizações: foram levantados dados setoriais a fim de exprimir a realidade das organizações do transporte rodoviário de cargas brasileiro, em qual ambiente competitivo atuam e como são suas estruturas sociais e características de gestão. Também nesta etapa foi prospectada a empresa com potencial para participação da pesquisa, conforme descrito na seção específica do trabalho, adiante.
- 3) Definições da pesquisa: Uma vez finalizados os objetivos e a base teórica da pesquisa, foi realizada a montagem de um quadro de pesquisa. Ainda nesta fase, definiu-se a empresa de transporte rodoviário de cargas e gestores a participar das coletas de dados. Nesta etapa, também foram ajustados os instrumentos de pesquisa e montado o *framework* preliminar de pesquisa.
- 4) Pesquisa de campo: Esta foi a fase principal da pesquisa empírica, subdividida basicamente em três etapas, uma para cada técnica de coleta de dados: na primeira foi realizada análise documental e, com base em evidências contidas nos documentos, foram identificadas possíveis estratégias efetivas da organização. Na segunda etapa, foram realizadas observações não participantes com os gestores selecionados, a fim de identificar microatividades executadas no cotidiano destes gestores e ainda as estruturas coletivas e organizacionais com as quais possuem contato. Por último, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os mesmos gestores selecionados, a fim de sondar e buscar confirmação sobre as microatividades, as estruturas organizacionais com as quais os gestores interagem no seu dia-a-dia e as possíveis relações com as estratégias efetivas anteriormente identificadas.
- 5) Análise estratégica: Nesta etapa, primeiramente foram analisados os documentos pesquisados e realizado o processo interpretativo dos resultados, a fim de identificarem-se, mediante evidências documentais, possíveis estratégias efetivas da organização. Em seguida foi realizada análise em profundidade das anotações eletrônicas das observações não participantes, em auxílio ao processo interpretativo dos dados. Desta análise, resultou a identificação de microatividades estratégicas dos gestores e das estruturas organizacionais com os quais estes interagem no seu dia-a-dia. Por último, foram realizadas as transcrições das entrevistas de áudio para texto e realizada a análise de conteúdo destas, onde foram detectadas e quantificadas respostas que seguiram determinados padrões, identificando as relações interativas entre

as estratégias efetivas da organização, as microatividades desempenhadas pelos gestores e seus subordinados, as estruturas da organização e as estratégias efetivas. Finalizando esta parte da pesquisa, foi realizada análise das relações existentes entre os resultados de pesquisa, confrontando os resultados das entrevistas com os das duas técnicas anteriores, o que possibilitou a construção de uma análise relacional dos resultados de pesquisa e assim, a montagem de um *framework* teórico-empírico do caso estudado.

- 6) Conclusões: Na última etapa do trabalho, houve a montagem dos resultados de pesquisa, acerca de conclusões sobre a teoria, o método de pesquisa e ainda, sobre a empresa analisada. Em sequência, apontadas as considerações finais e revisão geral do texto. Por fim, foi elaborada e redigida a dissertação de mestrado a partir da pesquisa empírica realizada e os respectivos resultados de pesquisa.

4.5 COLETA DE DADOS

Nesta seção, são explicadas de maneira detalhada as técnicas de coleta de dados utilizadas na presente pesquisa, suas fontes de referência e justificativas de escolha de cada uma delas.

Quanto às técnicas utilizadas para a coleta de dados, estão as seguintes:

- ✓ análise de documentos, arquivos e dados secundários da organização;
- ✓ observação não-participante;
- ✓ entrevistas em profundidade, semiestruturadas.

No que tange à análise documental, Gil (2009) assinala que a pesquisa documental é muito valorizada nas Ciências Sociais ao afirmar:

Como se vale dos demais diversos tipos de documentos, pode ser aplicada em praticamente todos os campos do conhecimento. Como os documentos subsistem ao longo do tempo, torna-se o principal procedimento nos estudos de natureza histórica. Como não exige contato direto com pessoas, o tempo despendido na pesquisa tende a ser bem menor, quando comparado a outros delineamentos. Mas exige muita competência do pesquisador, que antes de proceder à análise do material, precisa certificar-se da confiabilidade dos documentos. (GIL, 2009, p.9).

Em apoio à utilização deste tipo de fonte de dados, Hair *et al.* (2005) instruem o fato de que o pesquisador pode começar procurando por fontes internas de dados. O autor ainda conceitua os dados internos como aqueles criados pela ou para a própria organização; em seguida exemplifica que diversos tipos de documentos internos, tais como relatórios, faturas, registros, livros razão; documentos diversos etc.

Somente após a exaustão dos dados internos, o pesquisador deve considerar os dados externos, exemplificando que na atualidade existe uma incontável gama de dados externos à organização, principalmente quando considerados os mecanismos de busca eletrônica de dados, que podem resultar em dados relevantes para a pesquisa (HAIR Jr. *et al.*, 2005, p.99).

Acerca da pesquisa em arquivos, Agrosino (2009) define este tipo de pesquisa da seguinte forma: “pesquisa em arquivos é a análise de materiais que foram guardados para pesquisa, serviço e outros objetivos, oficiais ou não” (AGROSINO, 2009, p.69). Em seguida, o autor atribui aos dados internos da organização a classificação de fontes primárias e aos dados externos à organização, fontes secundárias.

No que concerne à observação, Agrosino (2009) afirma que esta técnica é indicada para pesquisadores que lidam com contextos específicos, eventos mais longos e complexos e ainda com fatores demográficos. O autor ainda conceitua a observação da seguinte forma: “Observação é o ato de perceber um fenômeno, muitas vezes com instrumentos, e registrá-lo com propósitos científicos” (AGROSINO, 2009, p. 74).

Agrosino (2009) também ressalta que a observação é feita em campo, em cenários de vida real. Desta forma o observador tem, em maior ou menor grau, um envolvimento com aquilo que está observando, bem como este grau de envolvimento está atrelado ao papel que o pesquisador assume em relação à pesquisa.

Conforme elucidada Hair Jr. *et al.* (2005), uma abordagem observacional resulta em dados narrativos ou numéricos. Quando expressos em dados narrativos, estes aparecem na forma de descrições de comportamento por escrito ou em registros de áudio e vídeo. Para a pesquisa em tela, foram realizadas anotações em editor de texto eletrônico sobre as percepções acerca do comportamento dos participantes

observados. Em seguida estes dados narrativos serviram para a análises em profundidade.

Na descrição e fundamentação das entrevistas, surge primeiramente a sua conceituação: “entrevistar é um processo que consiste em dirigir a conversação de forma a colher informações relevantes” (AGROSINO, 2009, p.61).

Ainda Agrosino (2009) defende que a entrevista deve ter profundidade e não apenas constar como uma versão oral de um questionário. Os seus objetivos são os de sondar significados, explorar nuances e capturar dados obscuros que circundam o problema.

Quanto às estruturas de entrevistas, Agrosino (2009) explica a ocorrência de entrevistas, que acontece quando o entrevistador fala diretamente com o entrevistado, fazendo as perguntas e registrando as respostas. Quanto a sua prévia determinação e plano, as entrevistas podem ser estruturadas, não estruturadas ou semiestruturadas, como Hair Jr. *et al.* (2005) complementam:

- ✓ Entrevistas estruturadas: o entrevistador utiliza uma sequência de perguntas predeterminadas. A mesma sequência é utilizada em todas as entrevistas.
- ✓ Entrevistas semiestruturadas: o entrevistador utiliza uma estrutura geral, mas permite-se flexibilizar e incluir perguntas não-estruturadas.
- ✓ Entrevistas não estruturadas: são conduzidas sem o uso de uma sequência de perguntas permitindo ao pesquisador esclarecer informações envolvendo o entrevistado. Além disso, as entrevistas em profundidade são comuns em meio ao grupo de entrevistas não estruturadas, e objetivam o aprofundamento dos conhecimentos gerais do entrevistador sobre o assunto (HAIR Jr. *et al.*, 2005, p.162).

Desta forma, Gil (2009) afirma que no estudo de caso deve-se realizar entrevistas pouco estruturadas, com vistas à obtenção de dados caracterizados por um maior nível de profundidade. Assim, liga-se o conceito de entrevistas ao método de coleta de dados de entrevistas, onde se pode então definir que durante a pesquisa de campo descrita neste trabalho, as entrevistas foram semiestruturadas, pois seguiram um roteiro básico, porém permitindo questões, solução de dúvidas e interações relacionadas com as questões.

Conforme indica Hair *et al.* (2005), nesta pesquisa houve um roteiro de entrevista a ser seguido, porém, sem rigidez. As entrevistas foram registradas em arquivos de áudio e posteriormente transcritas para um editor de texto eletrônico, a fim de realizar análise deste material coletado. As observações não participantes e a análise documental foram registradas em formulários próprios contendo os atributos pesquisados e informações coletadas.

4.5.1 Fatores e atributos pesquisados, grupo de gestores e critérios de seleção da empresa estudada

Em estudos de caso os dados coletados são apresentados na forma de atributos e não de variáveis. Conforme Gil (2009), isto acontece nas ciências sociais porque neste tipo de pesquisa é possível que o pesquisador lide com fenômenos não manifestos, conforme cita:

A rigor, os estudos de caso não tratam de variáveis, mas de atributos. O conceito de variável origina-se da matemática, onde se refere a tudo aquilo que pode assumir diferentes valores numéricos. No campo das ciências naturais não há muita dificuldade para mensurar as variáveis, já que estas correspondem de modo geral, a dimensões de objetos concretos. O mesmo não acontece nas ciências sociais, que lidam também com fenômenos não manifestos. (GIL, 2009, p.34).

Como a presente pesquisa está inserida no campo das ciências sociais aplicadas, aqui tratam-se de atributos e não de variáveis.

Desta forma, os atributos pesquisados, foram aqueles já mencionados por Jarzabkowski (2003) e Wilson e Jarzabkowski (2004), conforme segue e, subdividindo a coleta de dados em três etapas, sendo a primeira a análise documental, conforme já ilustrado anteriormente na Figura 9, em que foram acessadas as seguintes fontes de dados, a fim de pesquisarem-se os seguintes atributos:

- ✓ materiais visuais, impressos, vídeos institucionais e outros materiais destinados à comunicação visual e de marketing da empresa: declarações explícitas de estratégias efetivas da empresa, formalizadas como estratégias ou não formalizadas como tal;

- ✓ relatórios de planejamentos, orçamentos e relatórios: evidências formais das estratégias efetivas da organização;
- ✓ discursos explícitos: declarações formais sobre estratégias e seus desdobramentos, tais como declarações de missão, visão, valores corporativos, políticas etc.

A análise de documentos teve como objetivo principal, o de identificar possíveis estratégias efetivas da organização, em diferentes tipos de documentos pesquisados, tais como livro histórico da empresa, vídeo institucional, impresso publicitário, relatório de *performance* etc. Estas possíveis estratégias foram identificadas através de evidências empíricas, devidamente registradas um roteiro de análise documental, que está anexo ao presente trabalho como Apêndice B.

Em seguida, a observação não participante teve o objetivo de capturar as nuances corporais, de fala e as interações entre os gestores, além das estruturas organizacionais com as quais os gestores possuem contato em seu dia-a-dia, pesquisando os seguintes atributos:

- ✓ Gestos: Formas nas quais o estrategista utiliza o corpo para interagir com os demais – ativamente ou passivamente, de forma branda ou exaltada.
- ✓ Falas: Formas nas quais o estrategista utiliza a voz para interagir com os demais.
- ✓ Atos: comportamentos, atitudes do estrategista.
- ✓ Reuniões: formais ou não, momentos de união e interação dos atores estratégicos da organização.
- ✓ Interações: conversas, interações visuais, momentos de contato dos atores estratégicos.
- ✓ Estruturas organizacionais e coletivas: quais estruturas os gestores observados mantiveram contato – tangíveis ou não, como o gestor interage com estas.

As entrevistas semiestruturadas, por sua vez, se encarregaram de pesquisar os seguintes atributos:

- ✓ Interpretações: conceitos, concepções e percepções cognitivas sobre o que é estratégia e também acerca das estruturas organizacionais: tamanho da organização, recursos em geral, tecnologias necessárias etc.
- ✓ Decisões: como o estrategista decide, quais as bases de decisão e critérios.
- ✓ Relações com as estratégias efetivas: como os gestores lidam com as estratégias efetivas.
- ✓ Participação: frequência e importância do indivíduo em decisões (quando) compartilhadas.

A partir destas definições, pode-se ilustrar os atributos de pesquisa e os métodos de coleta de dados, integrados no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - Modelo Metodológico de Fontes e Métodos de Coleta de Dads

Fatores pesquisados	Principais fontes de dados	Atributos de pesquisa	Principal Método de coleta de dados
Estratégias efetivas	Materiais impressos e audiovisuais, principalmente do <i>marketing</i> da empresa	Declarações explícitas em documentos, de estratégias efetivas, formais ou não	Análise documental
	Planejamentos, orçamentos e relatórios de avaliação de desempenho	Evidências de estratégias efetivas, formais ou não	Análise documental
	Declarações explícitas da empresa, políticas e declarações estratégicas	Evidências explícitas da empresa, de estratégias efetivas formais	Análise documental
Microatividades dos gestores e estruturas organizacionais relacionadas	Gestos	Nível de intensidade: fraco, moderado ou forte	Observação Não Participante
	Falas	Frequência ou preponderância nas interações: baixa, média ou alta	Observação Não Participante
	Atos	Posicionamento em relação as estratégias efetivas	Observação Não Participante
	Reuniões	Frequência ou preponderância nas interações: baixa, média ou alta	Observação Não Participante
	Interações em geral	Frequência ou preponderância nas interações: baixa, média ou alta	Observação Não Participante
	Estruturas organizacionais / coletivas	Quais estruturas surgem como necessárias: tangíveis, intangíveis, de que tipo	Observação Não Participante
Gestores, habilidades e relações com as microatividades e estruturas organizacionais	Decisões, perfil decisório e bases	Relacionamento com as estratégias efetivas: concordam ou discordam	Entrevistas Semiestruturadas
	Pensamentos, conceitos e concepções sobre estratégia e estruturas	Relacionamento com as estratégias efetivas: concordam ou discordam	Entrevistas Semiestruturadas
	Relações com as estratégias efetivas	Relacionamento com as estratégias efetivas: explícitas ou implícitas	Entrevistas Semiestruturadas
	Participação nas decisões e estratégias	Relacionamento com as estratégias efetivas: concordam ou discordam	Entrevistas Semiestruturadas

Fonte: O autor (2011).

Ainda com relação aos atributos de pesquisa, cabe ressaltar que os ilustrados no Quadro 3, são exemplos de atributos, não inferindo que a pesquisa abrangeu todos estes.

Sobre o critério para seleção da empresa a ser estudada, bem como dos gestores e subordinados pesquisados, o mesmo visou o favorecimento dos conhecimentos do pesquisador sobre a organização, tendo em vista se tratar de profissional de nível gerencial da empresa.

Contudo, a fim de reforçar a validade dos dados levantados, o pesquisador preocupou-se em selecionar uma empresa que representa muito claramente o perfil médio das empresas do transporte rodoviário de cargas brasileiro, pois trata-se de empresa familiar, tradicional, que iniciou com o seu fundador e um único caminhão há cerca de 53 anos e hoje figura entre as dez maiores do país no seu segmento.

No tocante ao grupo de gestores pesquisados, este foi definido de maneira não probabilística, onde o pesquisador selecionou treze gestores nos três níveis de lideranças da empresa: diretivo, gerencial e supervisão / coordenação, com o objetivo de conseguir resultados de pesquisa que expressem o que e como, de fato, as microatividades estratégicas ocorrem na organização, buscando alinhamento com os estudos de caso realizados por Jarzabkowski e Wilson (2002) e Jarzabkowski (2003), guardadas as diferenças existentes entre as organizações pesquisadas por aqueles autores e a organização selecionada para o presente trabalho. Além disso, todos os gestores selecionados possuem contato com as estratégias da organização, seja em nível de formulação, planejamento ou implementação diária destas.

Em contrapartida, o pesquisador buscou gestores com atividades e localizações geográficas diferentes da sua, objetivando pesquisar e conhecer novas realidades, novos ambientes de trabalho e rotinas desconhecidas, para que se tornasse possível o pesquisador “estranhar” as rotinas e atividades desenvolvidas pelos gestores, mesmo considerando seus conhecimentos sobre a organização.

Este procedimento visou conciliar as conveniências deste tipo de pesquisa, alinhado ao que expõe Agrosino (2009) e a busca pela confiabilidade necessária ao procedimento científico. Conforme defende Gil (2009), o pesquisador deve aprender a cultura dos participantes, gerar confiança neles e testar a informação contraditória introduzida por distorções provocadas tanto pelos participantes como por ele próprio.

Assim, na primeira etapa da coleta de dados, através da análise documental, foram levantados e analisados um conjunto de seis documentos de grande relevância para a organização. Em seguida, na segunda etapa, houve observações não participantes em reuniões com a participação de treze gestores e ainda, observação dos mesmos em seus ambientes profissionais, com objetivo de capturar informações e percepções relevantes às microatividades desenvolvidas pelos gestores, suas habilidades pessoais e também, as estruturas organizacionais com que os mesmos mantêm contato diário.

Na terceira e última etapa da pesquisa na empresa estudada, houve aplicação de entrevistas semiestruturadas com o mesmo grupo de treze profissionais com funções de liderança.

E com isto se pode inferir que a pesquisa foi adequadamente desenvolvida em termos de tempo. Porém houve fatores dificultadores na aplicação das observações não participantes e entrevistas, dadas as restrições de tempo e agenda dos gestores analisados, bem como houve dificuldade por se tratar de época de final de ano (mês de novembro) quando a coleta de dados ocorreu. Sabe-se, por outro lado, que esta época é bastante conturbada para os profissionais de logística, devido ao grande volume de trabalho que estes gestores possuem, em função das movimentações econômicas de final de ano no Brasil.

4.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta etapa da pesquisa, foram realizadas análises e interpretações dos dados coletados. Primeiramente, Marconi e Lakatos (2010, p.151), definem a análise, como “a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores”.

Em seguida as autoras elencam a sua definição para interpretação da seguinte forma:

É a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Em geral, a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema. Esclarece não só o significado do material, mas também faz ilações mais amplas dos dados discutidos. (MARCONI e LAKATOS, 2010, p.152).

Com base nestes conceitos e, por tratar dados coletados considerando-se três técnicas diferentes, as análises e interpretações foram realizadas de maneira isoladas, cada uma para a sua técnica de coleta de dados, considerando os requisitos e características da triangulação de dados.

Em relação à organização das etapas do processo de análise de dados, Gil (2009) cita o seguinte modelo, dividido em três grandes etapas à saber:

1. Redução: é o processo de seleção, focalização, simplificação, abstração e transformação dos dados obtidos.
2. Exibição: consiste em organizar os dados selecionados de forma a possibilitar a análise sistemática de semelhanças, diferenças e seu inter-relacionamento.
3. Conclusão e verificação: nesta etapa o pesquisador procura identificar o significado dos dados, suas regularidades, padrões e explicações.

Gil (2009) também indica que, para exibição de dados em estudos de caso, é possível a utilização de instrumentos analíticos a fim de organizar, sumarizar e relacionar dados. O autor ainda cita como exemplos de instrumentos visuais de apresentação de dados (*displays*), as matrizes, figuras, mapas, diagramas e redes.

Em atenção ao significado dos dados, Gil (2009) frisa a exigência de habilidade por parte do pesquisador, pois a sua intuição e perspicácia é que constituem as principais ferramentas analíticas na análise dos dados. A partir deste pressuposto, Gil (2009) indica algumas táticas para a construção de significados, com base na sua experiência acumulada, dentre as quais, se podem mencionar as seguintes:

- a) Identificação de padrões e temas: verificação sistemática de temas que se repetem, com vistas ao estabelecimento de relações entre os fatos e as possíveis explicações.
- b) Agrupamento: consiste em categorizar elementos, a fim de identificar agrupamentos que compartilhem o mesmo conjunto de atributos.
- c) Contagem: verificação da ocorrência repetida de palavras, blocos de palavras, ideias ou temas, a fim de evidenciar padrões e também gerar novas intuições ou hipóteses.

No que tange aos dados analisados nesta pesquisa, os procedimentos adotados seguiram as etapas propostas por Gil (2009), bem como as suas sugestões de táticas para a construção de significados para os dados e estão descritas nas subseções listadas elencadas a seguir.

Em atenção às técnicas de análise, Collis e Hussey (2005) afirmam que a análise de conteúdo é um dos procedimentos mais indicados para avaliar materiais de diversas origens. No mesmo sentido, Hair *et al.* (2005) ressalta que a análise de conteúdo obtém dados através da análise de mensagens ou texto escrito. Em complemento, Hair *et al.* (2005) ainda exemplifica os textos em que a análise de conteúdo é tipicamente empregada, citando: relatórios, contratos, anúncios, cartas, questões abertas de entrevistas e conteúdos semelhantes.

Sobre a questão de ferramentas empregadas na análise de conteúdo, Rasche e Chia (2009) e Hair Jr. *et al.* (2005), sugerem a utilização de ferramentas informatizadas como facilitadores deste tipo de análise qualitativa. Há ainda a afirmação de que a rápida disseminação da tecnologia informática permite o uso de outros métodos inovadores, por exemplo, a observação da edição gradual dos documentos de estratégia por meio da função de controle de alterações no *Microsoft Word*[®] (RASCHE e CHIA, 2009).

4.6.1 Análise documental

Os materiais analisados foram lidos ou assistidos na sua íntegra, anotando-se o trecho do texto ou da imagem, em formulário próprio para esta coleta de dados, o qual se pode observar no Apêndice B, onde foram ressaltados ou até mesmo repetidos, termos e expressões que pudessem representar estratégias efetivas por parte da empresa.

Em seguida a revisão do material foi repetida mais duas vezes para cada documento a fim de buscar novas evidências ou repetição da sensação de estar diante de uma estratégia efetiva.

Finalizadas as análises em profundidade de cada documento, foram propostas interpretações para aquelas estratégias ali evidenciadas, expressas na forma de assertivas estratégicas. Estas assertivas seriam a descrição básica e resumida de estratégias efetivas da empresa. Em seguida, foi realizada a etapa de redução de assertivas, a fim de agrupar aquelas que continham significado semelhante e foram

exibidas num quadro demonstrativo, em quantidade de treze. Por fim, foi realizada, a etapa de conclusão e análise dos resultados de pesquisa, onde cada uma das treze assertivas foi explicada, segundo o seu significado para o pesquisador, em textos descritivos.

Por questões de confidencialidade de alguns materiais de uso interno da empresa, estes não foram elencados ao final da Dissertação na forma de Anexos. Contudo, ressalva-se que algumas fontes são públicas e podem ser livremente acessadas por qualquer pessoa, como exemplo traz-se o *site* da empresa ou ainda, o vídeo institucional, também disponível no *site* da empresa, cujo endereço está informado no capítulo a seguir, que trata dos dados da organização.

4.6.2 Observação não participante

O pesquisador manteve-se em contato visual e auditivo com os gestores observados, sem no entanto, interagir com os mesmos. Manteve-se ali presente no mesmo ambiente como mero expectador, por períodos não inferiores a quarenta minutos por gestor observado, a fim de acompanhar cada um deles em suas rotinas diárias, contendo reuniões, interações com seus subordinados e colegas, circulações pela empresa e períodos de silêncio, em momentos que o gestor lia e respondia mensagens eletrônicas. Durante estes períodos de observação, foram anotados em formulário especificamente desenvolvido para este fim, o referido formulário consta como Apêndice C. Neste, foram registradas diversas nuances das interações dos gestores, tais como falas, gestos corporais, interações com outros colegas ou com estruturas da empresa, utilização de estruturas e recursos da empresa, habilidades identificadas etc.

As observações ocorreram no ambiente de trabalho de cada um dos gestores, principalmente em suas salas ou mesas de trabalho, por vezes separadas de outras mesas apenas com divisórias. Em alguns casos, os gestores possuem salas individualizadas, sobretudo os de nível gerencial e diretivo.

Outro ponto importante sobre o ambiente em que as observações ocorreram, é que em muitos casos os gestores não trabalham somente em suas salas ou mesas de trabalho. Em alguns casos, as suas atividades cotidianas ocorrem no terminal de cargas da empresa (ambiente coberto, fechado), no pátio da empresa (ambiente aberto) ou ainda, em visitas a clientes e em reuniões de negócios. Com isto, cabe a

ressalva de que as observações não foram realizadas em local único ou pré-definido e sim, ocorreram cada uma delas ininterruptamente, por determinados períodos de tempo na companhia e observação dos gestores pesquisados.

Após as observações e os registros realizados, os dados foram reduzidos e organizados em um quadro-resumo dos dados de observações, a fim de proporcionar a exibição destes, e onde os atributos pesquisados foram categorizados em características homogêneas, como se pode observar na subseção de análise dos dados coletados através de observação não participante, Capítulo 5 deste trabalho. Em seguida, a fim de facilitar o processo de análise e interpretação dos resultados desta técnica de coleta de dados e, levando-se em consideração a dimensão deste quadro-resumo de dados, este primeiro deu origem a cinco novos quadros-resumo de análises, sendo estes a exibição das análises e interpretações para as falas, gestos, interações, microatividades e estruturas de cada um dos gestores, um quadro para cada atributo pesquisado. Por fim, foi realizada a conclusão e verificações acerca de cada quadro-resumo, descrevendo-se os resultados das análises de cada um.

4.6.3 Entrevistas semiestruturadas

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, seguindo um roteiro básico, porém não inflexível, juntamente a treze gestores da empresa. O roteiro de entrevistas consta do presente trabalho como Apêndice D. Estas entrevistas foram realizadas em salas de reunião, conforme a disponibilidade de horário de cada gestor. Houve gravação das entrevistas em arquivos de áudio, diretamente no computador portátil do pesquisador e com a ajuda de dois microfones acoplados ao dispositivo.

Após a realização das treze entrevistas, as mesmas foram transcritas por profissional terceirizado, sendo devolvidos ao pesquisador os formulários de transcrição de entrevistas devidamente preenchidos com as respostas e, até mesmo, diálogos realizados entre o pesquisador e os respondentes.

Feitas as transcrições de áudio para texto, iniciou-se o processo de redução dos dados, quando as respostas dos diversos entrevistados foram transcritas para um único formulário de respostas por questão, a fim de tornar possível a comparação, análise e interpretação das respostas.

A partir das respostas reorganizadas, tornou-se possível a verificação de padrões de respostas, bem como o seu agrupamento em sentenças, onde o pesquisador analisou, interpretou e buscou padrões de respostas dentro das diversas respostas dos entrevistados, pois cada uma foi dissertada de acordo com o vocabulário de cada gestor, exprimindo, porém, ideias e conceitos possíveis de serem agrupados.

Em seguida foi montado um quadro-resumo das entrevistas a fim de proporcionar a exibição dos dados e a análise de conteúdo destes, mediante a contagem das menções realizadas por cada gestor, a um determinado tema ou padrão de resposta, com a ajuda da ferramenta “contar palavras” do software de edição de texto utilizado nesta etapa da pesquisa.

Sobre a análise de conteúdo, Collis e Hussey (2005) afirmam que esta técnica é um dos procedimentos mais indicados para avaliar materiais de diversas origens. No mesmo sentido, Hair *et al.* (2005) ressalta que a análise de conteúdo obtém dados através da análise de mensagens ou texto escrito. Em complemento, Hair *et al.* (2005) ainda exemplifica os textos em que a análise de conteúdo é tipicamente empregada, citando: relatórios, contratos, anúncios, cartas, questões abertas de entrevistas e conteúdos semelhantes.

No que tange às ferramentas empregadas na análise de conteúdo, Rasche e Chia (2009) e Hair Jr. *et al.* (2005), sugerem a utilização de ferramentas informatizadas como facilitadores deste tipo de análise qualitativa. Por fim, foi realizada a conclusão e análise de cada uma das respostas padronizadas, a fim de juntar-se o resultado das entrevistas aos dos outros dois métodos de coletas de dados.

Para efeito ilustrativo das interpretações e conclusões acerca da análise das entrevistas, foram também elencadas junto ao texto, as transcrições de respostas originais dos respondentes, com o objetivo de trazer ao texto conclusivo, o testemunho dos próprios gestores pesquisados.

4.7 A CONFIABILIDADE DO ESTUDO DE CASO

A fim de abordar a questão da confiabilidade, Gil (2009) lista condições que se devem criar para garantir confiabilidade em estudos de caso, a saber:

1. Engajamento prolongado do pesquisador no local de pesquisa. O pesquisador deve permanecer no local o tempo necessário para aprender a cultura dos participantes, para gerar confiança neles e testar a informação contraditória introduzida por distorções provocadas tanto pelos participantes como por ele mesmo.
2. Revisão pelos pares. O pesquisador pode solicitar a outros profissionais que não participam da pesquisa, mas que disponham de conhecimentos sobre o assunto, que também analisem os dados obtidos.
3. Triangulação. O pesquisador pode confrontar os dados desde que tenham sido obtidos mediante procedimentos diferentes.
4. Revisão pelos participantes. O pesquisador pode apresentar aos participantes do estudo os resultados da análise e solicitar que verifiquem se as interpretações do pesquisador refletem o que de fato sentem, pensam e fazem. (GIL, 2009, p.37).

Segundo Agrosino (2009), na busca pela validade da pesquisa, pode-se utilizar técnicas como trabalhar com equipes de pesquisadores, utilizarem o método de indução analítica ou usar técnicas de verossimilhança. Tendo em vista a natureza da pesquisa e o envolvimento do pesquisador com esta, o observador pode utilizar algumas técnicas a fim de minimizar o seu viés que quase sempre aparece na pesquisa observacional, buscando realçar a naturalidade da observação, articulando a observação com outras técnicas de coleta de dados e triangulações.

Considerando-se a triangulação, pode-se contribuir com a tipificação de triangulação de dados, em que Flick (2009), argumenta que consiste em utilizar diferentes fontes de dados de forma distinta do uso de diferentes métodos na produção de dados. Essa triangulação permite ao pesquisador obter o máximo de rendimento teórico usando os mesmos métodos.

Finalizando, agrega-se a visão de Jonsen e Jehn (2009), os quais defendem que a triangulação possui basicamente três objetivos, elencados em grau decrescente de prioridade, a saber:

- ✓ o objetivo primário é eliminar ou reduzir preconceitos e aumentar a confiabilidade e a validade do estudo;
- ✓ o objetivo secundário é aumentar a abrangência do estudo e, assim, proporcionar riqueza derivada qualitativamente e alcançar uma compreensão mais completa do fenômeno em estudo;
- ✓ o objetivo terciário é o efeito do aumento da confiança quanto aos resultados que a triangulação traz para os pesquisadores.

Jonsen e Jehn (2009) ainda concluem com o pressuposto fundamental de que a validade das conclusões da pesquisa é reforçada, quando dois ou mais métodos que têm preconceitos entre si são utilizados para avaliar um determinado fenômeno, e os resultados convergem ou corroboram.

Com base nestes conceitos, classificações e argumentações, é possível definir que a pesquisa foi realizada utilizando a triangulação de técnicas de coleta de dados, a fim de produzir confiabilidade nos resultados obtidos.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Esta etapa do trabalho é iniciada com o tópico de apresentação da empresa selecionada, o Expresso Jundiaí. Em seguida, as conclusões acerca dos dados coletados pelas três diferentes técnicas, já anteriormente mencionadas, são elencadas, a fim de servirem de base empírica para as análises, conforme referencial teórico da estratégia como prática e por fim, das conclusões a respeito do presente trabalho.

5.1 A EMPRESA SELECIONADA: EXPRESSO JUNDIAÍ

O Expresso Jundiaí logística e Transporte Ltda., é uma empresa privada do segmento de transporte rodoviário de cargas secas fracionadas. De sociedade familiar e com 53 anos de atuação, o Expresso Jundiaí iniciou suas atividades em 1958, transportando lenha na região de Jundiaí, no interior do Estado de São Paulo, fazendo a linha entre Jundiaí e São Paulo capital. Atualmente a empresa abrange os Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, perfazendo a cobertura de atendimento total destes.

Em termos de mercado, o Expresso Jundiaí é um dos dez maiores transportadores de cargas secas fracionadas do Brasil, contando com aproximadamente 1.600 colaboradores diretos e 900 colaboradores indiretos, perfazendo uma força de trabalho de aproximadamente 2.500 pessoas e com uma frota total de aproximadamente 600 veículos, sendo 350 veículos próprios mais 250 agregados exclusivos. O seu faturamento em 2011 foi de R\$ 260,6 milhões e o ano de 2012 projeta o rompimento da barreira dos R\$ 300 milhões em faturamento bruto.

Atualmente a empresa encontra-se em situação financeira equilibrada, pois possui poucas dívidas de longo prazo. Para a obtenção de tal condição, a empresa conduz seu orçamento e finanças de maneira austera e ajustada, avalia com critério a política de investimentos e imobilizações de capital, que opta sempre por efetuar estas transações dispondo de capital próprio e evitando, portanto, dívidas significativas.

A gestão da empresa é feita diretamente pelos seus proprietários que assumem cargos de diretoria sendo: operacional, comercial, administrativa e administrativa adjunta.

O Processo sucessório de gerações está em andamento na empresa, a partir da intenção dos seus atuais diretores de transmitir as funções dentro de alguns anos e assim, demandando algumas formalizações de diretrizes, políticas e planos, para que após a sucessão, a empresa possa seguir suas operações sem enfrentar contratempos e conflitos em nível de gestão.

5.1.1 Identidade visual e denominação do Expresso Jundiáí

A principal logomarca da empresa está a seguir ilustrada.

Figura 10 - Logomarca do Expresso Jundiáí



Fonte: Expresso Jundiáí (2012).

Sobre a logomarca do Expresso Jundiáí, cabe a observação de que no ano de 2008, a identidade visual da empresa passou a ser acompanhada do termo "Logística". Esta ação teve como objetivo na época, associar a palavra logística, como forma de expressar a ampliação do portfólio de serviços da empresa, incluindo serviços de armazenagem, manuseio de cargas, montagens de kits e outras atividades inerentes a empresas prestadoras de serviços logísticos. Nesta época, a denominação social da empresa também sofreu alteração, passando de Expresso Jundiáí São Paulo Ltda. para o atual nome de Expresso Jundiáí Logística e Transporte Ltda.

5.1.2 Declarações estratégicas

A empresa opera com as declarações a seguir listadas, disseminando-as e divulgando entre os colaboradores, como forma de buscar o seu jeito de ser e de fazer negócios. São as declarações do Expresso Jundiáí:

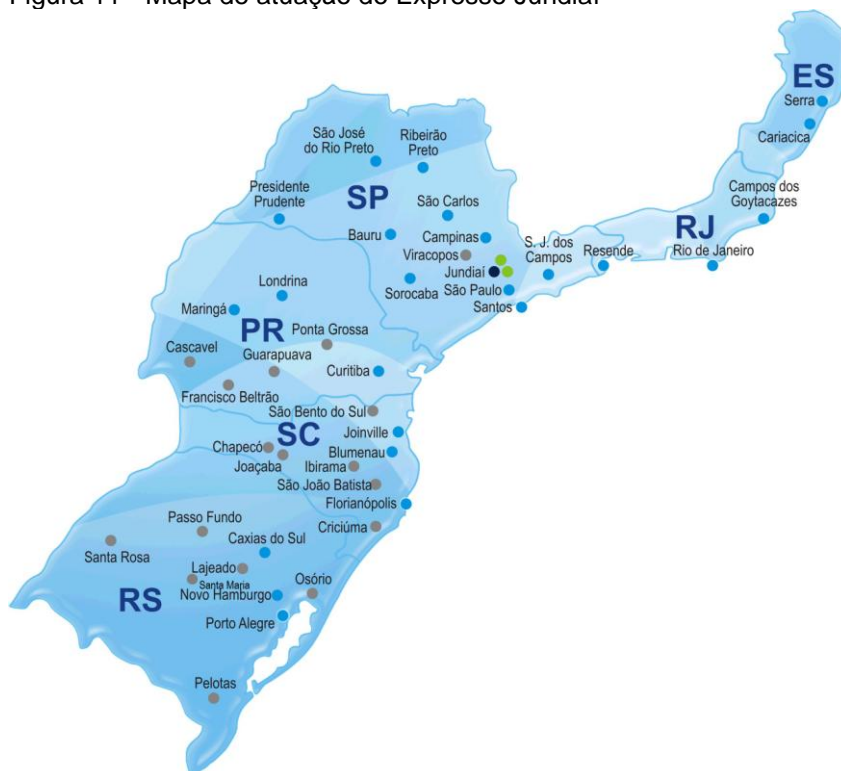
- ✓ Visão: Ser referência nacional em soluções logísticas eficazes, inovadoras e sustentáveis;
- ✓ Missão: Superar as expectativas de nossos clientes e parceiros por meio do fornecimento de soluções logísticas eficazes, inovadoras e sustentáveis;
- ✓ Valores: Foco em resultado; As pessoas fazem a diferença; Ética; Criatividade e inovação e Responsabilidade socioambiental. (EXPRESSO JUNDIAÍ, 2011b).

Assim, estas declarações previamente formuladas pelo corpo gerencial e aprovadas pela diretoria da empresa, visam nortear os padrões de conduta e ação, por parte das diretorias, gerentes e colaboradores em geral.

5.1.3 Dados da empresa, região geográfica de atuação e unidades de negócios

Atualmente o Expresso Jundiaí possui unidades de negócios próprias e terceirizadas distribuídas nos seis Estados brasileiros, conforme se demonstra na figura que segue:

Figura 11 - Mapa de atuação do Expresso Jundiaí



Fonte: Expresso Jundiaí (2012).

Conforme ilustrado pela Figura 11, são os dados da empresa e a descrição das Unidades de negócios do Expresso Jundiaí:

- ✓ Unidade Matriz e Unidade Jundiaí:
- ✓ Razão Social: Expresso Jundiaí Logística e Transporte Ltda
- ✓ Endereço: Av. Antônio Frederico Ozanan, 6200
- ✓ Bairro: Água Fria
- ✓ Localidade / UF: Jundiaí / SP
- ✓ CNPJ: 50935436/0001-40
- ✓ IE: 407.019.322.117
- ✓ RNTRC/ANTT: 30.690
- ✓ Fone: (11) 2152-6000
- ✓ e-mail: matriz@expressojundiai.com.br
- ✓ site: www.expressojundiai.com.br

O registro geral da empresa também pode ser visualizado através do seu registro formal de empresa do transporte rodoviário de cargas, junto a ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres como segue na Figura 12.

Figura 12 - Registro ANTT do Expresso Jundiaí



Fonte: Expresso Jundiaí (2012).

Em relação às unidades da empresa, além da Matriz, a empresa possui mais duas unidades de negócios na cidade de Jundiaí/SP, ambas dedicadas a operações logísticas envolvendo armazenagem, movimentação de volumes, montagens de kits etc. A estas duas unidades, dá-se o nome de Unidades Logísticas. O foco nestas unidades não é transporte de cargas, portanto, mas sim outros serviços logísticos complementares.

Afora estas, são as demais unidades próprias do Expresso Jundiaí dedicadas ao transporte rodoviário de cargas: São Paulo; Santos; Campinas; Ribeirão Preto; São Carlos; Presidente Prudente; Bauru; São José do Rio Preto; São José dos Campos; Sorocaba; Escritório Aeroporto de Viracopos; Rio de Janeiro; Resende; Campos do Goytacazes; Vitória; Serra; Curitiba; Blumenau; Joinville; Florianópolis; Porto Alegre e Novo Hamburgo.

Além das unidades próprias, a empresa também opera com unidades terceirizadas, dedicadas ao transporte de cargas e de duas diferentes classificações, a saber:

- ✓ Franquias: são unidades terceirizadas, porém trabalham exclusivamente para o Expresso Jundiaí, adotam a mesma identidade visual, possuem acesso aos sistemas de informação da empresa e estão localizadas em regiões com potencial de geração de negócios e captação de clientes locais.

- ✓ Bases operacionais: são unidades terceirizadas que trabalham para mais de uma transportadora de grande porte, sem fidelização a uma determinada marca. Estas unidades subcontratadas não possuem acesso diferenciado aos sistemas de informação e estão localizadas em regiões consideradas de baixo potencial de captação de clientes para a empresa.

Partindo-se destas modalidades de unidades terceirizadas, é possível identificar-se as três franquias da empresa: Caxias do Sul; Londrina e Maringá.

Além destas três, são as demais unidades subcontratadas, na modalidade de base operacional: Pelotas, Passo Fundo, Lajeado, Osório, Santa Rosa, Santa Maria, Ibirama, Chapecó, Criciúma, Joaçaba, São João Batista, Cascavel, Francisco Beltrão, Guarapuava e Ponta Grossa.

Em resumo, a malha de distribuição e serviços logísticos do Expresso Jundiá está atualmente consolidada em 26 unidades de negócios próprias, mais 19 unidades terceirizadas, perfazendo um total de 45 unidades.

5.1.4 Composição societária e cargos de diretoria

Com o capital social igualmente dividido entre os quatro irmãos, proprietários do Expresso Jundiá, estes quatro sócios ocupam diferentes cargos diretivos. A composição societária atual da empresa e cargos ocupados, estão descritas no Quadro 4 abaixo:

Quadro 4 - Composição Societária Atual e Cargos de Diretorias

Quadro demonstrativo da Composição Societária		
Nome do Sócio	Cargo de Diretoria	% do Capital Social
Romeu Natal Panzan	Diretor Administrativo	25,00%
Carlos Alberto Panzan	Diretor Comercial	25,00%
Ademir Panzan	Diretor Operacional	25,00%
Shirley Panzan Manzato	Diretora Adm. Adjunta	25,00%

Fonte: Expresso Jundiá (2008).

5.1.5 Gestão e operações das unidades do Expresso Jundiá

A gestão da empresa é realizada diretamente pelos sócios, que ocupam cargos de diretorias, conforme ilustrado no Quadro 4. Nas diversas unidades de negócios (filiais) a gestão é feita por executivos, profissionais contratados que assumem o cargo de Gerente de Unidade de Negócios e a função de gerência geral da filial. Sob sua subordinação, possuem os coordenadores de área, que se dividem entre os departamentos comercial, administrativo e operacional que são compostos por diversos colaboradores com funções operacionais relativos aos seus cargos.

Todos os funcionários, sobretudo os gerentes e coordenadores de área, são contratados em conformidade com a CLT, possuindo poder de decisão operacional e colaboração na formação dos planos de negócios da empresa.

5.1.6 Compromisso com a qualidade e o meio ambiente

Uma das principais características da empresa é o compromisso com a qualidade e com o meio ambiente, que são constantemente disseminados entre os seus colaboradores através de treinamentos e da cultura organizacional de total comprometimento com a qualidade dos serviços prestados.

A empresa é certificada ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004 na quase totalidade de Unidades de Negócios. O foco principal da gestão de qualidade no Expresso Jundiaí é a satisfação dos clientes com o desempenho e a qualidade dos serviços prestados. As metas de qualidade e desempenho visam o atendimento completo das necessidades dos clientes, através da excelência operacional, do desenvolvimento profissional e humano dos colaboradores.

Desta forma, a Política da Qualidade formaliza o compromisso da empresa analisada, conforme pode-se observar a seguir: “Fornecer soluções logísticas eficazes, inovadoras e sustentáveis, buscando superar as expectativas de nossos clientes, por meio do comprometimento dos nossos colaboradores e da melhoria contínua dos processos.” (EXPRESSO JUNDIAÍ, 2011a).

Já a política ambiental da empresa, visa descrever intenções e ações efetivas da empresa em cuidado ao meio ambiente, conforme está descrita a seguir:

Prezar a conservação do meio ambiente, valorizando e realizando ações efetivas como:

- ✓ Estabelecer e monitorar os objetivos e metas ambientais para avaliar o nosso progresso, no sentido de minimizar os impactos significativos;
- ✓ Atender à legislação mantendo-se em conformidade com normas e demais requisitos do meio ambiente aplicáveis ao transporte;
- ✓ Aperfeiçoar continuamente os processos, visando a busca da redução de resíduos e da emissão de agentes poluidores; e
- ✓ Promover a conscientização dos colaboradores, contratados e o envolvimento de fornecedores em relação à preservação do meio ambiente. (EXPRESSO JUNDIAÍ, 2011a).

Em conclusão, verifica-se que o compromisso com a qualidade e o meio ambiente da empresa analisada são formais e estão estruturados em procedimentos padronizados, para o atendimento de clientes internos e externos e também das premissas de preservação ambiental. A materialização destes processos, são as certificações que se podem observar na Figura 13:

Figura 13 - Certificações de qualidade e meio ambiente



Fonte: Expresso Jundiá (2012).

As certificações da ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004 são evidências da existência de processos estruturados e consolidados, que permitem a empresa conduzir as suas operações e relacionamentos buscando sempre o atendimento dos requisitos formais das normas de enquadramento, bem como o desenvolvimento de rotinas e evidências verificáveis, destas operações e relacionamentos.

5.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS PELA TÉCNICA DE ANÁLISE DOCUMENTAL NO EXPRESSO JUNDIAÍ

Na análise documental do Expresso Jundiá, foram selecionados diferentes tipos de documentos, impressos, em arquivos e também o vídeo institucional da empresa analisada.

Conforme previsto na etapa de método de pesquisa, o objetivo desta técnica foi a de identificar possíveis estratégias efetivas da empresa analisada.

Para isso foram analisadas seis fontes documentais da empresa, conforme indicado no Quadro 5, de onde se puderam identificar algumas estratégias efetivas da organização analisada:

Quadro 5 - Documentos Analisados e Estratégias Identificadas

Nome do documento	Tipo	Descrição resumida	Possíveis estratégias identificadas
Expresso Jundiá 50 anos de história	Livro impresso	É um livro histórico, obra do historiador Osias Ribeiro Neves, do ano de 2009, que a partir de uma pesquisa em arquivos históricos de diversas fontes, relata a história da empresa analisada em seu cinquentenário.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manter uma cultura familiar, a fim de reduzir o giro de pessoal e reter talentos; ✓ Investir / manter estrutura própria de filiais, preferencialmente; ✓ Inovar, encontrar novas maneiras de fazer as mesmas coisas e assim, atrair clientes e aumentar a margem; ✓ Ter um serviço excelente, o melhor possível (agilidade, informação, apresentação), para atrair clientes; ✓ Ter um serviço estável, sem grandes oscilações, para gerar segurança e obter confiabilidade aos clientes; ✓ Possuir certificações de qualidade e responsabilidade socioambiental; ✓ Explorar comercialmente as certificações de qualidade e responsabilidade socioambiental; ✓ Reduzir os custos, para aumentar a margem e lucratividade; ✓ Desenvolver novos serviços e assim atrair novos clientes para tentar aumentar a margem.
Declarações estratégicas da empresa	Frases disponíveis virtualmente e em meio impresso	São as declarações fundamentais da empresa, formuladas pelo departamento de marketing em conjunto com as diretorias e gerências nacionais. São declarações de missão, visão e valores corporativos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Possuir certificações de qualidade e responsabilidade socioambiental; ✓ Ter um serviço excelente, o melhor possível (agilidade, informação, apresentação), para atrair clientes; ✓ Inovar, encontrar novas maneiras de fazer as mesmas coisas e assim, atrair clientes e aumentar a margem.
Folder Comercial "Gestão de Transportes"	Impresso	Trata-se de um impresso comercial da empresa, contendo ao todo 8 páginas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ter um serviço excelente, o melhor possível (agilidade, informação, apresentação), para atrair clientes; ✓ Explorar comercialmente as certificações de qualidade e responsabilidade socioambiental; ✓ Desenvolver novos serviços e assim atrair novos clientes para tentar aumentar a margem; ✓ Investir / manter estrutura própria de filiais, preferencialmente; ✓ Inovar, encontrar novas maneiras de fazer as mesmas coisas e assim, atrair clientes e aumentar a margem; ✓ Criar diferenciais específicos, para tornar os serviços da empresa difíceis de serem imitados; ✓ Reduzir os custos, para repassar preços competitivos no mercado e assim, atrair clientes.

Quadro 5 - Documentos Analisados e Estratégias Identificadas

Nome do documento	Tipo	Descrição resumida	Possíveis estratégias identificadas
Relatório de performance mensal	Planilha eletrônica e impressa	É um relatório mensal, com estrutura semelhante a de um demonstrativo de resultado, adicionado de indicadores e metas de desempenho, tais como performance de entrega, índices de avarias e extravios, cumprimento de meta de faturamento, dados de infraestrutura da unidade.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reduzir os custos, para aumentar a margem e lucratividade; ✓ Reduzir os custos, para repassar preços competitivos no mercado e assim, atrair clientes. ✓ Ter um serviço excelente, o melhor possível (agilidade, informação, apresentação), para atrair clientes; ✓ Investir / manter estrutura própria de filiais, preferencialmente; ✓ Investir / manter estrutura terceirizada de filiais, preferencialmente; ✓ Seguir as leis para evitar passivos tributários, trabalhistas e cíveis.
Site de internet	Virtual	É o site de internet da empresa, que está disponível no endereço para acesso: http://www.expressojundiai.com.br	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ter um serviço excelente, o melhor possível (agilidade, informação, apresentação), para atrair clientes; ✓ Explorar comercialmente as certificações de qualidade e responsabilidade socioambiental; ✓ Desenvolver novos serviços e assim atrair novos clientes para tentar aumentar a margem; ✓ Ter um serviço estável, sem grandes oscilações, para gerar segurança e obter confiabilidade aos clientes; ✓ Investir / manter estrutura própria de filiais, preferencialmente.
Vídeo institucional	Vídeo	É um vídeo institucional, que está disponível no sítio de internet da empresa, para acesso de seus clientes, colaboradores e quaisquer partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ter um serviço excelente, o melhor possível (agilidade, informação, apresentação), para atrair clientes; ✓ Desenvolver novos serviços e assim atrair novos clientes para tentar aumentar a margem; ✓ Explorar comercialmente as certificações de qualidade e responsabilidade socioambiental; ✓ Ter um serviço estável, sem grandes oscilações, para gerar segurança e obter confiabilidade aos clientes; ✓ Manter uma cultura familiar, a fim de reduzir o giro de pessoal e reter talentos.

Fonte: O autor (2011).

Durante a análise dos documentos, o processo investigatório buscou identificar práticas e posturas da organização, que pudessem ser compreendidas como estratégias efetivas, sustentadas por evidências expressas da empresa, através de assertivas e afirmações realizadas nos materiais, com a linguagem e apresentação da empresa.

Estas práticas foram identificadas, analisadas e descritas na forma de assertivas estratégicas, em quantidade de treze, as quais se listam e têm os seus significados explicados, conforme a interpretação do pesquisador, a partir das fontes materiais levantadas:

- 1) Ter um serviço excelente, o melhor possível (agilidade, informação, apresentação), para atrair clientes: esta estratégia efetiva traduz-se basicamente no empenho, por parte dos gestores e seus subordinados, de se realizar o melhor serviço possível com os recursos disponíveis e, disponibilizar aos colaboradores da organização os recursos necessários à execução de serviços com desempenho acima da média do mercado. A partir deste desempenho superior, espera-se um ganho de competitividade e reconhecimento por parte do mercado.
- 2) Possuir certificações de qualidade e responsabilidade ambiental: esta estratégia é representada pelos esforços da organização em buscar certificações de qualidade e responsabilidade socioambiental, normalizando os seus processos conforme as regras estabelecidas pelos organismos certificadores e assim, viabilizando-lhe o sustento de certificações que, em situações específicas, podem agregar competitividade à empresa.
- 3) Explorar comercialmente as certificações de qualidade e responsabilidade socioambiental: nesta estratégia efetiva, percebem-se os esforços em divulgar as certificações de qualidade e responsabilidade socioambiental da empresa, como forma de distinção das demais empresas do setor, através de processos normatizados e auditados periodicamente por organismos externos à organização.
- 4) Reduzir os custos, para repassar preços competitivos no mercado e assim, atrair clientes: esta estratégia efetiva é percebida como uma das possibilidades de aplicação de reduções de custos, para conseguir-se redução de preços de venda dos serviços, o que pode, em determinadas situações, acarretar em ganhos de competitividade para a empresa, diante de uma fatia de mercado que busca preços baixos por parte dos prestadores de serviços.

- 5) Manter uma cultura familiar, a fim de reduzir o giro de pessoal e reter talentos: esta estratégia é decorrente de práticas e esforços da empresa no sentido de dar aos colaboradores um tratamento familiar, criando um ambiente de trabalho calcado na estabilidade profissional, respeito à diversidade pessoal, fortes vínculos em relação à família do colaborador, perspectiva de formação de carreira longa e apreciação de desempenho individualizado. Este tipo de conduta, pode despertar nos colaboradores maior comprometimento e sentimento de lealdade, tornando a equipe, diferenciada, estável e com foco nos objetivos da empresa.
- 6) Ter um serviço estável, sem grandes oscilações, para gerar segurança e obter confiabilidade por parte dos clientes: um serviço estável, sem oscilações no seu desempenho é desejável, pois permite melhor planejamento operacional, redução de custos com estruturas variáveis destinadas ao atendimento de demandas sazonais e assim, maior produtividade dos recursos da empresa em seu conjunto. Um serviço estável, sem grandes oscilações, pode ser preferível por parte dos clientes que buscam segurança e desejam confiar nos serviços do prestador.
- 7) Criar diferenciais específicos, para tornar os serviços da empresa difíceis de serem imitados: numa realidade de serviços cada vez mais parecidos entre os diferentes competidores no setor de transporte rodoviário de cargas fracionadas, auferir diferenciais através de serviços e/ou estruturas, que confirmem à empresa distinção dos seus concorrentes, pode ser um atrativo aos clientes e fator de aumento de competitividade.
- 8) Reduzir os custos, para aumentar a margem e lucratividade: o aumento da margem de lucro pode ser outro objetivo da redução de custos e despesas. Partindo-se do princípio que a margem de lucro de um negócio é resultante das receitas menos custos, pode-se deduzir logicamente que uma redução de custos impacta positivamente na margem de lucro.

- 9) Investir/manter estrutura própria de filiais, preferencialmente: esta estratégia efetiva está associada a esforços e preferências da empresa por manter uma malha de filiais próprias, para assim poder ter maior controle e ingerência sobre as operações, desempenho operacional, custos, negócios potenciais na região da unidade e ainda, obter maior subordinação a ajuste fino das práticas dos colaboradores de unidades, em relação às diretrizes da empresa.
- 10) Investir/manter estrutura terceirizada de filiais, preferencialmente: esta estratégia efetiva está embasada na alternativa de manutenção de unidades terceirizadas, como forma de descentralização de demandas gerenciais, tais como controle e manutenção de quadros de pessoal, frotas, terminais, custos e negócios. Além disso, a manutenção de filiais terceirizadas é uma alternativa estratégica associada à transformação de custos fixos em variáveis, tendo em vista que a remuneração de unidades terceirizadas, conforme práticas de mercado, é um percentual do frete operacionalizado pelo terceiro, de maneira simples e objetiva.
- 11) Seguir as leis para evitar passivos tributários, trabalhistas e cíveis: esta estratégia visa à redução de riscos por parte da organização, através do cumprimento metucioso de obrigações fiscais, trabalhistas e cíveis. Principalmente no que tange às suas responsabilidades cíveis e nas relações de trabalho, que possuem em diferentes esferas, normas e determinações que se sobrepõem a operação da empresa, tais como seguro de cargas, seguro de terminais de cargas, limitações de jornada de trabalho e ainda, o perfeito recolhimento dos tributos devidos. Esta estratégia resulta na redução de contenciosos fiscais e judiciais, no médio e longo prazo.
- 12) Inovar, encontrar novas maneiras de fazer as mesmas coisas e assim, atrair clientes e aumentar a margem: a estratégia efetiva de inovação é decorrente da percepção de esforços em rever processos, repensar rotinas e soluções e com isto, alcançar novas formas de se fazer as mesmas tarefas. Isto pode contribuir para a otimização de processos e conseqüente melhoria no aproveitamento dos recursos da empresa, com ganhos de produtividade, reduções de custos ou ainda, com a criação de novos serviços ou soluções aos

clientes, o que pode ser percebido pelo mercado como uma vantagem competitiva em relação aos competidores.

- 13) Desenvolver novos serviços e assim atrair novos clientes para tentar aumentar a receita: a última estratégia efetiva percebida e analisada, diz respeito ao desenvolvimento de novos tipos de serviços, tais como armazenagem, montagens de kits etc. O aumento do portfólio de serviços prestados pode ser um forte atrativo ou fator de decisão na escolha de um potencial cliente. Além disso, ampliar a gama de serviços prestados ao mesmo cliente deve acarretar, em aumento de receita mediante uma melhor produtividade comercial e assim, um ganho para a empresa em termos de margem de lucro.

Outra característica advinda das estratégias efetivas identificadas e analisadas durante esta etapa foi a formalização das estratégias. Por formalização da estratégia efetiva, entende-se seja o fato de formalizar determinada postura ou prática estratégica, como estratégia (deliberada) e não apenas como meio de atingimento de determinado objetivo.

Desta forma, ilustram-se a seguir no Quadro 6, as treze estratégias efetivas identificadas e suas características de formalidade e sua fonte de evidência formal, caso seja formalizada, como se pode observar:

Quadro 6 - Treze Estratégias Efetivas Identificadas

Estratégia efetiva identificada	É formalizada?
Ter um serviço excelente, o melhor possível (agilidade, informação, apresentação), para atrair clientes	Sim
Possuir certificações de qualidade e responsabilidade ambiental	Sim
Explorar comercialmente as certificações de qualidade e responsabilidade socioambiental	Não
Reduzir os custos, para repassar preços competitivos no mercado e assim, atrair clientes	Não
Manter uma cultura familiar, a fim de reduzir o giro de pessoal e reter talentos	Não
Ter um serviço estável, sem grandes oscilações, para gerar segurança e obter confiabilidade aos clientes	Não
Criar diferenciais específicos, para tornar os serviços da empresa difíceis de serem imitados	Não
Reduzir os custos, para aumentar a margem e lucratividade	Não
Investir / manter estrutura própria de filiais, preferencialmente	Não
Investir / manter estrutura terceirizada de filiais, preferencialmente	Não
Seguir as leis para evitar passivos tributários, trabalhistas e cíveis	Não
Inovar, encontrar novas maneiras de fazer as mesmas coisas e assim, atrair clientes e aumentar a margem	Sim
Desenvolver novos serviços e assim atrair novos clientes para tentar aumentar a margem	Não

Fonte: O autor (2011).

Uma última característica das estratégias efetivas identificadas nesta etapa do estudo e, através da técnica de análise documental, é que todas estratégias efetivas são expressas, afinal foram verificadas através de textos, declarações e ilustrações, em materiais desenvolvidos pela empresa para comunicação com os seus públicos interno e externo. Contudo, nem sempre uma estratégia efetiva expressa é formalizada como tal. Conforme já elucidado nesta subseção do presente trabalho, o pesquisador considerou como estratégia formalizada, aquelas deliberadas pela organização e não apenas as intenções de cunho estratégico.

5.3 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS PELA TÉCNICA DE OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE

Na observação não participante, foram selecionados diferentes gestores da organização para acompanhamento do pesquisador por períodos de 40 minutos até pouco mais de uma hora, da rotina diária dos gestores, preferencialmente. Objetivo desta técnica foi a de identificar microatividades desempenhadas pelos gestores observados e estruturas organizacionais com as quais estes interagem, sobretudo no seu dia-a-dia.

Os gestores foram observados em seus ambientes de trabalho cotidiano, conforme descrito no método do presente trabalho, e sem um local fixo ou pré-determinado para tal, mas principalmente em suas mesas de trabalho, pelos terminais de cargas da empresa e ainda em reuniões de diferentes durações, ocorridas em salas de reunião ou nas próprias salas / divisórias dos gestores.

Neste sentido, os gestores selecionados foram acompanhados por variados períodos de tempo pelo pesquisador, onde foi possível identificar-se as seguintes microatividades e estruturas organizacionais envolvidas, como se ilustra de maneira agrupada no Quadro 7 a seguir elencado, bem como estas microatividades e estruturas serão pormenorizadas e novamente ilustradas em novos quadros, como segue no texto.

Antes da referida análise, cumpre o registro de que o nome dos gestores observados foram suprimidos, a fim de garantir a confidencialidade destes, conforme previamente definido junto a empresa pesquisada. Também por conta de critérios de confidencialidade, foram suprimidas as descrições de cargo, pois se assim o fosse feito, já seria possível identificar os observados, tendo em vista a publicidade que existe acerca de suas funções na empresa analisada. Desta forma, os observados estão apenas identificados pelo código letras "OBS" e acrescidos de um numeral de ordem de 1 até 13, respectivamente.

Quadro 7 – Análise Resumida dos Dados de Observações Não Participantes

Gestor	Gestos dos observados	Falas dos observados	Interações dos observados	Estruturas relacionadas	Microatividades observadas
OBS 1	Mantém postura ereta e de atenção às mensagens de <i>e-mail</i> ; Gesticula com as mãos a fim de complementar a sua comunicação verbal; Produz gestos corporais em sinal de impaciência, tal como postar as mãos na cintura, no rosto e balançar a cabeça em sinal de reprovação.	As falas são em tom de voz baixo, porém com objetividade; Em situações de maior tensão as falas são um pouco mais incisivas e com tom de voz mais altos.	Interage com seus subordinados e colaboradores externos através de <i>e-mail</i> ; Interage pessoalmente com alguns subordinados de sua equipe; Orientar subordinados acerca de decisões tomadas.	Estruturas de T.I. – hardware; Estruturas de T.I. – Software; Equipe de pessoas – subordinados;	Atender mensagens eletrônicas; Analisar relatórios; Deliberar junto a equipe; Atender e realizar telefonemas; Analisar relatórios de indicadores; Deliberar acerca de oportunidades de negócios; Orientar equipe.
OBS 2	Mantém postura ereta e de atenção às mensagens de <i>e-mail</i> ; Gesticula com as mãos a fim de complementar a sua comunicação verbal; Produz gestos corporais em sinal de receptividade e atenção ao seu interlocutor, tais como debruçar-se sobre a mesa de negociação.	Fala calmamente; Realiza mais perguntas do que fala; Dispõe-se a ouvir mais do que falar.	Interage com seus subordinados e colaboradores externos através de <i>e-mail</i> ; Realiza reuniões com potenciais fornecedores e intermediadores de oportunidades.	Estruturas de T.I. – hardware; Estruturas de T.I. – Software; Equipe de pessoas – subordinados; Estruturas administrativas de análises de negócios.	Realizar reuniões; Analisar oportunidades de negócios; Atender mensagens eletrônicas.
OBS 3	Mantém postura ereta e de atenção às mensagens de <i>e-mail</i> .	Atende e realiza telefonemas; Realiza pequenas brincadeiras buscando descontração ao falar; Em situações de maior tensão as falas são um pouco mais incisivas e com tom de voz mais alto.	Interage com seus subordinados e colaboradores externos através de <i>e-mail</i> ; Interage pessoalmente com alguns subordinados de sua equipe.	Estruturas de T.I. – hardware; Estruturas de T.I. – Software; Equipe de pessoas – subordinados;	Atender mensagens eletrônicas; Deliberar junto a equipe; Atender e realizar telefonemas; Orientar equipe.
OBS 4	Mantém postura ereta e de atenção às mensagens de <i>e-mail</i> ; Caminhar pelo terminal de cargas movimentando a cabeça a fim de obter visão periférica da operação.	As falas são em tom de voz baixo, porém com objetividade; Fala incisivamente e com tom bastante alto ao passar orientações a subordinados no ambiente operacional.	Interage com seus subordinados e colaboradores externos através de <i>e-mail</i> ; Interage pessoalmente com alguns subordinados de sua equipe; Orientar subordinados acerca de decisões tomadas.	Estruturas de T.I. – hardware; Estruturas de T.I. – Software; Equipe de pessoas – subordinados; Terminais de cargas; Frota de veículos; Processos hierarquizados conforme cultura familiar da empresa.	Atender mensagens eletrônicas; Circular pelo ambiente operacional da empresa; Deliberar sobre prioridades operacionais; Analisar relatórios de indicadores; Atender e realizar telefonemas; Orientar equipe.

Gestor	Gestos dos observados	Falas dos observados	Interações dos observados	Estruturas relacionadas	Microatividades observadas
OBS 5	Gesticula com as mãos a fim de complementar a sua comunicação verbal; Caminha pelo terminal de cargas a fim de analisar a operação.	Atende e realiza telefonemas; As falas são em tom de voz baixo, porém com objetividade.	Interage pessoalmente com alguns subordinados de sua equipe; Orientar subordinados acerca de diretivas operacionais da empresa.	Equipe de pessoas – subordinados; Terminais de cargas; Frota de veículos; Processos hierarquizados conforme cultura familiar da empresa.	Circular pelo ambiente operacional da empresa; Deliberar sobre prioridades operacionais; Analisar relatórios de indicadores; Orientar equipe.
OBS 6	Gesticula com as mãos a fim de complementar a sua comunicação verbal; Caminha pelo ambiente administrativo da empresa.	Atende e realiza telefonemas; As falas são em tom de voz alto, porém sem representar tensão no diálogo.	Interage pessoalmente com alguns subordinados de sua equipe; Interage com seus subordinados e colaboradores externos através de <i>e-mail</i> .	Estruturas de T.I. – hardware; Estruturas de T.I. – Software; Equipe de pessoas – subordinados.	Atender mensagens eletrônicas; Analisar relatórios de indicadores.
OBS 7	Caminha pelo ambiente administrativo da empresa; Caminhar pelo terminal de cargas a fim de analisar a operação.	Atende e realiza telefonemas; As falas são em tom de voz baixo, porém com objetividade; Realiza falas explicativas a fim de orientar seu interlocutor.	Interage com seus subordinados e colaboradores externos através de <i>e-mail</i> ; Realiza reuniões com diversos colaboradores internos e externos.	Estruturas de T.I. – hardware; Estruturas de T.I. – Software; Equipe de pessoas – subordinados; Recursos financeiros para investimentos em tecnologias e processos.	Atender mensagens eletrônicas; Analisar relatórios de indicadores; Atender e realizar telefonemas; Planejar e otimizar processos operacionais.
OBS 8	Mantém postura ereta e de atenção às mensagens de <i>e-mail</i> ; Caminha pelo terminal de cargas movimentando a cabeça a fim de obter visão periférica da operação.	As falas são em tom de voz alto, porém sem representar tensão no diálogo; Fala incisivamente e com tom bastante alto ao passar orientações a subordinados no ambiente operacional.	Interage com seus subordinados e colaboradores externos através de <i>e-mail</i> ; Interage pessoalmente com alguns subordinados de sua equipe; Orientar subordinados acerca de decisões tomadas.	Estruturas de T.I. – hardware; Estruturas de T.I. – Software; Equipe de pessoas – subordinados; Terminais de cargas; Frota de veículos.	Atender mensagens eletrônicas; Circular pelo ambiente operacional da empresa; Deliberar sobre prioridades operacionais; Analisar relatórios de indicadores; Atender e realizar telefonemas; Orientar equipe.
OBS 9	Gesticula com as mãos a fim de complementar a sua comunicação verbal; Caminhar pelo terminal de cargas a fim de analisar a operação.	Atende e realiza telefonemas; As falas são em tom de voz baixo, porém com objetividade.	Interage pessoalmente com alguns subordinados de sua equipe; Orientar subordinados acerca de diretivas operacionais da empresa.	Estruturas de T.I. – hardware; Estruturas de T.I. – Software; Equipe de pessoas – subordinados; Terminais de cargas; Frota de veículos.	Circular pelo ambiente operacional da empresa; Deliberar sobre prioridades operacionais; Orientar equipe.

Gestor	Gestos dos observados	Falas dos observados	Interações dos observados	Estruturas relacionadas	Microatividades observadas
OBS 10	Gesticula com as mãos a fim de complementar a sua comunicação verbal; Caminha pelo terminal de cargas a fim de analisar a operação.	As falas são em tom de voz baixo, porém com objetividade; Realiza falas explicativas a fim de orientar seu interlocutor.	Interage pessoalmente com alguns subordinados de sua equipe; Orientar subordinados acerca de diretivas de negócios da empresa.	Equipe de pessoas – subordinados; Terminais de cargas; Frota de veículos.	Analisar relatórios de indicadores; Atender e realizar telefonemas; Orientar equipe; Deliberar acerca de oportunidades de negócios.
OBS 11	Gesticula com as mãos a fim de complementar a sua comunicação verbal; Caminhar pelo terminal de cargas a fim de analisar a operação.	Atende e realiza telefonemas; As falas são em tom de voz baixo, porém com objetividade.	Interage pessoalmente com alguns subordinados de sua equipe; Orientar os subordinados acerca de diretivas operacionais da empresa.	Estruturas de T.I. – hardware; Estruturas de T.I. – Software; Equipe de pessoas – subordinados; Terminais de cargas; Frota de veículos; Processos hierarquizados conforme cultura familiar da empresa.	Circular pelo ambiente operacional da empresa; Deliberar sobre prioridades operacionais; Analisar relatórios de indicadores; Orientar equipe.
OBS 12	Mantém postura ereta e de atenção às mensagens de <i>e-mail</i> ; Caminha pelo terminal de cargas movimentando a cabeça a fim de obter visão periférica da operação.	As falas são em tom de voz médio, porém sem representar tensão no diálogo; Fala incisivamente e com tom alto ao passar orientações a subordinados no ambiente operacional.	Interage com seus subordinados e colaboradores externos através de <i>e-mail</i> ; Interage pessoalmente com alguns subordinados de sua equipe; Orientar subordinados acerca de decisões tomadas.	Estruturas de T.I. – hardware; Estruturas de T.I. – Software; Equipe de pessoas – subordinados; Terminais de cargas; Frota de veículos.	Atender mensagens eletrônicas; Circular pelo ambiente operacional da empresa; Deliberar sobre prioridades operacionais; Analisar relatórios de indicadores; Atender e realizar telefonemas; Orientar equipe.
OBS 13	Gesticula com as mãos a fim de complementar a sua comunicação verbal; Caminhar pelo terminal de cargas a fim de analisar a operação.	Atende e realiza telefonemas; As falas são em tom de voz baixo, porém com objetividade.	Interage pessoalmente com alguns subordinados de sua equipe; Orientar subordinados acerca de diretivas operacionais da empresa.	Estruturas de T.I. – hardware; Estruturas de T.I. – Software; Equipe de pessoas – subordinados; Terminais de cargas; Frota de veículos.	Circular pelo ambiente operacional da empresa; Deliberar sobre prioridades operacionais; Atender mensagens eletrônicas; Atender e realizar telefonemas; Orientar equipe.

Fonte: O autor (2011).

Estas microatividades e estruturas organizacionais identificadas resultaram de análise e agrupamento em ações e estruturas homogêneas, de tal forma a capturar

as ações e estruturas semelhantes entre os gestores, em momentos diferentes, ambientes diferentes e tendo estes gestores, incumbências diferentes.

Embora não tenha a análise realizada a pretensão de ser pormenorizada sob viés sociológico, verificou-se que as microatividades praticadas pelos gestores são ligadas ou até mesmo sustentadas por gestos, falas e interações dos mesmos em suas rotinas diárias, conforme sustentam Jarzabkowski e Wilson (2002) e Jarzabkowski (2003), uma vez que os gestos, falas e interações destes gestores observados, sejam o que eles realmente fazem no seu cotidiano.

Com isto, considera-se relevante explicar cada um dos enfoques da observação realizada, como segue nos próximos tópicos. No entanto, os fatores pesquisados e analisados nas subseções seguintes (gestos, falas e interações) não constituem em estratégias propriamente ditas, porém, revelaram-se durante o processo de pesquisa, precedentes à compreensão das microatividades estratégicas e estas sim, estão intimamente ligadas às estratégias efetivas da organização.

5.3.1 Os gestos corporais dos observados

O primeiro ponto de análise das observações foi o uso dos gestos corporais por parte dos gestores observados. Estes estão expressos pelo uso do corpo por parte dos observados, no seu cotidiano. Como estes não utilizam-se da força física para realizar o seu trabalho, buscou-se identificar e analisar nuances com forte nível de subjetividade, tais como gestos com as mãos, com a cabeça, circulações e ocupação do espaço de trabalho etc. Dentre os gestos mais comuns identificados e agrupados, estão os que a seguir são listados e descritos:

- ✓ Manter postura ereta e de atenção às mensagens de e-mail: a concentração nas mensagens de e-mail e análise de outras informações, bem como as respostas de mensagens de e-mail normalmente requerem atenção e foco por parte dos gestores, o que os faz permanecerem em suas estações de trabalho, sentados e com o corpo postado de maneira a permitir a atenção no monitor do microcomputador.
- ✓ Gesticular com as mãos a fim de complementar a sua comunicação verbal: tendência dos gestores de apontar para objetos, fazer sinais e gestos com as mãos e braços, com o objetivo de complementar a comunicação verbal.

- ✓ Produzir gestos corporais em sinal de impaciência, tal como postar as mãos na cintura, no rosto e balançar a cabeça em sinal de reprovação: neste caso os gestos são com as mãos, braços e a cabeça e também visam complementar a comunicação; contudo o objetivo é de expressar impaciência ou negação.
- ✓ Produzir gestos corporais em sinal de receptividade e atenção ao seu interlocutor, tais como debruçar-se sobre a mesa de negociação: por este tipo de gestos, interpreta-se o interesse e atenção do gestor no que expõe o seu interlocutor.
- ✓ Caminhar pelo terminal de cargas movimentando a cabeça a fim de obter visão periférica da operação: este gesto é na verdade, uma tarefa, pois inclui principalmente o ato de caminhar e também de movimentar a cabeça a fim de obter uma visão completa do ambiente de trabalho, principalmente nas operações da empresa.
- ✓ Caminhar pelo terminal de cargas a fim de analisar a operação: neste caso o objetivo da locomoção é o de analisar, quantitativa e qualitativamente as cargas e o andamento do serviço.
- ✓ Caminhar pelo ambiente administrativo da empresa: um último gesto corporal identificado foi a circulação pelo setor administrativo da empresa e não pelo terminal de cargas.

Mediante a explicação dos gestos corporais dos observados, identificados pela pesquisa, através da técnica de observação não participante, pode-se demonstrar no Quadro 8 a seguir, a relação resumida de gestos que permearam as microatividades estratégicas:

Quadro 8 - Os Gestos Corporais dos Gestores Observados

Gestos corporais dos gestores observados
Manter postura ereta e de atenção às mensagens de e-mail
Gesticular com as mãos a fim de complementar a sua comunicação verbal
Produzir gestos corporais em sinal de impaciência, tal como postar as mãos na cintura, no rosto e balançar a cabeça em sinal de reprovação
Produzir gestos corporais em sinal de receptividade e atenção ao seu interlocutor

Quadro 8 - Os Gestos Corporais dos Gestores Observados

Gestos corporais dos gestores observados
Caminhar pelo terminal de cargas movimentando a cabeça a fim de obter visão periférica da operação
Caminhar pelo terminal de cargas a fim de analisar a operação
Caminhar pelo ambiente administrativo da empresa

Fonte: O autor (2011).

O objetivo do Quadro 8 é poder listar de maneira resumida e com visualização facilitada, os gestos corporais dos observados durante a pesquisa. É interessante ainda, mencionar que diversos outros gestos foram identificados, mas não com repetições e padronizações, ou seja, os gestos aqui identificados representam padrões entre os gestores observados, no desempenho de suas atividades cotidianas.

5.3.2 A forma das falas dos observados

O segundo ponto de análise das observações foi o uso das falas por parte dos gestores observados. O objetivo foi de capturar e identificar a forma como os gestores utilizam a fala nas suas atividades cotidianas e, principalmente, em relação ao desempenho das microatividades realizadas. Dentre os padrões de falas identificados e agrupados, pôde-se identificar os seguintes:

- ✓ As falas são em tom de voz baixo, porém com objetividade: tendência dos gestores de se comunicar com diversos interlocutores utilizando tom de voz baixo, porém, comunicando-se com clareza e objetividade, para que não restem em dúvidas acerca da mensagem.
- ✓ Em situações de maior tensão as falas são um pouco mais incisivas e com tom de voz mais alto: quando a situação torna-se mais tensionada, há tendência de o tom de voz subir e as orientações serem mais incisivas, tomando contornos de ordens.
- ✓ Fala calmamente: tendência de alguns gestores falarem de maneira calma e pausada, com tom de voz baixo.

- ✓ Realiza mais perguntas do que fala: um padrão verificado foi a de os gestores utilizarem a fala para fazer perguntas e questionamentos ao seu interlocutor, comunicando-se através de um raciocínio comum entre este e o interlocutor.
- ✓ Dispõe-se a ouvir mais do que falar: outro padrão identificado em termos de fala foi, justamente, a ausência da fala. Em alguns casos os gestores preferem silenciar a discutir certos assuntos que, em sua visão, não vai construir nada no relacionamento com o seu interlocutor.
- ✓ Atende e realiza telefonemas: outra possibilidade de uso da fala, muito frequente por sinal, é o atendimento a telefonemas, principalmente em dispositivos móveis tais como telefones sem fio ou aparelhos celulares.
- ✓ Realiza pequenas brincadeiras buscando descontração ao falar: outra prática identificada foi a do uso de pequenas brincadeiras ou piadas como estratégia para “quebrar o gelo”, ou seja, estabelecer um vínculo de simpatia e bom-humor com o interlocutor, antes de iniciar-se o assunto alvo da conversa.
- ✓ Fala incisivamente e com tom bastante alto ao passar orientações a subordinados no ambiente operacional: em algumas situações o gestor precisa se comunicar com subordinados ou outros interlocutores dentro do terminal de cargas, que se encontra em uma edificação com dimensões consideráveis. Assim, torna-se impositivo falar em alto tom de voz, por vezes até mesmo gritar, pois o seu interlocutor pode estar a 50, 60 e até 100 metros de distância.
- ✓ Realiza falas explicativas a fim de orientar seu interlocutor: outro padrão de fala identificada foi a explicação. Principalmente utilizada pelos gestores para explicar processos e procedimentos aos seus subordinados.
- ✓ As falas são em tom de voz alto, porém sem representar tensão no diálogo: por vezes, as falas utilizadas pelos gestores assumem um volume bastante alto, mas não devido a qualquer situação de ênfase sim a características pessoais de alguns gestores que, simplesmente, utilizam-se de tom de voz bastante alto, normalmente.
- ✓ As falas são em tom de voz médio, porém sem representar tensão no diálogo: idem a situação de fala anterior, porém em alguns casos o tom de voz do gestor é médio e não alto.

Uma vez identificadas as falas mais frequentes e de maior relevância durante o processo de pesquisa, a seguir o Quadro 9 elenca as referidas falas em uma listagem simplificada, a fim de tornar a visualização destas mais clara e objetiva.

Quadro 9 - As Falas dos Gestores Observados

As falas dos gestores observados
As falas são em tom de voz baixo, porém com objetividade
Em situações de maior tensão as falas são um pouco mais incisivas e com tom de voz mais alto
Fala calmamente
Realiza mais perguntas do que fala
Dispõe-se a ouvir mais do que falar
Atende e realiza telefonemas
Realiza pequenas brincadeiras buscando descontração ao falar
Fala incisivamente e com tom bastante alto ao passar orientações a subordinados no ambiente operacional
Realiza falas explicativas a fim de orientar seu interlocutor
As falas são em tom de voz alto, porém sem representar tensão no diálogo
As falas são em tom de voz médio, porém sem representar tensão no diálogo

Fonte: O autor (2011).

Da mesma forma como o ocorrido com os gestos, nas falas foram identificados outros padrões e tendências de uso por parte dos gestores. Contudo, foram assinalados nos formulários de pesquisa somente aqueles mais comuns e relevantes por parte dos gestores, em relação à execução das microatividades.

Portanto, as falas identificadas pela pesquisa não representam a totalidade de expressões verbais dos gestores, mas apenas uma amostra do seu perfil de comunicação verbal, durante a aplicação da técnica de observação não participante.

5.3.3 As interações dos gestores observados

Outro ponto analisado foi o da interação entre os gestores e os recursos da organização, colocados à disposição desta, com o objetivo de cumprir as tarefas e serviços necessários ao negócio da empresa. Neste caso, listam-se os padrões de

interação entre os gestores e estruturas organizacionais relacionadas, quer sejam recursos materiais, humanos, financeiros, tangíveis ou intangíveis, como se pode verificar nos tópicos agrupados a seguir:

- ✓ Interagir com seus subordinados e colaboradores externos através de *e-mail*: compreende o desempenho de interações cotidianas dos gestores com seus subordinados e/ou colaboradores externos tais como prestadores de serviços e até clientes, através de mensagens eletrônicas.
- ✓ Interagir pessoalmente com alguns subordinados de sua equipe: é a interação pessoal com subordinados e eventualmente colaboradores de outras áreas tais como departamentos de suporte. São conversas, contatos pessoais.
- ✓ Orientar subordinados acerca de decisões tomadas: é o tipo de interação na qual o gestor ocupa-se de demonstrar aos seus subordinados quais ações devem ser executadas, conforme as deliberações do gestor ou mesmo as diretrizes da empresa.
- ✓ Realizar reuniões com potenciais fornecedores e intermediadores de oportunidades: outro tipo de interação dos gestores observados, diz respeito a reuniões com prestadores de serviços, fornecedores, terceirizados e clientes, que representem oportunidades para a organização.
- ✓ Orientar subordinados acerca de diretivas operacionais da empresa: neste tipo de interação, o objetivo do gestor é focado em explicar e por vezes, ilustrar como se deve proceder, em observância às regras da empresa.
- ✓ Realizar reuniões com diversos colaboradores internos e externos: uma última interação identificada foi com potenciais colaboradores internos da empresa, não necessariamente subordinados, ou mesmo prestadores de serviços de suporte, neste caso, externos à organização.

Da mesma forma, as interações dos gestores, são listadas no Quadro 10 que segue, como forma de poder listar as interações observadas e de maior relevância durante o processo de pesquisa.

Quadro 10 - As Interações dos Gestores Observados

As interações dos gestores observados
Interagir com seus subordinados e colaboradores externos através de e-mail
Interagir pessoalmente com alguns subordinados de sua equipe
Orientar subordinados acerca de decisões tomadas
Realizar reuniões com potenciais fornecedores e intermediadores de oportunidades
Orientar subordinados acerca de diretivas operacionais da empresa
Realizar reuniões com diversos colaboradores internos e externos

Fonte: O autor (2011).

Também no caso das interações dos gestores, as identificações não são a totalidade do que foi observado. Porém representam e até mesmo sintetizam as mais comuns interações dos gestores, em seu cotidiano e no desempenho das microatividades.

5.3.4 As microatividades identificadas

Após listar e apresentar as bases das microatividades identificadas, alicerçadas pelos gestos, falas e interações do gestores, julga-se relevante nesta etapa da análise dos dados coletados, através da técnica de observação não participante, listar e, da mesma forma, explicar de maneira resumida, quais são as microatividades desempenhadas pelos gestores observados em suas rotinas e agrupadas em padrões de atividades, na etapa de análise. Mais uma vez é importante frisar que estas microatividades não são as únicas, porém são algumas de grande relevância, identificadas no processo de análise dos relatórios de observação participante, considerando-se ainda que estas microatividades ligam os gestores a execução das estratégias efetivas da organização, como será demonstrado, posteriormente neste trabalho. São estas as microatividades:

- ✓ Atender mensagens eletrônicas: compreendem as tarefas de leitura, interpretação, ações ligadas a respostas e repostas propriamente ditas de mensagens eletrônicas recebidas e enviadas via *e-mail*, por parte dos gestores.

- ✓ Analisar relatórios (principalmente de indicadores): outra atividade bastante recorrente entre os gestores foi a de análise de diversos relatórios, mas principalmente daqueles que encarregam-se de fornecer dados concernentes aos resultados obtidos em determinado período.
- ✓ Deliberar junto à equipe: esta microatividade diz respeito ao fato de o gestor, através da interação com a sua equipe, analisar as informações disponíveis e tomar decisões demandadas pela própria equipe, pela empresa ou ainda, por clientes externos.
- ✓ Atender e realizar telefonemas: outra atividade que demanda considerável parcela de tempo e atenção dos gestores é o atendimento de telefonemas e realização de chamadas telefônicas, para contato com outros gestores, subordinados, clientes e fornecedores. Esta análise inclui não somente o meio (telefônico) em si, mas também as avaliações que os gestores fazem do momento certo para se realizar uma ligação ou ainda, nos significados existentes no fato de não se atender uma determinada chamada.
- ✓ Analisar e deliberar acerca de oportunidades de negócios: uma das atividades de cunho extremamente decisório dos gestores, compreende analisar o ambiente, as informações disponíveis e, com base nisto, decidir sobre oportunidades (e ameaças) existentes em possibilidades de negócios da empresa, quer seja em relação a um cliente, fornecedor, prestador ou ainda, colaborador da empresa.
- ✓ Orientar equipe: consiste em tarefas que os gestores executam com objetivo de orientar, treinar e explicar os processos, valores e normas da empresa a seus subordinados.
- ✓ Realizar reuniões: eventualmente, são necessárias reuniões com outros gestores, clientes, fornecedores, prestadores de serviços ou colaboradores da empresa para tratativa de assuntos pertinentes a área do gestor, quer seja parcial ou totalmente envolvida a sua atividade na pauta da referida reunião. Muitas decisões são tomadas neste tipo de encontro, pois o nível de interação entre os gestores e os interlocutores, é muito intenso, informativo e reflexivo, o que por vezes, sustenta a tomada de decisão instantânea.

- ✓ Circular pelo ambiente operacional da empresa: uma atividade bastante intensa por parte dos gestores, principalmente os ligados à área operacional da empresa, consiste na circulação nos terminais de carga da empresa. Nestas ocasiões os gestores identificam, analisam e deliberam sobre o andamento das operações, interagindo em seguida com suas equipes.
- ✓ Deliberar sobre prioridades operacionais: em decorrência da circulação pelos terminais de carga ou atendimento a pedidos internos de prioridades, os gestores com frequência, decidem as prioridades entre uma operação de transporte e outra, interagindo em seguida com suas equipes.
- ✓ Planejar e otimizar processos operacionais: esta microatividade consiste em realizar análises de processo da empresa, para que se possa planejar e, potencialmente, contribuir com melhorias nestes processos.

Uma vez identificadas as microatividades, sustentadas pelas falas, gestos e interações dos gestores observados, julga-se conveniente ilustrar as referidas atividades no Quadro 11 que segue, a fim de tornar a análise um processo transparente e sistematizado, facilitando a compreensão do mesmo.

Quadro 11 - As Microatividades Identificadas

Microatividades identificadas, dos gestores
Atender mensagens eletrônicas
Analisar relatórios
Deliberar junto à equipe
Atender e realizar telefonemas
Analisar e deliberar acerca de oportunidades de negócios
Orientar equipe
Realizar reuniões
Circular pelo ambiente operacional da empresa
Deliberar sobre prioridades operacionais
Planejar e otimizar processos operacionais

Fonte: O autor (2011).

Tendo realizado a identificação, explicação e ilustração da listagem de microatividades identificadas no dia a dia dos gestores, faz-se importante o registro e consideração acerca do fato de que, obviamente, estas microatividades não são as únicas desempenhadas pelos gestores, mas sim aquelas que tiveram a sua identificação e registro possibilitados pela técnica de pesquisa adotada.

5.3.5 As estruturas organizacionais identificadas

Por fim, coube à técnica de coleta de dados de observação não participante, identificar algumas estruturas organizacionais das quais os gestores utilizam-se no desempenho das suas atividades cotidianas ou com as quais se relacionam.

Neste sentido, foram identificadas estruturas organizacionais, sobretudo na forma de recursos (tangíveis e intangíveis), com os quais os gestores entraram em contato durante as observações, e que agora são listados a fim de exemplificar estes recursos:

- ✓ Estruturas de T.I. – *hardware*: são os recursos ligados à disponibilidade e/ou manutenção de infra-estrutura de tecnologia da informação, representados por microcomputadores, periféricos e equipamentos informatizados.
- ✓ Estruturas de T.I. – *software*: estes são os recursos ligados à disponibilidade e/ou manutenção de infra-estrutura de tecnologia da informação, representados por programas de computador, principalmente os sistemas de gestão, gerenciadores de mensagens eletrônicas (*e-mail*), planilhas eletrônicas, editores de texto etc. Por serem recursos virtuais, para efeito de pesquisa consideram-se recursos intangíveis pois não possuem materialidade física.
- ✓ Equipes de pessoas: outro nível de recursos observados, são os recursos humanos, neste caso descritos como equipes de pessoas que desempenham suas atividades profissionais em suporte ao atendimento da carga de trabalho de um determinado setor da empresa ou ainda, de uma determinada Filial da empresa.
- ✓ Estruturas administrativas de análises de negócios: são estruturas tangíveis da empresa, representadas por departamentos com profissionais, infra-estrutura de tecnologia da informação e estrutura física, que apoiam as operações e negócios da empresa em atividades de suporte, tais como departamento

jurídico, departamento financeiro, departamento de marketing etc. Estas estruturas também são observadas em constante relação com processos de negócios, sobretudo os administrativos, tais como processo de análise de crédito de um potencial cliente, processo criativo de uma nova campanha de publicidade, processo jurídico para aquisição de um imóvel ou análise de um contrato para a empresa.

- ✓ Terminais de cargas: são recursos tangíveis, representados por prédios, edificações com propriedades adequadas para o manejo de cargas fracionadas, tais como disponibilidade de docas de carga e descarga, espaço em pátio para manobras e estacionamento de veículos de carga, iluminação adequada para operações noturnas, infra-estrutura de segurança tais como perímetro cercado, guarita com vigilantes, sistemas de alarme e monitoramento por câmeras, dentre outras características inerentes a um terminal de cargas.
- ✓ Frota de veículos: são recursos tangíveis, representados por veículos de carga, de diversos portes e capacidades de carga, que possuem a função de realizar o transporte das cargas.
- ✓ Processos hierarquizados conforme cultura familiar da empresa: este é um recurso intangível da empresa, representado por características culturais da organização, sobretudo aquelas ligadas à presença de cultura familiar, onde observa-se certa tolerância às falhas por parte dos colaboradores; porém as decisões são tomadas pelo nível diretivo e implantadas de forma verticalizada, através da estrutura hierárquica da organização.
- ✓ Recursos financeiros para investimentos em tecnologias e processos: são recursos tangíveis observados, representados pela capacidade financeira da empresa, em investir e subsidiar diversos projetos visando à melhoria do nível de serviços, melhoria na produtividade, aumento da capacidade de expansão dos negócios e investimentos em novas tecnologias, tanto no âmbito da tecnologia da informação, tais como servidores de dados com alta capacidade de armazenamento de dados, como em tecnologias de transporte tais como sistemas e equipamentos de informações de entregas e coletas via celular, esteira de cubagem de volumes automatizada e informatizada e por fim, investimento em abertura de novas Filiais.

Seguindo a mesma sequência da ilustração realizada no tópico anterior, após a identificação das estruturas organizacionais identificadas pela pesquisa, as mesmas são listadas no quadro 12 a fim de possibilitar a visualização sistemática e prática das mesmas:

Quadro 12 - As Estruturas Organizacionais Identificadas e suas Características

Estruturas organizacionais identificadas	Natureza	Materialidade
Estruturas de T.I. – hardware	Recurso	Tangível
Estruturas de T.I. – Software	Recurso	Intangível
Equipes de pessoas	Recurso	Tangível
Estruturas administrativas de análises de negócios	Recurso	Tangível
Terminais de cargas	Recurso	Tangível
Frota de veículos	Recurso	Tangível
Processos hierarquizados conforme cultura familiar da empresa	Processo	Intangível
Recursos financeiros para investimentos em tecnologias e processos	Recurso	Tangível

Fonte: O autor (2011).

Sobre as estruturas e o processo identificados pela pesquisa, é importante novamente ponderar que estes não representam a totalidade de recursos, processos ou outras estruturas organizacionais, mas apenas aqueles que foram identificados pelo processo de pesquisa. Também julga-se conveniente mencionar que, de qualquer forma, são recursos ou processos suficientemente relevantes quando se analisam as estratégias efetivas da empresa estudada no presente trabalho, e sob o enfoque do arcabouço teórico utilizado, pois a constatação decorrente do processo de pesquisa foi ensejado e registrado pelo pesquisador a fim de convalidar as identificações que se fizeram necessárias durante a pesquisa.

5.4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS POR ENTREVISTAS

Nas entrevistas, os mesmos gestores que foram observados, foram convidados a responder à entrevista. Esta técnica teve como principal objetivo, capturar junto aos gestores, o seu conhecimento acerca da estratégia da organização, suas opiniões sobre esta, as microatividades e estruturas organizacionais descritas pelos gestores e também, as interações e relacionamentos existentes entre os próprios gestores, as microatividades, as estruturas e a estratégia efetiva da organização.

Desta forma, o Quadro 13 a seguir, visa apresentar as questões da entrevista, bem como resumir as respostas mais frequentes dos gestores, as quais foram explicadas e analisadas em maior profundidade após a apresentação do Quadro 13 que segue:

Quadro 13 - Resumo das Respostas

Questões	Respostas padronizadas
1) O que você entende por estratégia?	A estratégia é um caminho ou forma de se buscar determinado objetivo previamente definido; A estratégia é o próprio objetivo ou meta a ser alcançado pela organização, no longo prazo; A estratégia é um padrão decisório, uma forma de montar processos.
2) A sua empresa / empresa em que trabalha, possui uma estratégia definida?	Sim, a organização possui uma ou mais estratégias definidas.
3) A sua empresa / empresa em que trabalha, possui uma estratégia disseminada entre os colaboradores? Caso sim, quais níveis hierárquicos compartilham destas informações?	Sim, há disseminação. É disseminada da diretoria para as gerências apenas; É disseminada da diretoria até o nível de supervisão / coordenação; É disseminada por todos os níveis da empresa.
4) Quais são os objetivos estratégicos de sua empresa?	a) ter o melhor serviço do mercado, em termos de qualidade, agilidade, informação e apresentação; b) crescer, seja conquistando novos clientes ou aumentando a gama de serviços oferecidos; c) desenvolver mais ações de sustentabilidade; e d) ter boa saúde financeira, com apenas uma menção.

Quadro 13 - Resumo das Respostas

Questões	Respostas padronizadas
<p>5) Quem participa (pessoas / cargos) das reuniões e/ou decisões de caráter estratégico para a organização?</p>	<p>Estes assuntos são tratados pelo nível diretivo em conjunto com as gerências.</p>
<p>6) A sua empresa / empresa em que trabalha, possui um planejamento formal? Caso sim, de que tipo e quem tem acesso?</p>	<p>Sim, existe um planejamento formal, através de: a) planejamento orçamentário anual, envolvendo metas financeiras, de desempenho e de estruturas físicas; b) manual da qualidade e meio ambiente – ISO 9001 e 14001; e c) planejamento estratégico – relatório ou apresentação multimídia, incluindo declarações estratégicas. O acesso a estes fatores está entre os níveis diretivo e gerencial</p>
<p>7) O que, em sua opinião, a sua empresa /empresa em que trabalha, realmente faz para atingir aos seus objetivos estratégicos?</p>	<p>a) fazer o melhor serviço possível, da melhor forma possível; b) realizar reuniões de acompanhamento de indicadores financeiros e de performance; c) manter infra-estrutura física e de pessoas; d) treinar e desenvolver pessoas; e e) divulgar a qualidade dos serviços prestados.</p>
<p>8) No seu dia-a-dia, quais atividades podem ou devem contribuir para a estratégia da organização, caso sejam realizadas?</p>	<p>a) realizar reuniões de acompanhamento de indicadores financeiros e de performance; e b) treinar e desenvolver pessoas.</p>
<p>9) No seu dia-a-dia, quais atividades realmente contribuem para a estratégia da organização, ou seja, são de fato realizadas?</p>	<p>a) administrar pessoas / conduzir equipes de pessoas; b) treinar e desenvolver pessoas; c) realizar reuniões de acompanhamento de indicadores financeiros e de performance.</p>
<p>10) Quem realiza estas atividades que realmente contribuem para a estratégia da organização?</p>	<p>Todos os níveis hierárquicos são responsáveis por realizar as atividades que contribuem para a estratégia da empresa.</p>
<p>11) Como estas atividades podem se relacionar com a estratégia da organização?</p>	<p>a) Estas atividades apoiam as estratégias efetivas da empresa e estão alinhadas umas com as outras, portanto; b) Há existência pontual de conflitos, entre atividades, por exemplo, que visam otimizações de processos e redução de custos e estratégias que visam melhoria dos serviços.</p>
<p>12) Quais competências e habilidades o gestor precisa possuir para executar com eficácia estas atividades estratégicas?</p>	<p>a) Gerir pessoas e habilidade nas relações interpessoais; b) Habilidade técnica, concernente ao negócio da organização; e c) Liderança, preferencialmente carismática ou de exemplo de capacidade técnica; d) Habilidades pessoais necessárias aos cargos de gestão, tais como raciocínio lógico ágil, senso de organização e capacidade de comunicação.</p>

Quadro 13 - Resumo das Respostas

Questões	Respostas padronizadas
<p>13) Em sua opinião, quais competências e habilidades os subordinados dos gestores precisam possuir para executar com eficácia estas atividades estratégicas?</p>	<p>a) Competência técnica, o que inclui conhecer o seu serviço, seja através de experiência profissional progressa ou de treinamentos recebidos;</p> <p>b) Habilidades com informática e conhecimento do negócio da empresa;</p> <p>c) Comprometimento, empenho e dedicação ao seu serviço e suas tarefas cotidianas;</p> <p>d) Capacidade de relacionamento com os colegas, principalmente com as instâncias superiores, no sentido de ser bom ouvinte e bom aprendiz.</p>
<p>14) Quais as estruturas organizacionais (ex.: ferramentas de gestão, materiais, infra-estrutura) os gestores e seus subordinados precisam possuir a disposição para executarem as atividades estratégicas?</p>	<p>a) Motivação dos colaboradores, baseada em fatores financeiros, sob aspecto de salários acima da média de mercado, bom pacote de benefícios;</p> <p>b) Fatores motivacionais, tais como reconhecimento do bom trabalho;</p> <p>c) Frota de veículos adequada, nova e em condições operacionais;</p> <p>d) Terminais de carga suficientemente amplos para suportar as operações da empresa, bem como equipamentos periféricos tais como paleteiras, empilhadeiras etc.;</p> <p>e) Cultura familiar, forte e envolvente, que motiva os colaboradores a dedicar-se de maneira leal e aprender a fazer as coisas da melhor maneira possível;</p> <p>f) Estruturas físicas e virtuais de tecnologias da informação: equipamentos e programas de computador.</p>
<p>15) Em sua opinião, como os gestores e seus subordinados de fato interagem com as estruturas organizacionais, para que se consiga executar com eficácia as atividades estratégicas?</p>	<p>a) Os colaboradores da empresa precisam saber utilizar melhor os recursos disponibilizados pela administração, aumentando a produtividade do sistema.;</p> <p>b) A necessidade por mais recursos, sobretudo os humanos e físicos, são crescentes;</p> <p>c) Há relação positiva, de apoio por parte da empresa no atendimento de solicitações de mais recursos tais como frota, pessoal, materiais etc.; e</p> <p>d) Há relação positiva existente entre a cultura da empresa, familiar e personalista em relação aos colaboradores, suas vidas e carreiras, e o alto nível de qualidade exigido na prestação dos serviços.</p>
<p>16) Em sua opinião, dentre as possíveis estratégias abaixo listadas, na forma de assertivas, quais são as três mais importantes para a empresa (situação ideal).</p>	<p>a) Ter um serviço excelente, o melhor possível (agilidade, informação, apresentação), para atrair clientes;</p> <p>b) Criar diferenciais específicos, para tornar os serviços da empresa difíceis de serem imitados; e</p> <p>c) Inovar, encontrar novas maneiras de fazer as mesmas coisas e assim, atrair clientes e aumentar a margem.</p>
<p>17) Em sua opinião, dentre as possíveis estratégias listadas na questão anterior, na forma de assertivas, quais são as três que a empresa já adota ou executa atualmente?</p>	<p>a) Possuir certificações de qualidade e responsabilidade ambiental;</p> <p>b) Ter um serviço excelente, o melhor possível (agilidade, informação, apresentação), para atrair clientes; e</p> <p>c) Manter uma cultura familiar, a fim de reduzir o giro de pessoal e reter talentos.</p>

Fonte: O autor (2011).

Uma vez analisadas e agrupadas as respostas mais frequentes para as questões da entrevista, houve análise de conteúdo das respostas, embora tenha-se trazido pelo menos uma resposta de entrevistado por questão discursiva, a fim de ilustrar a adequação dos resultados concluídos em relação aos dados brutos. Na apresentação destes dados, explica-se que o nome dos entrevistados foi suprimida a fim de atender os requisitos de confidencialidade requerida pela empresa. A fim de identificar os respondentes, estes foram classificados pelo rótulo “ENT” acrescidos de um número de ordem. Sob esta forma, as respostas da entrevista e suas relações, serão pormenorizadas nos tópicos seguintes.

5.4.1 Análise das respostas do primeiro grupo de questões (1-6)

Encaminhando a análise das entrevistas realizadas com os gestores, o primeiro grupo de seis questões discursivas objetivou levantar e identificar o entendimento e as opiniões dos gestores sobre a estratégia efetiva da organização, seu nível de conhecimento e profundidade no tema, bem como a visão de cada gestor sobre a esta. Desta forma, as questões iniciais tinham caráter totalmente exploratório, sem intenção por parte do pesquisador em triangular dados e interpretações obtidas nas outras técnicas de coleta de dados.

Da análise das respostas da primeira questão, se pode depreender a inexistência de um conceito claro e conciso acerca do que realmente é a estratégia. No entanto, o principal entendimento dos gestores, é de que a estratégia é um caminho ou forma de se buscar determinado objetivo previamente definido, conforme se pode observar o exemplo de resposta: “estratégia eu entendo que são as ações, aí, que podem ser tomadas ou estudadas por uma empresa pra chegar a um determinado objetivo.” (ENT 8). Ou ainda:

Estratégia eu entendo como algo que você planeja pra atingir um objetivo. Dentro de uma empresa, como se fosse até uma guerra, você tem que ter uma estratégia pra poder atingir seu alvo, seu objetivo, é uma direção que a empresa tem que seguir pra conquistar o que quer. (ENT 4).

Em uma segunda ocorrência de análise, foi identificado o senso, entre os gestores, de que a estratégia é o próprio objetivo ou meta a ser alcançada pela organização, no longo prazo. Em terceira maior frequência de opinião, está o entendimento de que a estratégia é um padrão decisório, uma forma de montar processos; neste conceito, ela não teria relação com um objetivo estratégico ou forma de alcançá-lo.

Na questão de número dois, que perguntava se a organização possui uma estratégia definida, houve unanimidade entre os gestores em afirmar que sim, a organização possui uma ou mais estratégias definidas, como se pode exemplificar: “com certeza. A empresa possui uma estratégia definida da onde ela quer chegar daqui a algum tempo e nosso papel como profissional é buscar atingir esse objetivo ao longo do tempo.” (ENT 1).

Assim, observou-se apenas uma hesitação no sentido de apontar a forma como as mesmas são formuladas ou disseminadas, onde dois entrevistados assinalaram que isto ocorre de forma centralizada e verticalizada, do nível diretivo para os demais gestores.

A terceira questão indagou os entrevistados sobre a disseminação da(s) estratégia(s) da empresa e caso houvesse a referida disseminação, até que nível organizacional ela chegaria, dividindo-se o organograma em quatro níveis básicos, na ordem decrescente: diretoria, gerências, supervisões/coordenações e pessoal de operações/tarefas. Para a questão da disseminação houve quase que unanimidade em firmar que sim; há disseminação, com doze dos treze entrevistados, mencionando a existência da disseminação. Já na pergunta acerca dos níveis que tem acesso a esta disseminação, houve divisão e equilíbrio entre as menções dos entrevistados, tendo em vista as seguintes possibilidades: é disseminada da diretoria para as gerências apenas (6 menções); é disseminada da diretoria até o nível de supervisão / coordenação (4 menções) e ainda, é disseminada por todos os níveis da empresa (5 menções), divisão pela qual se pode depreender que dois entrevistados mencionaram mais de um nível de alcance da disseminação em sua narrativa, como se pode observar nas respostas, respectivamente:

Acho que certamente até a gerência, vamos dizer assim, essas estratégias chegam. À supervisão, a algumas supervisões chegam, outros casos talvez não. E vamos dizer, nos menores níveis, assim, hierárquicos, talvez muitas delas não chegam. (ENT 8).

“Sim e o nível está até a nível de coordenadores.” (ENT 5).

As estratégias, elas são disseminadas pros níveis gerenciais, normalmente, e acho que fica a cargo de cada líder ou de cada gerente disseminar isso pra sua equipe. Então isso vai em cadeia, o gerente passa essas estratégias pros cargos de coordenação e assim sucessivamente isso vai sendo disseminado pra todos os colaboradores da empresa [...]. (ENT 9).

A quarta pergunta da entrevista buscou levantar quais seriam os objetivos estratégicos da empresa, na opinião dos entrevistados. Para esta pergunta, houve vários apontamentos. Contudo observou-se maior frequência entre os seguintes objetivos, de forma resumida e padronizada: a) ter o melhor serviço do mercado, em termos de qualidade, agilidade, informação e apresentação (12 menções); b) crescer, seja conquistando novos clientes ou aumentando a gama de serviços oferecidos (6 menções); c) desenvolver mais ações de sustentabilidade (2 menções); e por fim d) ter boa saúde financeira, com apenas uma menção. Segue em caráter ilustrativo, duas respostas:

O Expresso Jundiá pretende não ser a maior empresa mas, sim, a melhor em qualidade e temos aí várias estratégias pra colocar nos próximos anos, como novos galpões, novas conquistas de clientes e abertura de algumas filiais para consolidar a malha atendida pelo expresso. (ENT 2).

Trabalhar da melhor maneira com a carga do cliente de forma que chegue no prazo estabelecido pelo cliente, no cliente final, lá, e nas condições... em boas condições, os produtos. Exatamente, mais ligado à qualidade, desde o processo de coleta até o processo final, a entrega, lá. (ENT 10).

Portanto, os objetivos levantados pelos gestores apontam principalmente, e de maneira significativa, o objetivo de ser a melhor alternativa enquanto empresa de transporte, não a maior empresa ou a opção de mais baixo custo no mercado.

A questão de número cinco questionou quem participa das reuniões ou decisões de caráter estratégico para a organização, com o objetivo de obter os níveis hierárquicos envolvidos nos processos considerados estratégicos para a empresa, segundo a opinião dos gerentes. Novamente, dividindo-se em quatro níveis básicos (diretivo, gerencial, coordenação/supervisão e operacional/tarefas), houve tendência central muito forte por parte de todos os respondentes, sobre a realidade de que estas decisões ou estes assuntos são tratados pelo nível diretivo em conjunto com as gerências, como se pode exemplificar: “Hoje, é a diretoria e as gerências.” (ENT 1).

Nesta pergunta, as exceções em termos de respostas não se deram em divergir disso, mas apenas em frisar que em muitos casos a decisão ou tratativas de questões estratégicas para a empresa, são de alçada do nível diretivo, exclusivamente, tendo em vista que a “decisão final” cabe às diretorias.

A sexta e última questão do primeiro bloco das entrevistas perguntou se, conforme o conhecimento dos entrevistados, a organização possui um planejamento formal e caso sim, a que tipo de planejamento é que estas pessoas teriam acesso. Para a questão da formalização, houve a tendência de resposta de que sim, existe um planejamento formal. Dos treze entrevistados apenas dois afirmaram que não há planejamento formalizado, em suas opiniões. A resposta que melhor representou o padrão desta pergunta é a seguinte:

Existe um planejamento formal que é feito com os gerentes das diversas áreas e validado pelos diretores, então existe um planejamento formal em relação a metas e vendas, plano de ação durante o ano, abertura de novas unidades de negócio, exploração de novos tipos de serviço. Isso aí é formalizado e é repassado a todos os gerentes da empresa. (ENT 3).

Sobre de que tipo seria este planejamento formal, houve bastante dificuldade por parte dos respondentes em identificar quais seriam estes documentos formais, bem como, dentre os que responderam, houve a divisão nas respostas entre: a) planejamento orçamentário anual, envolvendo metas financeiras, de desempenho e de estruturas físicas (6 menções); b) manual da qualidade e meio ambiente – ISO 9001 e 14001 (2 menções); e c) planejamento estratégico – relatório ou apresentação multimídia, incluindo declarações estratégicas (3 menções). Quando a questão foi o acesso a estes documentos, apenas sete entrevistados responderam objetivamente, sendo a tendência de resposta, de que a disseminação está entre os níveis diretivo e gerencial. Apenas um entrevistado mencionou que o planejamento formal está disponível a todos na empresa. Os seis outros respondentes afirmaram que a empresa não possui planejamento formal, desconhecem a formalização do mesmo ou ainda, que para eles, não foi divulgada a formalização dos planos.

Desta forma, o primeiro grupo de questões buscou pesquisar entre os entrevistados, o seu nível de conhecimento e participação no que é considerado estratégia no ambiente da organização, bem como, conceder aos gestores a possibilidade de manifestar a sua opinião sobre o manejo das questões estratégicas

para a empresa analisada, o que foi feito pelos pesquisados, conforme se pôde observar nas respostas e interpretações.

5.4.2 Análise das respostas do segundo grupo de questões (7-15)

Na sequência do trabalho, as entrevistas ingressaram numa segunda etapa, constituída de nove questões também discursivas, questões de número 7 até 15. Nesta fase da entrevista, o objetivo foi de identificar as microatividades desempenhadas pelos gestores, as estruturas organizacionais existentes e a relação entre estes fatores com a estratégia efetiva da organização.

Esta segunda etapa também teve caráter exploratório, mas algumas questões foram formuladas em pares, onde a primeira questão visava obter do entrevistado uma resposta do que seria ideal na opinião dele, e em seguida, a próxima questão arguia como determinado atributo era de fato (vide questões 8 e 9; 14 e 15). Tendo em vista os objetivos de identificar e analisar fatores com base na estratégia como prática, a segunda questão, nestas situações, era a mais importante, pois as suas respostas continham a possibilidade de se confirmar ou não os dados obtidos através das duas técnicas de coleta de dados anteriores.

A outra ocorrência de apresentação de questões em pares, foi quando a primeira questão buscou dados sobre um determinado nível organizacional, para um fator e a segunda questão, buscou o mesmo fator, porém em outro nível organizacional (vide questões 12 e 13).

Assim, a sétima questão teve como objetivo, questionar aos entrevistados o que de fato a organização faz para atingir os seus objetivos. O objetivo desta questão era identificar possíveis estratégias, da mesma forma que nas questões 16 e 17, porém, numa etapa anterior àquelas questões, a fim de não contaminar o padrão de respostas dos entrevistados, ou seja, o mesmo objetivo das questões 16 e 17, só que de maneira discursiva e espontânea. As outras questões foram, diferentemente, objetivas. Desta forma, são elencadas em exemplo, respostas que se encaixam nos dois padrões mais recorrentes: “tem a questão de horários, cumprir os horários tanto de coleta, transferência e entrega, rigorosamente. Manter o ambiente de trabalho propício aos funcionários, posso dizer que exemplar.” (ENT 13).

Esses objetivos são mensalmente... o desempenho da empresa é validado, existe uma reunião formal pra discutir os objetivos traçados e o que foi feito, o que foi alcançado durante o ano. Caso seja necessário, ações corretivas são tomadas durante essas sessões. Então, na verdade, seria o foco de dia-a-dia das diversas áreas nos objetivos e essa reunião formal seria uma das principais reuniões pra ter certeza que a empresa tá evoluindo, está avançando de acordo com o planejamento. (ENT 3).

Assim, as assertivas padronizadas que se verificaram mais frequentes, foram: a) fazer o melhor serviço possível, da melhor forma possível (6 menções); b) realizar reuniões de acompanhamento de indicadores financeiros e de performance (6 menções); c) manter infra-estrutura física e de pessoas (5 menções); e apresentando empate na quantidade de menções d) treinar e desenvolver pessoas e item e) divulgar a qualidade dos serviços prestados.

A oitava questão foi semelhante à anterior. Porém o foco foi no gestor, pois se perguntou aos entrevistados quais atividades o próprio gestor pode fazer e contribuir para a estratégia da organização, caso consiga executar estas atividades. Analisando as respostas, verificou-se haver certa dificuldade em se esclarecer o que de fato pretendia a pergunta, isto porque onze dos treze respondentes associaram respostas ligadas justamente às suas atividades cotidianas formais, tais como “visitar clientes” para os gestores da área comercial, “acompanhar carregamentos” para respondentes da área operacional e ainda diversas menções do tipo “analisar indicadores” para os gestores com cargos de gerente de unidade e demais gestores em geral.

Contudo, após explicação mais detalhada da questão, as respostas permaneceram sem esclarecer objetivamente a questão e em vários casos foram respondidas no sentido de apontar faltas de estrutura organizacional e necessidades de melhorias em processos, tais como: infra-estrutura de tecnologia da informação, recursos humanos, recursos físicos etc. Como se podem observar dois exemplos:

Eu entendo que deveria ter mais pessoas no nosso comercial pra contribuir com o nosso dia-a-dia. Nós deixamos de fazer algumas atividades extras principalmente externas porque ficamos na dependência do acúmulo de trabalho que tem aqui dentro. (ENT 4).

De bate-pronto, assim... Eu acho que no momento, por mais que a gente tenha alguns treinamentos operacionais... na verdade nós tivemos um treinamento, esse mês passado, mas por um bom tempo ficou sem esse treinamento, então eu acho que mais treinamentos pros funcionários iria ajudar mais na conscientização do pessoal. (ENT 6).

Somente em dois casos foram apontadas as atividades: a) realizar reuniões de acompanhamento de indicadores financeiros e de *performance* (6 menções); e b) treinar e desenvolver pessoas (2 menções), respondendo a questão conforme objetivado pela mesma.

A nona questão foi uma extensão da questão anterior, pois questionou quais atividades o gestor de fato realiza e assim, contribui para a estratégia da organização. A pergunta em si foi quase idêntica, porém com foco no que realmente é realizado e não o que deveria ser realizado. O objetivo de fazer estas duas questões em sequência foi de tentar estimular o entrevistado a descrever as suas atividades, no momento em que o mesmo já estava com as referidas atividades em mente, dispensando-o de recorrer ao pensamento descritivo de microatividades para assim poder responder a esta questão.

De maneira semelhante à questão anterior, houve tendência de os entrevistados responderem que realizam atividades que de fato são ligadas as suas ocupações formais, tal qual já foi mencionado na questão de número. Neste caso, contudo, houve respostas alinhadas com o objetivo central da questão, como se pode exemplificar:

Bom, eu acho que no papel, nosso, como gestor, o que a gente desenvolve na empresa é estar sempre atento às oportunidades de negócio, aos segmentos que a empresa tem que buscar e com isso conduzir a equipe pra que foquem os seus trabalhos nesse perfil de cliente que é o objetivo da empresa conseguir [...]. (ENT 1).

Eu acho que começa diretamente no treinamento do pessoal. Toda a operação, sou eu que faço o treinamento. O acompanhamento disso, já antes disso, a questão de entrevista sou eu que faço, recrutamento e seleção, o próprio treinamento sou eu que faço. (ENT 13).

Bom, existem várias atividades, como, por exemplo, existem vários projetos específicos relacionados a uma estratégia maior do negócio, então a gente tem o desempenho operacional onde existem indicadores de performance que são acompanhados dia-a-dia, ou semanalmente, ou mensalmente, pra ver como foi o negócio [...]. (ENT 3).

Desta forma, as respostas apontaram para as seguintes atividades com impacto positivo para a estratégia da organização: a) administrar pessoas / conduzir equipes de pessoas (4 menções); b) treinar e desenvolver pessoas (3 menções), e com ocorrências pouco expressivas: c) realizar reuniões de acompanhamento de indicadores financeiros e de performance (2 menções).

A décima pergunta, arguiu os respondentes sobre quem realiza estas atividades que realmente impactam positivamente na estratégia da empresa. O objetivo não era o de identificar as pessoas em si, mas sim o nível hierárquico destas pessoas ou mesmo o cargo, o departamento etc. As respostas apresentaram uma tendência de apontar que todos os níveis hierárquicos são responsáveis por realizar as atividades que contribuem para a estratégia da empresa, cada um no seu tempo, lugar e executando as suas tarefas, o que pode contribuir para a estratégia efetiva da organização. Algumas ocorrências pontuais apontaram para as lideranças intermediárias como fundamentais neste processo de execução de atividades, mas da mesma forma, mencionando a execução por parte de todas as pessoas, como se pode observar nos exemplos: “quem executa, os diversos níveis. É a minha visão, porque ela vem de cima pra baixo, mas é uma coisa que vai passando. Até porque tem que ser, eu acho.” (ENT 12).

São as lideranças intermediárias. Então muitas vezes não é o coordenador, não é o gerente, mas é aquele encarregado, aquele assistente que ele tá próximo, então ele tem que estar sempre municiado de dados, de informações, e o onde a empresa quer chegar pra que ele possa disseminar isso. E esse nível é um nível, no segmento de transporte, ainda fraco. (ENT 5).

A pergunta onze indagou sobre o relacionamento existente entre as atividades desempenhadas e a estratégia efetiva da empresa. O objetivo era de entender se as atividades identificadas pelos respondentes nas questões anteriores, contribuem ou conflitam com as estratégias, se são precedentes ou procedentes das mesmas e outras possíveis relações não previstas. Em resposta, houve novamente uma tendência no sentido de apontar que estas atividades apoiam as estratégias efetivas da empresa e estão alinhadas umas com as outras, conforme fica evidente na resposta: “se a gente for falar de uma forma bem abrangente, a gente pode dizer que na maioria dos casos, elas estão alinhadas com as estratégias da organização.” (ENT 9).

Portanto, uma segunda relação identificada foi a de procedência das atividades. Três respondentes mencionaram que as atividades somente são realizadas, em função das estratégias, não necessariamente que as estratégias sejam deliberadas, mas sim no sentido de que a empresa executa algumas estratégias e por isso ou melhor, por conta disso, precisa de algumas atividades de apoio, como fica claro no exemplo de resposta que segue:

Essas atividades, na verdade, foram originadas da estratégia. Então reuniões específicas e desenvolvimento de novas tecnologias pra melhorar a nível de operação, redução de custos, isso aí só foram criadas porque foi colocado no planejamento estratégico que elas deveriam ser feitas. Elas estão totalmente alinhadas umas com as outras. Então eu acredito que na verdade, como eu falei, elas são decorrentes disso, totalmente alinhadas. (ENT 3).

As exceções da tendência de resposta foram de dois respondentes que identificaram a existência pontual de conflitos, entre atividades, por exemplo, que visam otimizações de processos e redução de custos e estratégias que visam melhoria dos serviços, as quais são conflitantes entre si.

Na questão doze, a pergunta era quais competências e habilidades o gestor precisaria possuir para executar com eficácia as atividades estratégicas. O objetivo da questão era apenas o de tentar identificar quais capacidades os gestores precisariam possuir a fim de sustentar as microatividades estratégicas. Na opinião dos respondentes, houve tendência acentuada na competência “gerir pessoas e habilidade nas relações interpessoais”, com dez citações entre os treze respondentes.

Logo em seguida também foi identificada com relevância, devido a grande incidência de respostas, a “habilidade técnica”, concernente ao negócio da organização. Isto inclui conhecimentos internos, dos objetivos e processos de negócios da empresa, além do mercado de transporte rodoviário de cargas como um todo; este item obteve oito citações.

Em sequência, os respondentes também apontaram para duas características necessárias ao gestor, sendo elas: liderança, preferencialmente carismática ou de exemplo de capacidade técnica, nunca uma liderança coercitiva ou mesmo tirania e, por fim, as habilidades pessoais necessárias aos cargos de gestão, tais como raciocínio lógico ágil, senso de organização e capacidade de comunicação. Estas duas últimas respostas tiveram cinco e quatro menções, respectivamente. A seguir, uma resposta da questão doze é elencada.

Primeiro, pro gestor, a principal habilidade que ele tem que ter pra que ele consiga extrair ao máximo da sua equipe pra que atinja essas estratégias, é a questão de saber lidar com cada ser humano. Todos são iguais, mas a gente tem que falar com eles de formas diferentes. Então pra que a gente extraia ao máximo de cada colaborador, que é o que a gente tenta fazer, a habilidade maior do gestor é com a questão de comportamento, de como saber lidar com as pessoas. Um gestor tem que ter, em termos de

competência, ele tem que ter um conhecimento técnico muito grande, isso é um pré-requisito básico, alinhado à parte prática. Não adianta ele só saber a parte técnica e não ter a parte prática. E a parte prática, ele tem que estar participando de tudo que está acontecendo na sua unidade. (ENT 9).

A décima terceira pergunta foi um complemento da anterior, pois questionou aos entrevistados quais competências e habilidades os subordinados dos gestores precisariam possuir para de fato executarem as tarefas com efetividade e assim, garantir o sustento das atividades estratégicas para a organização. A resposta que exemplifica em síntese, a opinião dos entrevistados é a seguinte:

[...] primeiramente, eles precisam ser engajados, precisam querer, comprometimento. É a maior qualidade que se precisa neles. Agora, habilidades, ele tem que ter conhecimento do trabalho que ele tá desenvolvendo. Também, a integração com os superiores pra poder interpretar bem essa tarefa que ele vai fazer, pra que ele desenvolva da maneira correta. Ele tem que ter um discernimento, tem que ter um pouco de comprometimento, de interesse e ser valorizado, um cara motivado pra isso. (ENT 11).

Desta forma, as respostas foram interpretadas e padronizadas, fazendo apontamento como resposta mais frequente, a necessidade dos subordinados possuírem competência técnica, o que inclui conhecer o seu serviço, seja através de experiência profissional pregressa ou de treinamentos recebidos. Neste quesito também foram citadas necessidades de habilidades com informática e conhecimento do negócio da empresa. Esta primeira resposta mais frequente obteve dez menções. Em seguida, empatadas com sete menções, foram identificadas: comprometimento, empenho e dedicação ao seu serviço e suas tarefas cotidianas, também capacidade de relacionamento com os colegas, principalmente com as instâncias superiores no sentido de ser bom ouvinte e bom aprendiz, para “quem sabe um dia, poder ocupar também um cargo de liderança na organização”. Por fim, surgiram ainda as habilidades de comunicação, senso analítico, discernimento e inteligência como necessidades aos subordinados dos gestores, com três menções entre os treze respondentes.

A décima quarta questão perguntou aos entrevistados quais seriam as estruturas organizacionais que os gestores e seus subordinados precisam possuir a disposição para executarem as atividades estratégicas.

A interpretação das respostas desta questão exigiu particular atenção, pois surgiram dois fatores apontados como estruturas organizacionais que, embora suas

manifestações sejam semelhantes, possuem origens distintas, sendo estas a motivação dos colaboradores, baseada por um lado em fatores profissionais tais como salário e pacote de benefícios e também outro lado, a motivação baseada na cultura familiar e envolvente da organização, que desperta sentimentos familiares nos colaboradores, como se pode observar nos exemplos de resposta: “bom, a base de tudo é uma remuneração de acordo com o trabalho que tu desenvolve. O segundo, que a empresa já fornece, que seriam os benefícios adicionais que também agregam.” (ENT 11).

No tangível, ele tem que ter as ferramentas dele de trabalho, ele tem que ter os seus recursos de espaço, no caso, nosso, gaiolas, equipamentos de forma geral, ele tem que ter os veículos, a disposição pra que façam os carregamentos, essa parte. Na parte intangível, o cara precisa estar motivando a pessoa, você tem que ter reconhecimento, até mesmo não só financeiro, mas também o “muito obrigado”. Então eu acho que essas duas situações de motivação, de reconhecimento, acho que são os pilares do nosso negócio. (ENT 5).

Os gestores precisam ter várias ferramentas pra executar as suas tarefas, como um bom campo de informática, equipamentos como veículos, empilhadeiras e outros equipamentos para que eles consigam atingir os objetivos criados pela empresa. (ENT 2).

Assim, as respostas foram interpretadas e alinhadas da seguinte forma: motivação dos colaboradores, baseada em fatores financeiros, sob o aspecto de salários acima da média de mercado, bom pacote de benefícios etc. Também sob os fatores motivacionais, porém com origem emocional, houve a cotação de ações de valorização dos colaboradores, tais como reconhecimento de um bom trabalho por parte do colaborador (quando realizado). Em seguida, a estrutura organizacional foi a mais citada, com dez casos entre os treze respondentes; em seguida houve empate nas menções de frota de veículos adequada, nova e em condições operacionais e ainda, terminais de carga suficientemente amplos para suportar as operações da empresa, bem como equipamentos periféricos tais como paleteiras, empilhadeiras etc., estas duas estruturas apontaram sete citações cada uma. Em seguida, foi identificada a cultura familiar, forte e envolvente, que motiva os colaboradores a dedicarem-se de maneira leal e aprender a fazer as coisas da melhor maneira possível, pois esta é a identidade da organização, fazer tudo com muita qualidade, da melhor forma. Esta resposta recebeu cinco menções entre os gestores. Por fim, houve apontamento das estruturas físicas e virtuais de tecnologias

da informação: equipamentos e programas de computador, com apenas três citações entre os entrevistados.

A décima quinta e última questão do segundo bloco de questões, perguntou a opinião dos entrevistados, sobre como os gestores e seus subordinados de fato interagem com as estruturas organizacionais, para que se consiga executar com eficácia as atividades estratégicas. O objetivo foi de tentar identificar e compreender as relações existentes entre os gestores da organização e as estruturas organizacionais. Na análise das respostas, não houve uma tendência, porém algumas respostas sintetizam as opiniões coletadas, como se pode relacionar a que segue:

Eu acho que a empresa é bem estruturada. Ela tem algumas deficiências de recursos, mas isso creio que seja normal. A empresa busca sempre estar melhorando, a cada dia. Mas do que já tem, um exemplo, o *check list* de caminhões, isso é feito pra todos, acho que é uma grande melhoria pra que a gente tenha sempre um caminhão limpo, arrumado, em condições de trabalho. Recursos pra armazém, carrinhos, duas, quatro rodas, paleteira, paleteira elétrica, eu acho que isso tá atendendo, sempre, o que a gente precisa. O que a gente faz pra manter isso é divulgação do uso correto da ferramenta que tem. Essa parte de recursos operacionais. A parte administrativa sempre instrui o pessoal a saber falar com os clientes, saber falar com os subordinados pra não ter discussões, pra não deixar nada em dúvida. (ENT 6).

Com base nas respostas obtidas, pôde-se concluir, sobre a existência das seguintes relações:

- ✓ Os gestores acreditam que os colaboradores da empresa precisam saber utilizar melhor os recursos disponibilizados pela administração, aumentando a produtividade do sistema. Treinamento foi uma das formas de se corrigir esta relação, conforme sugestão de um entrevistado.
- ✓ Os gestores também opinaram que a necessidade por mais recursos, sobretudo os humanos e físicos, são crescentes, tendo em vista o crescimento da empresa e o alto nível de qualidade exigido na prestação dos serviços.
- ✓ Há relação positiva de apoio, por parte da empresa, no atendimento de solicitações de mais recursos tais como frota, pessoal, materiais etc. Os gestores apontam a execução com sucesso de demandas por parte da administração central da empresa.

- ✓ Há relação positiva existente entre a cultura da empresa, familiar e personalista em relação aos colaboradores, suas vidas e carreiras, e o alto nível de qualidade exigido na prestação dos serviços; tendo em vista que o conceito vigente entre os respondentes é de que um colaborador engajado e envolvido moralmente na organização é capaz de produzir mais, melhor ou as duas situações.

Diante desta análise dos resultados de pesquisa, o segundo bloco de perguntas das entrevistas cumpriu o seu objetivo de se aprofundar, principalmente, nas questões ligadas à teoria utilizada, que são justamente as microatividades desempenhadas pelos gestores, bem como as estruturas organizacionais com que estes se relacionam e suas habilidades necessárias. As relações identificadas estão listadas no parágrafo anterior.

5.4.3 Análise das respostas das questões objetivas (16 e 17)

Após a aplicação das quinze questões semiestruturadas da entrevista, houve ainda o complemento por duas questões objetivas, onde os entrevistados receberam uma listagem contendo treze possíveis estratégias, descritas de forma bastante resumida e no formato de assertivas estratégicas.

Essas assertivas apresentadas, nada mais são, do que as possíveis estratégias identificadas no processo de análise documental, realizado no início do processo de coleta e análise de dados.

Das treze alternativas, os respondentes eram convidados a selecionar três alternativas em cada questão. As assertivas eram as seguintes:

- a) ter um serviço excelente, o melhor possível (agilidade, informação, apresentação), para atrair clientes;
- b) possuir certificações de qualidade e responsabilidade ambiental;
- c) explorar comercialmente as certificações de qualidade e responsabilidade sócio-ambiental;
- d) reduzir os custos, para repassar preços competitivos no mercado e assim, atrair clientes;
- e) manter uma cultura familiar, a fim de reduzir o giro de pessoal e reter talentos;

- f) ter um serviço estável, sem grandes oscilações, para gerar segurança e obter confiabilidade aos clientes;
- g) criar diferenciais específicos, para tornar os serviços da empresa difíceis de serem imitados;
- h) reduzir os custos, para aumentar a margem e lucratividade;
- i) investir / manter estrutura própria de filiais, preferencialmente;
- j) investir / manter estrutura terceirizada de filiais, preferencialmente;
- k) seguir as leis para evitar passivos tributários, trabalhistas e cíveis;
- l) inovar, encontrar novas maneiras de fazer as mesmas coisas e assim, atrair clientes e aumentar a margem;
- m) desenvolver novos serviços e assim atrair novos clientes para tentar aumentar a margem.

Com isto, as duas questões objetivas apresentadas aos respondentes, tinham como intuito, o de oferecer aos respondentes, dentre várias alternativas, a estratégias que na opinião deles, seriam aplicáveis ou aplicadas na empresa. O objetivo único de apresentar duas questões objetivas foi de, possivelmente, confirmar quais estratégias identificadas pela técnica de análise documental seriam vigentes na empresa, segundo os gestores.

A fim de reduzir a possibilidade de seleção de uma alternativa inadequada, o apontamento por parte dos entrevistados foi ampliada para três alternativas por questão. Alguns entrevistados sentiram-se muito atraídos em listar quatro alternativas e não três, o que foi permitido, devido à natureza não estruturada da entrevista como um todo.

Desta forma, a questão dezesseis perguntou aos entrevistados quais as três alternativas que a empresa deveria implementar como estratégia de negócio, mas não necessariamente já o viesse praticando. As respostas estão ilustradas no Quadro 14 a seguir.

Quadro 14 - Alternativas Estratégicas que Deveriam ser Implementadas pela Empresa

Entrevistado / alternativas	ENT1	ENT2	ENT3	ENT4	ENT5	ENT6	ENT7	ENT8	ENT9	ENT10	ENT11	ENT12	ENT13	Total
a)		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		11
b)													x	1
c)											x			1
d)														0
e)										x				1
f)		x							x			x		3
g)	x	x	x					x			x	x		6
h)														0
i)						x			x	x			x	4
j)														0
k)							x						x	2
l)	x		x	x	x	x	x							6
m)	x			x	x			x						4

Fonte: O autor (2011).

Novamente reitera-se que, em atendimento à confidencialidade requerida pela empresa analisada, os nomes ou cargos dos gestores respondentes foram suprimidos nas ilustrações das questões 16 e 17, sendo estes substituídos pelos códigos “ENT” e acrescidos de designador de ordem, com numeral de 1 até 13, respectivamente.

Desta forma, como se pode observar, as três alternativas estratégicas que a empresa deveria adotar, conforme os respondentes foram:

- a) ter um serviço excelente, o melhor possível (agilidade, informação, apresentação), para atrair clientes (11 respondentes);
- g) criar diferenciais específicos, para tornar os serviços da empresa difíceis de serem imitados (6 respondentes); e
- l) inovar, encontrar novas maneiras de fazer as mesmas coisas e assim, atrair clientes e aumentar a margem (também 6 respondentes).

A última questão da entrevista, perguntou aos entrevistados quais das treze alternativas, na opinião do respondente, já eram implementadas pela empresa, ou seja, praticadas. As respostas estão ilustradas no quadro 15 que segue:

Quadro 15 - Alternativas Estratégicas que já são Implementadas pela Empresa

Entrevistado / alternativas	ENT1	ENT2	ENT3	ENT4	ENT5	ENT6	ENT7	ENT8	ENT9	ENT10	ENT11	ENT12	ENT13	Total
a)	x			x	x			x		x	x			6
b)	x	x	x	x		x	x		x				x	8
c)				x							x			2
d)														0
e)			x			x	x			x		x	x	6
f)	x	x	x						x		x			5
g)												x		1
h)					x	x	x							3
i)		x						x	x					3
j)														0
k)			x	x	x		x					x		5
l)										x		x		2
m)								x						1

Fonte: O autor (2011).

Como se pode observar, as três alternativas estratégicas que a empresa já possui e implementa, conforme os respondentes foram:

- b) possuir certificações de qualidade e responsabilidade ambiental (8 respondentes);
- a) ter um serviço excelente, o melhor possível (agilidade, informação, apresentação), para atrair clientes (6 respondentes); e
- e) manter uma cultura familiar, a fim de reduzir o giro de pessoal e reter talentos (6 respondentes).

A partir da análise do terceiro grupo de questões da entrevista, foi possível confirmar-se algumas estratégias efetivas da organização, que já haviam sido identificadas pela técnica de análise documental. A única diferença entre as questões 16 e 17 é que a primeira buscava identificar quais estratégias os pesquisados consideravam ideais ou pelo menos importantes para os objetivos da empresa, enquanto a última, buscava entender quais estratégias já são vigentes na organização, perante a opinião e compreensão dos pesquisados.

5.5 ANÁLISE DO RELACIONAMENTO ENTRE OS RESULTADOS DE PESQUISA

Conforme foi descrito no capítulo de método da pesquisa e ilustrado pela Figura 10, um dos objetivos de se utilizar a técnica de triangulação de dados, foi o

de permitir maior rigor científico e buscar consistência nos resultados de pesquisa e, por conseguinte, no estudo de caso, que é o delineamento do presente trabalho.

Neste sentido, esta seção visa relacionar os resultados obtidos nas duas primeiras técnicas (análise documental e observação não participante) com os resultados das entrevistas semiestruturadas, a fim de realizar-se a análise dos resultados e capturar possíveis confirmações dos resultados obtidos das duas primeiras técnicas, por parte da terceira técnica de coleta. Isto porque, as duas primeiras técnicas de coletas de dados, são baseadas em percepções e interpretações do pesquisador. A terceira técnica de coleta de dados, no entanto, é baseada nas percepções e concepções dos respondentes, neste caso os gestores, considerados os “atores principais” do embasamento teórico utilizado neste estudo de caso – a estratégia como prática. Por este motivo, a técnica de entrevistas semiestruturadas foi utilizada no presente trabalho com o caráter confirmatório.

Desta forma, o Quadro 16 a seguir, elenca os relacionamentos identificados e que servirão de apoio para a montagem do estudo de caso:

Quadro 16 - Análise Relacional dos Resultados de Entrevistas com Outras Técnicas de Coleta de Dados

Análise relacional dos resultados de entrevistas com outras técnicas de coleta de dados						
Questão da Entrevista	Tipo de questão	Fator(es) pesquisado(s)	Outra técnica relacionada	Houve confirmação relacional?	Caso sim, qual(is) resposta(s) da entrevista	Relacionado com o seguinte resultado da outra técnica
7	Discursiva	Estratégias efetivas	Análise documental	Sim	a) fazer o melhor serviço possível, da melhor forma possível;	Ter um serviço excelente, o melhor possível (agilidade, informação, apresentação), para atrair clientes.
8	Discursiva	Microatividades	Observação não participante	Sim	a) realizar reuniões de acompanhamento de indicadores financeiros e de performance; e b) treinar e desenvolver pessoas.	Analisar relatórios; Orientar equipe.
9	Discursiva	Microatividades	Observação não participante	Sim	a) administrar pessoas / conduzir equipes de pessoas; b) treinar e desenvolver pessoas; e c) realizar reuniões de acompanhamento de indicadores financeiros e de performance.	Analisar relatórios; Orientar equipe; e Deliberar junto à equipe.

Quadro 16 - Análise Relacional dos Resultados de Entrevistas com Outras Técnicas de Coleta de Dados

Análise relacional dos resultados de entrevistas com outras técnicas de coleta de dados						
Questão da Entrevista	Tipo de questão	Fator(es) pesquisado(s)	Outra técnica relacionada	Houve confirmação relacional?	Caso sim, qual(is) resposta(s) da entrevista	Relacionado com o seguinte resultado da outra técnica
10	Discursiva	Gestores	Observação não participante	Não	-	-
11	Discursiva	Microatividades / Estratégias efetivas	Observação não participante / Análise documental	Sim	a) Estas atividades apoiam as estratégias efetivas da empresa e estão alinhadas umas com as outras, portanto.	Deliberar junto à equipe; Analisar e deliberar acerca de oportunidades de negócios e Planejar e otimizar processos operacionais.
12	Discursiva	Gestores	Observação não participante	Sim	a) Gerir pessoas e habilidade nas relações interpessoais e b) Habilidade técnica, concernente ao negócio da organização.	Deliberar junto à equipe e Planejar e otimizar processos operacionais.
13	Discursiva	Estruturas coletivas	Observação não participante	Sim	b) Habilidades com informática e conhecimento do negócio da empresa e c) Comprometimento, empenho e dedicação ao seu serviço e suas tarefas cotidianas.	Equipes de pessoas; Estruturas de T.I. – hardware e Estruturas de T.I. – Software.
14	Discursiva	Estruturas coletivas	Observação não participante	Sim	c) Frota de veículos adequada; d) Terminais de carga suficientemente amplos para suportar as operações da empresa; e) Cultura familiar, forte e envolvente e f) Estruturas físicas e virtuais de tecnologias da informação: equipamentos e programas de computador	Frota de veículos; Terminais de cargas; Processos hierarquizados conforme cultura familiar da empresa e Estruturas de T.I. – hardware / software.
15	Discursiva	Gestores / Estruturas coletivas	Observação não participante	Não	-	-

Fonte: O autor (2012).

Com base no Quadro 16, julga-se que os fatores e relacionamentos elencados e ilustrados neste estudo de caso, encontram consistência teórico-empírica, uma vez que a pesquisa foi realizada mediante parâmetros sugeridos pelos principais autores da base teórica utilizada e, fazendo uso de técnicas que conferem maior confiabilidade aos resultados de pesquisa – neste caso, a triangulação de dados.

A análise central do Quadro 16 é a verificação positiva ou negativa, acerca da existência de relação, entre os resultados obtidos pelas entrevistas semiestruturadas e os resultados das duas outras técnicas de coleta de dados anteriores.

Observando-se as informações dispostas no Quadro 16, é importante destacar que este lista somente as questões da segunda bateria de perguntas das entrevistas (questões 7 até 15). Isto porque o primeiro grupo (questões de 1 a 6) de perguntas tinham objetivos meramente exploratórios e não confirmatórios, bem como as questões finais (16 e 17) foram realizadas a partir dos resultados obtidos na primeira técnica de coleta de dados (análise documental). Portanto a sua relação com aquela técnica é total e julga-se inócua a sua aposição neste tipo de instrumento comparativo.

A partir dos resultados desta análise preliminar, os resultados de pesquisa identificados pelas técnicas de coleta de dados através de análise documental e da observação participante, que encontram relação confirmatória nas entrevistas, servem de base para a montagem da estrutura de análise do caso estudado, o que será objetivo da próxima seção do presente trabalho.

5.6 VERIFICAÇÃO DA ADEQUAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE AO CASO ESTUDADO

A análise e interpretação dos dados coletados através das três técnicas de coleta, conforme apresentado nos tópicos anteriores, permite ao pesquisador, a construção de inferências lógicas de relações existentes entre os resultados de pesquisa.

Uma primeira relação que é possível descrever é a de intenso relacionamento entre os gestores e as estruturas organizacionais, sobretudo os recursos tangíveis e intangíveis disponibilizados pela empresa. A relação entre os gestores e as estruturas é tão intensa, que no processo investigatório não foi possível dissociar de maneira clara e objetiva, a atuação isolada dos gestores ou destes recursos, no desempenho de uma microatividade estratégica em detrimento de outra, ou ainda, que um recurso (tangível ou intangível) isoladamente, favorece mais uma estratégia efetiva do que outra.

Outra verificação, foi de que os recursos e outras estruturas materiais da organização, não alcançam de maneira isolada, relevância dentro do contexto

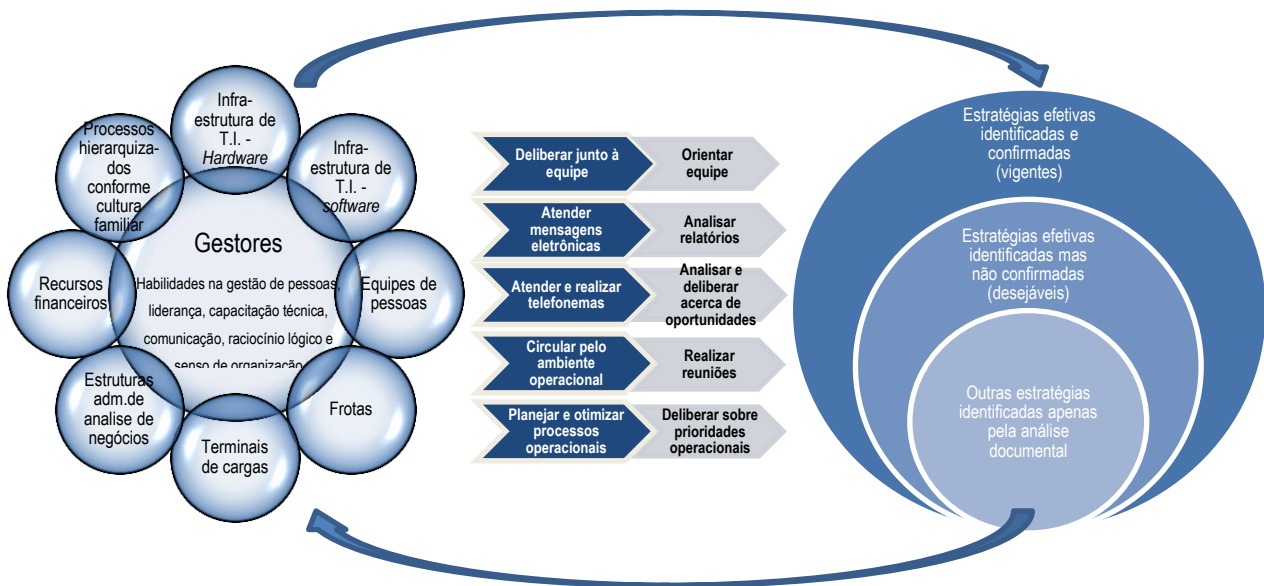
organizacional a ponto de permitir a constatação de que um recurso pode sustentar uma estratégia efetiva da organização. Constatou-se também, que recursos tangíveis e intangíveis não substituem a ação de um gestor, no sentido de produzir microatividades que sustentem ou contribuam para a sustentação de uma estratégia efetiva da organização.

Além disso, os recursos, principalmente os tangíveis, observaram-se relativamente inertes, talvez pela sua natureza física e material, obviamente. Toda a movimentação e desempenho de ações, identificadas como microatividades estratégicas, foram realizadas pelos gestores, é como se estes dessem “vida” as microatividades e às estruturas organizacionais, emprestando-lhes a forma como estas se apresentam ou possibilitem a sua ocorrência.

Assim, a análise e interpretação dos dados de pesquisa permitiram clarividência do fato de que os gestores utilizam-se de suas habilidades e competências, cercam-se de estruturas organizacionais como ferramentas, a fim de apoiar e buscar o intento de produzir atividades que acabam, por fim, sustentando estratégias efetivas da organização. Esta constatação é coerente em relação ao que defendem os autores da estratégia como prática, mas pode-se citar principalmente, Jarzabkowski e Wilson (2002) e Jarzabkowski (2003), tendo este segundo trabalho aqui citado, emprestado o seu modelo de análise, conforme se pode visualizar na Figura 7 e também, diante de contribuições de outros autores do tema, conforme se pode visualizar na Figura 8, ambas no presente trabalho.

Mediante esta verificação, para montagem do framework teórico-empírico, os gestores e as estruturas organizacionais merecem ser alocadas no mesmo grupo de fatores, pois interagem com as estratégias efetivas da organização através das microatividades, como se pode observar na Figura 14 que segue.

Figura 14 - Análise estratégica do Expresso Jundiáí sob a perspectiva teórica da estratégia como prática



Fonte: O autor (2012).

Outra característica da interação dos gestores e das estruturas organizacionais com as estratégias, é que esta ocorre principalmente através das microatividades dos gestores, ou seja, as atividades cotidianas dos gestores observados, são permeadas por ações estratégicas, que manifestam-se na forma de estratégias efetivas e assim foram identificadas e registradas durante o processo de pesquisa.

Como se pode observar na Figura 14, tem-se os gestores e as estruturas organizacionais polarizados como o fator ativo das estratégias organizacionais, ilustrados através de um diagrama radial, onde os gestores, com suas habilidades e competências em executar as microatividades estratégicas são o núcleo deste polo. Já as estruturas organizacionais, basicamente representadas por recursos da empresa, funcionam como ferramentas ou forças agregadas aos gestores, para que possam desempenhar as referidas microatividades.

Em seguida, a Figura 14 ilustra no outro polo, as estratégias efetivas da organização. Por motivo de melhor visualização, estas foram dispostas em três grupos, ilustradas na forma de camadas, cujo conteúdo de cada grupo, se pode explicar no Quadro 17 a seguir.

Quadro 17 - Os Três Grupos de Estratégias

Estratégias efetivas identificadas e confirmadas (vigentes)	<ul style="list-style-type: none"> •Ter um serviço excelente, o melhor possível (agilidade, informação, apresentação), para atrair clientes. •Possuir certificações de qualidade e responsabilidade ambiental. •Manter uma cultura familiar, a fim de reduzir o giro de pessoal e reter talentos.
Estratégias efetivas identificadas mas não vigentes (desejáveis)	<ul style="list-style-type: none"> •Criar diferenciais específicos, para tornar os serviços da empresa difíceis de serem imitados. •Ter o melhor serviço do mercado, em termos de qualidade, agilidade e pontualidade. •Inovar, encontrar novas maneiras de fazer as mesmas coisas e assim, atrair clientes e aumentar a margem.
Outras estratégias efetivas identificadas apenas pela análise documental	<ul style="list-style-type: none"> •Explorar comercialmente as certificações de qualidade e responsabilidade socioambiental. •Reduzir os custos, para repassar preços competitivos no mercado e assim, atrair clientes. •Ter um serviço estável, sem grandes oscilações, para gerar segurança e obter confiabilidade aos clientes. •Reduzir os custos, para aumentar a margem e lucratividade. •Investir / manter estrutura própria de filiais, preferencialmente. •Investir / manter estrutura terceirizada de filiais, preferencialmente. •Seguir as leis para evitar passivos tributários, trabalhistas e cíveis. •Desenvolver novos serviços e assim atrair novos clientes para tentar aumentar a margem.

Fonte: O autor (2012).

No quadro 17, as linhas representam estratégias identificadas por uma ou mais técnica de coleta de dados, não havendo, necessariamente, complementariedade entre um grupo e outro.

Pode-se observar conforme análise e interpretação do pesquisador, que na primeira linha consta o grupo de maior relevância verificado no processo de pesquisa, isto porque que inclui as estratégias efetivas identificadas pela técnica de análise documental e confirmadas como vigentes pelos gestores através da técnica de entrevistas. Esta maior relevância deve-se justamente ao fato de terem sido identificadas pela primeira técnica e confirmadas pela última.

Em seguida, há um segundo grupo de estratégias também identificadas pela técnica de análise documental e que os gestores apontaram como desejáveis, durante a realização das entrevistas, porém, não foram confirmadas como vigentes na empresa, ou seja, a primeira técnica identificou determinadas estratégias, porém a última técnica (entrevistas) não as confirmou como vigentes mas sim como desejáveis entre os gestores pesquisados.

Outra diferença entre a primeira e a segunda linha, é que na primeira, são assertivas estratégicas, exatamente as quais foram identificadas pelo pesquisador

ao final da primeira técnica de coleta de dados (análise documental) enquanto na segunda, estão agrupadas assertivas estratégicas que os gestores identificaram durante a entrevista como desejáveis, não havendo nenhuma relação de complementariedade entre as assertivas da primeira linha e da segunda, respectivamente, mas sim, um possível grau de alinhamento destas estratégias, seja pela forma como estas se expressam no cotidiano da organização ou mesmo, às ações que estas decorrem, pois no segundo caso os gestores identificam estas estratégias como ideais para a organização.

Por fim, na terceira linha, está o último grupo, ilustrando estratégias que foram identificadas pela técnica de pesquisa com base em análise documental, apenas, sem que tenham sido apontadas como desejáveis e nem efetivas para a organização. Este terceiro grupo, está com coloração gradiente reduzida na Figura 14, a fim de expressar sua menor relevância, uma vez que não houve sustentação empírica destas estratégias, nos resultados de pesquisa obtidos pelas demais técnicas de coleta de dados.

Seguindo a análise da Figura 14, no centro desta ilustração estão listadas as microatividades estratégicas, identificadas pelo processo de observação não participante. Neste grupo, as atividades estão representadas por figuras de setas, indo dos gestores e estruturas organizacionais, em direção as estratégias efetivas identificadas nas diferentes técnicas de coletas de dados realizadas durante a pesquisa.

Estas microatividades estratégicas são desempenhas no cotidiano dos gestores e, principalmente quando estes estão realizando ou pelo menos envolvidos em falas, gestos corporais e interações com outros gestores, equipe de pessoas subordinadas hierarquicamente e até mesmo com equipamentos, como se pôde observar anteriormente no Quadro 12, que lista estruturas organizacionais, com as quais os gestores interagem cotidianamente.

A partir desta constatação, as falas, gestos e interações dos gestores, no desempenho das microatividades estratégicas, estão representados por dois vetores de relação bilateral entre as estratégias e os gestores e estruturas (externos, maiores na figura), pois em diferentes situações, os polos podem interagir sendo em um momento a causa, em outro momento, o efeito das microatividades. Novamente, faz-se a constatação de que esta análise está alinhada com a proposta por Jarzabkowski (2003), pois identifica o relacionamento entre as ações estratégicas e

gestores, com relação de causa e efeito múltipla, onde os dois lados (ou polos) implicam e são implicados.

Desta forma, julga-se interessante a explanação acerca do formato da figura que representa a análise central do *framework* teórico-empírico, que foi elaborada com a intenção de expressar, através da sua forma básica, uma ideia de ciclo interativo, entre os gestores e estruturas e as estratégias, tendo como meio, as microatividades estratégicas.

A constatação mais importante deste fluxo relacional entre os gestores, estruturas e estratégias efetivas, talvez seja o fato de que sempre há entre um polo e outro da relação, as microatividades desempenhadas pelos gestores. São as microatividades que movimentam os gestores e as estruturas organizacionais a fim de produzir as estratégias efetivas, enquanto fenômenos de interação social.

6 CONCLUSÕES

A realização deste trabalho serviu para desenvolver a aplicação prática, em uma empresa tradicional do transporte rodoviário de cargas brasileiro, de uma visão recente e inovadora dos estudos em estratégia organizacional, a estratégia como prática. Para tanto, foi realizada de uma pesquisa qualitativa, com delineamento de estudo de caso.

Desta forma, este capítulo final tem por objetivos apresentar as conclusões do pesquisador, acerca do estudo da análise estratégica do Expresso Jundiaí, mediante o uso da base teórica selecionada. Também são apresentadas conclusões acerca do método de pesquisa utilizado, com seus pontos fortes e pontos fracos e por fim, as considerações sobre a base teórica utilizada.

6.1 CONCLUSÕES SOBRE A ANÁLISE ESTRATÉGICA DO EXPRESSO JUNDIAÍ

Dentre as conclusões que os resultados de pesquisa permitiram verificar, a primeira é a compreensão do ambiente em que a empresa analisada está inserida. O transporte rodoviário de cargas brasileiro é segmento da economia que apresenta altíssimos níveis de competição entre as empresas, principalmente por dois motivos: o primeiro é o elevado número de empresas existentes e operantes, conforme demonstra a Tabela 1; o segundo é a pressão exercida pelo mercado, sobre as margens das empresas, devido a grande oferta de transporte rodoviário de cargas. Além disso, o setor enfrenta adversidades ambientais diversas, as quais se podem citar como exemplo a má conservação das estradas, o crescente índice de roubo de cargas e ainda, a alta carga tributária.

Diante deste cenário, as empresas de transporte precisam moldar-se rapidamente ao ambiente, a fim de conseguir responder às pressões externas e perpetuar os seus negócios. Para isso, as empresas através de seus executivos, lidam diariamente com estratégias, construindo-as, implementando e as executando a todo tempo.

O caso do Expresso Jundiaí não é diferente. A empresa desde sempre utilizou-se de estratégias efetivas, a fim de alcançar os seus resultados organizacionais, dentre os quais, principalmente aqueles mais elementares a uma empresa: lucro e perpetuação.

Estas estratégias, embora efetivas e vigentes na organização, não estiveram formalizadas durante um longo período de tempo – e muitas ainda não estão até hoje.

Esta conclusão é feita a partir dos resultados de pesquisa que fizeram identificar estratégias efetivas, existentes há muitos anos na empresa, bem como a etapa exploratória das entrevistas (questões de 1 até 6), permitiram confirmar o senso predominante entre os gestores, de que a empresa possui uma ou mais estratégias vigentes, que esta(s) estratégia(s) visam atender ao principal objetivo de “ser a melhor opção em transporte”. Em contrapartida, houve constatação de que as deliberações que envolvem as estratégias da organização, ainda estão restritas ao nível diretivo e altas gerências, o que acaba sendo uma dificuldade no sentido de disseminar as estratégias efetivas, pois isto acaba reduzindo a possibilidade de ação integrada por parte dos gestores, na execução das estratégias.

Em seguida, ao se analisar as conclusões obtidas sob a perspectiva da estratégia como prática utilizada no presente trabalho, o estudo de caso permitiu a compreensão das relações de causa e efeito e do constante fluxo interativo entre os gestores e as estratégias efetivas, através das microatividades, conforme foi ilustrado na Figura 14.

Esta interação não resulta apenas em uma relação de “sustentação” das estratégias por parte das microatividades ou por parte dos gestores, como inicialmente fora esperado, durante a montagem do quadro teórico-empírico, que consta da Figura 8. Isto porque verificou-se, citando apenas um exemplo, que a estratégia efetiva de “ter um serviço excelente, o melhor serviço possível, para atrair clientes” (vide Quadro 17) é consequência de uma série de microatividades que resultam em um serviço qualificado, mas também pode ser a causa de algumas microatividades observadas, por exemplo as circulações pelos terminais de carga, com total atenção por parte dos gestores observados, buscando principalmente detectar necessidades de prioridades de embarque de cargas, correção e ajuste de operações incorretas etc.

A partir deste tipo de análise, pôde-se concluir que o fluxo é interativo entre os dois lados da Figura 14, sendo por vezes, difícil apontar qual lado é causa e qual é efeito. O importante, segundo a interpretação do pesquisador, foi identificar esta interação e as microatividades relacionadas, para que se possa compreender e agir sobre estas, quando desejado ou necessário.

Com base nestas constatações da pesquisa realizada, a análise central acerca das interações existentes entre os gestores, estruturas organizacionais e estratégias efetivas, através das microatividades desempenhadas por estes, encontrou maior alinhamento empírico com o modelo de análise proposto por Jarzabkowski (2003) e que se pode verificar no presente trabalho através da Figura 5 e menos alinhada com o modelo de análise proposto por Whittington (2006), conforme se observa na Figura 7. Isto porque o primeiro modelo de análise, respectivamente, sugere um fluxo continuado de interação entre os gestores, estruturas organizacionais e coletivas e práticas estratégicas (neste trabalho tratadas como estratégia efetiva) e não interações pontuais em determinados momentos ou episódios de *práxis* estratégicas, conforme postula Whittington (2006).

Prosseguindo as conclusões possibilitadas pela pesquisa e análise realizada no Expresso Jundiaí, foi possível identificar algumas microatividades executadas pelos gestores observados. Estas microatividades estão listadas no Quadro 11 e são principalmente ações cotidianas dos gestores, tais como comunicar-se (verbal ou eletronicamente), analisar relatórios, deliberar junto à equipe de subordinados etc. Porém são as mesmas atividades que contribuem, constroem ou estão fortemente ligadas às estratégias efetivas da organização, pois representam o “fazer estratégia”, análise que é alinhada com o que assinalam Whittington (1996); Jarzabkowski e Wilson (2002); Jarzabkowski (2003).

Outra identificação possibilitada pela pesquisa e análise realizada, foi das estruturas organizacionais e coletivas, conforme pode-se observar no Quadro 12, principalmente as tangíveis, tais como frota, terminais de cargas e ferramentas de gestão, que são capazes de contribuir para a execução das microatividades por parte dos gestores, porém, não são fundamentais para a execução destas microatividades. Nesta relação, o agente de mudança é o gestor, possuidor de determinadas habilidades técnicas e pessoais, que contribuem ao melhor desempenho das microatividades estratégicas e, por conseguinte, da construção das estratégias efetivas da organização.

Com isto, o presente trabalho alcançou os objetivos de identificação destas estratégias efetivas no Expresso Jundiaí, através da pesquisa com base em análise documental e que resultou na demonstração do Quadro 6. Algumas destas estratégias identificadas pela técnica de coleta de dados através de análise documental, foram confirmadas como vigentes na empresa pelas outras duas

técnicas de coleta de dados utilizadas, outras foram apenas listadas como desejáveis e um terceiro grupo não encontrou verificação empírica durante a pesquisa. Estes três grupos de estratégias identificadas, estão demonstrados no Quadro 17 e explicados no texto que se segue a este Quadro.

Ainda justifica-se pautar que a pesquisa foi realizada buscando-se a maior adequação possível aos procedimentos metodológicos definidos e delineamento de pesquisa selecionado. Também as análises foram feitas tendo-se em tela, tanto os resultados de pesquisa, como os preceitos teóricos apregoados pelos principais autores da estratégia como prática, a fim de tornar possível o escopo analítico do trabalho adequado ao que já se produziu de pesquisa aplicada com a mesma base teórica. A principal diferença, neste trabalho, foi a natureza e características da organização estudada, fato que possibilitou a montagem de um *framework* de análise adaptado a realidade e características desta empresa, conforme ilustrado na Figura 14 e explicado no texto que seguiu a referida ilustração.

Por fim, cabe a consideração de que as principais contribuições na esfera teórico-empírica e gerencial para a organização residem no fato de ter-se possibilitado a identificação de práticas cotidianas que, segundo os preceitos fundamentais da estratégia como prática, representam o que os atores estratégicos “realmente fazem” para alcançar os seus objetivos estratégicos, ou seja, tomando-se ciência do que realmente é feito, torna-se mais claro e possível a melhoria, incentivo ou criação de ambientes propícios ao melhor desempenho destas microatividades, tendo em vista a sua grande importância para o processo estratégico da organização.

6.2 CONCLUSÕES SOBRE O MÉTODO

Pesquisar sobre a rotina diária de gestores para identificar o que estes realmente fazem, como interação com certas estruturas organizacionais e com estratégias, não é tarefa fácil. Várias são as dificuldades relacionadas ao tempo e aos meios de capturar características e nuances extremamente subjetivas dos pesquisados. Para responder às dificuldades deste tipo de pesquisa de campo, somente o uso de métodos flexíveis, adaptativos e capazes de suprimir as dificuldades em se obter o dado desejado, no momento certo.

Neste sentido, a pesquisa qualitativo-interpretativa, demonstrou ser adequada, pois permitiu ao pesquisador buscar três diferentes técnicas de coleta de dados, como meio deste poder analisar os resultados obtidos. É preciso ainda, considerar que estes resultados são formados por vários atributos subjetivos e, em várias situações, comportamentos de pessoas, interpretações de normas e políticas informais do grupo etc. Assim, a primeira conclusão que se pode fazer sobre o método utilizado, é que este serviu ao seu objetivo neste trabalho.

Não obstante, o formato de pesquisa, com delineamento de estudo de caso único, também cumpriu o seu objetivo, pois foi possível com base em dados coletados através de três diferentes técnicas, chegar-se a um *framework* de análise baseado na teoria, permitindo obter conclusões sobre o caso analisado. Embora os resultados em si não possam ser replicados, julga-se possível a replicação deste tipo de pesquisa, com objetivo de verificarem-se os resultados do estudo de outro caso em outras organizações e, possivelmente, traçar-se um comparativo entre os resultados entre uma e outra organização, sobretudo no que tange às microatividades e estratégias efetivas, a fim de se confrontar semelhanças e diferenças, buscar padrões e conclusões comparativas.

Além disso, há a consideração de que os métodos qualitativo-interpretativos, bem como o delineamento de estudos de caso, são utilizados pelos principais autores do embasamento teórico utilizado, conforme descrevem Whittington (2006); Jarzabkowski (2003); Jarzabkowski e Wilson (2002) em suas pesquisas realizadas nestes trabalhos.

No entanto, a principal limitação da pesquisa qualitativa, sobretudo quando utilizados três técnicas de coleta de dados, é a grande quantidade de tempo que esta demanda. Isto porque, nesta pesquisa, foram três coletas de dados distintas. Além disso, a necessidade de se interpretar dados, categorizar respostas discursivas em sentenças padronizadas ou ainda, identificar estratégias efetivas a partir de materiais visuais, são tarefas desafiadoras. Com isto, qualquer tentativa de se realizar uma pesquisa desta envergadura sem o devido apoio e principalmente tempo, pode comprometer sobremaneira o resultado final do trabalho.

6.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A TEORIA

No que tange à teoria que foi utilizada como pano de fundo para este trabalho, a estratégia como prática, se pode constatar que a teoria verificou-se flexível, pois concentra-se nas atividades diárias e cotidianas dos gestores, sem contrapor ou desprezar tudo o que já fora construído anteriormente acerca dos estudos em estratégia. Além disso, a teoria verificou-se consistente, uma vez que baseia-se em atividades e características reais das organizações e seus gestores e não em características ideais, desejáveis e irreais.

Desta forma, a análise baseada no arcabouço teórico da estratégia como prática pode ser capaz de analisar o acontecimento das estratégias, na sua forma pura e real, pois cada ação de um gestor, cada microatividade que este executa, pode conter um pouco da estratégia da organização. A partir deste pressuposto, pode-se, considerar que a estratégia como prática verificou-se capaz de identificar e descrever as estratégias efetivas da empresa estudada, mesmo que algumas estratégias identificadas nesta empresa, não sejam formalizadas, o que seria impossível afirmar tendo como base teórica uma análise estratégica prescritiva, tal como a Escola do Posicionamento, descrita por Porter (2004), na qual a organização precisa estar alinhada com uma das três estratégias genéricas – e bem alinhada, sob risco de cair na armadilha do meio termo, também explicada por aquele autor.

Com base nestas conclusões, é possível concordar com Jarzabkowski e Whittington (2008), no sentido de que a estratégia como prática surge para preencher uma lacuna, que segundo estes autores, estava em aberto, pois as abordagens até então existentes, não valorizam sobremaneira o “estrategista” a ponto de buscar compreender (e possivelmente aprimorar) as suas habilidades enquanto gestor e estrategista, para assim, desempenhar com maior eficácia as microatividades estratégicas.

As limitações da estratégia como prática são, primeiramente, aquelas inerentes a qualquer corpo teórico recente e ainda em formação. A busca por referencial, sobretudo em aplicações de pesquisas empíricas, ainda é um trabalho bastante árduo, pois as bibliografias baseadas em pesquisas, são bastante escassas. Em segundo lugar, a literatura sobre a estratégia como prática visa explicar o que é a teoria em si e explica de maneira pormenorizada o embasamento teórico e a necessidade de se valorizar o estrategista, seu trabalho e suas habilidades.

Contudo, a base teórica disponível aborda pouco a questão de como fazer para analisar estas microatividades, o que seria uma microatividade que contribui para a estratégia prática da organização e, principalmente, quais são as habilidades e competências desejáveis do estrategista, que está inserido em um ambiente socialmente construído, para alcançar uma alta performance enquanto ator principal e agente de transformação.

Desta forma, observa-se que a base metodológica da pesquisa com base na estratégia como prática é um departamento do corpo teórico que também está em formação e com isto, carece de novos trabalhos empíricos e referenciais, sobretudo.

6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Encerrando a presente dissertação, consta como consideração final, o entendimento por parte do autor, de que a pesquisa e as análises realizadas nesta, atingiram aos seus objetivos inicialmente formulados, tanto na esfera acadêmica como na prática. Primeiramente, porque neste trabalho foi possibilitada a estruturação de etapas para aplicação empírica de um novo corpo teórico, ainda em formação e cujo método de pesquisa (empírica) ainda não possui sugestões ou delimitações concretas. Talvez esta seja a principal contribuição que a presente dissertação faz em relação à academia, pois a pesquisa realizada poderá servir de base ou mesmo de desdobramentos para outros trabalhos com a mesma abordagem teórica. Além desta contribuição, a partir dos dados coletados e, sob o modelo de análise proposta e realizada, foi possível identificar e compreender diversas nuances da organização colocada sob análise.

Com isto, a contribuição acadêmica que surge com mais consistência deste trabalho, é justamente a possibilidade de se “experimentar” uma teoria nova, ainda em fase de construção, aplicando-se esta no campo empresarial, a fim de analisar e interpretar os fenômenos que dali emergem como resultados de pesquisa.

Por fim, as indicações para trabalhos futuros são no sentido de se buscar métodos ou técnicas de pesquisa que enfoquem as microatividades dos gestores ou ainda, sejam capazes de analisar padrões comportamentais e de habilidades destes, a fim de que se possa criar referenciais na pesquisa e análise de microatividades, buscando a construção de padrões de pesquisa e de resultados esperados nas pesquisas com base na estratégia como prática.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

AGROSINO, M. **Etnografia e Observação Participante.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

ALBINO, J.; GONÇALVES, C.A.; CARRIERI, A.; MUNIZ, R. **Estratégia como prática:** uma proposta de síntese. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Lisboa, v.9 n.1-2, 2010.

ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres. **Relatório Anual 2009.** Brasília: ANTT, 2010.

_____. Apresentação: **Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas em números.** Brasília, 2012a. Disponível em: http://www.antt.gov.br/rntrc_numeros/rntrc_TransportadorFrotaVeiculo.asp. Acesso em: 23 jan. 2012.

_____. **Apresentação:** Transportadores - tipos de veículos. Brasília, 2012b. Disponível em: http://www.antt.gov.br/rntrc_numeros/rntrc_TransportadorFrotaTipoVeiculo.asp. Acesso em: 13 jan. 2012.

_____. **Apresentação:** Idade média dos veículos. Brasília, 2012c. Disponível em: http://www.antt.gov.br/rntrc_numeros/rntrc_IdadeVeiculoMedia.asp. Acesso em: 13 jan. 2012.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage.** *Journal of Management.* Greenwich, V.17, Nº1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva** - Cap. 3 (p. 63 – 90) Avaliação das Capacidades Internas de uma empresa. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2008.

CASSELL, C.; SYMON, G. **Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research.** London: Sage Publications, 2004.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349p.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE – CNT. **Pesquisa Rodoviária 2004.** Brasília: CNT, 2004. Disponível em: <http://www.sistemacnt.org.br/pesquisacntrodovias/2004/>. Acesso em: 13 mai. 2011.

_____. **Atlas do Transporte.** 1. ed. Brasília: CNT, 2006.

CHANDLER JR., ALFRED D. **Strategy and Structure:** chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962. 21^o printing, 2000.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KOMBERGER, M. A “**máquina estratégica**”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. Revista de Administração de empresas, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 21-31, 2004.

EXPRESSO JUNDIAÍ LOGÍSTICA E TRANSPORTE LTDA. **Apresentação: Expresso Socioambiental.** Jundiaí/SP, 2011a. Disponível em: http://www.expressojundiai.com.br/socio_ambiental.php. Acesso em: 06 out. 2011.

_____. **Apresentação: Nossa Empresa.** Jundiaí/SP, 2011b. Disponível em: <http://www.expressojundiai.com.br/empresa.php>. Acesso em: 06 de out. 2011.

_____. **Contrato Social.** 2008. Jundiaí, 2008.

_____. **Material de divulgação da empresa.** Departamento de Marketing, 2012. Jundiaí, 2012.

FLEURY, P.F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística Empresarial: A perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, P. F. Terceirização logística no Brasil. *In*: FIGUEIREDO, K.F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. (Eds.). **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos.** São Paulo: Editora Atlas, 2003. p. 313-324.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso.** São Paulo: Atlas, 2009.

HAIR Jr., J. F. *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005. 471p.

HART, C. **Doing a literature review: realizing the social science research imagination.** London: Sage, 1998.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual de Serviços 2009.** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2009/default.shtm>. Acesso em: 12 jan. 2012.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. **Top teams and strategy in a UK university.** Journal of Management Studies, v. 39, n. 3, p. 357-383, 2002.

JARZABKOWSKI, P. **Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change.** Journal of Management Studies, V.40, n.1, p. 23-55, 2003.

_____, P. **Strategy as practice: an activity-based approach.** London: Sage publications, 2005. Disponível em: <books.google.com.br>. Acesso em: 12 maio 2011.

JARZABKOWSKI, P.; WHITTINGTON, R. A **Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education**. Journal of Management Inquiry, v. 17, n. 4, p. 282-286, 2008.

JONSEN, Karsten; JEHN, Karen A. **Using triangulation to validate themes in qualitative studies**. Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, v.4, n.2, p.123-150, 2009.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa, texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view?** Journal of Management Studies, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

KIM, W. Cham; MAUBORGNE, René. **Como a estratégia dita a estrutura**. – Harvard Business Review, edição Brasil, p.43-50, Setembro 2009.

KLUYVER, Cornelis A.; PEARCE II, John A. de. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. **Uma abordagem multiparadigmática para a disciplina estratégia**. In 2.º Encontro de Estudos em Estratégia, Anais, ANPAD, Rio de Janeiro, 2005.

MINTZBERG, Henry. **The Strategy Concept I: Five P's for Strategy**. California Management Review, Fall, 1987.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. – Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.; GOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NEVES, Marco Antônio Oliveira. **Panorama do Transporte Rodoviário de Cargas no Brasil, 2005**. Disponível em: <http://www.tigerlog.com.br> seção “artigos técnicos”. Acesso em: 28 abr. 2011.

NEVES, Osias Ribeiro. **Expresso Jundiá 50 anos de história**. Belo Horizonte: Escritório de Histórias, 2009.

PACAGNAN, M.N.; GIMENEZ, F.A.P.; RUBO, M. **Estratégia como prática: uma alternativa de pesquisa a partir do paradigma interpretativista e suas categorias**. In: **Gestão Estratégica: inovação colaborativa e competitividade**. Universidade Estadual de Londrina: Londrina, 2011.

PETTS, N. **Building Growth on Core Competences – a Practical Approach.** Long Range Planning, Vol. 30, No, 4, pp. 551 to 561, 1997.

PORTER, M. **Competitive Advantage:** creating and sustaining a superior performance: with a new introduction. New York: The Free Press, 1985.

_____. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise da indústria de da concorrência. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 3ª reimpressão.

_____. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. 26ª reimpressão.

RASCHE, Andreas; CHIA, Robert. **Researching Strategy Practices:** A Genealogical Social Theory Perspective. Organization Studies. v. 30, n. 7, p. 713-734, 2009.

RECKWITZ, A. **Toward a theory of social practices:** A development in culturalist theorizing. European Journal of Social Theory. v.5, n.2, p.243-263, 2002.

REGNÉR, P. **Strategy Creation in the Periphery:** Inductive Versus Deductive Strategy Making. Journal of Management Studies, v. 40, n. 1, p. 57-82, 2003.

RICHARDSON, R. (Coord.). **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPIERI, R; COLLADO, C; LUCIO, P. **Metodologia de Pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

THOMPSON JR., Artur A.; STRICKLAND III, A.J.; GAMBLE, John E., **Administração estratégica.** São Paulo: Mc Graw Hill, 2008.

VILLARINHO, F. **Uma Matriz de Relacionamento do Impacto do Processo Sucessório do Primeiro Mandatário na Implantação das Estratégias Empresariais:** Dois Estudos de Caso do Segmento de Transportes. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), 2007.

WANKE, P.;FLEURY, P.F. **Transporte de cargas no Brasil:** estudo exploratório das principais variáveis relacionadas aos diferentes modais e às suas estruturas de custos. In: NEGRI, J.A; KUBOTA, L.C. (organizadores). Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil. Brasília: Ipea, 2006.

WERNERFELT, B. **A resource-based view of the firm.** Strategic Management Journal v.5, p.171–180, 1984.

WILSON, D. C; JARZABKOWSKI P. **Pensando e agindo estrategicamente:** novos desafios para a análise estratégica. Revista de Administração de empresas, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 11-20, 2004.

WHITTINGTON, R. **Strategy as practice.** Long Range Planning. v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

_____. **The work of strategizing and organizing:** for a practice perspective. *Strategic Organization*, v. 1, n. 1, p. 117-126, 2003.

_____. **Estratégia após o modernismo:** recuperando a prática. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004a.

_____. **A prática da estratégia** [7 dez. 2003]. Entrevistador: Marcelo Binder. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas - RAE*, p. 39-43, 2004b.

_____. **Completing the practice turn in strategy research.** *Organization Studies*, vol. 27, n.º 5, pp. 613-634, 2006.

YIN, Robert k. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A - Protocolo de pesquisa de campo

1) VISÃO GERAL DO ESTUDO DE CASO

1.1) QUESTÃO DE PESQUISA:

Como as microatividades estratégicas dos gestores de uma empresa do transporte rodoviário de cargas brasileiro e as estruturas organizacionais desta interagem e se relacionam com a estratégia efetiva da empresa?

1.2) OBJETIVO:

Analisar a relações estratégicas de uma empresa do transporte rodoviário de cargas brasileiro, a partir da interação entre as microatividades desempenhadas pelos gestores desta organização, suas estratégias efetivas e estruturas organizacionais.

1.3) LEITURAS APROPRIADAS:

- a. conceitos de estratégia organizacional;
- b. abordagens interpretativas da estratégia organizacional;
- c. estratégia como prática;
- d. microatividades estratégicas.

1.4) FONTES DE DADOS E INFORMAÇÕES:

- a. análise documental em materiais impressos, registros em áudio e vídeo, mídias eletrônicas, relatórios organizacionais, registros documentais em geral;
- b. diários e anotações, de observações não-participantes em reuniões ou rotinas dos gestores selecionados para a pesquisa, que possam auxiliar no levantamento de dados relevantes;
- c. entrevistas semiestruturadas com gestores da organização selecionada, previamente agendadas com duração média de trinta minutos.

1.5) DESCRITIVO DE ATIVIDADES DA PESQUISA:

- 1) Revisão Bibliográfica aprofundar os conceitos e modelos teórico-conceituais já abordados pelo trabalho, complementar com outras bibliografias consideradas relevantes pelo pesquisador e pelo orientador;
- 2) Contextualizações: levantar dados setoriais a fim de exprimir a realidade das organizações do transporte rodoviário de cargas brasileiro, em qual ambiente competitivo atuam e como são suas estruturas sociais e características de gestão. Também nesta etapa, deve-se prospectar a empresa com potencial para participação da pesquisa;
- 3) Definições da pesquisa: Realizar a montagem do quadro de pesquisa. Definir a empresa de transporte rodoviário de cargas e gestores a participar das coletas de dados. Realizar ajustes finais dos instrumentos de pesquisa e montar o *framework* preliminar de pesquisa;
- 4) Pesquisa de campo: Divide-se basicamente em três etapas, uma para cada técnica de coleta de dados: na primeira etapa, realizar análise documental; na segunda realizar observações não participantes com os gestores selecionados e por último, realizar entrevistas semiestruturadas com os mesmos gestores selecionados;
- 5) Análise estratégica: Analisar os documentos pesquisados e realizar processo interpretativo dos resultados, identificar possíveis estratégias efetivas da organização. Realizar análise das anotações das observações e análise de conteúdo, a fim de identificar microatividades estratégicas dos gestores e das estruturas organizacionais com os quais estes interagem. Realizar transcrições das entrevistas e a análise de conteúdo, para identificar as relações interativas entre as estratégias efetivas, microatividades, estruturas da organização e as estratégias efetivas. Por fim, realizar análise das relações existentes entre os resultados de pesquisa, confrontando os resultados das entrevistas com os das duas técnicas anteriores, para elaborar análise relacional dos resultados de pesquisa e a montagem do um *framework* teórico-empírico do caso estudado;
- 6) Conclusões: Elaborar texto com os resultados de pesquisa; concluir acerca do caso estudado, sobre o método e a teoria. Finalizar a dissertação, realizando as considerações finais e revisão geral do texto.

2) PROCEDIMENTOS E CRITÉRIOS PARA COLETA DE DADOS

2.1) CRITÉRIO DE SELEÇÃO DA EMPRESA:

- a. prospectar uma empresa do transporte rodoviário de cargas, com interesse na participação da pesquisa;
- b. verificar se a empresa interessada, atende o requisito de ser uma empresa do transporte rodoviário de cargas brasileiro;
- c. analisar se a empresa interessada, atende as melhores condições em termos de viabilidade logística para coleta de dados, observando-se como “base” para pesquisa a cidade de Porto Alegre/RS, definir segundo o critério de proximidade com a base, quanto mais próximo, melhor;
- d. contatar e “negociar” com a empresa selecionada a participação da mesma, até que se satisfaça a seleção da empresa.

2.2) AGENDAR ENTREVISTAS E OBSERVAÇÕES:

- a. definir os entrevistados e observados, de cada nível de gestão;
- b. explicar o objetivo do trabalho para os entrevistados e observados;
- c. agendar as entrevistas e sessões de observação;
- d. comparecer para entrevistas e sessões de observação.

2.3) REALIZAR A COLETA DE DOCUMENTOS, OBSERVAÇÕES E ENTREVISTAS

- a. explicar o objetivo da pesquisa e as condições de confidencialidade acerca dos dados das empresas e seus respondentes;
- b. utilizar os roteiros de entrevista, observação e coleta documental como guia de coleta de dados;
- c. solicitar autorização para acessar materiais da empresa e registrar quando possível;
- d. levantar documentação existente na empresa que contenham evidências de estratégias efetivas e estruturas organizacionais.
- e. solicitar autorização para gravar e/ou anotar informações durante as observações;
- f. registrar os pontos relevantes destacados pelo entrevistado e observados;
- g. solicitar autorização para gravar as entrevistas
- h. registrar as entrevistas através de gravações de áudio.

2.4) ANALISAR OS DADOS COLETADOS:

- a. transcrever os registros e/ou principais características dos documentos pesquisados, para texto pesquisável
- b. transcrever as entrevistas do seu registro original (áudio) para texto pesquisável;
- c. transcrever as observações do seu meio de registro original para texto pesquisável;
- d. analisar os dados coletados através do método definido e com possível utilização de ferramentas informatizadas de análise;
- e. Identificar estratégias efetivas da organização;
- f. levantar e/ou identificar as microatividades e estruturas organizacionais da empresa estudada;
- g. levantar e/ou identificar os relacionamentos dos gestores e seus subordinados com as microatividades estratégicas e estratégias efetivas;
- h. efetuar a análise comparativa dos dados obtidos;
- i. realizar análises e conclusões sobre a pesquisa.

3) ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS

- a. identificar estratégias efetivas da organização;
- b. identificar e analisar as microatividades desempenhadas pelos gestores a estratégia da organização e as estruturas organizacionais relacionadas;
- c. identificar o relacionamento dos gestores com as microatividades estratégicas, as estratégias efetivas e as estruturas organizacionais, sob a perspectiva da estratégia como prática.

4) GUIA PARA O RELATÓRIO DE PESQUISA

- a. levantar e revisar as referências bibliográficas;
- b. revisar a metodologia empregada;
- c. comparar os resultados obtidos com a teoria;
- d. concluir e elaborar o relatório.

APÊNDICE B - Roteiro de análise documental



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia - FACE

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd

Mestrado em Administração e Negócios

TÍTULO DO TRABALHO: Análise estratégica de uma organização do transporte rodoviário de cargas brasileiro: um estudo sob a perspectiva da estratégia como prática.

MESTRANDO: Fabiano Oliveira da Silva

ORIENTADOR: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

Lista de tipos de documentos:

- ✓ Materiais visuais: impressos, vídeos institucionais e outros materiais destinados a comunicação visual e de marketing da empresa;
- ✓ Planejamentos, orçamentos e relatórios: evidências formais das estratégias efetivas da organização;
- ✓ Discursos explícitos: declarações formais sobre estratégias e seus desdobramentos, tais como declarações de missão, visão, valores corporativos, políticas etc.

ROTEIRO DE ANÁLISE DOCUMENTAL

Documento pesquisado:	Tipo (impresso, relatório, audio, video):
Finalidade (divulgação, informação, decisão, guia):	Uso (interno / externo):
DESCRIÇÃO BÁSICA DO DOCUMENTO	
CONTEXTO EM QUE É UTILIZADO	
ESTRATÉGIA(S) IDENTIFICADA(S) E EVIDÊNCIA(S)	
A(S) ESTRATÉGIA(S) IDENTIFICADAS É/SÃO EXPLÍCITA(S) OU IMPLÍCITA(S)?	
A(S) ESTRATÉGIA(S) IDENTIFICADAS É/SÃO FORMAL(IS) OU INFORMAL(IS)?	
OBSERVAÇÕES GERAIS	
ASSINATURA DO PESQUISADOR	ASSINATURA DO ORIENTADOR
Nome:	Nome:
Data:	Data:

APÊNDICEC - Roteiro de observação participante



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia - FACE

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd

Mestrado em Administração e Negócios

TÍTULO DO TRABALHO: Análise estratégica de uma organização do transporte rodoviário de cargas brasileiro: um estudo sob a perspectiva da estratégia como prática.

MESTRANDO: Fabiano Oliveira da Silva

ORIENTADOR: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

Explicar ao respondente os objetivos da observação;

Solicitar permissão para registro da observação;

Comunicar ao(s) observado(s) o tempo provável de duração da observação;

Roteiro de itens a serem identificados / observados:

- ✓ Gestos: Formas nas quais o estrategista utiliza o corpo para interagir com os demais – ativamente ou passivamente, de forma branda ou exaltada;
- ✓ Falas: Formas nas quais o estrategista utiliza a voz para interagir com os demais;
- ✓ Atos: comportamentos, atitudes do estrategista;
- ✓ Reuniões: formais ou não, momentos de união e interação dos atores estratégicos da organização;
- ✓ Interações: conversas, interações visuais, momentos de contato dos atores estratégicos.



ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE

Observado:	Tipo (Rotina, reunião, eventos):
Cargo do observado:	Nível do cargo:
Hora início: _____ Hora fim: _____	Duração:
GESTOS CORPORAIS	
FALAS	
ATOS / ATITUDES	
O EVENTO EM OBSERVAÇÃO É FORMAL OU INFORMAL?	
INTERAÇÕES E CONTATOS	
OBSERVAÇÕES GERAIS	
ASSINATURA DO PESQUISADOR	ASSINATURA DO ORIENTADOR
Nome:	Nome:
Data:	Data:

APÊNDICE D - Roteiro de entrevistas



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia - FACE

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd

Mestrado em Administração e Negócios

TÍTULO DO TRABALHO: Análise estratégica de uma organização do transporte rodoviário de cargas brasileiro: um estudo sob a perspectiva da estratégia como prática.

MESTRANDO: Fabiano Oliveira da Silva

ORIENTADOR: Prof. Dr. Peter Bent Hansen

EMPRESA: _____

ENTREVISTADO: _____

CARGO DO ENTREVISTADO: _____

NÍVEL DO CARGO: _____

TEMPO NO CARGO: _____

DATA DA ENTREVISTA: ____ / ____ / ____

DURAÇÃO DA ENTREVISTA: _____

Explicar ao respondente os objetivos da entrevista;

Solicitar permissão para a gravação;

Comunicar ao respondente o tempo provável de duração da entrevista;

Explicar como se desenvolve uma entrevista com roteiro semi-estruturado;

Roteiro de perguntas:

A presente pesquisa objetiva analisar a relações estratégicas de uma empresa do transporte rodoviário de cargas brasileiro, a partir da interação entre as

microatividades desempenhadas pelos gestores desta organização, suas estratégias efetivas e estruturas organizacionais.

Em caráter institucional, informamos que se fará necessária a gravação e transcrição desta entrevista para que possamos garantir o nível de qualidade desejada para a etapa de análise dos dados.

As informações obtidas através deste roteiro de entrevista serão mantidas em sigilo institucional. O nome da empresa somente será mencionado no resultado do estudo mediante autorização expressa.

Em caso de dúvidas, por favor contatar:

Fabiano Oliveira da Silva: (51) 2102-5228 ou (51) 9994-9445; ou

Prof. Dr. Peter Bent Hansen: (51) 3320-3524 ou (51) 9967-3580 (PUCRS- PPGAd).

a) Dimensões gerais sobre estratégia organizacional

As questões elencadas a seguir no roteiro visam identificar os conhecimentos gerais acerca da estratégia por parte do entrevistado, bem como levantar dados sobre a organização estudada, em si.

Conceito geral envolvido:

Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R.	2007	Estratégia é a direção e o escopo de uma organização no longo prazo, que obtém vantagem em um ambiente em mudança através de sua configuração de recursos e competências com o objetivo de atender às expectativas dos <i>Stakeholders</i> .
--	------	--

Conceito geral de estratégia organizacional, utilizado na presente pesquisa
 Fonte: O autor

1) O que você entende por estratégia? _____

2) A sua empresa / empresa em que trabalha, possui uma estratégia definida? _____

A sua empresa / empresa em que trabalha, possui uma estratégia disseminada entre os colaboradores? Caso sim, quais níveis estratégicos compartilham destas informações?

3) Quais são os objetivos estratégicos de sua empresa? _____

4) Quem participa (pessoas / cargos) das reuniões e/ou decisões de caráter estratégico para a organização? _____

5) A sua empresa / empresa em que trabalha, possui um planejamento formal? Caso sim, de que tipo? _____

Dimensões da estratégia como prática e microatividades

As questões elencadas a seguir no roteiro visam identificar a estratégia prática da organização, quais microatividades estratégicas estão relacionadas e como os atores estratégicos, estruturas organizacionais e atividades se relacionam com a mesma.

Conceitos gerais envolvidos:

Segundo Whittington (1996), a estratégia na prática concentra-se no trabalho de “estrategização”, sendo este trabalho expresso em atividades como discursos, reuniões e análises nas quais a estratégia é verdadeiramente formulada e implementada.

Conforme Jarzabkowski (2003), O contexto da atividade prática é definido como um sistema de atividades. Uma organização pode ser considerada um sistema de atividades que compreende três componentes principais: os atores sociais (gestores), as estruturas organizacionais (físicas, recursos, políticas, cultura etc.) e as atividades práticas que os gestores exercem.

6) O que, em sua opinião, a sua empresa /empresa em que trabalha, realmente faz para atingir aos seus objetivos estratégicos? _____

7) No seu dia-a-dia, quais atividades podem ou devem contribuir para a estratégia da organização? _____

8) No seu dia-a-dia, quais atividades realmente contribuem para a estratégia da organização? _____

9) Quem realiza estas atividades que realmente contribuem para a estratégia da organização? _____

10) Como estas atividades podem se relacionar com a estratégia da organização? _____

11) Quais habilidades o gestor precisa possuir para executar com eficácia estas atividades estratégicas? _____

12) Em sua opinião, quais competências e habilidades os subordinados dos gestores precisam possuir para executar com eficácia estas atividades estratégicas? _____

13) Quais as estruturas organizacionais (ex.: ferramentas de gestão, materiais, infraestrutura) os gestores e seus subordinados precisam possuir a disposição para executarem as atividades estratégicas? _____

14) Em sua opinião, como os gestores e seus subordinados interagem com as estruturas organizacionais, para que se consiga executar com eficácia as atividades estratégicas? ____

15) Em sua opinião, dentre as possíveis estratégias abaixo listadas, na forma de assertivas, quais são as três mais importantes para a empresa (situação ideal):

- a) Ter um serviço excelente, o melhor possível (agilidade, informação, apresentação), para atrair clientes;
- b) Possuir certificações de qualidade e responsabilidade ambiental;
- c) Explorar comercialmente as certificações de qualidade e responsabilidade ambiental;
- d) Ter um serviço com baixo preço no mercado, para atrair clientes;
- e) Manter uma cultura familiar, a fim de reduzir o giro de pessoal e reter talentos;
- f) Ter um serviço estável, sem grandes oscilações, para gerar segurança e obter confiabilidade aos clientes;
- g) Criar diferenciais específicos, para tornar os serviços da empresa difíceis de serem imitados;
- h) Reduzir os custos, para aumentar a margem e lucratividade;
- i) Investir / manter estrutura própria de filiais, preferencialmente para conseguir maior difusão das estratégias da empresa e melhor controle;
- j) Investir / manter estrutura terceirizada de filiais, preferencialmente, para reduzir custos fixos e demandas em nível de gestão;
- k) Seguir as leis para evitar passivos tributários, trabalhistas e cíveis;
- l) Inovar, encontrar novas maneiras de fazer as mesmas coisas e assim, atrair clientes e aumentar a margem;
- m) Desenvolver novos serviços e assim atrair novos clientes para tentar aumentar a margem.

Em sua opinião, dentre as possíveis estratégias listadas na questão anterior, na forma de assertivas, quais são as três que a empresa já adota ou executa atualmente? _____
