



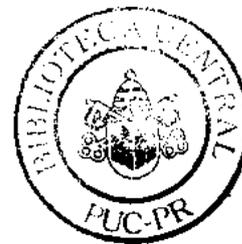
**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARCO AURELIO ZANARDINI**

**AVALIAÇÃO DO ALINHAMENTO DO PLANO FUNCIONAL  
E DA CULTURA DA ÁREA DE SUPRIMENTOS  
AO PLANO ESTRATÉGICO E CULTURA GERAL:  
UM ESTUDO NA EMPRESA ELECTROLUX DO BRASIL S.A.**

**CURITIBA**

**2004**



**MARCO AURELIO ZANARDINI**

**AVALIAÇÃO DO ALINHAMENTO DO PLANO FUNCIONAL  
E DA CULTURA DA ÁREA DE SUPRIMENTOS  
AO PLANO ESTRATÉGICO E CULTURA GERAL:  
UM ESTUDO NA EMPRESA ELECTROLUX DO BRASIL S.A.**

Projeto de dissertação de mestrado apresentado  
como requisito parcial à obtenção do título de Mestre  
em Administração, área de concentração em  
Administração Estratégica.

Orientador: Jansen Maia Del Corso.

015  
636  
2270-  
0001

**CURITIBA**

**2004**

## TERMO DE APROVAÇÃO

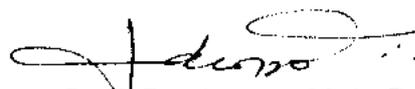
**"A EXISTÊNCIA DO ALINHAMENTO DO PLANO FUNCIONAL E DA CULTURA DA  
ÁREA DE SUPRIMENTOS AO PLANO ESTRATÉGICO E CULTURA GERAL: UM  
ESTUDO NA EMPRESA ELECTROLUX DO BRASIL S.A".**

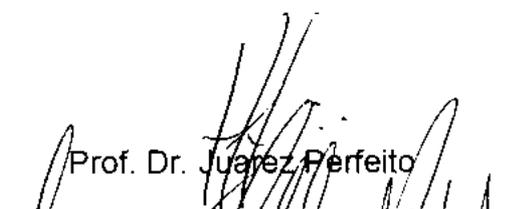
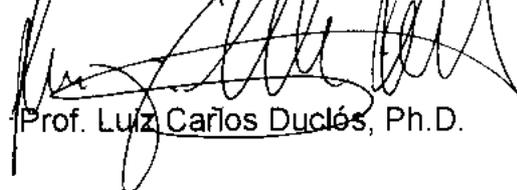
Por

**MARCO AURELIO ZANARDINI**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

  
Prof. Dr. Eduardo Damiano da Silva,  
Diretor do Programa.

  
Orientador: Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso

  
Prof. Dr. Juares Perfeito  
  
Prof. Luiz Carlos Duclés, Ph.D.

## **DEDICATÓRIA**

**A todos aqueles que trabalham para o desenvolvimento do Brasil,  
tanto de maneira acadêmica como profissional.**

## **AGRADECIMENTOS**

**Meus mais sinceros e profundos agradecimentos àqueles que contribuíram para a confecção deste trabalho desde o seu princípio:**

**Professor Orientador Doutor Jansen Maia Del Corso;**

**Colegas de trabalho, pela paciência;**

**Estimados profissionais entrevistados, que tanto me ensinaram;**

**Colegas de mestrado, pela ajuda acadêmica;**

**Familiares, pela extrema paciência;**

**Amigos, que compreenderam a minha ausência;**

**A Mônica, namorada que teve mais paciência que todos,**

**E demais pessoas que se sentiram envolvidas neste processo de aprendizado.**

## SUMÁRIO

|   |      |
|---|------|
| <b>LISTA DE FIGURAS</b> .....   | viii |
| <b>LISTA DE QUADROS</b> .....   | ix   |
| <b>RESUMO</b> .....   | x    |
| <b>ABSTRACT</b> .....   | xi   |
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | 1    |
| 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....  | 5    |
| 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....   | 5    |
| 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA .....   | 6    |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....  | 8    |
| 2.1 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....  | 9    |
| 2.1.1 Mudança na Estrutura Organizacional .....   | 13   |
| 2.2 A CULTURA ORGANIZACIONAL .....  | 17   |
| 2.3 A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL .....   | 27   |
| 2.4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....  | 33   |
| 2.5 GESTÃO DE SUPRIMENTOS .....   | 39   |
| <b>3 METODOLOGIA</b> .....  | 52   |
| 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....   | 52   |
| 3.1.1 Perguntas de Pesquisa .....   | 52   |
| 3.1.2 Definições Constitutivas e Operacional das Categorias Analíticas<br>em Estudo ..... | 53   |
| 3.1.3 Definições Constitutivas dos Termos Relevantes nesta Pesquisa .....                 | 55   |
| 3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....   | 55   |
| 3.2.1 Delineamento da Pesquisa .....  | 55   |
| 3.2.2 População e Amostra .....   | 56   |
| 3.2.3 Tipos e Coleta de Dados .....   | 56   |
| 3.2.4 Análise dos Dados .....   | 57   |
| 3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....  | 58   |

|   |     |
|---|-----|
| <b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....   | 61  |
| 4.1 A ELECTROLUX: ASPECTOS HISTÓRICOS E EVOLUTIVOS.....   | 61  |
| 4.2 PLANO ESTRATÉGICO .....   | 65  |
| 4.2.1 Estratégia Geral Electrolux .....   | 65  |
| 4.2.2 Estrutura Geral Electrolux .....  | 77  |
| 4.3 PLANO FUNCIONAL .....   | 85  |
| 4.3.1 Estratégia da Área de Suprimentos .....   | 85  |
| 4.3.1.1 Premissas .....   | 85  |
| 4.3.1.2 Estratégias de Suprimentos .....  | 97  |
| 4.3.2 Estrutura da Área de Suprimentos.....   | 92  |
| 4.4 CULTURA .....   | 99  |
| 4.4.1 Cultura Geral .....   | 99  |
| 4.4.1.1 Perfil dos participantes da pesquisa .....  | 100 |
| 4.4.1.2 Descrição e análise da tipologia cultural .....   | 100 |
| 4.4.2 Cultura da Área de Suprimentos .....  | 105 |
| 4.4.2.1 Perfil dos participantes da pesquisa .....  | 105 |
| 4.4.2.1 Descrição e análise da tipologia cultural .....   | 106 |
| 4.5 O ALINHAMENTO (CONJUNÇÃO OU DISJUNÇÃO) EXISTENTE<br>ENTRE AS DUAS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS ..... | 110 |
| 4.5.1 A Área de Suprimentos .....   | 110 |
| 4.5.2 A Electrolux do Brasil .....  | 114 |
| <b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....   | 118 |
| 5.1 CONCLUSÕES .....  | 118 |
| 5.2 RECOMENDAÇÕES .....   | 121 |
| 5.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....  | 123 |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....   | 124 |
| <b>ANEXO I</b> .....  | 131 |
| <b>ANEXO II</b> .....   | 132 |
| <b>ANEXO III</b> .....  | 133 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| 1 TIPOS CULTURAIS .....   | 24  |
| 2 SISTEMA DE FORNECIMENTO-PRODUÇÃO-DISTRIBUIÇÃO .....                     | 41  |
| 3 PRINCÍPIOS DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA CADEIA<br>DE SUPRIMENTOS ..... | 49  |
| 4 ORGANOGRAMA DA ELECTROLUX DO BRASIL S.A .....                           | 79  |
| 5 ORGANOGRAMA DA ÁREA DE SUPRIMENTOS .....                                | 93  |
| 6 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA CULTURA ELECTROLUX DO BRASIL.....                 | 104 |
| 7 REPRESENTAÇÃO GRÁFICA CULTURA ÁREA DE SUPRIMENTOS .....                 | 109 |

## LISTA DE QUADROS

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 1  | FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....                             | 83  |
| 2  | ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA .....                            | 84  |
| 3  | INTERAÇÃO COM O MEIO .....                                 | 84  |
| 4  | ADEQUAÇÃO DE ESTRUTURA .....                               | 85  |
| 5  | PROJEÇÕES DAS COMMODITIES DE MERCADO .....                 | 86  |
| 6  | PROJEÇÕES MACROECONÔMICAS DE MERCADO .....                 | 86  |
| 7  | PROJEÇÕES DAS COMMODITIES DE MERCADO VISÃO DE 3 ANOS ..... | 87  |
| 8  | PROJEÇÕES MACROECONÔMICAS DE MERCADO VISÃO DE 3 ANOS ..... | 87  |
| 9  | IDCOS .....  | 91  |
| 10 | FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA .....                             | 98  |
| 11 | ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA .....                            | 98  |
| 12 | INTERAÇÃO COM O MEIO .....                                 | 98  |
| 13 | ADEQUAÇÃO DE ESTRUTURA .....                               | 99  |
| 14 | DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA SEGUNDO O CARGO OCUPADO .....      | 100 |
| 15 | PERFIL REAL (VALOR REAL) .....                             | 101 |
| 16 | PERFIL REAL (VALOR MÉDIO) .....                            | 102 |
| 17 | MAIORES VALORES MÉDIO .....                                | 102 |
| 18 | VALORES MÉDIOS QUE MAIS EVIDENCIAM OS TIPOS CULTURAIS .... | 103 |
| 19 | DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA SEGUNDO O CARGO OCUPADO .....      | 105 |
| 20 | PERFIL REAL (VALOR REAL) .....                             | 106 |
| 21 | PERFIL REAL (VALOR MÉDIO) .....                            | 107 |
| 22 | MAIORES VALORES MÉDIOS .....                               | 107 |
| 23 | VALORES MÉDIOS QUE MAIS EVIDENCIAM OS TIPOS CULTURAIS ...  | 108 |

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é verificar a existência do alinhamento do plano funcional e da cultura da área de suprimentos ao plano estratégico e da cultura geral de uma organização em decorrência de novas diretrizes traçadas. A Electrolux do Brasil S. A., situada em Curitiba/PR, e as demais empresas da *holding* receberam novas diretrizes básicas impostas pelo novo dirigente do grupo. O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso. A amostra envolvida foi formada por integrantes do grupo de diretores, gerentes de divisão e gerentes de área, totalizando 24 pessoas. Os dados foram obtidos junto a fontes primárias e secundárias, por meio de entrevistas semi-estruturadas e mediante a consulta a documentos organizacionais. A análise dos dados foi efetuada de forma descritivo/interpretativa, além da utilização do *software* de análise de conteúdo Sphinx, correspondendo à abordagem predominantemente qualitativa adotada. Utilizou-se, para tanto, a análise de conteúdo e a análise documental como procedimentos para o tratamento da totalidade dos dados coletados. A verificação do alinhamento do plano funcional e da cultura da área de suprimentos ao plano estratégico e da cultura geral da organização, foi investigado a partir dos pressupostos metodológicos a metodologia de Quinn e Rohrbaugh e as estratégias da organização e da área de suprimentos, através de análise documental, assim como a estrutura da organização e da área de suprimentos. Nestes termos, foi possível concluir que existe o alinhamento do plano funcional e da cultura da área de suprimentos ao plano estratégico e da cultura geral da Electrolux do Brasil S.A. em decorrência de novas diretrizes traçadas e acredita-se que o alinhamento verificado configura-se como um fator contribuinte ao atingimento das metas traçadas pela matriz.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Alinhamento Estratégico e Suprimentos.

## **ABSTRACT**

The aim of this research is to verify if there is a alignment of the functional plain and purchasing culture to the strategic plain and the general culture of one organisation resultant of new rule established. Electrolux do Brasil S.A. is located in Curitiba/PR, and all the companys of the holding recived new basic rules taxed by the new director of the group. This research was based on a case study. The sample involved was formed by directors and manages mouting twenty four persons. The data were obtained from primary and secondary sources by means of semi-structured interviews and documental analysis. This analysis of the data was carried out in a descriptive-heuristic mode, in keeping with the qualitative approach mainly adopted. Therefore, the content analysis and the documental analysis were used as procedures to deal with the whole of the data collected, besides the use of the software Sphinx. The verifying of the alignment of the functional plain and purchasing culture to the strategic plain and the general culture was possible with the use of the Quinn and Rohrbaugh methodology, and with the use of documental analysis. To conclude was verified that alignment and believe that this alignment is helping the organization on this challenge to get the new rules.

Key-words: Organizatinal Culture, Strategic Alignment and Purchasing.

## 1 INTRODUÇÃO

As últimas décadas vêm apresentando grandes mudanças em diferentes setores. Sociedade, economia e meio ambiente estão na pauta do dia de conversas e discussões em todo o mundo e as organizações inserem-se neste universo em alteração com grandes mudanças ocorrendo em seu cenário competitivo.

A globalização da economia e a internacionalização dos mercados estão cada vez mais latentes e trazem às organizações desafios externos aos países onde se localizam que se somam aos desafios encontrados internamente.

Os grandes monopolistas ditam regras e preços de seus produtos e as grandes redes varejistas estão mais impositivas com relação aos descontos exigidos. Desta forma, as margens de lucro das organizações industriais estão cada vez mais reduzidas e o desafio proposto às organizações é ganhar mercados, obter lucro e administrar todos os fatores internos e externos que influenciam suas operações e resultam em mudanças.

A Electrolux do Brasil S.A. insere-se neste contexto de mudanças. O desafio da organização em estudo iniciou-se no ano 2002, quando o novo dirigente do grupo traçou novas diretrizes básicas para todas as empresas da “*holding*”.

Situada na cidade de Curitiba-PR, tal organização atua na produção de eletrodomésticos, refrigeradores, *freezers*, máquinas de lavar, aspiradores de pó, condicionadores de ar, lavadoras de alta pressão e produtos para floresta e jardim. A Electrolux do Brasil S.A. é uma empresa de capital aberto, controlada acionariamente – 92,85% do capital – pela AB Electrolux, da Suécia.

As novas diretrizes apresentadas à organização foram divididas e enquadradas em três níveis, nos quais a lucratividade obtida é o principal balizador. O primeiro nível de enquadramento é para as empresas que estão obtendo lucratividade superior a 5% em seus balanços. Para estas empresas, a estratégia é investir e aumentar ainda mais a lucratividade. O segundo nível de enquadramento se dá para aquelas que estão obtendo lucratividade entre 0% e 5% em seus balanços, e sua estratégia é consertar o que está errado, para que a lucratividade seja superior a 5%. O terceiro nível de enquadramento é para as empresas que estão incorrendo em prejuízo e, neste caso, o caminho a ser seguido é um só: atingir lucratividade superior a 5% em seus balanços. Caso isso não ocorra, as suas

operações serão encerradas. A Electrolux do Brasil se enquadra neste último nível, já que, em 2001, o prejuízo por ela acumulado foi de R\$ 57.800 milhões e, em 2002, foi de R\$ 56.300 milhões, com margem líquida de -7,3% (REVISTA VALOR 1000, 2002).

Diversas áreas da Electrolux do Brasil como marketing, manufatura e vendas estão trabalhando para que se consiga reverter este resultado negativo. Na área de suprimentos, onde se adquire cerca de R\$ 500 milhões anuais, ações que possibilitem, hipoteticamente, uma redução de 1% deste montante, correspondem a uma economia de R\$5 milhões anuais. Destas compras anuais, por exemplo, um dos fatores que influencia a variação de custos sobre as matérias-primas é a flutuação da moeda americana, sendo que 50% dos custos das matérias-primas são afetados diretamente ou indiretamente pelo câmbio.

Em maio de 2002, o dólar estava cotado em R\$ 2,50, quando pressões de mercado fizeram com que ele flutuasse constantemente, chegando ao pico de R\$3,82 em outubro do mesmo ano (INVERTIA, 2003). A variação média do dólar representou 32,6% em acréscimo de custos. O impacto desta variação seria de 16,3% de aumento nos custos de matéria-prima, porém a área de suprimentos naquele ano negociou apenas 8,3% de reajustes a seus fornecedores, sendo que o dólar é apenas uma das fontes de variação dos custos de matérias-primas (ELECTROLUX, 2002, 2003).

Segundo Ballou (2001), uma das áreas determinantes do sucesso organizacional é a área de suprimentos pois, para uma empresa de transformação o montante gasto para a aquisição das matérias-primas necessárias à industrialização dos bens de consumo a serem disponibilizados à venda, corresponde à cerca de 60% dos gastos anuais totais. Devido à relevância desse montante, a busca pela melhor compra acirra a concorrência entre as organizações de um mesmo segmento de mercado, fazendo com que a área de suprimentos desenvolva diversas práticas para que a melhor compra seja realizada.

Carvalho (2002) afirma que a disputa entre a área de suprimentos e os fornecedores de matéria-prima se dá no âmbito estratégico, no qual diversas são as manobras utilizadas para se obter a melhor compra. Neste contexto, a estratégia organizacional traçada para esta área torna-se fundamental para o atingimento das metas de lucratividade que a organização espera alcançar ou superar. Porém, cada

organização parece desenvolver posturas diferentes de negociação para o atingimento destas metas, podendo esta postura ser agressiva, passiva, legal, desleal, ética, local, globalizada, entre outros atributos.

Para Carvalhal (2002), a maneira como a organização desenvolve suas negociações na busca do melhor preço diferencia-se por meio de regras ditadas, orientadas e observadas no tratamento de seus fornecedores. Estas regras, escritas ou não, formam a cultura para a área de suprimentos, definindo o modo como os compradores tratam os seus fornecedores.

De acordo com Grinberg, Lunardi e Brei (1999), as organizações são mini-sociedades que têm os seus próprios padrões de cultura. Cada organização tem um jeito próprio de lidar com os desafios que enfrenta, possuindo uma história particular. Observando-se o cotidiano de uma organização, pode-se então identificar a cultura existente nos valores, na linguagem utilizada, nas imagens e em temas explorados em conversas, bem como nas práticas diárias.

O entendimento da cultura serve não só para conduzir a gestão da organização, mas também para orientar a interação da organização com o ambiente. Como toda e qualquer organização interage com o ambiente no qual ela está inserida, a compreensão e a assimilação das crenças e valores implícitos nas exigências ambientais são fundamentais para o sucesso das suas estratégias (GRINBERG, LUNARDI e BREI, 1999).

A suposta importância da estratégia organizacional foi maximizada através da sugestão de que ela está relacionada com a cultura e o sucesso da organização. A conexão entre a cultura e a estratégia é considerada crítica porque é vasto o âmbito de mudanças competitivas que cercam a organização (BROWN, 1995).

Esta relação pode ser observada na Electrolux do Brasil S.A. Atualmente ela possui 183 fornecedores e gasta anualmente R\$ 500 milhões em aquisições de matérias-primas diretas à produção de bens de consumo.

As aquisições se distribuem em um percentual de 20% de monopolistas, 50% de oligopolistas e 30% de fornecedores com mais de três fontes disponíveis. Logo, cerca de 70% do montante adquirido está sob o domínio de poucas fontes, o que força a área de suprimentos a desenvolver e utilizar inúmeras estratégias para que a melhor compra se realize, buscando diminuir o poder de negociação destes fornecedores (ELECTROLUX, 2002, 2003).

Corroborando as afirmações de Ballou (2001), as aquisições da Electrolux do Brasil correspondem em média a 60% para matéria-prima direta, 18% são gastos com mão-de-obra e o restante divide-se entre eletricidade, depreciação, materiais indiretos e outros (ELECTROLUX, 2002, 2003).

Neste contexto, em que as aquisições são afetadas pela volatilidade da moeda americana, entre outras fontes de pressão geradas no cenário competitivo atual, as estratégias para a área de suprimentos devem ser passíveis de adaptação, para se evitar o efeito desta flutuação nos custos e nas práticas da organização.

Sabendo-se que a cultura organizacional orienta a interação da organização com o ambiente, ela se transforma numa variável relevante para a adequação das estratégias desta área às exigências ambientais, pois, segundo Fleury (1991), ela mostra que os padrões de comportamento vigentes em uma organização sofrem a influência dos princípios administrativos ditados pelo ambiente.

Tais dados evidenciaram a necessidade de reformular, sobretudo as suas estratégias, para que a organização conseguisse cumprir as diretrizes traçadas pela matriz no ano de 2002.

Para atingir os objetivos propostos pelo presente estudo, neste primeiro capítulo são apresentados o tema, o problema, os objetivos e a justificativa teórica e prática que demonstram a relevância do problema abordado.

O segundo capítulo abrange a fundamentação teórico-empírica, com a revisão bibliográfica que dá suporte ao trabalho. Desta forma, são abordados, primeiramente, a estrutura organizacional e o conceito de mudança. A seguir, observa-se o estudo da cultura e da estratégia organizacional. O fechamento do capítulo dá-se com o estudo do planejamento estratégico e da gestão de suprimentos.

Os aspectos metodológicos que norteiam esta pesquisa são apresentados no terceiro capítulo, explicitados através da especificação e da delimitação do problema, da apresentação das perguntas de pesquisa, das definições constitutivas e operacionais de termos relevantes, da delimitação da população e da amostra, do tipo de coleta de dados e da análise dos dados.

O quarto capítulo enfoca a apresentação e a análise dos dados, juntamente com o estudo de aspectos históricos e evolutivos da Electrolux do Brasil S.A., além do seu plano estratégico e funcional e da sua cultura organizacional.

Finalizando este estudo, o quinto capítulo registra as conclusões, recomendações para a organização em estudo e as recomendações para a realização de futuros estudos sobre o tema explorado no presente trabalho.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Com base nas considerações anteriores, realizou-se um estudo, a fim de se investigar o seguinte problema de pesquisa:

**A conjunção ou disjunção do plano funcional e da cultura da área de suprimentos ao plano estratégico e à cultura geral de uma organização contribui para o atingimento das metas organizacionais?**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo foi verificar se o plano funcional e a cultura da área de suprimentos estão alinhados ao plano estratégico e à cultura geral da Electrolux do Brasil S.A., em decorrência das novas diretrizes traçadas pela matriz no ano de 2002.

Entre os objetivos específicos propostos para serem alcançados destacam-se:

- Identificar o plano estratégico da Electrolux do Brasil S.A.
- Identificar a cultura da Electrolux.
- Identificar o plano funcional da área de suprimentos da Electrolux do Brasil S.A.
- Identificar cultura da área de suprimentos da Electrolux do Brasil S.A.
- Apontar a conjunção ou disjunção existente entres as duas dimensões organizacionais, cultura geral e plano estratégico X cultura funcional e plano funcional.

### 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Para Tomei e Adelson (1999), não existe receita de sucesso que não seja buscada nos valores da organização e, portanto, que não leve em conta a cultura organizacional.

Conforme Fleury e Fischer (1989), o conceito de cultura vem sendo cunhado a partir da observação de situações concretas, em que os processos organizacionais não são suficientemente explicados por suas características objetivas. As dificuldades mais freqüentes dizem respeito a processos de mudança nos quais emergem conflitos, resistências e reações, cujas causas não são exclusivamente técnicas e administrativas. Muitas formas de solução têm sido elaboradas, algumas mais e outras menos eficazes, mas todas permitindo entrever que os padrões culturais exercem influência preponderante na condução dos processos organizacionais, sobretudo em situações de mudança estratégica.

Segundo Ferro (1991) e Rodrigues (1991), as mudanças na organização podem ocorrer em função de uma ação estratégica dos dirigentes com vista à reformulação ou estabelecimento de novos objetivos, da implantação de sistemas de planejamento e controle, situações relacionadas aos processos culturais, entre outras.

Não obstante ao motivo da mudança organizacional, esta é composta por pessoas e, em se tratando de pessoas, a cultura organizacional deve ser levada em consideração. Para que ocorra o alinhamento entre os vários planos funcionais ao plano estratégico devido a uma mudança, aspectos específicos aos padrões culturais podem influenciar no desempenho organizacional e, muitas vezes, estes padrões são explorados de maneira inadequada em virtude da sua sujeição a aspectos subjetivos e contingenciais. Por este motivo, ao deparar-se com questões não desvendadas objetivamente, os pesquisadores enfrentam o desafio de identificar os padrões culturais de uma organização (FISCHER apud FEUERSCHÜTTE, 1996).

Ressalta-se que nem todos os problemas apontados no contexto organizacional possuem como causas exclusivas os elementos culturais. Esta conclusão implicaria em considerar o conceito de cultura organizacional como algo concreto e facilmente mensurável. Afirmações como estas podem estar associadas a eventuais dificuldades metodológicas em investigar os processos organizacionais

no âmbito cultural. Desta forma, observa-se a importância de serem desenvolvidos estudos teórico-empíricos que adotem o sentido da cultura como uma dimensão que permite aprofundar o conhecimento das características e dos fenômenos inerentes ao funcionamento das organizações.

Este trabalho poderá auxiliar na definição e na implantação de estratégias futuras por parte dos dirigentes da Electrolux do Brasil S.A., bem como de outras organizações, a partir do reconhecimento da relevância em se buscar a validação das ações, através da identificação e da consideração dos padrões culturais compartilhados pelos indivíduos e pelos grupos organizacionais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nas últimas décadas, os dirigentes necessitaram adaptar-se às constantes mudanças de mercado. As organizações passaram a sentir a necessidade de serem flexíveis para responder rapidamente às alterações do contexto ambiental, para tanto estabelecendo, entre outras medidas, *benchmark* contínuo, ganho de eficiência e definição de competências para permanecer à frente dos competidores (PORTER, 1996). Muitas vezes foi necessário também antecipar mudanças por um tipo de visão futura (QUINTELLA e DIAS, 1997).

Para Collins e Porras (1995) organizações que adaptam suas estratégias ao mundo em mudanças, alcançam sucesso por manterem seus valores e propósitos fixos. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) reconhecem que, sob a perspectiva cultural, a formação de estratégia é um processo enraizado na força social da cultura. A cultura influencia o estilo de pensar favorecido de uma organização assim como seu uso e análise e, portanto, influencia o processo da formação da estratégia.

Verifica-se então que, juntamente com outros fatores, estratégia organizacional e cultura organizacional estão relacionados ao sucesso ou fracasso de uma organização.

Exemplos deste relacionamento são encontrados na literatura especializada como da TIDAL Software (CHALTON, 2002), em que, para que uma nova estratégia traçada pelos dirigentes da referida organização obtivesse êxito, necessitou-se de uma mudança enérgica da cultura organizacional. A mudança cultural exigiu uma profunda alteração estrutural, tempo despendido e uma renovação do quadro funcional.

Já o estudo realizado por Jacometti e Machado-da-Silva, em 2002, parte do pressuposto que a definição das estratégias podem ser influenciadas por componentes culturais. Segundo Jacometti e Machado-da-Silva (2002), as estratégias são os meios intencionais utilizados pelos membros de uma organização para a obtenção dos fins desejados, que direcionam ações e comportamentos dentro de uma organização, com relação à alocação de recursos, produtos e mercados.

Assim considerando, este estudo aborda como as estratégias adotadas por uma organização são influenciadas pela cultura organizacional. Para tanto, procura-

se demonstrar de que modo a cultura organizacional afetou a reformulação das estratégias da organização do caso em estudo.

A seguir, será apresentado o arcabouço conceitual que fundamenta o desenrolar do presente estudo.

## 2.1 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para Burns e Stalker (1961) uma organização inserida em um ambiente dinâmico exige estruturas flexíveis, orgânicas, adaptativas, fluidas. Já para Mintzberg (1979), Kalika (1988) e Louadi (1998) uma organização inserida em um ambiente estável exige estruturas rígidas, bastante hierarquizadas e mecânicas.

Lawrence e Lorsch (1967) mostraram que à medida que aumenta a incerteza a que as empresas têm que fazer face, aumentam os níveis de diferenciação – segmentação de tarefas – e de integração – mecanismos de controle que evitam as tendências centrífugas –, no sentido de melhorar a sua agilidade e a sua capacidade de resposta a um ambiente mais diversificado e com mais áreas de complexidade.

Globalmente, Kalika (1988) sugere que a complexidade ambiental exige como resposta uma maior estruturação, ao passo que o ritmo de mudança dessas variáveis exige uma maior informalidade no funcionamento da organização.

Em contrapartida, é possível encontrar algumas correntes que adotam pontos de vista, de algum modo, diferentes. A escola da Dependência de Recursos sugere que uma maior dependência da empresa face ao ambiente, para obter os seus recursos críticos, pode induzir um comportamento mais mecanicista e, aparentemente, uma maior estruturação e um funcionamento mais burocrático, podem induzir à idéia de um maior controle sobre os fatores (KOBBERG, 1987).

Para Hannan e Freeman (1977) os pontos de vista da ecologia das populações mostram que prevalece a inércia nas organizações e que os processos de modernização organizacional são potencialmente perigosos pelos seus custos e pelas energias que consomem. Assim, a modernização organizacional surge da ação coletiva de um grupo de organizações; permanecem as formas estruturais mais adequadas à conjuntura, ao passo que as formas mais débeis são eliminadas.

Em alguns estudos mais recentes, Fuente Sabaté (1994) e Louadi (1998) insistem nesta ligação do dinamismo ambiental a um comportamento preferencialmente organicista, que privilegia a agilidade, a criatividade, um funcionamento descentralizado e informal. É também esse o ponto de vista que preside a uma lógica mais próxima das empresas de consultoria, que falam de estruturas horizontais, em rede, virtuais, da gestão de processos, entre outros.

Mintzberg (1995) associa a estrutura organizacional às maneiras como o trabalho pode ser dividido em tarefas distintas e como se dá a coordenação das mesmas.

Motta (1993) destaca que, no sentido clássico, a estrutura era usada visando diminuir ou até eliminar as incertezas, através de uma maior rigidez da autoridade e poder. Privilegiavam-se as dimensões internas da organização, praticamente desconsiderando as transações com o ambiente externo a ela. Neste contexto, a organização era tratada como um sistema fechado. Porém, a velocidade e intensidade das transformações sociais, econômicas e tecnológicas fizeram com que as organizações se tornassem mais vulneráveis e integradas às mudanças do ambiente externo. Estruturas rígidas não são mais suficientes para eliminar incertezas e as ligações com o exterior estão afetando os comportamentos administrativos.

Dentre os modelos de estrutura organizacional, há os modelos tradicionais e os inovativos (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 1997).

Muitos consideram que não mais existe uma forma única de desenhar a estrutura e sim estruturas contingenciais (ZANELA et al., 1999), ou seja, diferentes estruturas, que resultam de fatores contingenciais internos e externos associados à cada organização.

De acordo com Suutari (2001), as organizações apesar de ainda utilizarem as estruturas tipicamente hierárquicas em seus processos, vêm buscando maneiras de lidar com os problemas que as estruturas hierárquicas trazem consigo. Dentre elas, a localização do poder decisório, o que nos leva à análise de centralização versus descentralização.

De acordo com Oliveira (1995), centralização é a maior concentração do poder decisório na alta direção de uma empresa. Descentralização é a menor

concentração do poder decisório na alta administração de uma empresa, ou seja, mais distribuído pelos seus níveis hierárquicos.

Vasconcellos (1979) trata da questão centralização x descentralização aplicada às áreas de uma empresa. O autor indica quatro condicionantes da estrutura organizacional que devem ser analisados a fim de se identificar os fatores que favorecem a descentralização de uma área na empresa. Estes condicionantes são:

- Objetivos e estratégia da organização: dependendo dos objetivos e da estratégia da organização, ela tenderá a descentralizar áreas que podem ser consideradas de apoio na empresa. A descentralização será favorecida, por exemplo, se os objetivos da empresa forem definidos com clareza e largamente aceitos na empresa ou pela área; outros fatores que favorecem a descentralização de uma área são a possibilidade de se medir com facilidade os seus resultados e a facilidade em se estabelecer ações voltadas ao alcance dos resultados.
- Natureza da atividade e da tecnologia: quanto mais diversificadas forem as atividades e menos interdependentes, mais favorável será a descentralização.
- Ambiente externo: a descentralização será favorecida, por exemplo, por uma menor flutuação da demanda, maiores volumes de produção e de demanda de serviços, níveis mais altos de turbulências que geram mudanças constantes no trabalho, maior dispersão geográfica e maior dificuldade de comunicação.
- Fator humano: a descentralização será favorecida, por exemplo, quanto maior a capacidade técnica dos funcionários, maior a capacidade de coordenação de seus líderes, maior o grau de informalidade na estrutura e melhor o clima organizacional da empresa.

As turbulências do ambiente externo, ao afetarem o meio organizacional, fazem com que as organizações tradicionais, verticalizadas e burocráticas, repensem sua estrutura para se adaptarem às novas exigências do mercado. A forma tradicional da organização *weberiana* vai se tornando, cada vez mais

inadequada, cedendo lugar para o surgimento de novas formas organizacionais (STEIL e BARCIA, 1999).

Conforme destacam vários autores, dentre eles Tapscott e Caston (1995), a tendência é que, cada vez mais, as organizações tenham visão sistêmica, revendo suas operações em busca de uma atuação baseada em processos e menos em hierarquia.

O conceito de estrutura organizacional adotado neste trabalho é o de Vasconcelos e Hemsley, que consideram a estrutura organizacional como

o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais (1997, pg.10).

A estrutura organizacional é representada pelo organograma que define a divisão de trabalho e da autoridade, e delinea o sistema de comunicação da organização, segundo os vários processos necessários para o alcance de seus objetivos e metas, elencados conforme um horizonte temporal determinado (LIMA e GUIMARÃES, 1996).

Para Vasconcelos (1982), a estrutura é composta por três componentes básicos que estão inter-relacionados: sistema de atividade, sistema de autoridade e sistema de comunicação. Para este estudo, somente interessam os dois primeiros componentes. O sistema de atividades é o resultado da alocação de atividades entre membros da organização, que deverá abranger as atividades que se esperam da cúpula da organização, dos níveis intermediários e dos níveis mais baixos da hierarquia, de tal modo que cada indivíduo ou agrupamento de indivíduos seja responsável por uma parcela das atividades da organização. Segundo o autor, para o delineamento de um sistema de atividades, três áreas devem ser abordadas: departamentalização, especificação das atividades e linha de assessoria e determinação do nível adequado de especialização do trabalho.

A departamentalização nada mais é que o processo através do qual as atividades desempenhadas pelos indivíduos que formam a organização são agrupadas em unidades administrativas; a assessoria tem por função básica facilitar o trabalho de um administrador realizando atividades que ele não tem tempo ou

conhecimento para executar e que podem ser delegadas, e a determinação do nível adequado de especialização do trabalho visa fazer com que certas atividades sejam executadas mais rapidamente e com um nível de qualidade mais alto.

O sistema de autoridade pode ser definido, de forma resumida, como o poder para tomar decisões e comandar pessoas, delegado pela organização ao indivíduo para o exercício de suas funções. O sistema de autoridade é a distribuição deste poder formal a todos os membros da organização, de modo que todos saibam as decisões que lhes competem e quais são os seus subordinados diretos. Os principais aspectos no seu delineamento são:

- amplitude administrativa e níveis hierárquicos – número de subordinados que pode ser adequadamente supervisionado por um chefe,
- determinação do nível adequado de descentralização da autoridade – processo através do qual decisões passam a serem tomadas em níveis hierárquicos inferiores,
- a delegação de autoridade – processo através do qual o chefe transmite a seu subordinado poder de decisão (VASCONCELOS, 1982).

A mudança estrutural pode desencadear transformações mais amplas.

### 2.1.1 Mudança na Estrutura Organizacional

Leavitt (1970) sugere que a mudança estrutural pode ocorrer através de quatro mecanismos distintos:

- o primeiro envolve os princípios clássicos da estrutura organizacional, quando ocorre a medição entre meios e fins, ou seja, a associação das pessoas às tarefas pela definição da autoridade, da responsabilidade e da divisão do trabalho. Nesta abordagem, a mudança caracteriza-se pela busca da otimização do desempenho por meio da otimização da estrutura;
- a descentralização, uma outra forma de modificação da estrutura, pressupõe a criação de unidades menores e autônomas, nas quais os seus integrantes priorizam as ações correspondentes às funções específicas atribuídas ao seu setor alcançando, desta forma, gera o

melhor desempenho como resultado do trabalho. A descentralização possibilita às unidades a adaptação de sua estrutura e tecnologia às tarefas que executam e ao seu ambiente externo;

- a mudança estrutural pode ocorrer, ainda, a partir da alteração do fluxo do trabalho, no qual o agrupamento e a implementação de atividades especializadas visam intensificar a produtividade organizacional;
- por fim, Leavitt (1970) ressalta as modificações realizadas sobre os sistemas de comunicação e decisão como mecanismos através dos quais são desenvolvidas mudanças na estrutura das organizações.

A inovação ocorre quando situações passadas ou presentes são reavaliadas e resultam na implementação de novas ações para tornar mais eficiente o desempenho da organização. Uma mudança estrutural considerada rotineira em um determinado contexto pode, por exemplo, ser interpretada como uma inovação em uma outra organização caso esta nunca tenha adotado uma ação de tal natureza.

Pacheco (1988) analisa a relação da estrutura com a tecnologia e com os objetivos organizacionais ao estudar o processo da mudança estrutural em uma organização. Em sua investigação, verifica que o arranjo formal é foco de especial atenção quando novos administradores assumem as suas respectivas funções. Com a conseqüente reformulação da missão, da filosofia e das metas preconizadas pelo sistema de poder então vigente, os dirigentes estabelecem novos parâmetros para divisão do trabalho e para a configuração dos níveis hierárquicos, a fim de que os resultados tomados como prioritários sejam atingidos. As mudanças estruturais, então, parecem ser realizadas como mecanismo de controle administrativo e de garantia de efetividade, atendendo aos interesses de indivíduos ou de grupos organizacionais.

O caráter estratégico que permeia a mudança sobre a estrutura organizacional pode ser reconhecido à medida que essas ações afetam os componentes básicos do arranjo formal da organização, dentre os quais as relações de subordinação, a distribuição de cargos e tarefas além dos sistemas de fluxo de informação que sedimentam os processos interativos, isto é, a maneira como os indivíduos se relacionam em nível dos padrões normativos (PACHECO, 1988).

A mudança estrutural constitui-se, portanto, como uma forma de mudança que, quando ocorre, tende a atingir outras dimensões e influenciar certos procedimentos na organização, considerando-se o nível de interdependência existente entre eles e a necessidade de alcance dos objetivos estabelecidos. (PACHECO, 1988).

A dimensão política ocupa um papel preponderante no delineamento das ações que visam a mudança, sendo um instrumento para viabilizar a sua efetivação. No plano organizacional a ação política operacionaliza as prerrogativas do poder, consideradas por Fischer "uma potência, uma capacidade para influenciar ações e decisões e para determinar relações" (1989, p.20). As formas de ação política, ou seja, os mecanismos de poder expressos no processo de mudança organizacional, originam-se dos padrões culturais vigentes.

Especificamente, a estrutura da organização pode ser entendida como um conjunto de expectativas quanto à representação ordenada dos padrões culturais e políticos. Sua configuração resulta de um processo de negociação, destacando-se como um dos instrumentos essenciais de comunicação do poder e de reforço aos valores e aos interesses compartilhados pelos indivíduos e pelos grupos. Por essa razão, em situações de mudança os integrantes da organização procuram, através das posições que ocupam, "criar e alterar estruturas de acordo com suas províncias de significado" (FERRO 1991, p.88). Nos momentos de disputa pelo poder, as modificações estruturais são enfatizadas por representarem um mecanismo de ascensão à posições privilegiadas, o que possibilita exercer influências futuras na tomada de decisão, na alocação dos recursos, como também obter um maior acesso à rede de informação e comunicação.

Para Ranson, Hinings e Greenwood (1980) a estrutura organizacional contempla duas dimensões interdependentes: (1) o arcabouço estrutural, referente ao arranjo formal da organização, como a divisão do trabalho, a hierarquia, as regras e os procedimentos que normatizam as atividades, e (2) os padrões emergentes de interação. A configuração estrutural, exposta ao cotidiano da organização, é continuamente revista e reordenada no âmbito dos processos interativos que se estabelecem entre os integrantes, das manifestações e das interpretações simbólicas sobre o seu trabalho e a realidade organizacional. Nesse sentido, a noção de estrutura pode ser compreendida como a conexão entre os padrões

normativos e os padrões emergentes de interação, intermediada por um conjunto de concepções, idéias e valores.

O entendimento da estrutura organizacional a partir dessa associação, implica visualizá-la sob uma perspectiva mais dinâmica, que considera a sua permanente produção e reprodução por meio das práticas organizacionais. Destacam-se os níveis em que seus componentes são mutuamente constituídos e constitutivos da ação dos integrantes da organização, ao longo do tempo. Esse encadeamento contínuo entre ação e estrutura designa o processo de estruturação (GIDDENS, 1978).

Segundo Ranson, Hinings e Greenwood (1980), o processo de estruturação da estrutura organizacional é desencadeado por meio de três categorias conceituais interdependentes: as províncias de significado, as pressões contextuais e as dependências de poder. Destas categorias, somente a primeira relaciona-se com o presente estudo. Sendo assim, as províncias de significado são criadas pelos integrantes da organização com base nos seus esquemas interpretativos, ou seja, na articulação entre os valores e os interesses que sedimentam as suas ações. Os esquemas interpretativos traduzem as concepções básicas compartilhadas pelas pessoas, a sua visão e interpretação do mundo. Através delas, podem ser desvendados alguns aspectos históricos que caracterizam o funcionamento organizacional. O reconhecimento das idéias subjacentes à ação e a internalização dos seus significados, permitem que os integrantes identifiquem, interpretem e reajam diante de determinados imprevistos e alterações que afetam a estrutura organizacional.

Hinings e Greenwood (1988) salientam, nesse sentido, que a reordenação estrutural pode resultar não apenas de estímulos externos tais como as exigências do mercado ou fatores de competitividade, mas pela percepção dos próprios dirigentes diante da necessidade de tirar a organização de um estado de indiferença e apatia face à realidade global que a envolve.

Similarmente, outras circunstâncias situacionais, como a implementação de novas tecnologias e o aumento do tamanho, podem ser concebidas enquanto mecanismos de mudança da estrutura organizacional. Autores como Pugh e Hickson e Pugh e Hinings (apud HININGS e GREENWOOD, 1988) constatam que a divisão do trabalho e os mecanismos de controle estão condicionados ao tamanho da

organização, ao verificarem, por exemplo, que as grandes corporações apresentam um maior número de funções de especialistas e exercem um controle mais formal e individualizado junto aos seus empregados.

A partir do conceito de estrutura organizacional de Vasconcelos e Hemsley (1997), que consideram o processo do exercício da autoridade para o atingimento dos objetivos organizacionais, faz-se necessária a verificação da cultura predominante na organização, pois esta poderá facilitar ou dificultar o atingimento dos objetivos.

## 2.2 A CULTURA ORGANIZACIONAL

Todo povo possui sua cultura própria, baseada em valores, costumes e tradições que orientam sua vida em comunidade (FREITAS, 1991). Com a evolução histórica da humanidade, muitos hábitos, costumes, tradições, ritos e mitos se modificaram ou foram substituídos por novos valores e atitudes, decorrentes de mudanças ambientais, econômicas e, sobretudo, tecnológicas, desencadeando mudanças sociais e culturais na sociedade.

Segundo Morgan (1996), da mesma forma que cada sociedade possui uma cultura ou várias subculturas, as organizações também possuem culturas e subculturas, que direcionam as suas práticas de trabalho e sua gestão. Partindo de pressupostos baseados na antropologia sobre a natureza humana e a compreensão da cultura em nível social, vários autores começaram então a analisar as organizações como culturas.

Publicações sobre o tema surgiram desde 1913; porém, os estudos sobre cultura organizacional tomaram força no campo da administração nos anos 80 do século 20, quando Smircich (1983), em artigo publicado na *Administrative Science Quarterly*, procurou colocar ordem na enorme variedade conceitual e metodológica existente para sua abordagem no contexto das organizações. Uma das explicações mais comumente empregadas para justificar o grande interesse pelo tema na área é o declínio da produtividade norte-americana e o ganho de competitividade e sucesso das organizações japonesas ocorridos nessa época. Estudos demonstraram que a cultura japonesa, em particular, apresenta-se como homogênea e possuidora de

valores bem cultivados, refletidos na maneira de desempenhar o trabalho (FREITAS, 1991).

Smircich (1983) observa que a temática vem sendo explorada por vários pesquisadores no contexto da teoria das organizações de acordo com o propósito e pressupostos dos seus estudos. Nestes termos, sob influência da teoria clássica da administração, as organizações são consideradas instrumentos para a realização de tarefas e, assim, a cultura é vista como um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem.

Para os seguidores da teoria contingencial, as organizações são tidas como organismos adaptativos em constante processo de troca com o ambiente. Logo, a cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador, que unifica o indivíduo nas estruturas sociais.

Para os adeptos da abordagem cognitiva, a configuração da organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros organizacionais compartilham e a cultura é então um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura pela interpretação de um número finito de regras e as organizações são sistemas de conhecimentos. Na teoria cognitiva, a cultura é considerada como um conjunto sistematizado de conhecimentos que norteia e regula a ação dos indivíduos.

Já a escola estruturalista de Lévi-Strauss, (apud SMIRCICH, 1983; ALLAIRE e FIRSIROTU, 1984), aborda a cultura como resultado de projeções inconscientes da mente humana, que originam as diferentes formas de estrutura social. Sendo assim, a organização é examinada na tentativa de se perceber como tais mecanismos são manifestos constantemente e desencadeiam a ação.

De acordo com Smircich (1983), estudiosos da teoria do simbolismo organizacional encaram a cultura como um sistema de símbolos e significados compartilhados. Para eles, a ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida. As organizações são modelos de discurso simbólico, mantidas por meio de formas simbólicas, tais como a linguagem, que facilita o compartilhamento de significados. Por fim, a cultura é também considerada uma projeção da infra-estrutura universal da mente, relacionada com as formas e práticas organizacionais, que se tornam assim manifestações de processos inconscientes.

Com base nessa distinção, SMIRCHICH (1983) verifica que na realidade a cultura organizacional tende a ser visualizada de duas formas: a) como uma metáfora, ou algo que a organização é; e b) como uma variável, ou algo que a organização tem.

Considerar a cultura como uma metáfora, envolve uma tentativa de ir além da visão instrumental de organização, e encará-la como um fenômeno social. Considerar a cultura como uma variável, denota propósitos normativos, ou seja, a necessidade de realizar diagnósticos e análises comparativas que subsidiem a elaboração de estratégias de ação das organizações. Nessa linha de pesquisa, cultura pode ser tida como variável externa ou como variável interna à organização. No último caso, acredita-se que assim como as organizações produzem bens, serviços e produtos, elas também produzem elementos culturais como lendas, ritos e símbolos, como resultado do desempenho das atividades.

Entre os estudiosos que consideram a cultura organizacional como variável interna à organização, encontra-se Schein, que a define como:

o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas (1991, p.7).

Para Tavares (1993), essa definição coloca a cultura organizacional como um elemento-chave para compreender o caráter dinâmico de uma organização e fundamental para a sua sobrevivência, pois ela permite a criação de um conjunto de ações relacionadas ao seu posicionamento externo e coordenação interna, de caráter ideológico, comportamental e material, que possibilita a sua manutenção e crescimento.

Slywotzky e Morrison destacam a importância do tema afirmando que

seja qual for o modelo de lucro que impulsiona os ganhos da empresa, a influência da cultura organizacional desempenha um papel crítico em somar ou subtrair dois ou três pontos percentuais de lucro no resultado. Quando corretamente reinvestidos, esses dois ou três pontos percentuais a mais na lucratividade da empresa exercem um impacto extraordinário no

desenvolvimento de capacidade, redução da comoditização e aumento da viabilidade a longo prazo (1998, p.48).

A cultura organizacional possui vários componentes. Para Freitas (1991) e Fleury (1991), os seus elementos básicos são os valores, as crenças e os pressupostos, os ritos, os rituais e as cerimônias, as estórias e os mitos, os tabus, os heróis e as normas.

Como sistemas socialmente construídos, as organizações consistem em conjuntos de significados compartilhados por seus membros em interação. Esses significados são expressos nos valores, nas crenças e nos símbolos que refletem, em suas manifestações, a percepção dos indivíduos e dos grupos a cerca do contexto interno e do ambiente externo que as envolvem (SMIRCICH, 1983; TURNER, 1986).

Conforme Deal e Kennedy, (apud FREITAS, 1991), os valores formam o coração da cultura, pois definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Os valores representam a essência da filosofia da organização para o atingimento do sucesso, ao fornecerem um senso de direção comum para todos e um guia de comportamento diário. Assim, as organizações bem-sucedidas têm nos seus valores compartilhados uma fonte de força. Os valores permitem que os seus integrantes se sintam como parte importante da organização, mais motivados, porque a vida organizacional adquire significado para eles. Nesse caso, a tarefa principal dos administradores é modelar e realçar os valores organizacionais.

Rodrigues (1991) salienta que os valores estão inseridos na consciência dos grupos, constituindo-se como significados atrelados à realidade social. Desta forma, sustentados pelos diferentes grupos na organização, juntamente com as suas práticas, possibilitam identificar as subculturas existentes.

Para Maanen e Barley, a subcultura organizacional consiste em um

sub-grupo de membros de uma organização que interagem regularmente uns com os outros, identificam a si mesmos como um grupo distinto dentro da organização, compartilham uma série de problemas conjuntamente definidos para ser os problemas de todos, e rotineiramente desenvolvem as ações com base em acordos coletivos únicos para o grupo (1985, p.67).

A proximidade física, a distribuição hierárquica e as dependências entre os indivíduos na execução do trabalho, são algumas das fontes para o surgimento das subculturas nas organizações. Os autores salientam, também, que os integrantes podem pertencer, simultaneamente, à subculturas diversas, de acordo com os pressupostos e os interesses que procuram atender e fixar como predominantes na organização.

Neste sentido, a cultura organizacional constitui-se por um conjunto de subculturas integradas por meio de valores, dentre outras concepções simbólicas, associados a interesses múltiplos (RILEY, 1983; MAANEN e BARLEY, 1985; YOUNG, 1989; SELEME, 1989).

Como sugere Enz (1986, 1988), os dirigentes, com base nos seus próprios valores, justificam as suas ações como necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais. No intuito de encaminharem as práticas na direção de seus propósitos e/ou das subculturas das quais fazem parte, eles tentam inserir os seus valores e, muitas vezes, distorcem as interpretações a respeito da organização e do ambiente externo por influência do próprio conjunto de pressupostos identificado em suas percepções.

Nos processos de mudança, em especial, os valores introduzidos por pressão externa ou originários na própria organização, como os apregoados por dirigentes ou líderes, são confrontados, por vezes, com propostas inovadoras ou contraditórias ao contexto simbólico/cultural predominante. Por ocasião de modificações nas interações organizacionais, os padrões de significados compartilhados nos diferentes níveis podem estar sujeitos a situações de convergência, dependendo de como os pressupostos, sob a forma de valores e interesses, são apresentados pelos dirigentes ou líderes, ou interpretados pelos integrantes organizacionais. Condiçionadas, então, à existência de congruência entre tais pressupostos disseminados nos diferentes grupos, as práticas na organização podem, eventualmente, caracterizar-se por confrontos entre valores e interesses específicos de subculturas distintas (ENZ, 1996).

Gagliardi (1986) salienta que a mudança cultural está relacionada aos processos de institucionalização de novos valores e da liderança. Ainda segundo o autor, quanto mais enraizados são os valores, mais inflexível se mostra a cultura. E sendo assim, a alteração nos significados ocorre apenas quando permeada pela

congruência de interesses entre os grupos, e quando novos conceitos simbólicos/culturais se adequarem à hierarquia de valores já estabelecida, evitando uma transformação radical do “*status quo*”.

Dyer Jr., (apud FREITAS, 1991), afirma que a criação da cultura organizacional tem sido atribuída:

- a) aos fundadores e outros líderes, que definem um conjunto de pressupostos, valores, perspectivas e artefatos para a organização e o impõem a seus empregados;
- b) às interações dos membros da organização para resolver problemas relacionados com a integração interna e a adaptação ambiental;
- c) aos próprios integrantes da organização, individualmente, ao buscarem soluções para problemas individuais de identidade, controle, satisfação de necessidades e aceitação, passando-as para as gerações seguintes.

A formação da cultura organizacional baseia-se, então, nas diferentes interpretações que os indivíduos fazem sobre a realidade ao seu redor, de acordo com os valores que compartilham entre si. Tais interpretações podem congregar concepções divergentes e originar o surgimento de subculturas, vinculadas a pressupostos específicos de diferentes grupos ou indivíduos (RILEY, 1983; MEYERSON e MARTIN, 1987; YOUNG, 1989).

Assim, como ressalta Rodrigues, ao definir-se a cultura das organizações é necessário “evitar tratá-la em termos de consenso, pois, embora ela possa existir no nível das categorias ocupacionais e funcionais, dificilmente se poderá contatá-la no nível da organização como um todo” (1991, p.67).

Como argumentam Meyerson e Martin, (apud FEURSCHÜTTE, 1996), as organizações não são culturas monolíticas, mas compostas por subculturas cujos membros compartilham valores, além de conjuntos de interesses comumente distintos e que, ao serem confrontados, podem causar a desagregação da cultura dominante.

Segundo Pascale (1986), a capacidade de sustentação da cultura organizacional se dá por meio de sete passos do processo de socialização:

- cuidadosa seleção no recrutamento;
- humildade;

- treinamento;
- sistemas de avaliação de resultados e recompensas pelo desempenho individual;
- aderência aos valores da organização, reforço ao folclore de eventos da organização
- e consistência das funções dos modelos.

Para o autor, da convergência e permanência desses passos, resultará uma cultura organizacional forte e coesa.

A necessidade de analisar a criação e a manutenção da cultura organizacional levou à formulação de tipologias. Santos (2000) observa a sua utilidade ao permitirem examinar a extensão na qual os elementos culturais são congruentes e determinar se as organizações são dominadas por um certo tipo de elemento ou de vários.

Entre as tipologias existentes, encontra-se aquela formulada por Deal e Kennedy (1982), que consideram o ambiente social dos negócios, no qual uma organização opera, como o principal fator de influencia da cultura organizacional. Portanto, ela tende a incorporar do ambiente o que é fundamental para o seu sucesso. Para os autores os tipos de cultura organizacional são decorrentes do grau de risco associado às atividades da organização e da velocidade como ela obtém retorno quanto ao acerto de suas decisões e estratégias.

Quinn e Rohrbaugh (apud SANTOS, 2000), desenvolveram o *Competing Value Model* (CVM), que enfoca os dilemas inerentes ao próprio sistema organizacional, referenciando os valores organizacionais que competem entre si. Tal modelo foi desenvolvido para explicar diferenças nos valores que permeavam os vários modelos de eficácia organizacional, com ênfase nos conflitos entre estabilidade e mudança e entre ambiente interno e externo.

O modelo pressupõe que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com traços culturais ou dimensões comuns a todo agrupamento humano. Ele visa assim organizar os diferentes padrões de comportamento, valores e crenças compartilhados, que definem a cultura de uma organização. A representação dos tipos identificados pode ser observada na Figura 1, a seguir.

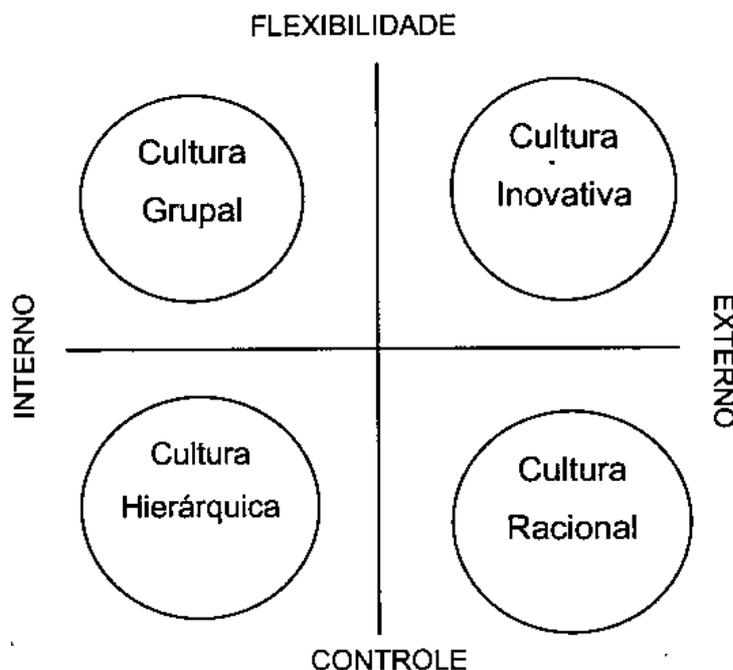


FIGURA 1 – TIPOS CULTURAIS

FONTE: QUINN E ROHRBAUGH (apud SANTOS, 2000).

Segundo Quinn e Rohrbaugh (apud SANTOS, 2000), o primeiro tipo cultural, localizado no quadrante superior esquerdo da figura, é a **cultura grupal**. Ela é baseada em normas e valores associados à afiliação, enfatiza o desenvolvimento de recursos humanos e valoriza a participação dos membros organizacionais na tomada de decisões.

O segundo tipo cultural, do quadrante superior à direita, é a **cultura inovativa**. Ela é permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. Nela os fatores chaves para a motivação incluem crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa.

O terceiro tipo cultural, situado no quadrante inferior à esquerda, é a **cultura hierárquica**. Ela reflete os valores e normas associadas às características burocráticas. Quinn e Kimberly (1984) observam que essa cultura é permeada por pressupostos de estabilidade, em que os indivíduos aceitam bem a autoridade que emana de papéis formalmente estabelecidos, de regras e regulamentos impostos. Os seus fatores de motivação incluem segurança e ordem.

Por fim, o quarto tipo cultural, no quadrante inferior à direita, é a **cultura racional**. Ela é permeada por pressupostos de realização. Nela, muita ênfase é

dada à crença de que as recompensas virão quanto maior for o desempenho e os resultados. Os fatores de motivação incluem a competição e a consecução de resultados pré-estabelecidos.

Cada um dos tipos culturais estabelecidos por Quinn e Rohrbaugh (apud SANTOS, 2000), também reflete uma orientação para o estilo de processo de informação. Na cultura grupal adota-se a informação coletiva, a fim de se obter o envolvimento das pessoas no processo organizacional. Na cultura inovativa o processo de informação intuitivo é adotado para se obter revitalização e inovação organizacionais. Na cultura hierárquica usa-se o processo de informação formal para se obter estabilidade e continuidade organizacional. Na cultura racional o processo de informação individual busca alcançar melhores resultados organizacionais.

Em cada um dos tipos culturais estão implícitos, ainda, o surgimento de valores mais específicos orientados para a definição de meios para o alcance de determinados fins. Por exemplo, na cultura grupal, coesão e moral são vistos como valores necessários para o desenvolvimento dos recursos humanos. Na cultura inovativa destacam-se os valores de flexibilidade e adaptação com o meio para estimular o crescimento e obter suporte externo. Na cultura hierárquica a administração da informação e a comunicação são consideradas os meios principais para se alcançar a estabilidade e o controle. E no modelo racional busca-se alcançar o maior lucro e produtividade por meio do planejamento e do estabelecimento de objetivos.

É importante destacar que cada tipo cultural tem um outro tipo oposto. Desta maneira a cultura grupal, que enfatiza valores internos, contrasta com o tipo racional, que tem como valores principais o controle e o direcionamento para o ambiente externo. A cultura inovativa, caracterizada pela flexibilidade e enfoque externo, tem seu oposto no tipo hierárquico, que enfatiza controle e preocupação com o ambiente interno (Quinn e Rohrbaugh, apud SANTOS, 2000).

A cultura da organização foi diagnosticada através do Questionário 1 que é constituído de 24 questões e cada grupo de 6 questões orientam para um determinado tipo de quadrante cultural, ou seja, cultura grupal, inovativa, racional e hierárquica.

As informações foram respondidas pelos membros da organização selecionada atribuindo-se valores de 1 a 5, em uma escala Likert, correspondentes aos seguintes significados respondidos:

- 1 para nunca ocorre
- 2 para raramente ocorre
- 3 para ocasionalmente ocorre
- 4 para freqüentemente ocorre
- 5 para sempre ocorre

O Questionário 1, segundo metodologia, identifica o perfil da cultura real e o da cultura ideal, situação atual e situação desejada da organização em questão.

Cada pergunta refere-se a um tipo cultural e a ponderação para a identificação das questões por tipo cultural ocorre conforme a seguinte distribuição:

- Cultura Grupal: questões 1,5,9,13,17,21
- Cultura Inovativa, Soma 2,6,10,14,18,22
- Cultura Racional, Soma 3,7,11,15,19,23
- Cultura Hierárquica, Soma 4,8,12,16,20,24

A pontuação obtida em cada quadrante cultural são somadas e divididas por 6 para a identificação de cada tipo cultural, conforme as perguntas contidas no Anexo 1.

Dentre os modelos de diagnóstico de cultura organizacional apresentados, utilizou-se neste trabalho o modelo de Quinn e Rohrbaugh (apud SANTOS, 2000), devido à facilidade de aplicação dos questionários e, através deles, identificação dos tipos culturais predominantes, sendo este o melhor modelo que se adaptou à proposta desta pesquisa.

Identificada a cultura organizacional é possível estabelecer estratégias, assim como, as estratégias podem mudar a cultura organizacional. Pela relevância desta variável, "estratégia" é o assunto a ser discorrido a seguir.

## 2.3 A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Estratégia é um tema que tem sido bastante estudado por pesquisadores no campo da administração, sobretudo como referência ao tema 'competitividade' (WHIPP, 1996). Entretanto, segundo Mintzberg e Quinn (2001), não há uma definição única de estratégia que possa ser considerada como genericamente aceita.

Christensen et al (1965), por exemplo, definem estratégia como as políticas centrais relacionadas às principais atividades da organização, tais como marketing, produção, compras, pesquisa e desenvolvimento, pessoal, relações trabalhistas, estabelecidas de forma a distingui-la de outras, incluindo o planejamento da dimensão, da forma e do clima organizacionais.

Mintzberg e Waters (1985) a definem como um padrão em uma seqüência de decisões.

Hofer e Schendel (1978), por sua vez, encaram estratégia como um padrão básico de deslocamento de recursos atuais e planejados e das interações ambientais, que indicam como a organização irá atingir seus objetivos.

Davidson (1988) a define como um curso específico de ações, que indica precisamente como uma organização está utilizando os seus recursos com o fim de alcançar os seus objetivos pré-estabelecidos.

Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que a formação da estratégia é desafiadora, porque vai muito além de estabelecer objetivos e posteriormente dar ordens aos membros da organização para se ajustarem a esses objetivos. A direção estratégica de uma organização depende de uma série de considerações como a avaliação de oportunidades e ameaças, a análise dos recursos disponíveis, a definição da missão e dos objetivos organizacionais, entre outras.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) procuram abranger a literatura e a prática a respeito da estratégia, expondo seus diferentes ângulos, orientações e tendências, sistematizando-a em 10 escolas, sendo estas:

- a escola do *design* que visualiza a formulação de estratégia como um processo de concepção;
- a escola do planejamento que visualiza a formulação da estratégia como um processo formal;

- a escola do posicionamento que visualiza a formulação da estratégia como um processo analítico;
- a escola empreendedora que visualiza a formulação da estratégia como um processo visionário;
- a escola cognitiva que visualiza a formulação da estratégia como um processo mental;
- a escola de aprendizado que visualiza a formulação da estratégia como um processo emergente;
- a escola do poder que visualiza a formulação da estratégia como um processo de negociação;
- a escola cultural que visualiza a formulação da estratégia como um processo coletivo;
- a escola ambiental que visualiza a formulação da estratégia como um processo reativo;
- a escola de configuração que visualiza a formulação da estratégia como um processo de transformação.

Estas dez escolas podem ser divididas em três grupos, sendo que as três primeiras, são de natureza prescritiva, mais preocupada com o que deve ser formulado como estratégia, e não como são formuladas as estratégias; o outro grupo, composto pelas seis escolas seguintes, considera aspectos específicos do processo de formulação de estratégias, preocupando-se mais com a descrição de como as estratégias de fato devem ser formuladas; o grupo final, com apenas uma escola, demonstra o agrupamento nesta escola de vários elementos da estratégia como: o processo de formulação da estratégia, o conteúdo das mesmas, estruturas organizacionais e seus contextos (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Estas escolas surgiram em diferentes estágios da administração, algumas chegaram ao pico e declinaram, outras estão se desenvolvendo e outras permanecem pequenas, mas significativas em termos de publicações e prática (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

No presente estudo são abordados alguns autores destas escolas que possibilitam uma melhor compreensão do que vem a ser estratégia organizacional. Não são analisadas todas as escolas, não por uma ser mais ou menos importante

que outra, mas sim pelo fato de que escolas específicas permitem o melhor desenrolar desta pesquisa.

A escola do posicionamento está fundamentada de maneira importante no modelo criado por Porter (1986), que defende uma generalização e melhor compreensão no âmbito da definição de estratégias. Para tanto, ele apresenta uma análise de estratégias competitivas, baseada em cinco dimensões: ameaça de novos entrantes; poder de barganha dos fornecedores; ameaça de produtos e serviços substitutos; poder de barganha dos clientes e rivalidade entre os competidores. A partir da análise de cada uma dessas dimensões, pode-se traçar um plano de ação que incluirá o posicionamento da organização, de forma que as suas capacitações forneçam as melhores defesas contra as forças competitivas e/ou a influência sobre o equilíbrio de forças por meio de movimentos estratégicos, em busca da melhoria da sua posição competitiva e/ou da antecipação de mudanças.

Para Porter (1996), estratégia significa uma escolha deliberada de um conjunto diferenciado de atividades em relação aos concorrentes, para a entrega de um produto ou serviço de valor único. Logo, para ele, estratégia é fazer escolhas, sendo que a essência é escolher o que não fazer. Sob esse enfoque, sem "trade-off" não haveria necessidade de escolhas e, assim, não seria necessária estratégia. O autor destaca que a busca de eficiência operacional, embora necessária, não é estratégia. O posicionamento, centro da estratégia, é rejeitado por alguns autores por ser muito estático, frente à dinâmica do mercado e às mudanças tecnológicas. No entanto, de acordo com esse perigoso dogma da busca pela eficiência em detrimento da busca por um melhor posicionamento estratégico, os rivais podem copiar rapidamente qualquer posição de mercado e qualquer vantagem competitiva que se baseie fundamentalmente em eficiência operacional. Dessa forma, a procura de produtividade, qualidade e velocidade têm gerado considerável número de ferramentas e técnicas gerenciais: qualidade total, *benchmarking*, reengenharia, etc.

Pouco a pouco, quase que de forma imperceptível, as ferramentas gerenciais parecem assim tomar o lugar da estratégia. Na medida em que os gerentes se esforçaram para melhorar em várias frentes, eles se afastaram de posições competitivas viáveis. O caminho, para Porter (1986), é outro, e passa pela busca de uma série de interconexões e redes de atividades com agregação de valor,

que caracterizam o posicionamento estratégico, tornando difícil a sua imitação pelos concorrentes e criando vantagens competitivas para a organização.

A escola cultural observa a formação da estratégia como um processo enraizado na força social da cultura e um dos tópicos de análise desta escola é a cultura material. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, pg. 201), "cultura é o significado comum criado por um grupo de pessoas ao longo do tempo". Este significado se dá através de atividades sociais, no ambiente de trabalho e na interação que tem lugar entre elas e os recursos que empregam.

Wernerfelt (1984, 1995) foi um dos primeiros autores a analisar as opções estratégicas da organização a partir de seus recursos, dando origem a uma visão organizacional baseada em recursos. Segundo ele, considerar as organizações em termos de recursos, conduz a novas conclusões sobre suas vantagens competitivas. Permite a elas identificarem os tipos de recursos que podem proporcionar elevados resultados financeiros, adotarem estratégias que possibilitem o alcance de um equilíbrio adequado entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos e a aquisição de recursos que possam trazer resultados satisfatórios.

Wernerfelt (1984) considera como recursos organizacionais todas as forças e fraquezas de uma determinada organização, isto é, um recurso pode ser definido como todos os ativos tangíveis e intangíveis, tais como marcas, conhecimento de tecnologias, experiência de produção, empregados habilidosos, contratos comerciais, lealdade dos consumidores, máquinas e equipamentos, capital etc., que permitem que a organização siga estratégias eficazes.

A escola de configuração difere das demais pois mostra uma maneira de integrar todas as outras escolas, na qual, por exemplo, Gimenez et al. (1998) assinala que entre as diversas taxonomias existentes para estratégia, a proposta por MILES e Snow (1978) tem tido ampla aceitação pelos estudiosos na área de administração estratégica. Miles e Snow (1978) identificam a existência de quatro tipos de estratégias genéricas, sendo:

I – Estratégia defensiva, na qual a organização procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável com enfoque mais limitado que seus concorrentes, tentando proteger o seu domínio por meio de melhor qualidade,

serviços superiores e/ou menores preços. A organização não procura estar entre os líderes, restringindo-se ao que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um.

II – Estratégia prospectiva, em que a organização está continuamente ampliando a sua linha de produtos e serviços, enfatizando a importância de oferecer novos produtos e serviços em uma área de mercado mais ampla. Ela valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.

III – Estratégia analítica, na qual se procura manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e, ao mesmo tempo, adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras organizações do setor. É uma posição intermediária entre as estratégias defensiva e prospectiva.

IV – Estratégia reativa, na qual o comportamento é mais inconsistente do que nas outras três. É uma espécie de não estratégia, onde a organização não arrisca em novos produtos/serviços, a não ser quando ameaçada por competidores. A sua abordagem típica é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas, para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

Em outra tentativa de esclarecer o conceito de estratégia, Mintzberg e Quinn (2001) examinam a literatura especializada e identificam diversas definições, que podem ser agrupadas em cinco distinções: estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

A relação entre as escolas e as distinções é variada, a escola do planejamento foca o plano, a do posicionamento foca a posição, a empreendedora foca a perspectiva, a do aprendizado foca o padrão e a do poder foca o truque. Mintzberg e Quinn (2001) buscam analisar a formação estratégia através da abrangência das dez escolas e as cinco definições, entendendo-se que esta é a maneira ideal para a análise da estratégia organizacional e que será utilizada no desenrolar desta pesquisa.

Voltando à análise das distinções, enquanto um plano, Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que a estratégia é vista como um tipo de curso de ação, de diretriz, ou um conjunto de diretrizes, formulado para lidar com determinada situação, preparado previamente e desenvolvido consciente e deliberadamente. Ou, conforme

definido por Glueck, “a estratégia é um plano unificado, abrangente e integrado [...] com a finalidade de assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados” (1980, p.9).

Como um pretexto, a estratégia é considerada uma manobra específica para enganar o concorrente ou o competidor. Para que a estratégia seja um padrão, ou seja, um modelo pretendido e realizado exatamente como o desejado, intenções precisas devem ter sido estabelecidas anteriormente pelos dirigentes e aceitas pelos demais integrantes da organização e, em seguida, realizadas, sem a interferência das forças políticas, tecnológicas ou de mercado (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Na estratégia como posição define-se uma maneira de colocar a organização no ambiente, isto é, entre o externo e o interno, podendo se estender além da concorrência, quer seja esta econômica ou não. Enquanto na estratégia como posição olha-se para fora, procurando-se posicionar a organização no ambiente, na estratégia como perspectiva olha-se para dentro, sobretudo para o interior da mente dos estrategistas, com seu conteúdo consistindo não apenas uma posição escolhida, mas também uma maneira enraizada de ver o mundo. Logo, considerar estratégia como perspectiva implica tomá-la como um conceito, o que representa uma faceta importante, segundo Mintzberg e Quinn (2001), qual seja, que todas as estratégias são na realidade abstrações que existem apenas na mente das pessoas interessadas, tornando-se primordial que ela seja compartilhada pelos membros da organização por meio de suas intenções e ações.

Mintzberg e Quinn (2001) afirmam também que tais maneiras de vislumbrar a estratégia são complementares. Nem todos os planos se tornam padrões e tampouco nem todos os padrões se desenvolvem como foram planejados. Como plano, a estratégia trata de como os líderes tentam estabelecer orientação para as organizações, dimensionando-as em determinados modos de atuação. Como pretexto, a estratégia leva ao reino da concorrência direta, no qual ameaças e estratégias e uma série de manobras são empregadas pela organização para obter vantagens competitivas. Como padrão, a estratégia enfoca a ação e também introduz a idéia de convergência, a realização de consistência no comportamento de uma organização. Como posição, ela encoraja a visualizar as organizações em seu ambiente competitivo, a compreender de que maneira elas encontram suas posições e como se protegem a fim de enfrentar a concorrência, evitá-la ou subvertê-la. E,

como perspectiva, levanta questões intrigantes sobre intenções e comportamentos no contexto coletivo, sobretudo de como as intenções se difundem através de um grupo de pessoas para se tornarem compartilhadas como normas e valores.

A partir do momento em que as estratégias são elaboradas, ou seja, quando o conjunto de decisões, providências e mudanças são planejadas formando um corpo de ações a longo prazo e influenciando todos os setores da organização, pode-se dizer que a empresa vai funcionar sob o direcionamento de um Planejamento Estratégico, que será apresentado a seguir, conceituação, metodologia e elaboração.

## 2.4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

É importante conceituar 'Planejamento' para que se possa, posteriormente, ter melhor compreensão sobre o Planejamento Estratégico na empresa.

De acordo com os estudos de Oliveira (2001), existe uma dificuldade em definir a função do planejamento nas organizações e também em estabelecer a sua real amplitude e abrangência.

Steiner (apud OLIVEIRA et al, 2001) apresenta as cinco dimensões do Planejamento em seus aspectos básicos:

- Assunto abordado – produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc;
- Elementos – propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros;
- Dimensão de tempo do planejamento: longo, médio ou curto prazos;
- Unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado: planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc;
- Características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Steiner (apud OLIVEIRA et al, 2001) afirma que os aspectos destas dimensões não apresentam linhas demarcatórias muito claras, porém permitem visualizar a amplitude do assunto.

Tavares propõe que a "evolução dos conceitos e práticas associados ao planejamento estratégico está intimamente relacionada com a intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais" (1991, p.3). Sob esta abordagem, o planejamento pode ser conceituado como "um processo [...] desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços pela empresa" (OLIVEIRA et al, 2001, p.35).

O processo de tomada de decisões na empresa deve conter, simultaneamente, os componentes individuais e organizacionais, a partir de ações orientadas nos dois níveis, que possam garantir certa confluência de interesses dos diversos fatores alocados no ambiente da empresa.

O propósito do planejamento, segundo Oliveira

é o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (2001, p.36).

O planejamento é uma atividade complexa por ser um processo contínuo de pensamento que implica num processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável. É composto de várias etapas, funcionando de forma não linear pela variabilidade nas empresas, ou seja, pelas pressões ambientais que têm de suportar e que são resultantes de forças externas em constante alteração, com diferentes níveis de intensidade e influência (OLIVEIRA et al, 2001).

Tavares aponta os fatores que interferem no processo de planejamento de forma negativa. Os mais usuais são: resistência à mudança; falta e/ou incorreções na leitura ambiental; falta de informações apropriadas ao processo decisório e falta de capacitação de recursos humanos. Para cada um destes fatores negativos são expostas sugestões de estratégias que visam aprimorar o processo de planejamento (TAVARES, 1991).

Outra característica do planejamento é que o processo é mais importante que seu produto final. O produto final do processo é o plano que deve ser desenvolvido pela empresa e não para a empresa. É uma característica que se não for respeitada, pode resultar em planos inadequados, bem como causar resistência e descrédito efetivos para sua implantação (OLIVEIRA et al, 2001).

Os planejadores devem respeitar também alguns princípios, segundo Oliveira (2001):

1) Princípios Gerais do Planejamento:

- a) O princípio da contribuição aos objetivos máximos da empresa: devem ser hierarquizados e alcançados em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles;
- b) O princípio da precedência do planejamento: uma função administrativa que vem antes das outras, organização, direção e controle. É difícil separar e seqüenciar as funções administrativas, porém, de um modo geral o planejamento "do que e como vai ser feito" aparece na ponta do processo, assumindo como consequência uma situação de maior importância no processo administrativo.
- c) O princípio da maior penetração e abrangência: o planejamento pode alterar as características e atividades da empresa (modificações nas pessoas, na tecnologia e nos sistemas). Nas pessoas: treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação, etc.: na tecnologia: pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos etc. e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções, etc.
- d) O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade: maximizar resultados e minimizar as deficiências.

2) Princípios Específicos do Planejamento. Ackoff (apud OLIVEIRA et al, 2001), apresenta quatro princípios de planejamento que podem ser considerados específicos:

1. Planejamento participativo: deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo;
2. Planejamento coordenado: todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto;
3. Planejamento integrado: integração dos vários escalões da empresa;
4. Planejamento permanente: é uma condição exigida pela própria turbulência do ambiente. Nenhum plano mantém seu valor com o tempo.

Oliveira (2001) ao considerar os grandes níveis hierárquicos, distingue três tipos de planejamento, sendo eles nível estratégico, tático e operacional. O nível estratégico define um processo gerencial que estabelece o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. Relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneira e ações que afetam a empresa como um todo. Já o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado. Trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. Relaciona-se com objetivos de curto prazo e com maneiras e ações que, geralmente afetam somente uma parte da empresa. Por fim, o planejamento operacional pode ser considerado a formalização, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas, em geral, através de documentos escritos.

Os responsáveis pelo planejamento estratégico são, normalmente, os executivos que ocupam os níveis mais altos na hierarquia da empresa. Eles estabelecem não somente os objetivos, mas também selecionam os cursos da ação a serem seguidos para a sua consecução, considerando as condições internas e externas da empresa e a evolução esperada. Para que o processo estratégico tenha coerência é necessário que se respeite as premissas básicas da empresa como um todo (OLIVEIRA et al 2001).

O autor desenvolveu uma metodologia que tem sido utilizada com sucesso, em algumas empresas. Antes de explicitar a metodologia, Oliveira estabelece o que a empresa espera através do planejamento estratégico:

1. Planejamento participativo: deve ser realizado pelas áreas pertinentes ao processo;
2. Planejamento coordenado: todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto pode ser planejado eficientemente se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto;
3. Planejamento integrado: integração dos vários escalões da empresa;
4. Planejamento permanente: é uma condição exigida pela própria turbulência do ambiente. Nenhum plano mantém seu valor com o tempo.

Oliveira (2001) ao considerar os grandes níveis hierárquicos, distingue três tipos de planejamento, sendo eles nível estratégico, tático e operacional. O nível estratégico define um processo gerencial que estabelece o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. Relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneira e ações que afetam a empresa como um todo. Já o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado. Trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. Relaciona-se com objetivos de curto prazo e com maneiras e ações que, geralmente afetam somente uma parte da empresa. Por fim, o planejamento operacional pode ser considerado a formalização, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas, em geral, através de documentos escritos.

Os responsáveis pelo planejamento estratégico são, normalmente, os executivos que ocupam os níveis mais altos na hierarquia da empresa. Eles estabelecem não somente os objetivos, mas também selecionam os cursos da ação a serem seguidos para a sua consecução, considerando as condições internas e externas da empresa e a evolução esperada. Para que o processo estratégico tenha coerência é necessário que se respeite as premissas básicas da empresa como um todo (OLIVEIRA et al 2001).

O autor desenvolveu uma metodologia que tem sido utilizada com sucesso, em algumas empresas. Antes de explicitar a metodologia, Oliveira estabelece o que a empresa espera através do planejamento estratégico:

a) Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes. b) Conhecer e eliminar seus pontos fracos. c) Conhecer e usufruir as oportunidades externas. d) Conhecer e evitar as ameaças externas. e) Ter um efeito plano de trabalho, estabelecendo: as premissas básicas que devem ser consideradas no processo; as expectativas de situações almeçadas pela empresa; os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa; o quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação e como e onde alocar recursos (2001, p.62).

O planejamento estratégico deverá apresentar como resultado:

- direcionamento de esforços para pontos comuns;
- consolidação do entendimento, por todos os envolvidos na missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa, bem como a indicação da elaboração do programa de atividades das várias unidades que integram a estrutura organizacional;
- estabelecimento de uma agenda de trabalho por um determinado tempo que permita à empresa trabalhar em cima das “prioridades estabelecidas” e das “exceções justificadas”.

As fases básicas da Metodologia desenvolvida por Oliveira (2001) para a elaboração e implementação do planejamento estratégico, são:

Fase I – Diagnóstico estratégico: identificação das expectativas e dos desejos; análise externa; análise interna e análise dos concorrentes.

Fase II – Missão da Empresa: estabelecimento da missão da empresa; estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais; estruturação e debate de cenários; estabelecimento da postura estratégica e estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos: estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas funcionais e estabelecimento dos projetos e planos de ação.

Os instrumentos quantitativos consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura organizacional da empresa, para que os planos de ação, atividades e projetos previstos possam ser desenvolvidos. O planejamento orçamentário consolida os aspectos de realizações

da empresa, quanto a receitas, despesas e investimentos. É uma realidade estabelecida em qualquer empresa e está inserido no processo decisório do cotidiano da empresa (OLIVEIRA, 1995).

Fase IV – Controle e avaliação: avaliação de desempenho; comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; análise dos desvios dos mesmos; tomada de ação corretiva diante das análises efetuadas; acompanhamento para avaliação da eficiência da ação corretiva e adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa (OLIVEIRA, 1995).

Para Tavares, uma das etapas básicas do processo de planejamento é a institucionalização, pois é “a partir dela que se extraem as indicações para o desenvolvimento do modelo mais adequado a cada organização” (1991, p.61). Segundo o autor, destacam-se as seguintes medidas na institucionalização: explicitação do processo de planejamento; formalização de um grupo de apoio ao processo; abordagem a ser seguida; adoção de uma linguagem comum e a definição das etapas do planejamento estratégico (TAVARES, 1991).

Ainda que advirta às organizações de que cada uma deva atentar para as suas características próprias, Tavares (1991) sugere a seguinte ordem para as etapas do planejamento estratégico: definição da missão; análise do ambiente externo; análise do ambiente interno; elaboração de filosofias e políticas; definição de objetivos; seleção de estratégias; formulação de metas e ações setoriais; elaboração do orçamento; definição de parâmetros de avaliação; formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades e a implantação.

Tavares (1991) e Slywotzky e Morrison (1998) ainda alertam para mais um fator importante que interfere no processo de planejamento: a importância da informação. Para Tavares, é essencial que as informações recolhidas e sistematizadas “sirvam efetivamente de base para orientar as ações necessárias e assegurar o sucesso do planejamento” (1991, p;46). Segundo Slywotzky e Morrison

na antiga ordem econômica, a maior parte das informações necessárias ao sucesso estava dentro da empresa e dentro do setor. Hoje, as informações importantes estão fora de sua empresa (a base de clientes e a tela de radar da concorrência) e fora do setor (grandes concepções do negócio,

desenvolvidas por outras empresas, capazes de solucionar os problemas estratégicos que sua empresa está enfrentando) (1998, p.20).

A importância da informação e, em consequência, das redes de comunicação é amplamente reconhecida, uma vez que

uma parcela cada vez maior dos empregos, do tempo e do espaço de qualquer organização deve ser dedicada a coletar e processar informações, assim como às funções de gerenciamento (GOTTMANN apud RAFFESTIN, 1993, p.217).

Em uma organização, o sistema de informação tem como principal propósito coletar, manter e manipular os dados que tornem viável à empresa a tomada de decisões, abrangendo desde o estratégico até o operacional (BALLOU, 2001).

## 2.5 GESTÃO DE SUPRIMENTOS

Na Antiguidade os homens eram obrigados a consumir somente o que eram capazes de produzir. Não havia formas de se adquirir outros bens ou alimentos que se encontrassem em lugares distantes. As limitações encontradas para transportar bens e alimentos forçavam as pessoas a viverem próximas das fontes de produção e a consumir determinadas quantidades de alimentos em determinados períodos de tempo (BALLOU, 2001).

Com a evolução dos transportes e com a organização nos sistemas de movimentação de mercadorias, as regiões deixaram de se preocupar com a necessidade de produzir todo o necessário à sua subsistência. Desta forma, puderam dedicar-se com exclusividade às atividades em que mais se destacavam, obtendo mais lucro e podendo comprar de outras regiões o que era necessário para a sua sobrevivência e o seu desenvolvimento. A facilidade dos transportes tornou as matérias-primas mais móveis e permitiu que produtos fabricados chegassem a consumidores que se encontravam cada vez mais longe (CLAVAL, 2001).

Com o tempo, tal forma de encarar a produção ganhou outras dimensões, saindo do âmbito regional e alcançando as esferas nacionais. Arnold ao introduzir o tema Administração de Materiais em sua obra, afirma:

a riqueza de um país é mensurada por seu produto bruto – o resultado dos bens e serviços produzidos pelo país durante determinado período de tempo. Bens são objetos físicos, algo que se pode tocar, sentir e ver. Serviços constituem o desempenho de algumas funções úteis, tais como serviços bancários, médicos, restaurantes, lojas de roupas ou serviços sociais. Mas qual é a fonte da riqueza? Ela é mensurada pela quantidade de bens e serviços, mas de onde provém? Embora um país possa ter recursos naturais abundantes em sua economia, como reservas minerais, terras de fazendas e florestas; estas são apenas fontes de recursos potenciais. Uma função de produção é necessária para transformar tais recursos em produtos úteis. A produção ocorre em todos os tipos de transformação – extração de minerais da terra, extração de madeira, pesca e a utilização desses recursos para se fabricarem produtos úteis (1999, p.19).

Da extração do recurso natural até a feitura do produto de consumo final, a matéria-prima passa por diversos estágios. A cada estágio de desenvolvimento do produto final, acrescenta-se valor, criando-se desse modo mais riqueza. Com a extração e venda do minério da terra, obtêm-se riqueza com base nesses esforços iniciais, porém os que continuam a transformar a matéria-prima vão obter riqueza adicional e em volume muito maior (ARNOLD, 1999).

As fábricas estão âmago do no negócio de transformar as matérias-primas em algo de valor muito maior do que os recursos naturais, pela utilidade que passam a ter para os clientes. Esse processo de conversão é também chamado de fabricação ou de produção.

Para Arnold, o máximo valor dos recursos será obtido quando se projeta um processo produtivo que torne os produtos eficientes ao máximo.

Uma vez definido o processo, é necessário administrar sua operação para produzir bens da maneira mais econômica. Administrar operações significa planejar e controlar os recursos utilizados no processo: trabalho, capital e material. Todos são importantes, mas o melhor modo de a administração planejar e controlar é por meio de um fluxo de materiais. O fluxo de materiais controla o desempenho do processo. Se o material correto, nas quantidades exatas, não estiver disponível no tempo preciso, o processo não poderá produzir o que deveria. Trabalho e maquinário seriam mal utilizados. A lucratividade e mesmo a existência da empresa seria ameaçada (1999, p.20).

O ambiente operacional é complexo e afetado por muitos fatores. Entre eles, as regulamentações governamentais, a economia, a competição, as expectativas dos clientes e a qualidade.

O fluxo de materiais atravessa, segundo o autor, três fases distintas: as matérias-primas fluem para uma empresa fabricante com base em um sistema de suprimento físico, são processadas pela produção e, finalmente, os produtos finais são distribuídos para os clientes por meio de um sistema de distribuição física. Arnold (1999) chama esse fluxo de cadeia de suprimento.

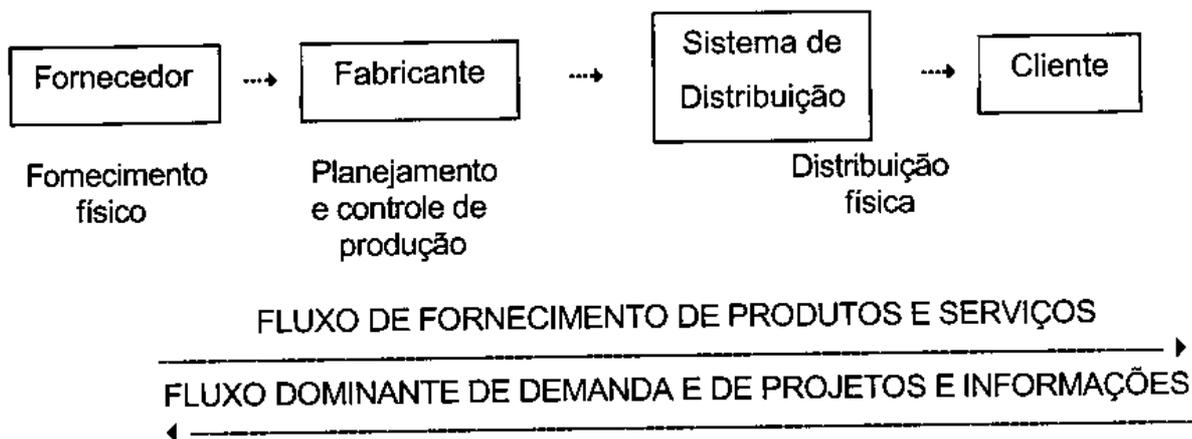


FIGURA 2 – SISTEMA DE FORNECIMENTO-PRODUÇÃO-DISTRIBUIÇÃO  
FONTE: ARNOLD (1999)

Para Ballou (2001), a cadeia de suprimentos passa pelas seguintes etapas: fornecedor/planta/porto; transporte; armazenagem; transporte; fábrica; transporte; armazenagem; transporte e clientes. No sentido contrário encontra-se o fluxo de informações, ou seja, partindo do cliente para a fábrica e para os fornecedores.

Existem muitos fatores importantes na cadeia de suprimentos, tais como:

- A cadeia de suprimentos inclui todas as atividades e processos necessários para o fornecimento de um produto ou serviço ao consumidor final.
- Qualquer número de empresas pode ser ligado em uma cadeia de suprimentos.
- Um cliente pode ser um fornecedor de outro cliente, de modo que a cadeia total possua muitas relações do tipo fornecedor-cliente.
- O sistema de distribuição pode ocorrer diretamente do fornecedor para o cliente ou indiretamente através dos intermediários (distribuidores, atacadistas, depósitos e varejistas), dependendo dos produtos e dos mercados.

- Os produtos ou serviços, geralmente, fluem do fornecedor ao cliente, enquanto demanda e projeto, geralmente, fluem do cliente ao fornecedor.

Esses sistemas variam de empresa para empresa e de setor para setor, porém, os elementos básicos são os mesmos: suprimento, produção e distribuição. Os custos desses elementos vão determinar o grau de importância de cada um (ARNOLD, 1999).

O suprimento/distribuição física inclui todas as atividades envolvidas em movimentar bens, do fornecedor para o início do processo produtivo e do final do processo produtivo até o consumidor (ARNOLD, 1999).

Estas possíveis atividades Ballou (2001) relaciona da seguinte forma:

- desde as fontes de suprimentos para as plantas / operações: transporte; manutenção de estoques; processamento de pedidos; aquisição; embalagem protetora; armazenagem; manuseio de materiais e manutenção de informações.
- desde a planta / operações para os clientes: transportes; manutenção dos estoques; processamento de pedidos; programação de produto; embalagem protetora; armazenagem; manuseio de materiais e manutenção de informações.

Segundo Arnold, "o conceito de se ter um departamento responsável pelo fluxo de materiais a partir do fornecedor, passando pela produção até o consumidor, é relativamente novo" (1999, p.26). O nome dado a essa função é Administração de Materiais.

O campo da Administração de Materiais é vasto, portanto, vamos nos deter sobretudo nos estudos de Arnold (1999) sobre o processo de compras, foco deste trabalho.

A responsabilidade de comprar, para alguns autores, é exclusiva do departamento de compras da empresa. Para Ballou (2001), as tomadas de decisões no departamento de compras estruturam-se de acordo com o nível de decisões: estratégico, define políticas; tático, define contratação e seleção de fornecedores e operacional define a liberação de pedidos.

Arnold (1999) trata do "processo de compra" como uma função mais ampla, que envolve todos os departamentos da empresa, se for realizada com eficiência. No caso, eficiência significa obtenção do material certo, nas quantidades certas, com a entrega correta (tempo e lugar), da fonte correta e no preço certo.

O autor mostra essa interdependência quando afirma que:

escolher o material certo exige insumos dos departamentos de *marketing*, engenharia, produção e compras. A quantidade e a entrega de mercadorias finalizadas são estabelecidas pelas necessidades do mercado. No entanto, o Planejamento e Controle de Produção deve decidir quando pedir quais matérias-primas, de modo que a demanda do mercado possa ser satisfeita. O departamento de compras fica então responsável por colocar os pedidos e garantir que as mercadorias cheguem pontualmente. [...] o departamento de suprimentos tem a responsabilidade principal de localizar fontes adequadas de suprimentos e de negociar preços. O insumo vindo de outros departamentos é necessário para a busca e a avaliação das fontes de suprimento, auxiliando também o departamento de suprimentos na negociação dos preços. Comprar, nesse sentido amplo, é responsabilidade de todos (ARNOLD, 1999, p.207).

Essa nova abordagem à função de compras tem emergido gradualmente a partir das duas últimas décadas, trazendo uma visão mais clara da sua importância, não somente por sua natureza operacional e tática, mas como uma função considerada, em muitas empresas, de importância estratégica chave (HUMPHREYS, MCIVOR e MCALEER, 2000). No entanto, esse processo de evolução tem sido lento pela falta de reconhecimento de administradores do papel crítico da função 'compras'. A partir do modelo de Porter (1980), de cinco forças que impactam a natureza competitiva de uma indústria é que a importância de compras passou a ser reconhecida (ALMEIDA et al, 2002).

Segundo Costa,

a atividade de compras pode ser definida como uma função administrativa, dentro da organização, responsável por coordenar um sistema de controle e informação capaz de adquirir externamente, para garantir o fluxo de materiais necessários à missão da organização, bens, e serviços (apud ALMEIDA et al, 2002).

Para Dias, compras, também conhecida como aquisição,

é o processo da logística de suprimentos que é responsável pela compra dos suprimentos necessários à produção, ou à prestação de serviço. O processo de compras leva em consideração aspectos diversos como relacionamento com fornecedores, negociação de preços, prazos de entregas e planejamento de compras programadas com vistas à redução de custos (apud PROTIL e MOREIRA, 2002).

Pires (1998) esclarece que a gestão da cadeia de suprimentos pode ser considerada uma visão estratégica, integrada, expandida, atualizada e holística da administração de materiais clássica. Ela abrange toda a gestão da cadeia produtiva, tendo como base a estratégia e o posicionamento dos membros da cadeia.

A análise da cadeia de suprimentos sob o enfoque estratégico busca prospectar quais são os principais fatores para o sucesso da integração dos parceiros no processo logístico, desde o provisionamento de matérias primas até a entrega ao cliente final (apud OLIVEIRA et al, 2001).

Em um sentido, há o fluxo de bens e serviços previsíveis e controláveis, como matéria prima, controles financeiros, controle de industrialização, processo de manufatura, transporte e modelos de comercialização. No outro, um fluxo de fatores incontroláveis que ocorrem por toda a cadeia, como informação e grau de relacionamento (apud OLIVEIRA et al, 2001).

Lambert, Cooper e Pagh (1998) definem cadeia de suprimentos como sendo “a integração dos processos de negócio de uma cadeia produtiva, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, visando fornecer produtos, serviços e informações com valor agregado aos clientes e outros *stakeholders*”. De acordo com essa definição, a cadeia de suprimentos abrange os processos de desenvolvimento de produtos, *aquisição*, manufatura, gestão da demanda, relacionamento com cliente, atendimento do pedido e distribuição. Pode ser considerada uma tentativa de estabelecer um corte transversal das fronteiras organizacionais buscando viabilizar a gestão de processos entre corporações. Porém, os próprios autores advertem: “gerenciar uma cadeia de suprimentos é uma tarefa desafiadora e que é muito mais fácil escrever definições sobre esses processos do que implementá-los” (LAMBERT, COOPER e PAGH, 1998).

Segundo Ballou (apud PROTIL e MOREIRA, 2002) a logística empresarial é a atividade que se preocupa com a rentabilidade e a eficiência dos serviços destinados ao suporte e à distribuição da produção, varejo e serviços. Planejamento, organização e controle efetivos das atividades de aquisição, movimentação de

materiais, armazenagem e o fluxo de informações envolvido nestes processos são atribuições típicas do departamento de logística de uma empresa.

Segundo Fleury et al: "a logística é um verdadeiro paradoxo. É, ao mesmo tempo, uma das atividades econômicas mais antigas e um dos conceitos gerenciais mais modernos" (apud PROTIL e MOREIRA, 2002). Isto se explica, em parte, porque até a década de 80 a principal preocupação das empresas era produzir e vender (DIAS, apud PROTIL e MOREIRA, 2002). A importância estratégica da logística era deixada para segundo plano. Porém, quando a eficiência na produção e comercialização de produtos fora alcançada, as empresas procuraram outras formas de diferenciação competitiva, visto que a redução de custos de produção e comercialização já tinha chegado próxima aos seus limites. Neste contexto, as atenções foram voltadas à otimização de custos logísticos, e a partir deste ponto a eficiência logística tornou-se alvo estratégico. Novaes (apud PROTIL e MOREIRA, 2002), destaca o custo de produção como sendo o dólar "hard" da composição de preços de um produto. Um produto que saia da fábrica a um preço de um dólar acabava sendo vendido a quatro dólares nas lojas de varejo. Reduzir os custos de produção tornou-se uma tarefa quase impossível, restando, assim, ater-se aos três dólares restantes, tidos como "soft", e que fazem parte do custo total envolvido em toda a cadeia de distribuição e comercialização.

Além da diferenciação competitiva proporcionada pela redução de custos globais, as empresas também tiveram que se adaptar às crescentes exigências dos consumidores por qualidades de produtos e serviços. Isto também serviu para salientar a importância estratégica da logística (FLEURY et al, 2000, p29; NOVAES, 2001, p.14).

Para Arnold (1999) a função de comprar é responsável pelo estabelecimento do fluxo dos materiais na empresa, pelo seguimento junto ao fornecedor e pela agilização da entrega. O atraso na entrega, ou seja, prazos não cumpridos, podem acarretar uma série de perturbações para os departamentos de produção e vendas.

Os objetivos da função de compras, conforme Arnold (1999), podem ser subdivididos em quatro categorias:

- Obter mercadorias e serviços na quantidade e com a qualidade necessárias.
- Obter mercadorias e serviços ao menor custo.

- Garantir o melhor serviço possível e pronta entrega por parte do fornecedor.
- Desenvolver e manter boas relações com os fornecedores e desenvolver fornecedores potenciais.

Algumas funções básicas devem ser desenvolvidas para que se possa satisfazer a esses objetivos, tais como: determinar as especificações de compra: qualidade certa, quantidade certa e entrega certa (tempo e lugar); selecionar o fornecedor (fonte certa); negociar os termos e condições de compra; emitir e administrar pedidos de compra.

Arnold (1999) apresenta ainda o ciclo de compra que consiste nos seguintes passos: reconhecer e analisar as requisições de compra; selecionar fornecedores; encontrar fornecedores potenciais; emitir solicitações para cotações, receber e analisar cotações, selecionar o fornecedor certo; determinar o preço correto; emitir pedidos de compra; fazer um acompanhamento para garantir que os prazos de entrega sejam cumpridos; receber e aceitar as mercadorias; aprovar a fatura para pagamento do fornecedor.

Fornecedores são "aqueles que fornecem insumos. Podem ser internos à empresa ou externos" (ARNOLD, 1999, p.436).

Em relação aos fornecedores, segundo Porter (apud OLIVEIRA et al, 2001), grande parte das organizações não compra apenas de um fornecedor, mas de uma gama de diferentes fornecedores. Normalmente, o grupo de fornecedores não é homogêneo em sua estrutura, podendo se diferenciar por custo, tamanho, atendimento e outros fatores. Como resultado desta heterogeneidade, a seleção de fornecedores torna-se uma variável estratégica.

Porter destaca a importância dos fornecedores em uma negociação, afirmando que eles

podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços (1986, p.43).

Da mesma forma, para uma organização

o custo de comprar em fornecedores diferentes pode variar, a empresa deve comprar de fornecedores com baixos custos a menos que existam benefícios compensadores em termos de poder de negociação a longo prazo (PORTER, 1986, p.129).

O modelo clássico de relacionamento entre comprador e fornecedor era baseado em julgar preços, prazo de entrega, qualidade e inspeção qualitativa e quantitativa. Dentro do conceito de cadeia de suprimentos, esse modelo expandiu-se, sendo importante estabelecer um relacionamento entre cliente e fornecedor que promova a troca contínua e eficiente de informações.

De acordo com Porter: "os principais pontos estratégicos para análise de fornecedores são a estabilidade e a competitividade do grupo de fornecedores, a alocação de compras entre fornecedores qualificados e a criação de alavancagem máxima com fornecedores escolhidos" (apud OLIVEIRA et al, 2001). Assim, dentro desse novo conceito, a busca por custos mínimos unitários dá lugar para a minimização de custos totais e para o relacionamento de parceria de longo prazo.

O grande desafio da cadeia de suprimentos é estabelecer um relacionamento permanente entre cliente e fornecedor, envolvendo não apenas compras eventuais ou programadas. Strati (apud OLIVEIRA et al, 2001) confirma esta proposição, argumentando que as organizações estão deixando de ser sistemas relativamente fechados para se transformarem em sistemas cada vez mais abertos. As fronteiras estão se tornando gradualmente mais permeáveis, em muitos casos, difíceis de se identificar. A separação entre empresa e ambiente passa a ser delimitada por uma tênue linha divisória, incerta e mutável. Muitas vezes, a empresa se confunde com o ambiente, misturando fornecedores e clientes.

Conforme Porter

a análise do poder dos fornecedores conjugada com a aplicação dos princípios da seleção de compradores pode ajudar uma empresa na formulação de suas estratégias de compra. Embora existam muitos aspectos na estratégia, nos procedimentos e na organização de compras que vão além do escopo deste livro, alguns podem ser examinados proveitosamente utilizando-se a metodologia da estrutura da indústria (1986, p.126).

Os pontos principais da estratégia de compra do ponto de vista estrutural são os seguintes:

- estabilidade e competitividade do grupo de fornecedores – do ponto de vista estratégico, é aconselhável comprar de fornecedores que irão manter ou melhorar sua posição competitiva em termos de seus produtos e serviços. Este fator assegura que a empresa comprará insumos de qualidade/custo adequados ou superiores de modo a assegurar sua própria competitividade;
- estágio ótimo de interação vertical para criar a melhor posição estrutural de negociação;
- alocação de compras entre fornecedores qualificados;
- criação de alavancagem máxima com fornecedores escolhidos (PORTER, 1986).

Gattorna e Walters (apud OLIVEIRA et al, 2001), propõem que o alinhamento estratégico da cadeia de suprimentos seja estabelecido a partir da análise do posicionamento da empresa em seus mercados de atuação. A clara definição do posicionamento da empresa em um mercado específico permite que a cadeia de suprimentos seja moldada às necessidades desse mercado, e conseqüentemente, apresente condições para atendê-lo de forma mais segmentada e mais eficaz. Para o alinhamento estratégico, quatro elementos-chave devem ser considerados, sendo eles: ambiente competitivo, estratégia organizacional, cultura e liderança administrativa.

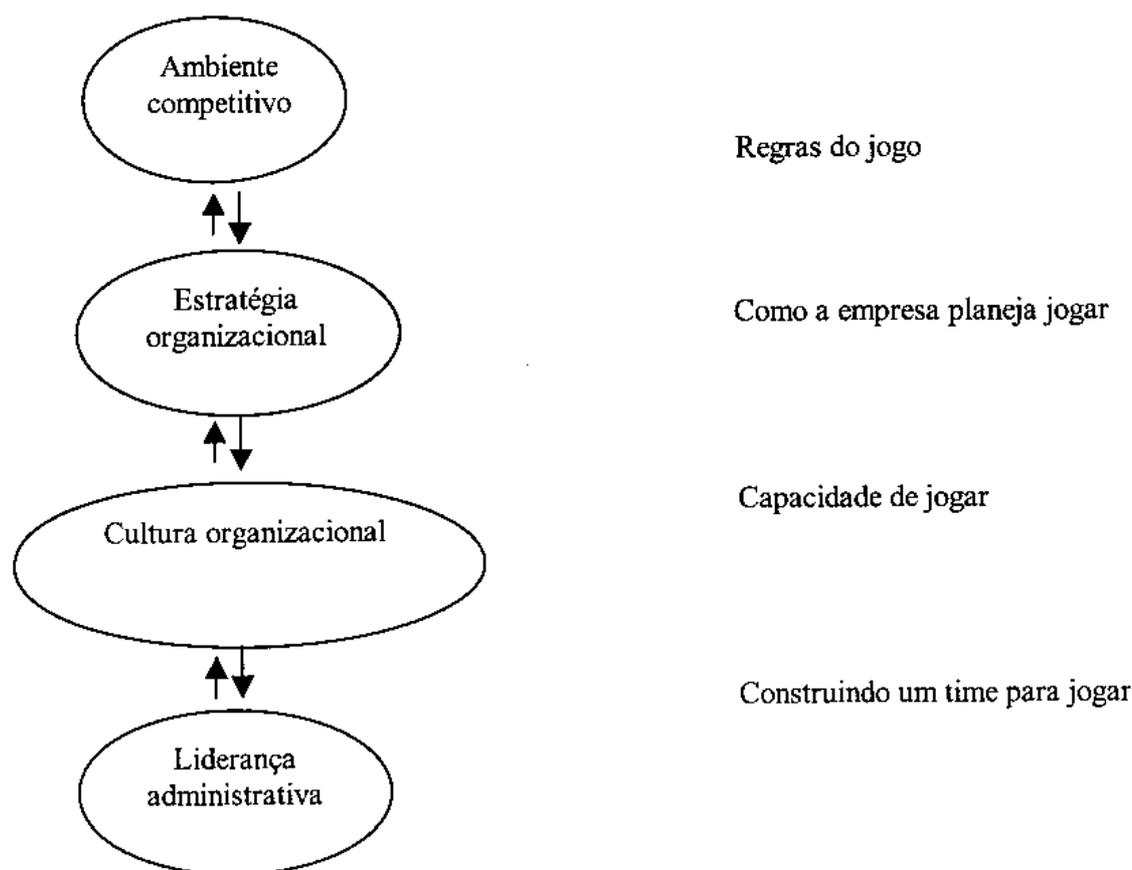


FIGURA 3 – PRINCÍPIOS DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

FONTE: GATTORNA E WALTERS (apud OLIVEIRA et al , 2001)

O alinhamento destes fatores parece simples em sua essência. Entretanto, a dificuldade está em definir corretamente as possíveis combinações de cada fator, potencializando as vantagens competitivas. Qualquer estratégia só é apropriada em uma condição competitiva definida. Frequentemente, as organizações são lentas em identificar as mudanças do mercado e como essas alterações podem influenciar a cadeia produtiva.

Gattorna e Walters (apud OLIVEIRA et al, 2001), avaliam as necessidades e as expectativas do cliente a partir do ambiente competitivo que a organização está inserida. O grau de estabilidade do mercado (estável ou instável), juntamente com a intensidade da competitividade (baixo ou alto nível de competitividade) determinam a melhor política para alcançar as expectativas do cliente e as práticas mais eficientes a serem adotadas. Por exemplo, em um mercado maduro e estável, com baixa competitividade (do tipo *commodity*), provavelmente haverá alta sensibilidade a preços e direcionamento para eficiência. Já em um mercado novo e instável, com

baixo grau de competitividade, haverá necessidade de integração entre as organizações envolvidas, criação de um relacionamento de longo prazo e comprometimento de todas as partes. A avaliação do ambiente competitivo pode auxiliar na definição de políticas de vendas, promoções e parcerias.

Os autores também sugerem uma avaliação de como as organizações reagem ao mercado, a partir de um enfoque de alto ou baixo risco e de uma postura proativa ou reativa. Normalmente, as organizações que possuem atitudes proativas também assumem alto risco, sendo consideradas empresas inovadoras e lançadoras de novos produtos, caracterizadas por sua flexibilidade e marketing criativo.

Na seqüência, os autores analisam a cultura organizacional das empresas, avaliando suas capacidades internas de implementar as estratégias. Na análise da cultura, verifica-se o tipo de controle exercido pelas organizações, que pode ser direto ou indireto, bem como o foco desse controle, que pode ser externo ou interno. As organizações devem adaptar sua cultura para acompanhar o mercado, que está em constante mutação. Esse processo não é fácil e nem rápido. Às vezes essa adaptação é tão lenta que acaba gerando um contínuo estado de mudança na empresa. Como agravante da dificuldade, é essencial que essa adaptação esteja em sintonia com a estrutura hierárquica da organização e com os objetivos propostos.

Por fim, os autores classificam os estilos de liderança, que se referem à estrutura interna das organizações, por meio da avaliação da postura voltada para ação ou pensamento (reflexão) e do tipo de orientação, que pode ser coletiva ou individual.

Enquanto as análises do ambiente competitivo e da estratégia organizacional determinam as necessidades do mercado e a forma com que essas necessidades serão atendidas, as análises da cultura organizacional e do estilo de liderança definem as capacidades individuais e de grupo necessárias para atender cada mercado.

A avaliação conjunta desses quatro fatores (ambiente competitivo, estratégia organizacional, cultura e liderança administrativa) caracteriza um modelo ideal para a gestão da cadeia de suprimentos. Há casos de empresas que necessitam de logística extremamente organizada, focada em alto retorno e eficiência em custo. Já outras, que atuam em mercados novos e inovadores, podem ser organizadas de

maneira flexível, de forma que a cadeia de suprimentos favoreça respostas rápidas e flexibilidade na comunicação (GATTORNA e WALTERS, apud OLIVEIRA et al, 2001).

### 3 METODOLOGIA

Todo trabalho científico, do mesmo modo que está embasado em uma fundamentação teórico-empírica, necessita apoiar-se em um referencial metodológico sólido. Este referencial direciona o processo de pesquisa para a explicação do fenômeno que foi explorado.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

##### 3.1.1 Perguntas de Pesquisa

- Como se caracteriza o plano estratégico da Electrolux do Brasil S.A.?
  - A intenção desta pergunta de pesquisa foi verificar a caracterização do plano estratégico da Electrolux focando como a organização formula suas estratégias, se estas estratégias estão alinhadas para que as metas traçadas sejam alcançadas, como ela se porta junto ao seu meio, como se divide estruturalmente a Electrolux e, se estrutura organizacional está adequada ao atingimento metas traçadas.
- Qual as características da cultura organizacional da Electrolux do Brasil S.A.?
  - A intenção desta pergunta de pesquisa foi verificar, segundo a metodologia de Quinn e Rohrbaugh (apud SANTOS, 2000), quais são os traços culturais predominantes do grupo estratégico (diretores) e do grupo funcional (gerentes), pois estes estão participando ativamente do processo de decisão da organização.
- Como se caracteriza o plano estratégico da área de suprimentos da Electrolux do Brasil S.A.?
  - A intenção desta pergunta de pesquisa foi verificar a caracterização do plano estratégico desta área específica da Electrolux devido a sua importância para o atingimento das metas traçadas, focando como a área de compras formula suas estratégias; se este plano funcional está

alinhado com o plano estratégico; verificar como a área se porta junto ao seu meio; como a área se divide estruturalmente e se estrutura está adequada ao atingimento metas traçadas.

- Como se caracteriza a cultura da área de suprimentos da Electrolux do Brasil S.A.?
  - A intenção desta pergunta de pesquisa foi verificar, segundo a metodologia de Quinn e Rohrbaugh (apud SANTOS, 2000), quais são os traços culturais predominantes especificamente na área de suprimentos (diretor e gerentes da área).
  
- A cultura funcional e plano funcional apresentam-se em conjunção ou disjunção com cultura geral e plano estratégico da Electrolux do Brasil S.A.?
  - A intenção desta pergunta de pesquisa foi verificar se a estratégia, a estrutura e a cultura da área de suprimentos estão em conjunção ou não com a estratégia, estrutura e cultura geral da Electrolux contribuindo ou não para o atingimento das metas traçadas.

### 3.1.2 Definições Constitutivas e Operacional das Categorias Analíticas em Estudo

#### **Plano Estratégico**

**DC:** É o produto do processo de planejamento estratégico em forma de documento (MINTZBERG, 1995).

**DO:** Focando como a organização formula suas estratégias, como ela se porta junto ao seu meio, como ela se divide estruturalmente, gerando subsídios para a verificação da existência do alinhamento deste plano unificado para que as metas traçadas sejam alcançadas.

#### **Plano Funcional**

**DC:** É o desdobramento do produto do processo de planejamento estratégico para as áreas funcionais (MINTZBERG, 1995)

**DO:** Focando como a área de suprimentos da organização em estudo formula suas estratégias, como ela se porta junto ao seu meio, como ela se divide estruturalmente, gerando subsídios para a verificação da existência do alinhamento deste plano funcional ao plano estratégico.

### **Estratégia Organizacional**

**DC:** A estratégia da organizacional é definida um curso específico de ações, que indica precisamente como uma organização está utilizando os seus recursos com o fim de alcançar os seus objetivos pré-estabelecidos (DAVISON, 1988).

**DO:** As estratégias focalizadas neste trabalho foram as estratégias delimitadas para a área de suprimentos e as estratégias gerais da organização em estudo, sendo ambas identificadas através de análise documental.

### **Estrutura Organizacional**

**DC:** O conceito de estrutura organizacional adotado nesta pesquisa é o de Vasconcelos e Hemsley (1997, pg.10), que consideram a estrutura organizacional como: "O resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais".

**DO:** A estrutura organizacional foi verificada através do delineamento de como a autoridade é distribuída entre os diversos níveis de poder e através da análise documental dos requisitos de cargos funcionais (RCFs).

### **Cultura Organizacional**

**DC:** A cultura organizacional é definida como o conjunto de pressupostos básicos, como valores e crenças, compartilhados pelos integrantes das diferentes subculturas da organização, que orienta as suas ações e se reflete na maneira de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna (SCHEIN, 1991).

**DO:** Nesta pesquisa, a cultura da organização será abordada por meio do emprego da Tipologia de Quinn e Rohrbaugh (apud SANTOS, 2000), visando a identificá-la como uma cultura grupal, inovativa, hierárquica ou racional.

### 3.1.3 Definições Constitutivas dos Termos Relevantes nesta Pesquisa

**Complexidade Ambiental:** número de variáveis relevantes a que é preciso dar resposta (KALIKA, 1988).

**Empresa Monopolista:** empresa que possui domínio completo do mercado, geralmente pela união de várias empresas em cartéis ou trustes (DURVAL, 1976).

**Empresa Varejista:** empresa negociante que vende produtos ou serviços aos consumidores, sendo o último negociante de um canal de distribuição que liga fabricantes a fornecedores (LEVY e WEITZ, 2000).

**Holding:** empresa cuja finalidade básica é manter ações de outra empresa, ou empresa que obtêm o controle societário sobre outras empresas (OLIVEIRA, 1995).

**Negociação:** processo em que duas ou mais partes, com interesses comuns e antagônicos, se reúnem para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançarem um acordo (CARVALHAL, 2000).

## 3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

### 3.2.1 Delineamento da Pesquisa

Esta pesquisa constituiu-se como um estudo de caso. Conforme Franco (1986), apesar deste método retratar um evento específico, a sua importância reside na possibilidade de se apresentar como o ponto de partida para uma análise mais aprofundada das relações subjacentes a um fenômeno sob investigação. Adotou-se o estudo de caso como um recurso para o maior conhecimento do contexto focalizado, por ele priorizar os aspectos singulares de determinado fenômeno, permitindo a análise aprofundada da organização em exame sob as diferentes perspectivas associadas à configuração das categorias analíticas pesquisadas.

A abordagem adotada nesta pesquisa foi predominantemente qualitativa. Tal abordagem possibilita a verificação dos múltiplos aspectos de uma dada realidade, como os elementos subjetivos vinculados às percepções e interações grupais, por

meio de seus significados para as pessoas (TRIVINOS, 1987; RICHARDSON, 1989).

Este estudo apresenta ainda um delineamento de levantamento, do tipo longitudinal com corte seccional, tendo em vista que as categorias analíticas serão investigadas ao longo de um período de tempo estipulado. O evento que determina o início desta abordagem data após 2002, quando o novo dirigente do grupo Electrolux traçou novas diretrizes básicas para todas as empresas da *"holding"*. Elas foram divididas e enquadradas em três níveis, nos quais a lucratividade obtida é o principal balizador. O nível de análise foi o organizacional. A unidade de análise, por sua vez, foi formada pelo grupo de dirigentes e pelo grupo de gerentes da Electrolux do Brasil S.A.

### 3.2.2 População e Amostra

A população deste estudo compreende os integrantes do grupo de dirigentes e do grupo de gerentes da Electrolux do Brasil S.A., uma organização multinacional de grande porte, constituída juridicamente como uma sociedade anônima, cujo principal objetivo é fornecer eletrodomésticos diferenciados ao consumidor final. A população em estudo compreendeu 48 integrantes, conforme pode ser verificado no Quadro 14, página 100 deste estudo.

A técnica de amostragem utilizada foi não probabilística e intencional. Assim a amostra de 24 integrantes foi composta pelos Diretores, Gerentes de Divisão e Gerentes de Área da organização em estudo, além da Supervisora de contas do Departamento de Suprimentos, por serem eles os responsáveis pela formulação das estratégias organizacionais da organização em exame. A amostra assim se definiu devido à disponibilidade e disposição dos integrantes que compunham a população em responder os questionários.

### 3.2.3 Tipos e Coleta de Dados

Na presente investigação foram coletados dados primários e secundários. A coleta dos dados primários foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, com perguntas abertas (Questionários 2 e 3) e semi-abertas (Questionário 1), a fim

de proporcionar aos integrantes da amostra uma oportunidade para expressarem a sua compreensão e interpretação sobre a realidade organizacional. No que tange à estrutura, à estratégia, ao meio organizacional utilizaram-se os Questionários 2 e 3. A caracterização da cultura da organização foi realizada através da aplicação do Questionário 1. Os Questionários podem ser observados nos Anexos 1, 2 e 3.

Devido à ética e à sigilosidade profissional, não se pôde revelar a identidade dos entrevistados. Desta forma, os entrevistados da área de suprimentos foram identificados, ao longo do trabalho, pelo prefixo "SUP" e os entrevistados de outras áreas pelo prefixo "ELUX"; o número que segue o prefixo auxiliou a ordenação identificação dos mesmos.

Os dados secundários foram obtidos mediante a consulta a documentos organizacionais, oficiais e não oficiais, publicações periódicas, relatórios operacionais e A conjunção ou disjunção do plano funcional e da cultura da área de suprimentos ao plano estratégico e à cultura geral de uma organização contribui para o atingimento das metas organizacionais?bases de dados da organização em estudo.

### 3.2.4 Análise dos Dados

Os dados primários foram analisados por meio do uso de análise de conteúdo, correspondendo à abordagem metodológica adotada, que foi predominantemente qualitativa. Os dados secundários foram analisados por meio de análise documental. Para Bardin (1994), a análise documental permite a apreensão do conteúdo de um documento de uma maneira distinta da sua forma original, facilitando a consulta e a comparação das informações em etapas posteriores, possibilitando a complementação dos dados colhidos junto às fontes primárias.

Segundo Bardin (1994), a análise de conteúdo, organiza-se em três pólos cronológicos, sendo o primeiro a pré-análise, que é a fase de organização propriamente dita; corresponde a um período de instituições, tem o objetivo de sistematizar e tornar operacionais as idéias iniciais, para se conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas. Esta fase da análise possui três missões, sendo elas: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise,

a formulação das hipóteses e dos objetivos, e a elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final.

O segundo pólo cronológico é a exploração do material, na qual, se as diferentes operações da pré-análise foram devidamente concluídas, esta fase não será mais que a administração sistemática das decisões tomadas, consistindo essencialmente na codificação, desconto ou enumeração dos dados.

O terceiro pólo cronológico é o tratamento dos resultados obtidos e interpretação, que consiste no tratamento dos resultados brutos de maneira a serem significativos e válidos, sendo estes tratados através de operações estatísticas que permitem estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais evidenciam as informações fornecidas pela análise.

Sendo assim, a análise de conteúdo apresenta-se como um recurso útil para o conhecimento dos fatos, dos acontecimentos e das opiniões dos integrantes de uma organização, além da evolução e tendências expressas em mensagens simbólicas ou em comunicações formalizadas (RICHARDSON, 1989).

A ordenação das entrevistas para identificação da tipologia cultural foi apresentada em planilhas de Excel, elaboradas para o auxílio de tarefas mecânicas, conforme metodologia de Quinn e Rohrbaugh (apud SANTOS, 2000).

A fim de se buscar a quantificação dos dados predominantemente qualitativos, utilizou-se o auxílio do software de análise de conteúdo SPHINX.

### 3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

No processo de entendimento da dinâmica organizacional, em particular de determinado fenômeno, adota-se certa perspectiva e, para que se possa melhor compreender a complexidade organizacional, assume-se, que o todo do fenômeno não está mais sendo considerado, mas somente alguns dos aspectos relacionados a ele. Desta forma, esta pesquisa apresenta limitações que são pormenorizadas abaixo.

No processo de coleta de dados, a realização de entrevistas é condicionada pela interação entre pesquisador e entrevistado, isto é, de acordo com a percepção do entrevistado com relação ao pesquisador e este pode ocultar suas verdadeiras opiniões devido a algum receio, mesmo sob a garantia de anonimato. Este fator

seria altamente impactante para a identificação da cultura organizacional, caso esta não fosse verificada através de metodologia própria. Portanto, a possibilidade de se ocultar verdadeiras opiniões podem ter influenciado a análise de algumas variáveis.

A delimitação da amostra também se constitui em uma limitação para a pesquisa, pois a identificação de um tipo cultural predominante a uma organização através da aplicação de uma metodologia de identificação cultural, para somente os dirigentes da organização, apesar do suporte metodológico, pode mascarar o resultado desta identificação.

Além da amostra selecionada para as entrevistas, faz-se necessário o relato da dificuldade encontrada em conseguir agendar tais entrevistas. Percebeu-se que a disponibilização de tempo para a contribuição científica, muitas vezes é relegada devido aos afazer e atribuições diárias, pois da amostra selecionada, de 48 pessoas, apenas 20 responderam aos dois Questionários, Anexos 1 e 2 ou 3, e 4 entrevistados responderam somente o Questionário de identificação cultural, Anexo 1.

O processo interno da organização para a realização dos questionários e entrevistas iniciou com o envio de uma correspondência eletrônica feita pelo Diretor de Recursos Humanos, em fevereiro de 2004, convidando e comunicando os 48 selecionados da amostra para o auxílio e contribuição científica ao entrevistador-mestrando, pois esta pesquisa era de interesse da organização. Na seqüência dos fatos, o entrevistador enviou uma nova correspondência, já com o intuito de marcar horário com aqueles que não haviam respondido à convocação do Diretor de Recursos Humanos. Salienta-se que à primeira convocação responderam somente 4 pessoas. Uma segunda correspondência foi enviada pelo entrevistador, que conseguiu mais 5 entrevistados. Por fim, o entrevistador realizou ligações telefônicas para aqueles que não haviam se comunicado. Nesta ocasião, alguns participantes da amostra demonstraram-se em desacordo com tal procedimento, alegando que tal busca pelos fatos científicos estava sendo impertinente e que o entrevistador estava sendo "chato". E com isto, ao longo de três meses foram obtidas as 24 entrevistas / questionários.

Pode-se mencionar ainda que a pesquisa se caracterizou por procedimentos qualitativos. Este tipo de procedimento apresenta algumas características que fazem com haja maior imersão do pesquisador no fenômeno estudado. Assim, é possível

que os resultados estejam impregnados das concepções do próprio pesquisador, apesar da atenção à metodologia e da utilização de ferramentas que buscam quantificar resultados qualitativos. Buscou-se elucidar todas as escolhas feitas, para que se possa identificar quais estas concepções e como elas afetam os resultados.

O método adotado também se constitui em um componente restritivo para generalização a outras realidades organizacionais. Apesar de algumas questões observadas neste estudo apresentarem-se como referencial para o exame das interações e dos fenômenos presentes em outras organizações submetidas a processo de mudança, o método de estudo de caso tende a reduzir os resultados obtidos aos limites da organização pesquisada. Contudo, os procedimentos metodológicos utilizados podem ser transferidos para a análise em situações semelhantes.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação dos dados de pesquisa, seguida de sua análise, é o foco deste capítulo. Esta é a parte do trabalho que descreve a pesquisa de campo realizada na Electrolux do Brasil, destacando os dados encontrados e propondo uma interpretação deles, buscando-se evidenciar o alinhamento existente entre as duas dimensões organizacionais, conjunção ou disjunção, do plano funcional e a cultura da área de suprimentos ao plano estratégico e a cultura geral da Electrolux do Brasil S.A. em decorrência das novas diretrizes traçadas pela matriz no ano de 2002.

De acordo com a metodologia aqui descrita no capítulo 3, juntamente com a base teórico-empírica, os dados tratados referenciam o plano estratégico da Electrolux do Brasil S.A. e, de maneira mais específica, plano estratégico da área de suprimentos dessa empresa, assim como tratam da cultura e, da mesma maneira, mais especificamente a cultura da área de suprimentos da Electrolux do Brasil S.A. A fonte das informações deste capítulo é a rede de comunicação interna da empresa, a Intranet.

### 4.1 A ELECTROLUX: ASPECTOS HISTÓRICOS E EVOLUTIVOS

A Electrolux do Brasil S.A. é resultante da compra da empresa Refrigeração Paraná S.A., conhecida pelo nome de Refripar ou Prosdócimo, pela AB Electrolux, empresa controladora do grupo Electrolux. Com a compra, oficializada em 10 de janeiro de 1996, ocorreram grandes mudanças na empresa, que trocou sua razão social.

A empresa Refrigerações Paraná S.A., empresa familiar, teve seu início em 1949, atuando, inicialmente, no ramo de refrigeradores. Um dos fatores que se fazem presentes na história da empresa é sua capacidade de crescimento e de inovação, não só de inovações operacionais, mas também de inovações gerenciais. Um exemplo desta característica foi a transformação, ainda em 1957, da empresa limitada para sociedade anônima, sendo a primeira do Estado do Paraná a abrir seu capital. Outro exemplo, a Refripar foi a primeira empresa a lançar no Brasil *freezers* horizontais, tornando-se pioneira e líder até hoje neste segmento.

A história da empresa, apesar de possuir um tempo de existência relativamente grande, está muito associada não aos seus fundadores, mas ao seu antigo presidente, Sérgio Prosdócimo.

Em sua administração, a empresa buscou a consolidação da posição de mercado, ampliando sua linha de produtos e importando novas tecnologias. Em 1982, a empresa adquiriu o controle acionário da Ibesa, empresa fabricante de condicionadores de ar da marca Clímax. Com essa ação, ampliou-se a base de atuação da empresa, que não ficou mais dependente de *freezers* e refrigeradores.

Continuando sua trajetória de crescimento, inaugurou outra unidade fabril em Curitiba. A empresa adquiriu, em 1988, 49% de participação no capital social da Oberdorfer S.A., empresa de tecnologia alemã com sede também em Curitiba, que fabricava aspiradores de pó e lavadoras de alta pressão.

Já verificando que a concorrência no setor de atuação da empresa tenderia a ficar cada vez maior, caracterizada por empresas de grande porte, com condições de investir em novas tecnologias, foi criada, em 1991, a *holding* Umuarama Administrações e Participações de Bens, tendo por função formular as decisões estratégicas de todas as empresas do grupo. Neste mesmo ano, o Grupo Umuarama passou a controlar a Sanyo do Brasil. Com isto, a Refripar fez um acordo com a empresa japonesa, para ter acesso a tecnologias mais avançadas.

O objetivo deste acordo seria o de atualizar tecnologicamente os produtos vendidos pela empresa, para que estes não perdessem mercado para os principais concorrentes, que já tinham assegurado acordos de transferência de tecnologia.

Com a estabilização da moeda nacional, a preocupação com a entrada de novos concorrentes e o fortalecimento dos concorrentes existentes, todos já ligados a empresas multinacionais, a Refripar vendeu, em 1994, 6% das ações representativas de seu capital social à Electrolux Mundial. Com essa participação a empresa tinha o objetivo de ter acesso à tecnologia da maior fabricante mundial de eletrodomésticos, para lançar novos produtos e remodelar os que já estavam em fabricação. Mediante esta participação acionária, a Refripar, com auxílio da Electrolux, inaugurou em São Carlos, SP, uma linha de montagem de máquinas de lavar roupa.

Em 1995 a Refripar se caracterizava por um de seus melhores anos, com desempenho muito grande e lançando diversos produtos sendo a empresa que mais lançamentos teve no seu segmento.

Em 1995, como um faturamento de US\$ 860 milhões e com 2 milhões de produtos vendidos, sendo a empresa líder brasileira em venda de *freezers* e a segunda maior fabricante nacional de produtos de linha branca, com 4.900 funcionários e suas operações distribuídas em quatro fábricas em Curitiba e São Carlos, a Refripar fechou o ano com sua venda para a Electrolux Mundial, empresa do grupo Investor AB, que também possui participação em empresas como AstraZeneca, Scania, Ericsson, Atlas Copco, ABB, além de atuar nas áreas de hotelaria, informática, aviação, comunicação e finanças.

A Electrolux é uma multinacional sueca com sede em Estocolmo e é a maior fabricante mundial de eletrodomésticos: 55 milhões de produtos/ano. O Grupo Electrolux é formado por mais de 500 empresas, localizadas em 60 diferentes países. Seus produtos são comercializados através de 300 diferentes marcas, em mais de 100 países. Nos Estados Unidos e no Canadá, por exemplo, seus refrigeradores e freezers são comercializados com as marcas Frigidaire e White Westinghouse. Na Europa, a Electrolux é uma das três marcas da Pan-Europeans, as outras são a alemã AEG e a italiana Zanussi.

No Brasil, a Electrolux está presente desde 1926 e a sua marca está estampada em refrigeradores, freezers, lavadoras de roupas, secadoras, microondas, aspiradores de pó, condicionadores de ar, dentre outros. Também fabrica e comercializa os produtos de jardinagem e floresta, com a marca Husqvarna.

A Electrolux do Brasil S.A. é uma empresa de capital aberto, controlada acionariamente (92,85% do capital) pela AB Electrolux, da Suécia, uma das maiores desse país. Entre 1997 e 2003 os investimentos totais da empresa superam R\$ 350 milhões em instalações e equipamentos, desenvolvimento e marketing.

A empresa tem seis fábricas no Brasil: duas em Curitiba/PR (uma de geladeiras e outra de eletrodomésticos portáteis como aspiradores e outros), duas em Manaus/AM (microondas e ar condicionado) e duas em São Carlos/SP (máquinas de lavar roupa e equipamentos para indústria florestal e jardinagem).

No total a Electrolux do Brasil emprega 4.300 pessoas nessas seis fábricas, e no escritório de São Paulo. Todas as unidades de Manaus, São Carlos e Curitiba detêm a certificação ISO 14001, além da ISO 9001.

A Electrolux do Brasil atua em três segmentos de mercado: linha branca (geladeiras, máquinas de lavar roupa, aparelhos de ar condicionado e fornos de microondas), floor care (aspiradores, lavadoras de pressão e eletrodomésticos menores) e outdoor (motoserras, cortadores de grama e outros equipamentos com a marca Husqvarna). A linha branca representa cerca de 84% do faturamento global da empresa e as linhas de floor care e outdoor respondem pelos restantes 16% .

A Electrolux apresentou a seguinte evolução do faturamento: o capital da empresa em junho de 2002 era de R\$ 305.908 mil, representado por 79.170180.185 ações ordinárias e 85.855.191.087 ações preferenciais. A Electrolux do Brasil recebeu em novembro de 2002 uma injeção de capital de R\$ 300 milhões, como parte da reestruturação econômico-financeira da controlada brasileira.

A Electrolux desenvolve uma série de programas voltados para a qualidade de vida e saúde de seus funcionários, visando criar melhores condições pessoais e profissionais para cada um deles, aumentar sua satisfação com a empresa e, conseqüentemente, sua produtividade. Essas iniciativas foram tomadas a partir de uma ampla análise de suas condições de saúde, hábitos alimentares, forma de vida etc. Elas incluem a criação de Ambulatórios de Controle de Risco Cardiovascular e de Controle da Obesidade, Cursos para os funcionários e seus familiares sobre nutrição e sobre o cultivo e uso de ervas medicinais, a edição da Enciclopédia da Vida, em fascículos, o programa Viva Esportes, construção de pista de caminhada, academias de ginástica em todas as fábricas.

A empresa faz um investimento contínuo no treinamento e aperfeiçoamento de seus colaboradores e em 1999 criou a Escola de Manufatura, voltada à formação mais integrada de todos os seus colaboradores.

Na área ambiental estão sendo feitos investimentos em tratamento de efluentes, certificação ISO 14001, redução de emissão de particulados e solventes nas cabines de pintura, montagem de central de resíduos e outros, que absorveram recursos da ordem de R\$ 3,5 milhões nos últimos anos. O cuidado ambiental também se estende aos produtos, buscando maior eficiência energética (60% dos produtos tem a premiação Procel), redução do consumo e do lançamento de águas

usadas, substituição do CFCs por gases que não afetam a camada de ozônio etc. A Electrolux também adotou uma atitude inovadora e única em relação à substituição de CFCs. Além de não utilizar mais o produto, a empresa é umas das únicas que estabeleceu um plano para recolher o CFC de todos equipamentos antigos, através de suas oficinas autorizadas.

## 4.2 PLANO ESTRATÉGICO

Este tópico caracteriza o plano estratégico da Electrolux do Brasil, focando como a organização formula suas estratégias, como ela se porta junto ao seu meio, como ela se divide estruturalmente, gerando subsídios para a verificação da existência do alinhamento deste plano unificado para que as metas traçadas sejam alcançadas.

### 4.2.1 Estratégia Geral Electrolux

Novas estratégias para a Electrolux do Brasil S.A. foram traçadas no ano 2002, quando o novo dirigente do grupo Electrolux traçou diretrizes básicas para todas as empresas da "holding". As empresas do grupo foram divididas e enquadradas em três níveis, nos quais a **lucratividade** obtida é o principal balizador. O primeiro nível de enquadramento é para as empresas que estão obtendo lucratividade superior a 5% em seus balanços. Para estas empresas, a estratégia é investir e aumentar ainda mais a lucratividade. O segundo nível de enquadramento se dá para aquelas que estão obtendo lucratividade entre 0% e 5% em seus balanços, e sua estratégia é consertar o que está errado, para que a lucratividade seja superior a 5%. O terceiro nível de enquadramento é para as empresas que estão incorrendo em prejuízo e, neste caso, o caminho a ser seguido é um só: atingir lucratividade superior a 5% em seus balanços. Caso isso não ocorra, as suas operações serão encerradas.

A Electrolux do Brasil se enquadra neste último nível, já que, em 2001, o prejuízo por ela acumulado foi de R\$ 57.800 milhões e, em 2002, foi de R\$ 56.300 milhões, com margem líquida de -7,3%. (REVISTA VALOR 1000, 2002)

Por motivo de sigilidade, o desdobramento das estratégias da Electrolux Brasil se deu segundo a sugestão de alguns diretores entrevistados, de que todo o direcionamento estratégico seguido pela Electrolux do Brasil pode ser verificado nas cartas enviadas pelo presidente mundial a todos os membros do grupo Electrolux.

Para o entendimento das estratégias da Electrolux Brasil faz-se necessária a verificação de que a Electrolux Mundial almeja e esta direção é claramente descrita na **Carta nº1** de junho de 2002 do presidente mundial enviada ao grupo, sendo que a meta descrita por ele para todo o grupo é:

Ocupar a **liderança mundial em bens de consumo duráveis para ambientes internos e para uso ao ar livre** e um conjunto especial de produtos semelhantes para usuários profissionais, **comercializando com lucratividade soluções inovadoras em produtos e serviços** para enfrentar problemas reais.

A canalização dos esforços da Electrolux para o atingimento destas metas se dá em três pontos chave: **lucratividade, marketing e inovação**.

A filosofia do presidente mundial é muito clara: para que uma empresa cresça, seus custos devem estar controlados. Ela tem que ter boa relação custo-benefício, ser lucrativa e gerar valor. Porém, gerenciar somente os custos da Electrolux não basta para alcançarmos o sucesso, chegaremos a um ponto em que não haverá mais custos a serem reduzidos, então, precisamos também encontrar formas de crescer e melhorar nossas margens.

Então seguindo as diretrizes, a Electrolux do Brasil formula suas estratégias, verificando-se através das declarações de alguns entrevistados, como por exemplo:

A área formula suas estratégias a partir das diretrizes formuladas pela área de Marketing, sendo que estas sempre são observadas as premissas básicas de lucratividade, reforço da marca, qualidade, inovação de produto, etc.; das quais, inovação de produtos e reforço da marca estão sendo bastante exigidas pela matriz (ELUX4, 2004).

As estratégias da área são formuladas em conformidade com as necessidades dos clientes finais e as tendências de mercado (ELUX8, 2004).

As estratégias da Electrolux Brasil estão baseadas nos pilares que foram traçadas pelo presidente da Electrolux Mundial (SUP1, 2004).

Após ter declarado abertamente a todos os membros do grupo quais são as metas para todas as unidades que compõem e formam a Electrolux Mundial, sua próxima carta mostra o que a Electrolux quer e em quais pontos as estratégias deveriam se apoiar para atingir estas metas, sendo os principais trechos desta **Carta nº2**, também enviada em junho de 2002, são apresentados a seguir:

Para alcançarmos a meta para todo o Grupo Electrolux necessitamos: **sermos lucrativos, estáveis e atentos aos custos em todos os níveis.**

A estratégia de crescimento da Electrolux é **focar o marketing e a inovação**. Marketing e inovação são as duas principais forças motrizes da melhoria da margem de lucro e crescimento das vendas. Tudo o mais - administração, transporte, armazenamento etc. representa simples custos que devem ser contidos, reduzidos ou eliminados.

Analistas de mercado sugerem que nosso ramo de negócios está caindo em um chamado lamaçal de mercadorias, ou seja, um ramo em que o único fator de competitividade são preços cada vez menores. Esta não é a opinião da Electrolux. Em grande parte, criamos esse mito sobre produtos devido à falta de inovação baseada nas necessidades do consumidor.

A verdade é que todas as vezes que produzimos uma inovação que solucione um problema ou satisfaça uma aspiração, cria-se uma demanda real pelo produto. Precisamos melhorar muito nossa capacidade de ouvir os consumidores. necessitamos fazer uso dessa percepção e conhecimento e transformá-los em vantagem competitiva. Portanto, ouvir os consumidores fará parte todas as nossas atividades, do desenvolvimento de produtos até a escolha da mídia.

Na Electrolux, o desenvolvimento de produtos é um processo fundamental e a inovação é a chave. Esta é a diferença entre gerar alto valor e competir somente por preço. Não vamos inovar apenas pela inovação. Daremos ênfase a inovações que solucionem problemas claramente identificados. Desenvolveremos produtos e serviços com recursos e funções inovadoras, que tornem a vida mais fácil. Precisamos também aumentar a velocidade com que lançamos nossos produtos no mercado.

A inovação será direcionada para o consumidor. Além de realizar mais pesquisas de mercado, estudos sobre segmentação, "focus groups" etc. devemos também compartilhar o conhecimento com todos os setores e coordenar nossas atividades. Precisamos desenvolver planos de geração para todos os produtos que incluam cronogramas específicos e planos financeiros, para que possamos acelerar o tempo de lançamento de produtos no mercado.

Devemos estimular a geração de idéias. Temos que buscar novas formas de trabalhar e encontrar exemplos de melhores práticas fora de nossa empresa, até mesmo fora de nosso ramo de atividade.

O consumidor deve querer nossos produtos. Ele deve querer a marca Electrolux. A Electrolux deixará de ser uma empresa voltada para

manufatura e será voltada para marketing. Forneceremos produtos e serviços inovadores que as pessoas queiram comprar em vez de enfatizar a venda de produtos, como fazemos atualmente. Deixaremos de fabricar produtos aceitáveis para oferecer produtos inovadores pelos quais nossos consumidores-alvo se apaixonem e estejam dispostos a pagar um preço mais alto.

Em sua **Carta nº3**, enviada em julho de 2002, e novamente direcionada a todos os membros da Electrolux Mundial, a mensagem transmitida foi a de investir no desenvolvimento de novos produtos com foco no cliente e na inovação, conforme trechos abaixo:

Quanto melhor a Electrolux conhecer as necessidades, problemas, frustrações e desejos dos consumidores, maior será a possibilidade de que nossos investimentos em inovação realmente apresentem retorno. Um melhor entendimento sobre o mercado também deve facilitar a criação de objetivos e limites realistas para os projetos de inovação.

Precisamos investir mais em desenvolvimento de produtos, não por causa dele em si, mas porque temos idéias sobre bons produtos que sabemos que os consumidores querem comprar.

Esta observação pode ser verificada através das declarações de alguns entrevistados, como por exemplo:

Neste plano, toda visão mercadológica passada pela área de Marketing está sendo observada e os investimentos para a área serão apoiados nos intuitos de lançamentos de novos produtos (ELUX1, 2004)

Novamente houve a ênfase em marketing e inovação.

Precisamos assegurar que a Electrolux está entre as três marcas mais importantes que o consumidor tem em mente quando entra na loja. Se comercializarmos produtos inovadores que atendam às reais necessidades dos consumidores e utilizarmos uma cadeia de fornecimento, fabricação e transporte muito eficiente, os consumidores sempre procurarão nossos produtos.

Nesta **Carta nº3**, o planejamento estratégico delimitado a todas as unidades do grupo foi novamente enfatizado, e o foco no resultado é claramente observado.

O processo anual de Estratégia e Planejamento de Negócios criará planos trienais no âmbito de setores e de linhas de produtos para todas as nossas subsidiárias. Nesse processo, as linhas de produtos desenvolverão estratégias para lucratividade e planos de negócios com roteiros de ações estritamente ligados ao crescimento financeiro.

Esta observação pode ser verificada através das declarações de alguns entrevistados, como por exemplo:

A área formula suas estratégias a partir das estratégias globais da companhia. É realizado um *business plan* e este tem uma visão para três anos. Após isto fazemos os planos para a nossa área (ELUX3, 2004)

A área se utiliza do orçamento anual com um plano tático, onde este orçamento ficaria posicionado entre estratégia e tática. Este orçamento anual é feito sempre com uma visão para os 3 anos consecutivos (SUP4, 2004)

Novamente em sua **Carta nº3** a mudança para o atingimento das metas traçadas foi enfatizada, reforçando sutilmente que somente as empresas lucrativas do grupo permanecerão em seus negócios.

Existem várias maneiras de fazer melhorias que ainda não foram descobertas. Desafiei os setores e as linhas de produtos a, até o final de outubro, proporem planos de ação para começar a fazer essas melhorias. Seus planos serão diferentes, de acordo com as respectivas circunstâncias. Alguns terão que fazer mudanças estruturais para alcançar o direito de crescer, ao passo que outros poderão concentrar-se mais no crescimento fortalecendo suas atividades de marketing e inovação.

Em sua **Carta nº4**, enviada em outubro de 2002, novamente consumidores e inovação são focados.

A essência da Electrolux é **“Criar soluções inovadoras e confiáveis para uma melhor qualidade de vida.”** Isto não é um slogan, mas a declaração de uma orientação para tudo que a Electrolux deve representar. É a substância daquilo que os consumidores devem pensar quando nos vêem.

Em sua **Carta nº5**, enviada em dezembro de 2002, um novo direcionamento foi dado, qualidade de produto. Percebe-se claramente um sequenciamento de idéias, na qual a Electrolux quer maximizar sua lucratividade, reforçar a marca Electrolux e, para que isso seja obtido a qualidade de seus produtos deve satisfazer os anseios de seus consumidores.

Marcas sólidas exigem alta qualidade e a qualidade compensa, pois a não qualidade incorre em altos custos. Se examinarmos o quanto gastamos com o que aconteceu de errado, como sucateamento, retrabalho, avarias durante o transporte, garantias e compensações, veremos que os custos de vários de nossos produtos são superiores aos lucros que geram.

Nesta quinta carta percebe-se uma preocupação com ações de curto prazo. Esta mensagem, apesar de não ser direcionada à área de suprimentos, mostra o caminho a ser tomado pela área, no qual reduções de custos são necessárias mas sempre com a visão do atendimento das exigências dos consumidores.

Temos que agir rápido - tanto no curto quanto no longo prazo. O trabalho com a qualidade é de mais longa duração do que outros elementos de nossa empresa. Se implementarmos medidas de redução de custos, por exemplo, o resultado aparece quase que imediatamente. Contudo, se tomarmos providências para melhorar a qualidade, serão necessários anos para que possamos perceber todos os seus efeitos.

Quando direcionamos nosso foco para os custos - é tentador enfatizar medidas de resultado rápido - o trabalho de longo prazo com a qualidade é negligenciado. As conseqüências futuras não serão boas. Precisamos adotar medidas para o curto prazo e para o futuro mais distante. Temos que definir metas de qualidade para os próximos três - ou quatro - anos e ter a persistência de não nos afastarmos delas implementando as medidas necessárias para alcançá-las.

Identificam-se três áreas de especial importância, sendo todas elas geralmente de longo alcance.

1. *Desenvolvimento de produtos*. A qualidade de um produto é instituída logo de início. Temos que ser os melhores do mundo no aperfeiçoamento da integração entre projeto, fabricação e produção na etapa de desenvolvimento do produto. Dessa forma, podemos assegurar a fabricação eficiente de produtos sem defeitos.

2. *Qualidade dos fornecedores*. Pode-se dizer o mesmo neste caso. Se envolvermos nossos fornecedores na integração desde o início, estaremos criando as condições para a boa qualidade. A cooperação com os fornecedores para o alcance da qualidade deve estender-se por todo o

processo, desde a entrega até o fornecimento da última peça sobressalente.

3. *O controle das variações* de peças de um produto é um ponto em que temos que ser excepcionais. Muitos de nossos problemas devem-se ao fato de que as peças de alguns produtos não se encaixam com precisão. Temos que nos certificar de que, desde o início, a fabricação é executada adequadamente para atender às exigências do consumidor.

Temos que melhorar nosso trabalho com relação à qualidade e temos que começar a pensar mais em medidas de longo prazo em vez de pensarmos apenas em soluções rápidas.

Existem pelo menos dois motivos que justificam essa afirmação. Um deles é o custo; se reduzirmos os custos devidos à baixa qualidade, aumentaremos nossa lucratividade. O outro é a confiança. A essência de todas as marcas sólidas é a satisfação dos clientes com produtos e serviços. A Electrolux é sinônimo de 'soluções inovadoras e confiáveis para uma melhor qualidade de vida'.

Esta observação pode ser verificada através das declarações de alguns entrevistados, como por exemplo:

Estamos trabalhando fortemente na melhoria da qualidade de nossos produtos que é uma das principais exigências da matriz sueca (ELUX4, 2004).

A área formula suas estratégias com base no monitoramento da satisfação dos clientes (consumidores e revendedores) e melhoria na relação custo-benefício (custos operacionais internos e externos da qualidade) (ELUX11, 2004).

A **Carta nº6**, enviada em março de 2003, é direcionada à área de marketing, conforme trecho a seguir:

É preciso alterar nossa forma de segmentar - ou seja, agrupar - os consumidores. A segmentação tradicional por idade, renda, sexo, estilo de vida etc. revela muito pouco sobre as necessidades dos consumidores ou sua preferência de produtos. Todos os investimentos devem basear-se na percepção dos consumidores.

Esta observação pode ser verificada através da declaração de entrevista:

Todas as estratégias da área são formuladas baseadas nos interesses dos consumidores. (ELUX7, 2004)

A **Carta nº7**, enviada em abril de 2003, deixa a mensagem de que todo o grupo deve compreender aonde a Electrolux quer chegar.

Se o maior número possível de pessoas na Electrolux entender onde queremos chegar e continuar totalmente comprometido com nossa estratégia, conseguiremos ir bem longe. Os níveis gerenciais serão treinados a fim de se tornarem melhores orientadores.

Em sua **Carta nº8**, enviada em maio de 2003, o presidente mundial deixa clara qual é a missão para a área de suprimentos e outras áreas que buscam controle da relação custo-benefício.

Grande parte do custo de nossos produtos depende de componentes e materiais que não produzimos, mas compramos de fornecedores externos. Existem excelentes possibilidades de cortar custos nesse campo e temos que aprender a aproveitá-las - mais rapidamente!

A base fundamental de todos esses esforços inovadores é a manutenção de uma boa relação custo-benefício. Devemos usar todo o dinheiro que pudermos economizar na organização para cobrir as despesas com desenvolvimento e aumentar nossos lucros. Temos que ser a mais inovadora e mais eficiente de todas as empresas.

Esta observação pode ser verificada através da seguinte declaração:

Porém para suprimentos a estratégia geral é a redução e represamento dos custos de matéria prima (SUP2, 2004).

Além da diretriz de se comprar com uma melhor relação custo-benefício, na **Carta nº8** o presidente mundial também faz uma leitura do ambiente mundial e, percebendo a agressividade com que países em que os custos de produção são menores estão atuando em vários segmentos de mercado, mais uma forte mensagem é passada para a área de suprimentos.

A manutenção de baixos custos tem-se tornado cada vez mais importante e um dos principais motivos para isso é a concorrência mais agressiva de

países em que os custos de produção são menores. Eles fornecem tanto produtos acabados quanto componentes para produtos que são montados em outros países. Essa tendência não é nova nem se trata de uma fase passageira. Ela chegou para ficar e nos afetará cada vez mais. Precisamos comprar mais de países que têm custos de produção mais baixos.

Por meio de uma combinação de baixos custos de produção, alguns subsídios do governo e uma moeda atrelada ao dólar e a investimentos estrangeiros, a China tem uma capacidade produtiva muito superior à demanda atual. O Brasil, o México e os países do Leste Europeu também oferecem capacidade produtiva a baixo custo.

O resultado disso é uma dura concorrência de preços e, provavelmente, o pior ainda está por vir. Uma coisa, porém, é certa. Se não aceitarmos o desafio e não adaptarmos nossa estrutura de custos agora, os consumidores escolherão outros produtos mais baratos que os nossos. Portanto, precisamos ser muito mais ousados. É mais cômodo e mais seguro continuar comprando dos mesmos fornecedores, mas temos que ter coragem de avaliar - e escolher - alternativas mais baratas. Esse é um pré-requisito para nossa sobrevivência de longo prazo.

Obviamente temos que exigir dos países que oferecem preços mais baixos a mesma qualidade que exigimos dos outros fornecedores. Nosso objetivo não é qualidade inferior por menor preço. Precisamos obter a mesma qualidade, ou melhor, a preço mais baixo.

Esta observação pode ser verificada através da seguinte declaração de um gerente da área de suprimentos:

Internamente existe o desdobramento em quatro grupos estratégicos sendo, comprar de países de custo baixo (SUP1, 2004).

A cadeia de suprimentos como um todo deve ser mais eficiente.

Podemos ser mais eficientes em produção e distribuição. Além de comprarmos por menos, podemos nos esforçar para tornar nossa própria produção e distribuição mais eficientes.

Como podemos combater as causas dos problemas e não apenas seus sintomas? Um sintoma comum seria um fornecedor externo que atrasa sua entrega. Muitas vezes, porém, a raiz do problema não está no fornecedor. Ela está dentro de nossa organização e precisa ser identificada e corrigida. Combater os sintomas oferece apenas alívio momentâneo. O problema aparecerá novamente.

Percebe-se no próximo trecho, também retirado da **Carta nº8**, a preocupação de não se transformar as economias obtidas em descontos diretos ao consumidor e na mesma carta no qual o direcionamento à área de suprimentos é dado, uma forte mensagem também é passada à área de vendas.

Não precisamos compartilhar nossos ganhos de eficiência com nossos clientes no mesmo minuto em que os obtemos, reduzindo os preços. Precisamos nos aperfeiçoar mantendo os preços no mesmo nível. É tão fácil garantir um pedido individual reduzindo preços, mas, no longo prazo, esse é um caminho perigoso. Devido à dimensão de nossa empresa, quando oferecemos uma redução, raramente conseguimos aumentá-los novamente. Precisamos reconsiderar e melhorar muito o controle de nossa estrutura de descontos e também de incentivos. As decisões sobre definição de preços são decisões estratégicas e as linhas mestras devem ser definidas pela diretoria de linhas de produtos, que tem uma visão geral do mercado.

Inovação, ambiente mais competitivo e equilibrar esforços de curto e longo prazo são as mensagens transmitidas na **Carta nº9** em julho de 2003.

Temos que desenvolver e promover nossos principais produtos. Os clientes podem decidir comprar um modelo Electrolux mais simples quando chegam à loja, mas apresentando propagandas que mostram nossos produtos mais atraentes, fazemos com que peçam Electrolux.

No momento, várias nuvens escuras cobrem o horizonte. Menor demanda dos consumidores, pressão continuada para a redução de preços, excesso de capacidade da indústria e, a nova concorrência, igualmente preocupante. Somados, esses fatores estão pressionando nossa lucratividade e exigindo mais de nós que trabalhamos na Electrolux.

Não creio que a queda na demanda, a pressão nos preços e no mix de produtos, ou a concorrência venham a melhorar no futuro próximo - na verdade, a situação provavelmente ficará ainda mais difícil. Temos que ajustar nossos custos a essa realidade.

Esta observação pode ser verificada através da seguinte declaração:

o real problema é que estamos em um país no qual a oferta é maior do que a demanda, existem fortes concorrentes e está espremida entre grandes clientes e grandes fornecedores (ELUX10, 2004).

Provavelmente nunca teremos todos os recursos que desejaríamos para o desenvolvimento de produtos, percepção dos consumidores e marketing. Isso aumenta ainda mais a importância de utilizarmos nossos recursos corretamente.

Temos que ter foco. Em muitos casos, estamos investindo em um campo muito amplo - e assim nos diversificando muito. Temos que nos concentrar no desenvolvimento de produtos pelos quais os consumidores estejam dispostos a pagar mais. É melhor tentar alcançar um grupo-alvo seletivo e limitado do que espalhar a oferta e falhar em muitos casos.

Temos que equilibrar esforços de curto e longo prazo. Enfrentamos o desafio de alocar recursos para desenvolvimento de produtos e iniciativas de marketing. As atividades que constroem a marca Electrolux geram rendas no longo prazo, mas talvez demore para percebermos os resultados. Promoções por meio de descontos, muitas vezes nas lojas, proporcionam aumentos de volume no curto prazo, mas podem prejudicar a marca - e os níveis de preços - que levam muito tempo para se recuperar. Os dois tipos de iniciativa são necessários, mas a decisão é uma difícil atitude de equilíbrio.

A **Carta nº10**, enviada em outubro de 2003, reforça o que a Electrolux deve oferecer aos consumidores.

O espírito da Electrolux é oferecer "praticidade" e "tranquilidade" aos seus consumidores. Esse é o significado de "soluções inovadoras e confiáveis para facilitar sua vida e torná-la mais agradável".

A **Carta nº11**, enviada em dezembro de 2003, deixa a clara mensagem às áreas de desenvolvimento de novos produtos e suprimentos, flexibilidade e agilidade.

Temos produtos atraentes para serem lançados, mas eles são muito poucos! Além disso, demoramos muito para desenvolvê-los!

Nossos objetivos são trabalhar mais rapidamente, usando um fluxo mais simples e transparente para assegurar qualidade, garantir que nossas iniciativas estejam fundamentadas em uma necessidade dos consumidores e monitorar continuamente nossos esforços com base nessa necessidade.

Uma forma de reunirmos o capital inicial para financiar esses investimentos será **cortando custos com compras**. A longo prazo, produtos melhores resultam em maior rentabilidade por meio de aumento das vendas e melhores preços.

A cooperação é essencial para o desenvolvimento de novos projetos e, se os projetos forem baseados no compartilhamento da intensa percepção do consumidor, a cooperação se tornará mais fácil. Ao longo do caminho, obteremos nova experiência que nos garantirá boa posição no futuro também.

Não se esqueçam: se quisermos vencer, teremos que ser os primeiros a chegar.

Esta observação pode ser verificada através da seguinte declaração:

Estamos tentando desenvolver uma estrutura mais matricial, menos hierárquica a qual poderá fazer frente a este desafio (ELUX4, 2004).

A **Carta nº12**, também enviada em dezembro de 2003, reforça a inovação e o planejamento.

O que precisamos é de metas bem definidas, persistência e coragem para fazer algo diferente do que foi feito até agora.

Em sua **Carta nº13**, enviada em abril de 2004, o presidente mundial da Electrolux reforça qual é o objetivo para todo o grupo e deixa clara a maneira como atingiremos este objetivo.

Nosso objetivo geral é nos tornarmos a principal empresa de nosso ramo em desenvolvimento de produtos impulsionado pela percepção dos consumidores. Produtos inovadores são fundamentais para um crescimento rentável.

Para a área de desenvolvimento de produtos o direcionamento é agilidade e inovação.

Seremos os mais rápidos no lançamento de produtos novos e importantes no mercado. Isso exigirá não só uma redução de 50% no tempo de desenvolvimento de produtos, bem como que tenhamos sempre novos produtos em processo de elaboração - avançando a um ritmo bem calculado. Precisamos realizar mais desenvolvimentos paralelos a fim de aumentar a frequência dos lançamentos de nossos produtos no mercado.

Primeiro: sempre ter certeza de onde inovar. Cada linha de produtos deve ter sua estratégia de mercado - um guia estratégico que demonstre onde concentrar os esforços de inovação.

Segundo: usar o Product Creation Process. O Product Creation Process - que chamamos de PCP - é o modo pelo qual a Electrolux desenvolve novos produtos. Agora, ele inclui a segmentação baseada em necessidades e as percepções que adquirimos a partir de pesquisas sobre consumidores. Na fase de desenvolvimento de um produto, precisamos de muita cooperação entre as áreas de marketing, projeto, desenvolvimento de produtos, suprimentos e produção. Dessa forma, podemos assegurar eficiência na fabricação de produtos sem defeitos. O segredo é fixar-se em um único processo.

A interação entre áreas deverá ser reforçada.

Terceiro: abrir portas entre os departamentos e definir claramente as responsabilidades.

Quarto: aprimorar nosso processo de lançamento de produtos. Temos que aperfeiçoar nossa maneira de lançar novos produtos.

Quinto: ousar mais. A diretoria precisa dedicar muito mais tempo e atenção aos novos produtos. E ousar mais. Estamos aumentando nossos investimentos em marketing para construir a marca Electrolux. Mas o desafio final da marca está nos produtos inovadores que conseguirmos lançar.

#### 4.2.2 Estrutura Geral Electrolux

A verificação de como está estruturada a Electrolux do Brasil, assim como de suas estratégias macros, possibilitou a visualização mais detalhada do plano estratégico da Electrolux do Brasil.

Dentro da estrutura Electrolux do Brasil são mostrados quais são os objetivos dos cargos (razão da existência), principais responsabilidades, principais desafios do cargo, habilidades técnicas exigidas e habilidades comportamentais exigidas, e a quem se reporta na estrutura, pois estas informações possibilitaram a verificação da conjunção ou não das estratégias, estrutura e a cultura da área de suprimentos perante as estratégias, estrutura e cultura geral da Electrolux.

Tais informações encontram-se agrupadas nos Requisitos de Cargo Funcional (RCFs) de cada cargo que estão dentro do sistema da qualidade da

Electrolux. A análise dos RCFs possibilitou o cruzamento dessas informações com as principais características da cultura predominante para a verificação do alinhamento entre elas.

A divisão hierárquica na Electrolux do Brasil inicia-se na figura do presidente da companhia (C.E.O, Chef Executive Office). Abaixo da linha de *staf* existem seis diretorias que se reportam diretamente ao presidente, sendo as diretorias de recursos humanos, financeira, manufatura e suprimentos, qualidade e engenharia, marketing e vendas.

Abaixo do nível hierárquico de diretoria existe o nível de gerência divisional, sendo que algumas destas gerências reportam-se a uma diretoria e algumas se reportam diretamente ao presidente da companhia. Neste nível hierárquico estão as seguintes gerências divisionais: tesouraria, jurídica, crédito e risco, controladoria, tecnologia da informação, manufatura Curitiba, manufatura Manaus, qualidade e engenharia industrial, engenharia de produtos, design, exportação, marketing, serviços ao consumidor, *supply chain*, vendas nacionais e planejamento comercial.

Abaixo das gerências divisionais existe o nível de gerente de área e estas se dividem quatro gerências para a diretoria financeira, três gerências para a diretoria de manufatura e suprimentos, cinco gerências para a diretoria de qualidade e engenharia, cinco gerências para a diretoria de marketing, oito gerências para a diretoria de vendas e, uma gerência para a gerência divisional de serviços ao consumidor.

Nos níveis hierárquicos da Electrolux ainda existe o nível de supervisão de área, porém este, não é foco nesta pesquisa, com exceção da supervisão de suprimentos.

Esta representação pode ser verificada no organograma da Electrolux do Brasil que é representado na Figura 4

As principais responsabilidades, os principais desafios do cargo, as habilidades técnicas exigidas e habilidades comportamentais exigidas para os cargos são mostrados nos RCFs conforme exemplos:



## **CARGO: DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS**

### ◆ Objetivo do Cargo (Razão da Existência)

Desenvolver uma organização humana, capaz de vencer no mercado, através de análise contínua de necessidades e oportunidades, oferecendo instrumentos de RH capazes de satisfazer os primeiros e aproveitar as últimas. A finalidade última do cargo é a de, através das pessoas da organização, otimizar os resultados da empresa e o Value Creation para os acionistas.

### ◆ Principais Responsabilidades

O propósito do cargo é o de dirigir a função de RH, a fim de apoiar o alcance de resultados da estratégia do negócio, através de capacitação apropriada das pessoas, nível de recursos, recompensa relevante, sistemas de reconhecimento e de gerenciamento da performance. O ocupante deve inovadoramente aprimorar os processos de RH, usando técnicas avançadas e produzir a estratégia de RH em linha com o Business Plan. Os Processos relativos a Pessoas (People Processes) são os meios adequados para cumprir as responsabilidades do cargo e criar entre os colaboradores um clima de harmonia e compromisso com os objetivos da empresa. O Resultado esperado de RH é o aumento de competitividade da organização através de seus talentos internos, trabalhando para os mesmos objetivos, em harmonia e com inovação e desprovido de receios de colaborar e expressarem-se livremente ao buscar o melhor para a empresa. O cargo deve estabelecer uma clara relação com seus pares e presidente, buscando desobstruir quaisquer canais de comunicação que possam impedir a empresa de conquistar seus objetivos através de seus colaboradores.

### ◆ Principais Desafios Do Cargo

Manter o moral elevado e alto o grau de compromisso de todos os colaboradores. Num ambiente altamente competitivo, buscar atingir os melhores resultados em RH com os menores custos imagináveis. - Manter os empregados informados de mudanças que afetem seus cargos e objetivos, com clareza e rapidez. - Manter remuneração total e práticas de gestão de RH em linha com o que pratica o mercado, dentro sempre da perspectiva do que é possível conceder, diante do estágio de desenvolvimento dos negócios.

### ◆ Habilidades Técnicas Exigidas

Gestão de orçamentos, gestão de pessoas, gestor de projetos, inglês avançado, organização, planejamento e solução de problemas de forma analítica.

◆ **Habilidades Comportamentais Exigidas**

Ação cooperativa, agilidade de decisões, construção de redes e aliança, criatividade, dinamismo, excelentes habilidades de comunicação, flexibilidade, gestão de equipe, inovação, liderança, negociação, orientação para resultados, proatividade, relacionamento interpessoal.

◆ **Estrutura Organizacional**

Reporta-se diretamente ao Presidente da Companhia.

Títulos dos cargos que se reportam diretamente: Controller, Gerente de Divisão de Crédito e Risco, Gerente de Divisão de IT.

**CARGO: GERENTE DE DIVISÃO DE PLANEJAMENTO COMERCIAL**

◆ **Objetivo do Cargo (Razão da Existência)**

Acompanhar, administrar e controlar o fluxo de pedidos, bem como verificar e analisar o atingimento das metas propostas em volumes, preços, despesas comerciais e verbas de propaganda.

◆ **Principais Responsabilidades**

Realizar a análise de atingimento de preço e rentabilidade; Efetuar o acompanhamento de VPC; Acompanhar as despesas orçamentárias das divisões ligadas à Diretoria Comercial Validar a remuneração variável da equipe de vendas; Previsionar vendas, em conjunto com o Gerente Nacional de Vendas e Regionais / Key Accounts Distribuir e acompanhar o atingimento de cotas; Informar ao campo (disponibilidade de estoque, slow movers (fora de linha / baixo giro) com definição de estratégia para venda); Definir prioridade de atendimento e liberação dos pedidos em condições comerciais e crédito para Logística; Desenvolver sistemas de acompanhamento de vendas.

◆ **Principais Desafios Do Cargo**

Garantir o atingimento do orçamento no que tange a lucro bruto, que contempla venda do volume, preço e mix que garantam a rentabilidade, essas vendas deverão ser feitas com os recursos orçados.

◆ **Habilidades Técnicas Exigidas**

NENHUM DADO RETORNADO.

- ◆ Habilidades Comportamentais Exigidas

NENHUM DADO RETORNADO.

- ◆ Estrutura Organizacional

Reporta-se diretamente ao Diretor de Vendas

### **CARGO: GERENTE DE CUSTOS**

- ◆ Objetivo do Cargo (Razão da Existência)

Coordenar as atividades da área a fim de garantir a correta apuração dos custos e resultados com suas devidas análises e consistência aos nossos clientes.

- ◆ Principais Responsabilidades

Supervisionar a equipe na gestão corporativa de fechamentos mensais, composição e análises de custos (contábeis, projetos, simulações, estudos, comparativos, etc) rotinas de estoques, evoluções de preços e contagem cíclica; - Identificar e Supervisionar a implantação corporativa de projetos da área; - Administrar os recursos humanos; - Elaborar e padronizar os procedimentos internos e legais para as Unidades de negócios do grupo no Brasil; - Manter contatos e envio de informações (Reports) à Suécia; - Realizar a coordenação corporativa na implantação de novos conceitos e procedimentos de abrangência não limitada à Divisão de Controladoria.

- ◆ Principais Desafios Do Cargo

Permanente desenvolvimento de novas ferramentas de forma a suprir as necessidades das demandas pelas chefias e demais áreas da empresa; - Devido aos constantes incrementos nas atividades desenvolvidas pela equipe, a apresentação de novas propostas de trabalho com a finalidade de manutenção da qualidade e pontualidade das informações; - Garantir a motivação da equipe e o bom andamento das atividades mesmo sob constante pressão; - Planejar as atividades sob constante alteração de prioridades e novas demandas.

- ◆ Habilidades Técnicas Exigidas

Atenção Concentrada, Conhecimento de Informática Avançado (MS Office), Conhecimento de Planejamento Tributário, Gerenciamento de Pessoas, Sólidos Conhecimentos custos, contabilidade e estoques; Sólidos Conhecimentos de sistema integrado ERP; Sólidos Conhecimentos nas áreas de manufatura, logística, engenharia de produtos e processos.

◆ **Habilidades Comportamentais Exigidas**

Comunicação, negociação, organização, orientação para resultados, percepção, planejamento, relacionamento interpessoal, trabalhar sob pressão, trabalho em equipe.

◆ **Estrutura Organizacional**

Reporta-se diretamente ao Gerente de Divisão de Controladoria

A demonstração dos requisitos de cargo funcional (RCFs), a divisão estrutural e, a identificação de suas estratégias elucidou parcialmente plano estratégico da organização em estudo. Porém necessitou-se a elucidação de como a organização formula suas estratégias, como ela se porta junto ao seu meio e, se estrutura organizacional está adequada ao atingimento metas traçadas.

Conforme metodologia apresentada nos tópicos 3.2.3 e 3.2.4, foram realizadas entrevistas com os diretores, gerentes de divisão e gerentes de área, nos quais estes foram questionados sobre como a área formula suas estratégias, sendo os resultados demonstrados a seguir:

A análise de conteúdo das entrevistas obtidas através do Questionário 3, Pergunta 1, demonstrou, como se pode acompanhar no Quadro 1, que as estratégias da organização foram criadas sob a orientação de três premissas: Orientação da Electrolux Mundial, Mercado e Plano Orçamentário.

**QUADRO 1 - FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

| <b>Formulação da Estratégia</b> | <b>Qt. cit.</b> | <b>Freq.</b> |
|---------------------------------|-----------------|--------------|
| Electrolux Mundial              | 10              | 52,6%        |
| Electrolux Brasil               | 4               | 21,1%        |
| Mercado                         | 11              | 57,9%        |
| Outras áreas                    | 4               | 21,1%        |
| Não Identificada                | 1               | 5,3%         |
| Orçamento Geral                 | 10              | 52,6%        |
| <b>TOTAL OBS.</b>               | <b>19</b>       |              |

**FONTE: BASEADO NO SOFTWARE SPHINX**

Para o questionamento da existência do alinhamento das estratégias da área com as metas traças pela organização, conforme Pergunta 2 do Questionário 3, a análise de conteúdo verificou a existência de um alinhamento, apesar de que

47,4% dos entrevistados compreenderem que existam ressalvas neste alinhamento, conforme freqüência apresentada no Quadro 2, abaixo:

#### QUADRO 2 - ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA

| Alinhamento Estratégia | Qt. cit.  | Freq.       |
|------------------------|-----------|-------------|
| Sim                    | 10        | 52,6%       |
| Sim, com ressalvas     | 9         | 47,4%       |
| Não                    | 0         | 0,0%        |
| <b>TOTAL OBS.</b>      | <b>19</b> | <b>100%</b> |

FONTE: BASEADO NO SOFTWARE SPHINX

Para o questionamento de como a área interage com o meio organizacional onde ela está inserida, de acordo com a Pergunta 3 do Questionário 3, a análise de conteúdo das entrevistas demonstrou que a interação se dá principalmente de clientes internos, clientes externos e mercado, conforme freqüência apresentada no Quadro 3, abaixo:

#### QUADRO 3 - INTERAÇÃO COM O MEIO

| Interção com o Meio | Qt. cit.  | Freq. |
|---------------------|-----------|-------|
| Consumidor          | 3         | 15,8% |
| Cliente Interno     | 15        | 78,9% |
| Cliente Externo     | 13        | 68,4% |
| Mercado             | 10        | 52,6% |
| Não interage        | 0         | 0,0%  |
| <b>TOTAL OBS.</b>   | <b>19</b> |       |

FONTE: BASEADO NO SOFTWARE SPHINX

Outro questionamento realizado aos diretores, gerentes de divisão e gerentes de área foi se a estrutura da área está adequada ao atingimento das metas traçadas, de acordo com a Pergunta 4 do Questionário 3, sendo que a análise de conteúdo aponta que esta não está adequada, pois se acredita que a resposta de 'parcialmente adequada' tende a um não alinhamento. Somando-se estas freqüências verifica-se que 84,2% dos entrevistados perceberam que a estrutura da área não está adequada ao atingimento das metas, conforme freqüência apresentada no Quadro 4, na seqüência:

#### QUADRO 4 - ADEQUAÇÃO DE ESTRUTURA

| Adequação Estrutura | Qt. cit.  | Freq.       |
|---------------------|-----------|-------------|
| Sim                 | 3         | 15,8%       |
| Parcialmente        | 11        | 57,9%       |
| Não                 | 5         | 26,3%       |
| <b>TOTAL OBS.</b>   | <b>19</b> | <b>100%</b> |

FONTE: BASEADO NO SOFTWARE SPHINX

Com a análise de conteúdo das perguntas do Questionário 3 concluiu-se a identificação do plano estratégico da organização em estudo e o mesmo processo foi aplicado para a identificação do plano funcional, com a aplicação do Questionário 2.

### 4.3 PLANO FUNCIONAL

Neste tópico apresenta-se também a caracterização do plano funcional da área de suprimentos da Electrolux, focando como a área formula suas estratégias, como a área se porta junto ao seu meio, como a área se divide estruturalmente, se esta estrutura está adequada ao atingimento das metas traçadas, gerando subsídios para a verificação se este plano funcional está alinhado com o plano estratégico.

#### 4.3.1 Estratégia da Área de Suprimentos

O departamento de suprimentos necessita interagir com seu ambiente o tempo todo e, para que se tenha o mínimo de previsibilidade sobre este ambiente, são traçadas algumas premissas a respeito dos principais guias das carteiras de químicos, elétricos, mecânicos e indiretos e, ainda premissas gerais que atingem todas as carteiras e a Electrolux como um todo. Estas premissas são detalhadas no item a seguir, 4.3.1.1. e melhor detalhadas nos Quadros 5, 6, 7 e 8.

##### 4.3.1.1 Premissas

As premissas são obtidas junto a grandes bancos, órgãos governamentais, *benchmarking* com automobilísticas, entre outros, pois não só a Electrolux busca certa estabilidade sobre o ambiente extremamente conturbado em que o Brasil está inserido. Tais premissas são as projeções dos diferentes setores do ambiente

econômico, tanto a nível local como global, que buscam antever diversos índices que impactam na economia mundial e influenciam a organização.

O planejamento para a confecção do orçamento inicia-se em outubro e é revisado trimestralmente, sendo apresentados no Quadro 5, a seguir as principais projeções do mercado:

QUADRO 5 - PROJEÇÕES DAS COMMODITIES DE MERCADO

| PROJEÇÕES DAS COMMODITIES DE MERCADO |         |                   |
|--------------------------------------|---------|-------------------|
|                                      | BU 2004 | Rev. Jan. BU 2004 |
| Barril de Óleo                       | 2,10%   | -0,11%            |
| Cobre LME                            | 5,10%   | 4,55%             |
| Alumio LME                           | 4,20%   | 6,94%             |
| Zinco LME                            | 5,00%   | 9,00%             |
| Polietileno                          | 11,00%  | 18,00%            |
| Polipropileno                        | 11,00%  | 18,72%            |
| PVC                                  | 11,00%  | 17,99%            |
| Poliestireno                         | 11,00%  | 18,00%            |
| Monomero do Estireno                 | 11,00%  | 17,27%            |
| Aço                                  | 13,20%  | 13,00%            |
| Borracha sintética                   | 11,00%  | 15,93%            |
| Poliuretano                          | 11,00%  | 18,00%            |

FONTE: ELECTROLUX, 2002, 2003

QUADRO 6 - PROJEÇÕES MACROECONÔMICAS DE MERCADO

| PROJEÇÕES MACROECONÔMICAS DE MERCADO |                |                   |
|--------------------------------------|----------------|-------------------|
|                                      | BU 2004        | Rev. Jan. BU 2004 |
| Inflação IPCA (1)                    | 6,20%          | 6,01%             |
| Inflação IGP-M (1)                   | 6,50%          | 6,07%             |
| Inflação INPC (1)                    | 6,52%          | 6,01%             |
| Taxa Selic (média anual)             | 16,50%         | 14,17%            |
| Câmbio (1)                           | 6,1% (R\$3,30) | 5,52% (R\$3,25)   |
| Custos de Mão de Obra (2)            | 6,52%          | 6,01%             |
| Energia elétrica (3)                 | 6,52%          | 6,07%             |
| Frete (4)                            | 2,10%          | -0,11%            |

Fontes: (1) Banco Central; (2) Igual INPC; (3) IGP-M; (4) Variação do barril do óleo

FONTE: ELECTROLUX, 2002, 2003

Além das premissas para o ano, a Electrolux também trabalha com previsões de três anos à frente. Estas são revisadas anualmente, mas servem como guia para ações futuras que requeiram um horizonte estratégico mais extenso, conforme Quadro 7, na página a seguir:

QUADRO 7 - PROJEÇÕES DAS COMMODITIES DE MERCADO VISÃO DE 3 ANOS

| PROJEÇÕES DAS COMMODITIES DE MERCADO |         |         |         |         |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
|                                      | BU 2003 | BU 2004 | BU 2005 | BU 2006 |
| Barril de Óleo                       | -15,00% | 2,10%   | 4,30%   | 2,80%   |
| Cobre LME                            | -5,50%  | 5,10%   | 3,80%   | 2,80%   |
| Alumio LME                           | -7,50%  | 4,20%   | 3,60%   | 2,80%   |
| Zinco LME                            | -10,30% | 5,00%   | 6,20%   | 2,80%   |
| Polietileno                          | 40,00%  | 11,00%  | 7,90%   | 7,80%   |
| Polipropileno                        | 40,00%  | 11,00%  | 7,90%   | 7,80%   |
| PVC                                  | 32,00%  | 11,00%  | 7,90%   | 7,80%   |
| Poliestireno                         | 35,90%  | 11,00%  | 7,90%   | 7,80%   |
| Monomero do Estireno                 | 35,00%  | 11,00%  | 7,90%   | 7,80%   |
| Aço                                  | 10,00%  | 13,20%  | 6,70%   | 6,70%   |
| Borracha sintética                   | 25,00%  | 11,00%  | 7,90%   | 7,80%   |
| Poliuretano                          | 5,00%   | 11,00%  | 7,90%   | 7,80%   |

FONTE: ELECTROLUX, 2002, 2003

QUADRO 8 - PROJEÇÕES MACROECONÔMICAS DE MERCADO VISÃO DE 3 ANOS

| PROJEÇÕES MACROECONÔMICAS DE MERCADO |         |         |         |         |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
|                                      | BU 2003 | BU 2004 | BU 2005 | BU 2006 |
| Inflação IPCA (1)                    | 11,60%  | 6,20%   | 5,70%   | 5,00%   |
| Inflação IGP-M (1)                   | 11,80%  | 6,50%   | 5,50%   | 5,30%   |
| Inflação INPC (1)                    | 13,00%  | 6,52%   | 6,00%   | 5,30%   |
| Taxa Selic (média anual)             | 24,50%  | 16,50%  | 15,00%  | 14,00%  |
| Câmbio (1)                           | -10,50% | 6,1%    | 2,90%   | 2,80%   |
| Custos de Mão de Obra (2)            | 13,00%  | 6,52%   | 6,00%   | 5,30%   |
| Energia elétrica (3)                 | 24,80%  | 6,52%   | 10,30%  | 5,40%   |
| Frete (4)                            | -15,00% | 2,10%   | 4,30%   | 2,80%   |
| Demanda                              | ↓       | →       | ↑       | ↑       |

Fontes: (1) Banco Central (2) Igual INPC (3) IGP-M (4) Variação do barril do óleo

FONTE: ELECTROLUX, 2002, 2003

#### 4.3.1.2 Estratégias de Suprimentos

A criação das estratégias da área é baseada nas estratégias traçadas pela Electrolux Mundial. Esta se apóia nos pilares para a atuação de todas as empresas do grupo, sendo elas: Inovação, Foco no consumidor, Qualidade, Marketing e controle de custos.

Esta observação pode ser verificada através das declarações de alguns entrevistados, como por exemplo:

As estratégias da Electrolux Brasil estão baseadas nos pilares que foram traçados pelo presidente da Electrolux Mundial, e a estratégia de redução de custos em matéria prima é de competência da área de suprimentos (SUP1, 2004).

Grande parte das estratégias formuladas para a área de suprimentos vem da matriz, apesar de não visualizar uma pilar único que guie as estratégias da área (SUP2, 2004).

Primeiro, a área formula suas estratégias seguindo as estratégias da Electrolux Brasil e da Electrolux Mundial aliadas às premissas de mercado, indicadores e demais informações, e desta maneira planeja o que será feito para o próximo período. Como por exemplo, se haverá a necessidade de reduzir o número de fornecedores, quais os índices de reajustes de preços deverão ser repassados aos fornecedores, quais as metas de melhoria de qualidade, as melhores taxas e prazos de pagamento a fornecedores (SUP3, 2004).

Percebe-se que mesmo com todas as incertezas do ambiente onde a Electrolux está inserida, a organização busca um guia para os principais fatos geradores de reajustes de preços ou aonde buscar reduções, e além das premissas de *commodities* e macro-econômicas, a área de suprimentos gera um plano orçamentário que é utilizado pelos gestores e compradores como guia, a fim de verificar o andamento das diversas estratégias traçadas para a área e se estas estão gerando o resultado esperado. Tais afirmações podem ser verificadas através das seguintes declarações:

O orçamento é um plano a ser seguido e que serve como um guia (SUP2, 2004).

As diversas metas traçadas são controladas através de um plano orçamentário onde os índices de reajustes e descontos são colocados para os principais fornecedores, e estes servem como um guia a ser seguido pelos compradores responsáveis pelas diversas contas (fornecedores) (SUP1, 2004).

Estes guias servem como indicadores que auxiliam a criação e a verificação das principais estratégias, dividindo-se em quatro grupos: comprar de países de

custo baixo, implementar contratos comerciais, consolidar volumes de suprimentos e obter ganhos de eficiência, onde o desmembramento destas em ações são demonstradas a seguir:

### **I – Comprar de países de custo baixo**

Para algumas tecnologias ou processos não existentes no Brasil faz-se necessário a importação de alguns componentes. Essas suprimentos devem ser realizadas em países que são considerados “*Low Cost Countries (LCC)*”, sendo estes China, alguns países do Leste Europeu e países da América Central. O Brasil também é considerado um país LCC, desta maneira, a nacionalização de componentes também se enquadra nesta categoria, sendo as principais ações traçadas para o ano de 2004 as seguintes:

- Nacionalizar ou encontrar outra fonte LCC para partes da lavadora de roupa *front load*, que hoje são importadas da Itália.
- Nacionalizar ou encontrar outra fonte LCC para as dobradiças balanceadas do freezer horizontal, que hoje são importadas da Itália.
- Nacionalizar ou encontrar outra fonte LCC para partes do sistema de refrigeração dos produtos frost-free que atualmente são importados da Korea.

Além destas ações já inclusas na estratégia de comprar de LCC, foram verificadas outras ações que serão passíveis de nacionalização quando o novo projeto ‘fogões’ passar a ser produzido, sendo elas:

- Nacionalizar ou encontrar outra fonte LCC para os queimadores e queimadores do forno que atualmente são produzidos na Itália e sem fonte qualificada no Brasil
- Nacionalizar ou encontrar outra fonte LCC para os termostatos, *termocouple* e válvulas de segurança que atualmente são produzidos na Espanha e sem fonte qualificada no Brasil.

### **II – Implementação de contratos comerciais.**

- Desenvolvimento de um novo fornecedor para polioli e isocianato que são componentes utilizados para a confecção do poliuretano expandido (PU)

que é utilizado para o isolamento das paredes dos refrigeradores. Atualmente estes componentes são importados do grupo Dow, porém, pretende-se a inclusão da Electrolux Brasil no contrato mundial com o fornecedor Basf.

- Quebra do atual contrato de fornecimento para materiais de embalagem devido a uma nova fonte de fornecimento em desenvolvimento, embasado em competitividade.
- A Electrolux Brasil buscará junto a Electrolux Mundial a negociação da compra de matéria-prima necessária à confecção das embalagens (EPS). Esta ação confunde-se com uma consolidação de volumes, mas será tratada como inclusão de contrato comercial.
- Desenvolvimento do fornecedor nacional de PS **Innova** como fonte para as demais plantas da Electrolux Mundial, incluindo estas novas fontes no atual contrato com o fornecedor, para obter desta maneira uma redução de preços para o Brasil devido ao aumento de produtividade do fornecedor e privilegiando as demais plantas mundiais com matéria-prima fornecida pelo Brasil que também é um LCC.
- Desenvolvimento de uma segunda fonte para PP (poli propileno)
- Desenvolvimento de uma segunda fonte para compressores **RAC**

### **III – Consolidação de suprimentos.**

- Desenvolvimento de um novo fornecedor de aço em bobinas para fazer frente ao atual fornecedor CSN. Este novo parceiro será a Veja do Sul que faz parte do grupo Arcelor, atualmente o maior parceiro do grupo Electrolux Mundial no fornecimento de bobinas de aço.
- Consolidação de suprimentos de peças plásticas injetadas em um número mínimo de fornecedores, a fim de se otimizar os custos com energia elétrica e aumentar produtividade destes fornecedores.

### **IV – Ganhos de eficiência.**

- Redução do impacto de mão-de-obra nas negociações. Buscar que fornecedores automatizem suas linhas de produção reduzindo-se o percentual de mão-de-obra onde estas são representativas.

Estas observações podem ser verificadas através da seguinte declarações:

Internamente existe o desdobramento em quatro grupos estratégicos sendo, comprar de países de custo baixo, a implementação de contratos comerciais, consolidar volumes de compras e obter ganhos de eficiência (SUP1, 2004).

A análise destas estratégias possibilitará mais tarde o cruzamento desta parte do plano funcional com as principais características da cultura predominante para a verificação do alinhamento entre elas.

Antes da criação destas ações, estrategicamente a Electrolux Mundial faz uma divisão (classificação) de todas as matérias-primas adquiridas com o intuito de se verificar, mundialmente, as melhores oportunidades de compras. A Electrolux Brasil também se adequa a este padrão. Esta divisão se dá através da estruturação dos itens adquiridos em IDCOS "*identification code*" que permitem o agrupamento do volume total de compras em subdivisões, para um melhor controle e separação dos itens elétricos, químicos, mecânicos e indiretos, conforme Quadro 9, abaixo:

QUADRO 9 - IDCOS

| IDCO | Descrição                          | IDCO | Descrição              |
|------|------------------------------------|------|------------------------|
| AL   | Alumínio matéria prima             | GL   | Vidros                 |
| BB   | Rolamentos                         | MC   | Componentes Metálicos  |
| CA   | Peças fundidas                     | MO   | Motores                |
| CB   | Painéis de circuito impresso       | OT   | Outros                 |
| CC   | Cabos e redes                      | PA   | Papel                  |
| CO   | Compressores                       | PC   | Componentes Plásticos  |
| CS   | Sistemas de refrigeração           | PM   | Material de embalagem  |
| CU   | Liga de cobre matéria prima        | PR   | Plástico Matéria Prima |
| DG   | Gaxetas para a porta               | RU   | Borrachas              |
| EC   | Outros elétricos e eletromecânicos | SC   | Aço Revestido          |
| EI   | Outros componentes eletrônicos     | SS   | Aço Inox               |
| EN   | Ésmaltes                           | SU   | Aço Não Revestido      |
| FO   | Espuma                             | TH   | Termostatos            |
| GA   | Gases                              | TI   | Timers                 |
| GC   | Vidros cerâmicos                   | WO   | Madeira                |

FONTE: ELECTROLUX, 2002, 2003

Esta separação das *comodities* em IDCOs auxilia o grupo Electrolux a agrupar e verificar potenciais de ganho, mas, aparentemente sem intenção, auxilia a estruturação da área de suprimentos, pois cada comprador possui responsabilidade sobre certos IDCOs que estão estruturados como responsabilidade das áreas de químicos, elétricos, mecânicos e indiretos, conforme veremos a seguir.

#### 4.3.2 Estrutura da Área de Suprimentos

A verificação de como está estruturada a área de suprimentos, assim como de suas estratégias, possibilitou a visualização mais detalhada do plano funcional de suprimentos da Electrolux do Brasil.

Dentro da estrutura de suprimentos são mostrados quais os objetivos dos cargos (razão da existência), principais responsabilidades, principais desafios do cargo, habilidades técnicas e habilidades comportamentais exigidas, e a quem se reporta na estrutura, possibilitando verificação da conjunção ou não das estratégias, estrutura e a cultura da área de suprimentos perante as estratégias, estrutura e cultura geral da Electrolux.

Tais informações encontram-se agrupadas nos RCFs (Requisitos de Cargo Funcional) de cada cargo que estão dentro do sistema da qualidade da Electrolux. A análise dos RCFs possibilitará o cruzamento dessas informações com as principais características da cultura predominante para a verificação do alinhamento entre elas.

As divisões hierárquicas na área de suprimentos são poucas. Existe o cargo de diretor de suprimentos, que é a máxima representação de poder na área. As gerências são três, uma para cada grande *commodity* (químicos, elétricos e mecânicos) e uma supervisão para a área de indiretos (ainda buscando uma oportunidade de promoção à gerência).

As divisões estão representadas conforme organograma a seguir.

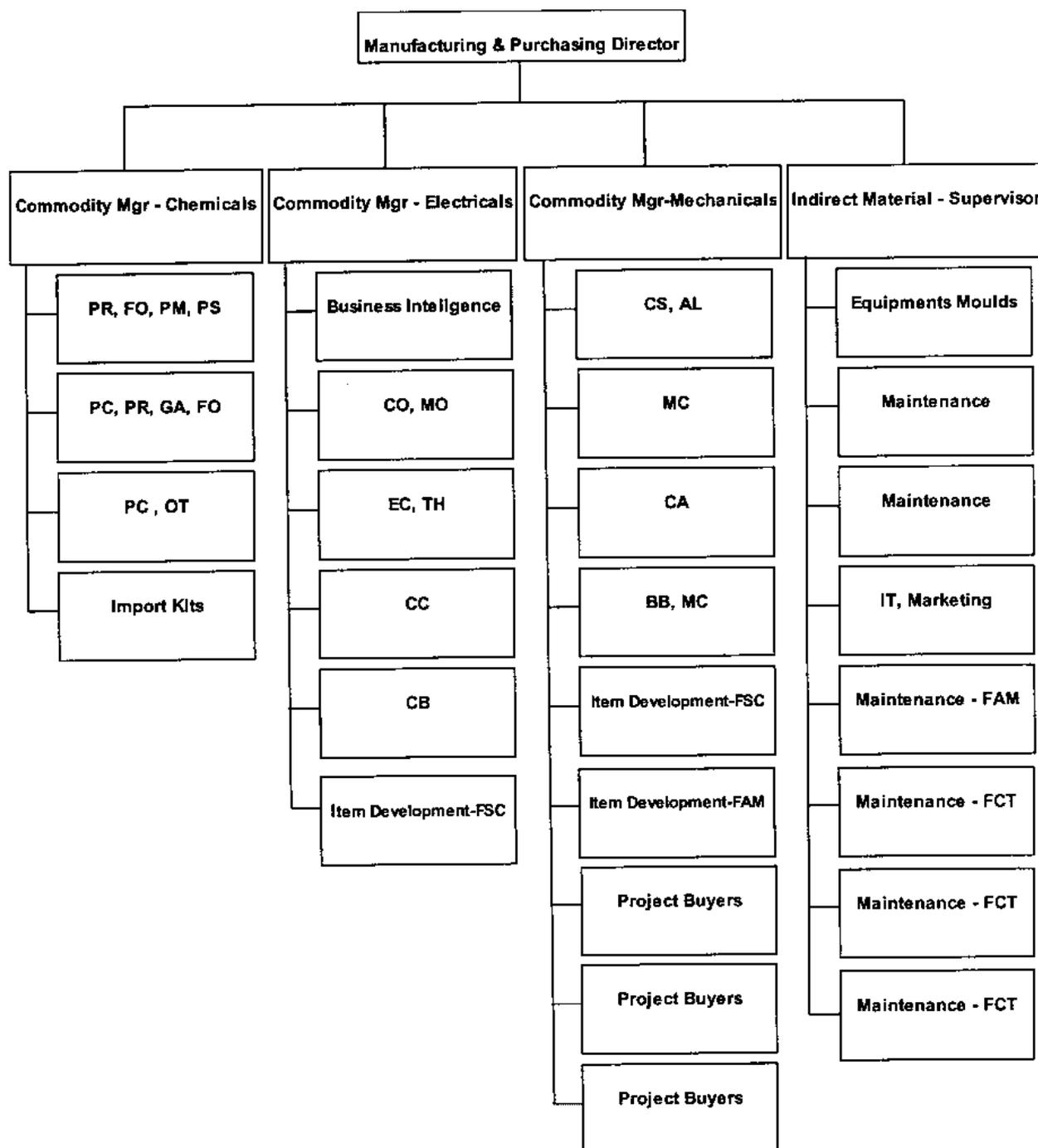


FIGURA 5 - ORGANOGRAMA DA ÁREA DE SUPRIMENTOS

FONTE: ELECTROLUX, 2002, 2003

Abaixo dos níveis de comando existem os níveis operacionais onde os seguintes cargos são encontrados: analista de compras (inteligência de compras) I, II e III, comprador de material direto I, II, e III, comprador de material indireto I, II, e III, comprador de projetos I, II, e III, especialista de compras I e II, que serão descritos conforme mencionado anteriormente.

## **CARGO: DIRETOR DE COMPRAS**

### ◆ Objetivo do Cargo (Razão da Existência)

Elaborar e implementar estratégias, políticas e diretrizes de suprimentos da Companhia; criar valor, alcançar resultados econômicos nas operações. Administrar e otimizar os recursos necessários na aquisição dos materiais, garantido o atingimento dos resultados e, através das compras, a satisfação dos nossos clientes finais.

### ◆ Principais Responsabilidades

Assegurar atualização, continuidade e satisfação da estrutura organizacional e funcional para suportar as estratégias. Buscar inovação tecnológica e industrial, fornecedores, e otimizar os recursos físicos e operacionais. Desenvolver fornecedores com qualidade e custos alinhados com as necessidades, com potencial para atuarem globalmente. Adequar a organização para atingimento das metas definidas nos *Business Plan*. Desenvolver e manter as fontes de materiais, assegurando custos competitivos a níveis de qualidade para atender a Electrolux globalmente. Administrar e operacionalizar contratos globais localmente.

### ◆ Principais Desafios Do Cargo

Dirigir para criar valor e alcançar os resultados econômicos, financeiros solicitados pela Electrolux. Alocação e otimização dos recursos técnicos, operacionais e de investimentos. Desenvolver Recursos Humanos multifuncionais motivados e capacitados voltados aos valores e estratégias da empresa. Garantir custos competitivos e qualidade na cadeia de Suprimentos para que sejam alcançados os resultados financeiros da companhia. Promover o desenvolvimento e a motivação dos recursos humanos conforme a política da companhia.

### ◆ Habilidades Técnicas Exigidas

Inglês avançado, gestão de orçamentos, gestão de pessoas, gestão de projetos, planejamento, organização, criatividade e solução de problemas de forma analítica,

### ◆ Habilidades Comportamentais Exigidas

Orientação para resultados, liderança, excelentes habilidades de comunicação, negociação, flexibilidade, agilidade de decisão, construção de redes e

alianças, gestão de equipe, pró-atividade, dinamismo, inovação, relacionamento interpessoal, ação cooperativa.

- ◆ Estrutura Organizacional

Reportam diretamente ao Presidente da Companhia.

### **CARGO: GERENTE DE COMPRAS**

- ◆ Objetivo do Cargo (Razão da Existência)

Elaborar e definir as Estratégias/Diretrizes de Suprimentos para fornecedores e *commodities* (família de itens), administrando recursos para atingir objetivos que venham a consolidar os resultados da companhia.

- ◆ Principais Responsabilidades

Elaborar as estratégias de compras em sintonia com as áreas de compras do Grupo Electrolux no Mundo. Estabelecer políticas e critérios para seleção e desenvolvimento de fornecedores. Coordenar e orientar a atividades táticas e operacionais dos compradores e especialistas de compras. Desenvolver equipe através das atividades/habilidades Gerenciais (*coaching*). Conduzir integração da equipe no sentido motivacional. Efetuar a interface a nível de decisão com as demais áreas da empresa (Engenharia, Qualidade, Manufatura, Logística). Fornecer suporte gerencial em negociação. Coordenar as atividades da área de Compras junto aos projetos de Engenharia, Manufatura e outras áreas. Acompanhar e validar os resultados das áreas sob responsabilidade. Fornecer suporte à decisão em negócios junto à Diretoria. Assegurar a gestão da política de qualidade da empresa sobre a cadeia de fornecimento. Estabelecer acordos globais/locais com fornecedores visando vantagens competitivas (reduções de custos, qualidade, logística, inovações tecnológicas). Assegurar custos competitivos e qualidade na cadeia de suprimentos.

- ◆ Principais Desafios Do Cargo

Aumentar o prazo de pagamento e redução das despesas financeiras na cadeia de suprimentos. Reduzir o número de fornecedores. Estimular a equipe no sentido de revisar os seus métodos de trabalho e incorporar novos conceitos e idéias. Trabalhar sob pressão, com raciocínio lógico e rápido, no processo decisório.

- ◆ Habilidades Técnicas Exigidas

Inglês Avançado, conhecimento de informática (MS Office), *incoterms*; matemática financeira, PDCA, JIT, CEP, *kanban* e MRP, conhecimento de SGQ/SGA, GRIP (*Global Realized Integrated Process*), *value creation*, técnicas de negociação, GSQA, processos industriais, mercado de *commodities* e financeiro, 5S, legislação tributária e fiscal básica, código de defesa do consumidor, gerenciamento de equipes, orientação para mercado.

- ◆ Habilidades Comportamentais Exigidas

Orientação para resultados, negociação, agilidade de decisão, construção de redes e alianças, flexibilidade, agilidade de decisão, comunicação, trabalho em equipe, pró-atividade, dinamismo, inovação, relacionamento interpessoal.

- ◆ Estrutura Organizacional

Reportam-se diretamente ao Diretor de Suprimentos.

### **CARGO: COMPRADOR MATERIAL DIRETO**

- ◆ Objetivo do Cargo (Razão da Existência)

Negociar melhores condições comerciais para a aquisição de materiais diretos, dentro da política e estratégias da empresa e do departamento de compras, agregando valor ao negócio.

- ◆ Principais Responsabilidades

Desenvolver e gerenciar fontes de fornecimento nacionais e internacionais para itens diretos, indiretos e produtos acabados. Assegurar a implementação dos desdobramentos das estratégias da Electrolux do Brasil junto à cadeia de fornecimento. Prever as evoluções de custo de materiais diretos e indiretos / serviços a curto, médio e longo prazos. Definir estratégias e planos de ação para minimizar impactos de custos. Suportar demais áreas nos assuntos que envolvam a cadeia de suprimento de matéria-prima direta e indireta. Gerenciar os problemas de entregas, qualidade e divergências de preços. Avaliar e manter registros de qualificação dos fornecedores. Elaborar e acompanhar os contratos de fornecimento. Assegurar ganhos de produtividade/custo baseados na melhoria contínua da base atual de fornecedores ou através do desenvolvimento de novas fontes. Fornecer suporte às demais áreas da Electrolux (Brasil e Exterior) quanto à totalidade dos aspectos envolvidos na cadeia de fornecimento.

- ◆ Principais Desafios Do Cargo

Negociar com demais áreas a introdução de novos fornecedores ou mudança de participação de fornecimento. Desdobrar e implementar as estratégias da empresa e de compras. Capacidade de atuar sobre pressão com raciocínio lógico e rápido no processo decisório. Visualizar oportunidades que agreguem valor ao negócio. Revisar seus métodos de trabalho, permanentemente, incorporando novos conceitos e idéias.

- ◆ Habilidades Técnicas Exigidas

5S, CEP, código de defesa do consumidor, conhecimento de informática (MS Office), GRIP (*Global Realized Integrated Process*), GSQA, *incoterms*, I e II – inglês intermediário, III – inglês avançado, ISO 9000/14000, JIT, *kamban* e MRP, legislação tributária e fiscal básica, matemática financeira, mercado de commodities e financeiro, PDCA, processos industriais, técnicas de negociação, *value creation*.

- ◆ Habilidades Comportamentais Exigidas

Agilidade de decisões, comunicação, construção de redes e aliança, dinamismo, flexibilidade, inovação, negociação, orientação internacional, orientação para resultados, pró-atividade, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe.

- ◆ Estrutura Organizacional

Reportam-se diretamente aos Gerente de *Commodities*.

A demonstração dos requisitos de cargo funcional (RCFs), a divisão estrutural e, a identificação de suas estratégias elucidou parcialmente plano funcional da organização em estudo. Porém necessitou-se a elucidação de como a área formula suas estratégias, como ela se porta junto ao seu meio e, se estrutura da área está adequada ao atingimento metas traçadas.

Conforme metodologia apresentada nos tópicos 3.2.3 e 3.2.4, foram realizadas entrevistas com os diretores e gerentes de área, nos quais estes foram questionados sobre como a área formula suas estratégias, sendo os resultados demonstrados a seguir:

A análise de conteúdo das entrevistas demonstrou que as estratégias da organização são criadas sob a orientação de dois prismas: Orientação da Electrolux Mundial e Plano Orçamentário, conforme freqüência apresentada no Quadro 10, abaixo:

### QUADRO 10 - FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

| Formulação da Estratégia | Qt. cit. | Freq. |
|--------------------------|----------|-------|
| Electrolux Mundial       | 4        | 80,0% |
| Electrolux Brasil        | 2        | 40,0% |
| Mercado                  | 1        | 20,0% |
| Outras áreas             | 0        | 0,0%  |
| Não identificada         | 1        | 20,0% |
| Orçamento Geral          | 3        | 60,0% |
| TOTAL OBS.               | 5        |       |

FONTE: BASEADO NO SOFTWARE SPHINX

Para o questionamento da existência do alinhamento das estratégias da área com as metas traçadas pela organização, a análise de conteúdo verificou a existência de um alinhamento, apesar de 100,0% dos entrevistados compreenderem que existam ressalvas neste alinhamento, conforme frequência apresentada no Quadro 11, abaixo:

### QUADRO 11 - ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA

| Alinhamento Estratégia | Qt. cit. | Freq.  |
|------------------------|----------|--------|
| Sim                    | 0        | 0,0%   |
| Sim, com ressalvas     | 5        | 100,0% |
| Não                    | 0        | 0,0%   |
| TOTAL OBS.             | 5        |        |

FONTE: BASEADO NO SOFTWARE SPHINX

Para o questionamento de como a área interage com o meio organizacional onde ela está inserida, a análise de conteúdo das entrevistas demonstrou que a interação se dá principalmente com clientes externos e mercado, conforme frequência apresentada no Quadro 12, a seguir:

### QUADRO 12 - INTERAÇÃO COM O MEIO

| Interação com o Meio | Qt. cit. | Freq. |
|----------------------|----------|-------|
| Consumidor           | 0        | 0,0%  |
| Cliente interno      | 1        | 20,0% |
| Cliente Externo      | 4        | 80,0% |
| Mercado              | 4        | 80,0% |
| Não interage         | 1        | 20,0% |
| TOTAL OBS.           | 5        |       |

FONTE: BASEADO NO SOFTWARE SPHINX

Outro questionamento realizado aos diretores, gerentes de divisão e gerentes de área foi se a estrutura da área está adequada ao atingimento das metas traçadas, sendo que na análise de conteúdo demonstrou que esta não está adequada, pois se acredita que a resposta de parcialmente adequada tende a um não alinhamento. Somando-se estas freqüências verifica-se que 100,0% dos entrevistados perceberam que a estrutura da área não está adequada ao atingimento das metas, conforme freqüência apresentada no Quadro 13, abaixo:

QUADRO 13 - ADEQUAÇÃO DE ESTRUTURA

| Adequação Estrutura | Qt. cit. | Freq. |
|---------------------|----------|-------|
| Sim                 | 0        | 0,0%  |
| Parcialmente        | 4        | 80,0% |
| Não                 | 1        | 20,0% |
| TOTAL OBS.          | 5        |       |

FONTE: BASEADO NO SOFTWARE SPHINX

Com a análise destes questionamentos concluiu-se a identificação do plano funcional da área, o que gerou subsídios para o cruzamento desta informações com os tipos culturais encontrados como predominantes.

#### 4.4 CULTURA

A intenção desta pergunta de pesquisa é verificar, segundo a metodologia de Quinn e Rohrbaugh (apud SANTOS, 2000), quais são os traços culturais predominantes do grupo estratégico (diretores) e do grupo funcional (gerentes), pois estes estão participando ativamente do processo de decisão da organização.

##### 4.4.1 Cultura Geral

Com base no referencial teórico-empírico delineado, procurou-se verificar segundo a metodologia de Quinn e Rohrbaugh (apud SANTOS, 2000) quais são os traços culturais predominantes especificamente Electrolux do Brasil. Assim, na presente seção abordam-se os resultados dos questionários aplicados ao presidente da companhia, diretores de áreas, gerentes divisionais, assim como dos gerentes da área, identificando-se a cultura predominante segundo a classificação cultura grupal,

inovativa, racional ou hierárquica, respondendo a segunda pergunta de pesquisa referenciada no capítulo 3.1.1.

#### 4.4.1.1 Perfil dos participantes da pesquisa

Os indivíduos que compõem a amostra foram caracterizados em função de cargos e número de ocupantes por cargo. A Freqüência Absoluta refere-se à quantidade de pessoas ocupando determinados cargos. A Freqüência Relativa, diz respeito à porcentagem que tal número de pessoas representa em relação ao número total considerado, ou seja, 48 pessoas. A coluna Freqüência Entrevistada apresenta o número de entrevistas que foram realizadas, considerando-se cada Cargo Ocupado. Por fim, a Freqüência Relativa de Entrevistas diz respeito à porcentagem de cada Cargo Ocupado com o qual foi realizada a entrevista.

QUADRO 14 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA SEGUNDO O CARGO OCUPADO

| Distribuição da amostra segundo o cargo ocupado |                     |                     |                         |                                    |
|---|---------------------|---------------------|-------------------------|------------------------------------|
| Cargo Ocupado                                   | Freqüência Absoluta | Freqüência Relativa | Freqüência entrevistada | Freqüência Relativa de Entrevistas |
| Presidente                                      | 1                   | 2%                  | 0                       | 0%                                 |
| Diretor   | 7                   | 15%                 | 4                       | 8%                                 |
| Gerente Divisão                                 | 14                  | 29%                 | 9                       | 19%                                |
| Gerente Área                                    | 26                  | 54%                 | 11                      | 23%                                |
| Total   | 48                  | 100%                | 24                      | 50%                                |

FONTE: BASEADO EM QUINN E ROHRBAUGH (apud SANTOS, 2000)

#### 4.4.1.2 Descrição e análise da tipologia cultural

O principal objetivo que se coloca aqui é a identificação do tipo cultural predominante que se manifesta na Electrolux do Brasil, onde para isso são apresentados os resultados encontrados após consolidação dos resultados obtidos nas entrevistas com os integrantes da amostra, com a utilização do instrumento de medida de cultura organizacional.

QUADRO 15 - PERFIL REAL (VALOR REAL)

| Valor real de cada uma das culturas encontradas nas pessoas pesquisadas<br>Perfil Real |         |           |          |             |
|--|---------|-----------|----------|-------------|
| Pessoa   | Cultura |           |          |             |
|  | Grupal  | Inovativa | Racional | Hierárquica |
| A  | 3,00    | 3,83      | 4,17     | 3,50        |
| B  | 2,50    | 2,17      | 2,83     | 2,17        |
| C  | 3,33    | 3,67      | 3,83     | 3,17        |
| D  | 3,17    | 3,50      | 3,83     | 3,17        |
| E  | 2,50    | 3,00      | 3,00     | 2,67        |
| F  | 3,17    | 4,00      | 4,33     | 3,50        |
| G  | 3,83    | 4,50      | 4,83     | 4,00        |
| H  | 4,17    | 4,17      | 3,83     | 3,50        |
| I  | 3,50    | 3,17      | 4,17     | 3,83        |
| J  | 3,67    | 3,50      | 3,33     | 3,67        |
| K  | 4,00    | 3,50      | 4,50     | 3,67        |
| L  | 3,83    | 4,17      | 3,83     | 3,17        |
| M  | 3,33    | 3,83      | 4,00     | 3,50        |
| N  | 3,17    | 4,17      | 3,83     | 2,17        |
| O  | 3,17    | 3,17      | 3,50     | 3,17        |
| P  | 3,33    | 4,17      | 4,50     | 3,83        |
| Q  | 4,00    | 3,33      | 4,33     | 4,50        |
| R  | 3,00    | 3,83      | 4,17     | 3,50        |
| S  | 2,50    | 3,33      | 3,33     | 2,17        |
| T  | 3,67    | 3,33      | 3,83     | 3,83        |
| U  | 3,00    | 3,67      | 4,33     | 3,50        |
| V  | 3,50    | 4,50      | 4,67     | 4,00        |
| X  | 3,50    | 4,17      | 4,00     | 2,67        |
| W  | 3,50    | 3,67      | 3,67     | 3,00        |

FONTE: BASEADO EM QUINN E ROHRBAUGH (apud SANTOS, 2000)

Para a obtenção do resultado real de cada tipo cultural somaram-se os pontos que as questões associadas a cada cultura receberam na escala Likert (de 1 a 5) por participante, obtendo-se o índice para o tipo cultural associado. Conforme Quadro 15, na página anterior.

Para a obtenção do resultado médio de cada tipo cultural somaram-se os pontos que as questões associadas a cada cultura receberam e dividi-se pelo número de participante, obtendo-se a média de cada tipo cultural.

#### QUADRO 16 - PERFIL REAL (VALOR MÉDIO)

|  |           |          |             |
|--|-----------|----------|-------------|
| Valor médio de cada uma das culturas encontradas nas pessoas pesquisadas |           |          |             |
| Perfil Real  |           |          |             |
| Cultura  |           |          |             |
| Grupal   | Inovativa | Racional | Hierárquica |
| 3,35   | 3,68      | 3,94     | 3,33        |

FONTE: BASEADO EM QUINN E ROHRBAUGH (apud SANTOS, 2000)

Para a metodologia de Quinn e Rohrbaugh (apud SANTOS, 2000) é necessária a identificação do perfil real e do perfil ideal, a identificação do real foi demonstrada acima e para a obtenção do perfil ideal faz-se necessário evidenciar o primeiro e o segundo maior valor médio encontrado na amostra, sendo estes os encontrados:

#### QUADRO 17 - MAIORES VALORES MÉDIO

|   |                           |
|---|---------------------------|
| Maiores valores médios evidenciados na amostra pesquisada |                           |
| Perfil Ideal  |                           |
| Primeiro maior valor médio                                | Segundo maior valor médio |
| 4,83 (R)  | 4,67 (R)                  |

FONTE: BASEADO EM QUINN E ROHRBAUGH (apud SANTOS, 2000)

Com a finalidade de se fazer à análise qualitativa das informações de uma maneira mais adequada, faz-se necessária a organização dos valores médios mais relevantes por tipo de cultura, em termos de **situação real** e de **situação ideal**.

QUADRO 18 - VALORES MÉDIOS QUE MAIS EVIDENCIAM OS TIPOS CULTURAIS

| Valores médios que mais evidenciam os tipos culturais Real e Ideal, na área de suprimentos |                   |                      |                     |
|--|-------------------|----------------------|---------------------|
| PERFIL REAL  |                   | PERFIL IDEAL         |                     |
| Maior valor médio  | Menor valor médio | Primeiro maior valor | Segundo Maior Valor |
| 3,94 (R)   | 3,33 (H)          | 4,83 (R)             | 4,67 (R)            |

FONTE: BASEADO EM QUINN E ROHRBAUGH (apud SANTOS, 2000)

A pesquisa apontou que na Electrolux do Brasil, segundo as culturas propostas pelo Competing Value Model, a **Cultura Racional** foi a que mais predominou obtendo a maior média de cada tipo cultural (perfil real) e também obtendo as maiores médias na escala de Likert (perfil ideal).

A cultura racional foi encontrada por 58% dos entrevistados como a mais predominante. Mais 17% dos entrevistados verificaram um equilíbrio entre cultura racional e outro tipo cultural.

A **cultura Inovativa** também merece destaque, pois obteve médias altas na escala de Likert (perfil ideal). Sendo que 13% dos entrevistados identificaram este tipo cultural como o mais predominante. Mais 17% dos entrevistados verificaram um equilíbrio entre cultura Inovativa e outro tipo cultural. Além disso, 50% dos entrevistados verificaram o tipo cultural como o segundo mais predominante.

A representação gráfica dos resultados obtidos e seu entendimento auxiliaram o entendimento do escopo desta análise.

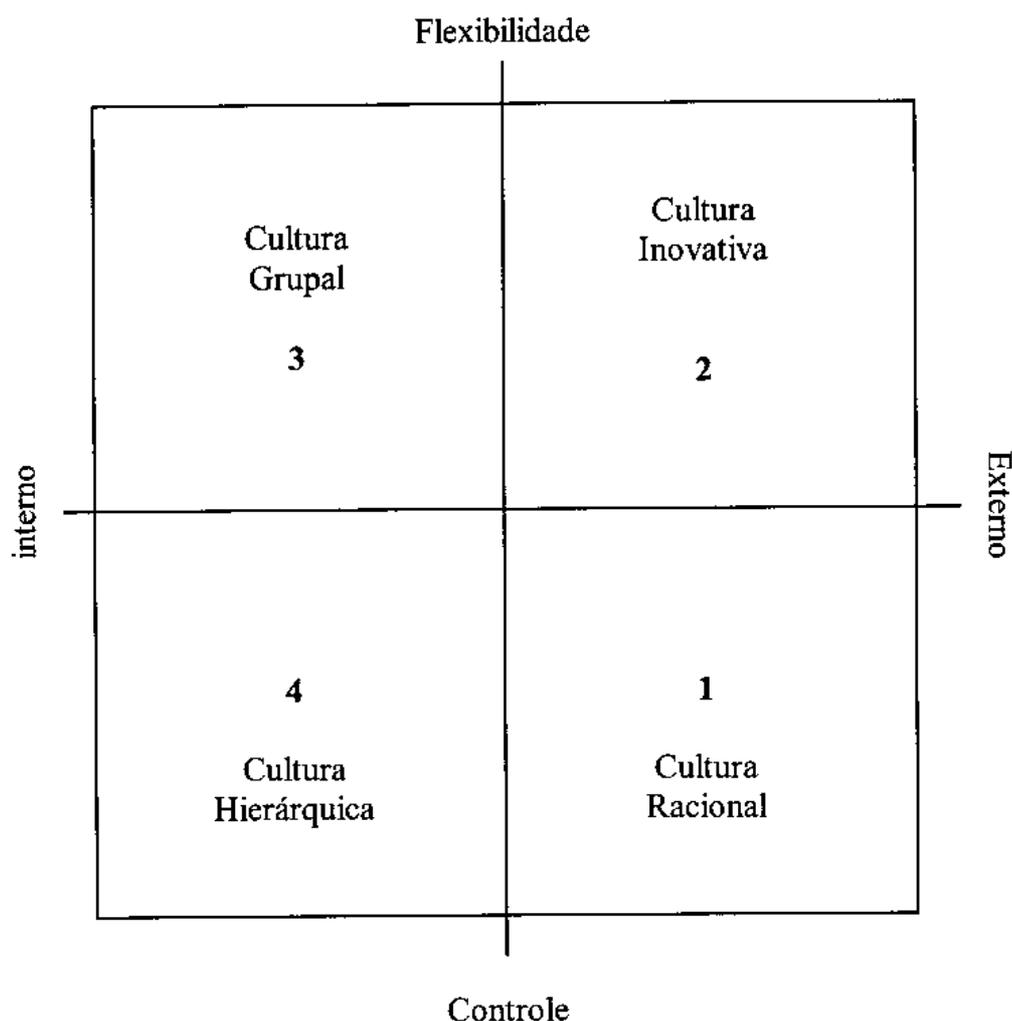


FIGURA 6 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA CULTURA GERAL DA ELECTROLUX DO BRASIL

FONTE: QUINN (apud SANTOS, 2000)

Como podem ser observados os quadrantes da direita (racional e inovativa) representam a maior predominância, já nos quadrantes da esquerda (hierárquica e grupal) manifestam-se os tipos culturais de menor evidência.

Inferre-se de forma clara que os perfis culturais encontrados para a organização apresentam entre si um mesmo denominador comum em seu eixo vertical. Esta situação atenta para o fato de que as culturas predominantes, a racional e a inovativa, se caracterizam pela busca da manutenção e desenvolvimento de fatores que atuam no ambiente externo.

Deve-se destacar que as premissas culturais mais predominantes para a organização estão direcionadas para mecanismos que buscam previsibilidade,

controle e estabilidade de seu ambiente externo devido à cultura racional. Salienta-se também que atributos culturais como uma grande flexibilidade às mudanças está muito presente na cultura inovativa. Apesar de se buscar um controle sobre o ambiente externo, este possui inúmeras variáveis que exigem que a área de compras adapte-se para a consecução e atingimento de metas e resultados.

#### 4.4.2 Cultura da Área de Suprimentos

Com base no referencial teórico-empírico delineado, procurou-se verificar, segundo a metodologia de QUINN, quais são os traços culturais predominantes especificamente na área de suprimentos. Assim, na presente seção abordam-se os resultados dos questionários aplicados ao diretor da área de suprimentos, assim como aos gerentes da área, identificando-se a cultura predominante segundo a classificação cultural grupal, inovativa, racional ou hierárquica.

##### 4.4.2.1 Perfil dos participantes da pesquisa

Os indivíduos que compõem a amostra foram caracterizados em função de cargos e número de ocupantes por cargo.

QUADRO 19 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA SEGUNDO O CARGO OCUPADO

| Distribuição da amostra Segundo o cargo ocupado |                     |                     |
|---|---------------------|---------------------|
| Cargo Ocupado                                   | Frequência Absoluta | Frequência Relativa |
| Diretor   | 1                   | 20%                 |
| Gerente   | 4                   | 80%                 |
| Total   | 5                   | 100%                |

FONTE: BASEADO EM QUINN E ROHRBAUGH (apud SANTOS, 2000)

Para simplificação do agrupamento, o cargo de supervisão de indiretos foi enquadrado no mesmo grupo dos gerentes, pois este cargo também age diretamente na tomada de decisão e influencia nas ações de seus subordinados.

#### 4.4.2.2 Descrição e análise da tipologia cultural

O principal objetivo que se coloca aqui é a identificação do tipo cultura cultural predominante que se manifesta na área de suprimentos, onde para isso são apresentados os resultados encontrados após consolidação dos resultados obtidos nas entrevistas com cada integrante da amostra, com a utilização do instrumento de medida de cultura organizacional. Desta maneira, encontra-se o perfil real da cultura da área.

Para a obtenção do resultado real de cada tipo cultural somaram-se os pontos que as questões associadas a cada cultura receberam na escala Likert (de 1 a 5) por participante, obtendo-se o índice para o tipo cultural associado.

#### QUADRO 20 - PERFIL REAL (VALOR REAL)

| Valor real de cada uma das culturas encontradas nas pessoas pesquisadas |         |           |          |             |
|---|---------|-----------|----------|-------------|
| Perfil Real   |         |           |          |             |
| Pessoa  | Cultura |           |          |             |
|   | Grupal  | Inovativa | Racional | Hierárquica |
| A   | 3,00    | 3,83      | 4,17     | 3,50        |
| B   | 2,50    | 2,17      | 2,83     | 2,17        |
| C   | 3,33    | 3,67      | 3,83     | 3,17        |
| D   | 3,17    | 3,50      | 3,83     | 3,17        |
| E   | 2,50    | 3,00      | 3,00     | 2,67        |

FONTE: BASEADO EM QUINN E ROHRBAUGH (apud SANTOS, 2000)

Para a obtenção do resultado médio de cada tipo cultural somaram-se os pontos que as questões associadas a cada cultura receberam. O total foi dividido pelo número de participantes, obtendo-se a média de cada tipo cultural.

### QUADRO 21 - PERFIL REAL (VALOR MÉDIO)

|  |           |          |             |
|--|-----------|----------|-------------|
| Valor médio de cada uma das culturas encontradas nas pessoas pesquisadas |           |          |             |
| Perfil Real  |           |          |             |
| Cultura  |           |          |             |
| Grupal   | Inovativa | Racional | Hierárquica |
| 2,90   | 3,23      | 3,53     | 2,93        |

FONTE: BASEADO EM QUINN E ROHRBAUGH (apud SANTOS, 2000)

Para a metodologia de QUINN é necessária a identificação do perfil real e do perfil ideal. A identificação do real foi demonstrada acima e para a obtenção do perfil ideal faz-se necessário evidenciar o primeiro e o segundo maior valor médio encontrado na amostra, sendo estes os encontrados:

### QUADRO 22 - MAIORES VALORES MÉDIOS

|   |                           |
|---|---------------------------|
| Maiores valores médios evidenciados na amostra pesquisada |                           |
| Perfil Ideal  |                           |
| Primeiro maior valor médio                                | Segundo maior valor médio |
| 4,17 (R)  | 3,83 (R, I)               |

FONTE: BASEADO EM QUINN E ROHRBAUGH (apud SANTOS, 2000)

Com a finalidade de se realizar a análise qualitativa das informações de uma maneira mais adequada, faz-se necessária a organização dos valores médios mais relevantes por tipo de cultura, em termos de **situação real** e de **situação ideal**.

## QUADRO 23 - VALORES MÉDIOS QUE MAIS EVIDENCIAM OS TIPOS CULTURAIS

| Valores médios que mais evidenciam os tipos culturais Real e Ideal, na área de suprimentos |                   |                      |                     |
|--|-------------------|----------------------|---------------------|
| PERFIL REAL  |                   | PERFIL IDEAL         |                     |
| Maior valor médio  | Menor valor médio | Primeiro maior valor | Segundo Maior Valor |
| 3,53 (R)   | 2,90 (G)          | 4,17 (R)             | 3,83 (R, I)         |

FONTE: BASEADO EM QUINN E ROHRBAUGH (apud SANTOS, 2000)

A pesquisa apontou que na área de suprimentos, segundo as culturas propostas pelo *Competing Value Model*, a **cultura Racional** foi a que mais predominou obtendo a maior média de cada tipo cultural (perfil real) e também obtendo as maiores médias na escala de Likert (perfil ideal).

A cultura racional foi encontrada por 80% dos entrevistados como a mais predominante. E 20% dos entrevistados verificaram um equilíbrio entre cultura racional e outro tipo cultural.

A **cultura Inovativa** também merece destaque, pois obteve segunda maior média de cada tipo cultural (perfil real) e tendo obtido médias altas na escala de Likert (perfil ideal). 20% dos entrevistados verificaram um equilíbrio entre cultura Inovativa e outro tipo cultural. Além disso, 60% dos entrevistados verificaram o tipo cultural como o segundo mais predominante.

A representação gráfica dos resultados obtidos e seu entendimento auxiliaram o entendimento do escopo desta análise.

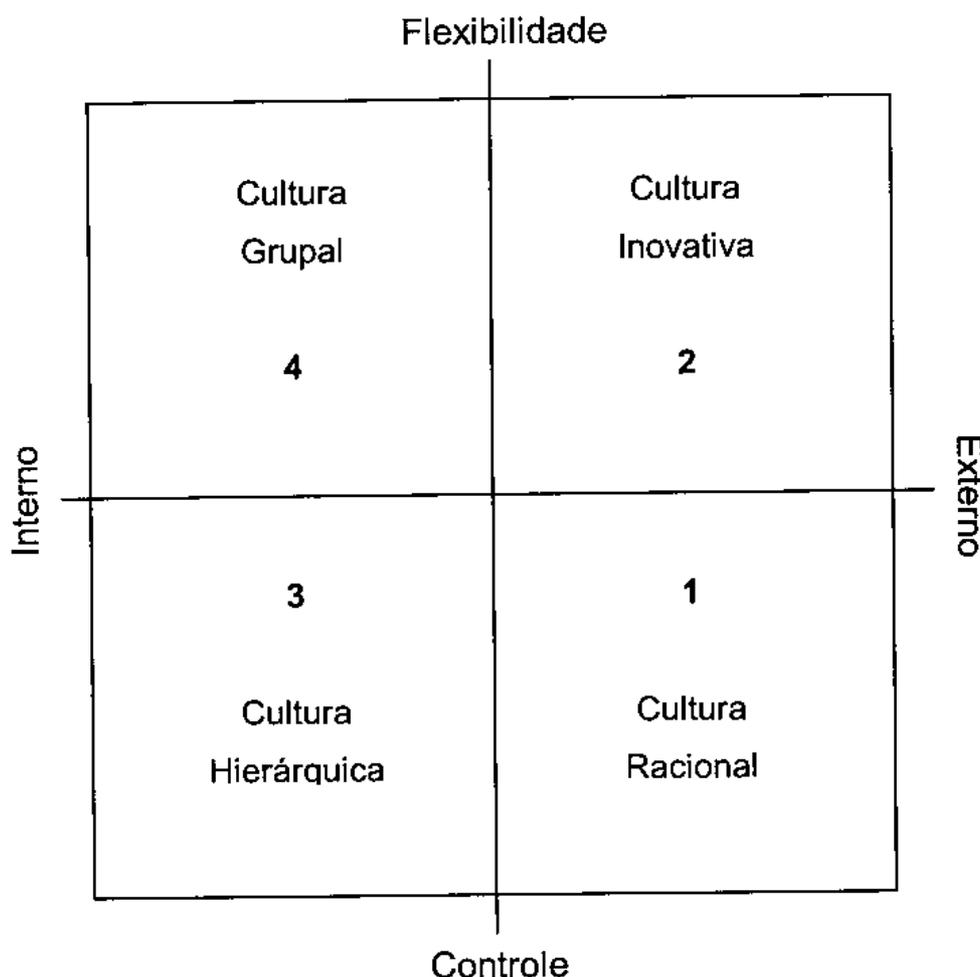


FIGURA 7 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA CULTURA ÁREA DE SUPRIMENTOS  
 FONTE: QUINN (apud SANTOS,2000)

Como podem ser observados os quadrantes da direita (racional e inovativa) representam a maior predominância, já nos quadrantes da esquerda (hierárquica e grupal) manifestam-se os tipos culturais de menor evidência.

Infere-se de forma clara que os perfis culturais encontrados para a área de suprimentos apresentam entre si um mesmo denominador comum em seu eixo vertical. Esta situação atenta para o fato de que as culturas predominantes, a racional e a inovativa, se caracterizam pela busca da manutenção e desenvolvimento de fatores que atuam no ambiente externo.

Deve-se destacar que as premissas culturais mais predominantes para a área de suprimentos estão direcionadas para mecanismos que buscam previsibilidade, controle e estabilidade de seu ambiente externo devido à cultura racional. Salienta-se também que atributos culturais como uma grande flexibilidade

às mudanças está muito presente na cultura inovativa. Apesar de se buscar um controle sobre o ambiente externo, este possui inúmeras variáveis que exigem que a área de compras adapte-se para a consecução e atingimento de metas e resultados.

#### 4.5 O ALINHAMENTO (CONJUNÇÃO OU DISJUNÇÃO) EXISTENTE ENTRE AS DUAS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS.

Este tópico verifica se a estratégia, estrutura e a cultura da área de suprimentos estão em conjunção ou não com a estratégia, estrutura e cultura geral da Electrolux contribuindo ou não para o atingimento das metas traçadas. Porém antes de se proceder esta análise macro, fez-se necessária a verificação do alinhamento da própria área de suprimentos.

##### 4.5.1 A Área de Suprimentos

Nos capítulos anteriores foram demonstradas as estratégias da área de suprimentos, como elas se desdobram em ações, como a área interage com o ambiente em que está inserida, as premissas de mercado e de commodities que servem como guias para a formulação e acompanhamento das estratégias, foi mostrado como se divide o organograma da área, quais os cargos que compõem a área, quais são os objetivos dos cargos, as principais responsabilidades, os principais desafios do cargo, as habilidades técnicas e comportamentais exigidas, e a quem qual cargo se reporta na estrutura. Estes pontos analisados foram cruzados com as características encontradas na pesquisa que identificaram a cultura racional como predominante e também com as características da cultura inovativa que demonstrou grande influência na área, para que se verifique o alinhamento do plano funcional com a cultura da área.

Várias foram às evidências encontradas na análise que sugerem o alinhamento do plano funcional à cultura da área, sendo eles:

- I- Dos 5 funcionários que compõem a população da área, 4 verificaram a **cultura racional** como predominante e a cultura inovativa como segunda mais influente e, 1 verificou o equilíbrio entre a cultura racional e a cultura inovativa, conforme mostra o Quadro 19.

- II- A cultura racional é permeada por pressupostos de realização. Na análise estrutural verificou-se que para a população pesquisada (diretor e gerentes) seus requisitos de cargo funcional (RCF) o **atingimento de resultados** é destacado no objetivo do cargo.
- III- Verificou-se também que além dos cargos de diretor e gerentes, para os demais cargos da área, todos os RCFs apresentam no tópico habilidades comportamentais exigidas existe a necessidade de **orientação para resultados**.
- IV- Para a cultura racional, consecução de resultados e competição são fatores motivacionais e **competição** é constantemente ressaltada nos RCFs de diretor e gerentes.
- V- Para a cultura racional verificou-se a existência de valores específicos à esta cultura que buscam o maior lucro e produtividade por meio do planejamento e do estabelecimento de objetivos e **alcançar lucratividade** é o objetivo principal da Electrolux. Além disso o planejamento da área pode ser claramente observado através da confecção de seu orçamento para as commodities nos Quadros 5 e 7.
- VI- Para estes mesmos valores específicos, verifica-se no RCF do diretor de compras como um dos objetivos do cargo é alcançar resultados econômicos nas operações. Como principais responsabilidades ele deve adequar a organização para atingimento das metas definidas nos *Business Plan*. E como principais desafios do cargo ele deve dirigir a área para criar valor e alcançar os resultados econômicos, financeiros solicitados pela Electrolux
- VII- A cultura racional tem como principais valores o controle e o direcionamento para o ambiente externo e a área busca um forte, apesar de difícil, controle dos principais fatores macroeconômicos e das principais commodities de mercado através geração de **premissas** conforme capítulo 4.3.1.1.
- VIII- A cultura inovativa é permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. Verificou-se que para todos os cargos da área no tópico habilidades comportamentais exigidas existe a exigência de **dinamismo e flexibilidade**.

- IX- Para a cultura inovativa, crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa são fatores motivacionais e **criatividade e inovação** são constantemente citados em todos os RCFs dos cargos da área.
- X- A cultura inovativa caracteriza-se pela flexibilidade e enfoque externo e, o meio na qual a área de suprimentos o enfoque externo é muito forte como pode ser verificado nos Quadros 5 e 6, hipóteses macro econômicas de mercado e commodities de mercado, porém estas hipóteses são premissas de mercado que pode ou não se concretizar, e em não se caracterizando a área necessita ser flexível em negociar com seus fornecedores os pleitos que se embasam nestes índices.

As principais estratégias da área dividem-se em quatro grupos: comprar de países de custo baixo, implementar contratos comerciais, consolidar volumes de compras e obter ganhos de eficiência. Verifica-se que para a operacionalização destas, o fator humano é essencial à concretização das metas e alguns requisitos técnicos e comportamentais são necessários.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) verificam que a cultura organizacional influencia o processo da formação da estratégia, e depois de verificados os principais valores das culturas racional e da cultura inovativa foi possível o cruzamento das principais exigências para os cargos da área de suprimentos. Este cruzamento permitiu a verificação dos requisitos exigido aos profissionais da área e se estes estão adequados a consecução das metas traçadas, sendo os principais pontos verificados demonstrados a seguir:

Para se comprar de países de custo baixo algumas habilidades técnicas e comportamentais para os negociadores são exigidas, sendo elas: orientação para resultados, conhecimentos avançados da língua inglesa, planejamento, organização, excelentes habilidades de comunicação, negociação, flexibilidade, ação cooperativa, inovação, conhecimento do mercado de commodities, construções de redes e alianças, incoterms e orientação internacional. Esta análise procedeu-se nos RCFs do diretor, gerentes de área e compradores de matéria prima direta, que são os cargos que realizam estas compras

A cultura racional possui como um de seus principais valores o controle e, como verificado no capítulo 4.2.1, um das estratégias da área é a implantação de contratos comerciais. Para este grupo existem 6 ações desdobradas, nas quais a área de suprimentos da Electrolux busca alcançar certa previsibilidade nas contas de maior impacto em seu orçamento.

Não foi permitida a inclusão de um contrato comercial nesta pesquisa devido a sigilosidade exigida pela Electrolux quanto a fatores que poderiam comprometer as ações da área, porém, após a análise de alguns contratos verificou-se que a intenção destes é a busca de **controle** sobre a evolução dos preços das matérias primas necessárias à produção de seus produtos. A Electrolux junto a seus fornecedores acórdão fórmulas nas quais as variações de commodities e macro econômicas regem como serão tratadas as variações de preços que afetam os custos dos componentes, e esta variação ditará como variarão os custos das matérias primas compradas pela Electrolux.

Estes acordos, na grande maioria das vezes, são regidos pelas premissas demonstradas nos Quadros 5 e 6, e nos RCFs dos cargos da área a exigência de se elaborar e acompanhar os contratos de fornecimento é freqüente para diversos cargos.

As outras estratégias da área são a consolidação dos volumes de compras e aumentar os ganhos em eficiência e, na cultura racional a busca do maior lucro e produtividade por meio do planejamento e do estabelecimento de objetivos é tido como um valor importante, sendo que otimização dos volumes de compra permite para os fornecedores onde estes volumes serão consolidados uma melhor diluição de seus custos de produção e estes possibilitam a contrapartida na redução nos preços praticados na venda de matérias primas à Electrolux. Para a operacionalização desta estratégia o **conhecimento de processos e custos industriais** é essencial e esta habilidade é exigida para os cargos da área, conforme RCFs apresentados.

Conforme literatura apresentada no tópico 2.4, Mintzberg e Quinn (2001) a estratégia organizacional pode ser definida como um plano, e está é vista como um tipo de curso de ação, de diretriz, ou um conjunto de diretrizes, formulado para lidar com determinada situação. As estratégias da área de suprimentos são **controladas** através de um **plano orçamentário** que é elaborado nos meses de setembro e

outubro e serve como guia às ações da área para o ano consecutivo inteiro. Este plano é revisado trimestralmente a fim de se corrigir as eventuais diferenças ocorridas no planejamento e execução. Lembrando que este plano é embasado nas premissas de commodities e macro econômicas conforme Quadros 5 e 6. A tentativa de controle através de planos orçamentários é realizada também com expectativas de 3 anos a frente, conforme Quadros 7 e 8.

#### 4.5.2 A Electrolux do Brasil

Nos capítulos anteriores foram demonstradas as estratégias da Electrolux do Brasil através das cartas do presidente mundial e das declarações de seus dirigentes, foi mostrado como se divide o organograma da companhia e quais os cargos o compõe, quais são os objetivos dos cargos, as principais responsabilidades, os principais desafios do cargo, as habilidades técnicas e comportamentais exigidas, e a quem qual cargo se reporta na estrutura. Estes pontos analisados foram cruzados com as características encontradas na pesquisa que identificaram a cultura racional como predominante e também com as características da cultura inovativa que demonstrou grande influência na companhia, para que se verifique o alinhamento do plano estratégico com a cultura geral.

Várias foram às evidências encontradas na análise que sugerem o alinhamento do plano estratégico com a cultura geral, sendo eles:

- I- Dos 24 funcionários que compõem a amostra, 12 verificaram a **cultura racional** como predominante e, 4 verificaram o equilíbrio entre a cultura racional e outro tipo cultural. (Quadro 15)
- II- A cultura racional é permeada por pressupostos de realização. Na análise estrutural verificou-se que para a população pesquisada (diretores, gerentes de divisão e gerentes) em seus requisitos de cargo funcional (RCF) o **atingimento de resultados** é destacado nos objetivos dos cargos de todas as áreas funcionais e, para áreas de apoio como por exemplo diretor administrativo financeiro, gerente de divisão de tesouraria, gerente de custos, entre outro, o controle destes resultados é destacado.

- III- Verificou-se também que com exceção dos cargos gerente de divisão de tecnologia e informática, gerente de informações de marketing, gerente de trade marketing e os RCFs não nenhum dado foi retornado, todos os RCFs apresentam no tópico habilidades comportamentais exigidas a necessidade de **orientação para resultados**.
- IV- Para a cultura racional, consecução de resultados e competição são fatores motivacionais e, situações de **competição** são constantemente ressaltadas nos RCFs.
- V- Para a cultura racional verificou-se a existência de valores específicos à esta cultura que buscam o maior lucro e produtividade por meio do planejamento e do estabelecimento de objetivos e **alcançar lucratividade** é o objetivo principal da Electrolux, demonstrado no capítulo 4.2.1.
- VI- A cultura racional tem como principais valores o controle e o direcionamento para o ambiente externo e este direcionamento pode ser claramente verificado nas cartas do presidente mundial da Electrolux, especialmente nas cartas 1 e 2.
- VII- A cultura inovativa é permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. Verificou-se que para, além da área de suprimentos, os cargos de diretor de RH, diretor de engenharia e qualidade, diretor de vendas, gerente de divisão design e gerente de logística de captação no tópico habilidades comportamentais exigidas existe a exigência de **flexibilidade**.
- VIII- Para a cultura inovativa, crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa são fatores motivacionais e **criatividade e inovação** são constantemente citados em todos os RCFs da área de suprimentos e nos cargos de diretor de RH e diretor de engenharia e qualidade.
- IX- A cultura inovativa caracteriza-se pela flexibilidade e enfoque externo este direcionamento é claramente observado para a área de suprimentos e engenharia de produtos na carta nº11 do presidente mundial da Electrolux.

A estratégias da Electrolux do Brasil estão baseadas nas estratégias traçadas pela Electrolux Mundial, sendo estas: Inovação, Foco no consumidor, Qualidade, Marketing e Controle de Custos. Verifica-se que para a operacionalização destas, o fator humano é essencial à concretização das metas e alguns requisitos técnicos e comportamentais são necessários.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) verificam que a cultura organizacional influencia o processo da formação da estratégia, e depois de verificados os principais valores das culturas racional e da cultura inovativa foi possível o cruzamento das principais exigências para os cargos de diretor, gerente de divisão e gerentes de área da organização em estudo. Este cruzamento permitiu a verificação dos requisitos exigido aos profissionais da organização e se estes estão adequados a consecução das metas traçadas, sendo os principais pontos verificados demonstrados a seguir:

Para a estratégia de inovação, verificou-se que para a área de suprimentos todos os RCFs da área salientam que uma das habilidades comportamentais exigidas ao funcionário é inovação. O mesmo ocorre para Os diretores de RH e de Engenharia e Qualidade.

Para a estratégia foco no consumidor, verificou-se que para a área de suprimentos os RCFs da área requisitam ao menos o conhecimento do código de defesa do consumidor. O foco no consumidor também foi verificado nos RCFs do diretor de RH, diretor de engenharia e qualidade, gerente de divisão de engenharia e qualidade, gerente de divisão de design, gerente de divisão de tecnologia e informática e, para todos os RCFS das áreas de marketing e serviços ao consumidor.

Para a estratégia qualidade, verificou-se que a grande maioria das áreas observa este quesito em seus RCFs.

Para a estratégia Marketing, verificou-se que apenas as áreas de vendas e marketing observam este quesito em seus RCFs.

E para a estratégia controle de custos, verificou-se que a grande maioria das áreas observa este quesito em seus RCFs, seja na operacionalização como se observou fortemente na área de suprimentos, marketing, vendas e manufatura, ou

seja em seu controle orçamentário como foi observado nas áreas de controladoria e tesouraria.

Portanto, o estudo realizado demonstra a relevância de se considerar o alinhamento do plano funcional da área de suprimentos ao plano estratégico organizacional, em associação com os padrões culturais, quando se busca compreender o desencadeamento de determinados processos organizacionais. Segundo Fleury (1991), o estudo da cultura possibilita o entendimento sobre as formas de gestão, as relações de trabalho e os mecanismos de controle adotados em uma organização e, a Electrolux do Brasil, conforme demonstrado na análise, está buscando formas de gestão mais flexíveis, procurando manter controle de seu ambiente, especialmente observado para a área de suprimentos.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo apresentou, em seu primeiro capítulo, o tema, o problema, os objetivos e a justificativa teórica e prática que deram relevância ao tema e nortearam os passos seguintes. A fundamentação teórico-empírica, encontrada no segundo capítulo, deu suporte ao trabalho.

O terceiro capítulo apresentou os aspectos metodológicos da pesquisa, enquanto a apresentação e a análise dos dados foram destacadas no quarto capítulo, juntamente com uma análise da Electrolux do Brasil S.A.

A seguir, dando fechamento a este estudo, temos a conclusão e as recomendações para futuros estudos, visto que um trabalho de pesquisa nunca termina; ele é apenas uma introdução para mais temas e questões que surgem após terem sido feitas as últimas considerações.

### 5.1 CONCLUSÕES

A sociedade brasileira experimenta uma série de transformações políticas, sociais e econômicas que influenciam no funcionamento das suas organizações. Neste contexto organizacional, tal cenário de mudanças caracterizou-se pela busca de competitividade, exigindo às organizações responder rapidamente às alterações do contexto ambiental.

Dentro deste contexto ambiental competitivo, a Electrolux do Brasil S.A. deparou-se com novas diretrizes de lucratividade traçadas pela sua matriz, nas quais a necessidade de atingimento de novos objetivos exigiu à organização um novo curso estratégico. Segundo Davison (1988) a estratégia organizacional é definida como um curso específico de ações, que indica precisamente como uma organização está utilizando os seus recursos com o fim de alcançar os seus objetivos pré-estabelecidos e, segundo Ballou (2001) a área de suprimentos é responsável por cerca de 60% destes recursos. Para Brown (1995), em face de pressões, sejam estas internas ou externas, existe um interesse gerencial em se minimizar a efetivação de novas e estratégias, e para isso, uma compreensão das influências culturais são requeridas.

A relevância do montante de recursos sob a responsabilidade da área de suprimentos e sua forte interação com o ambiente externo à organização levaram este trabalho, em particular, à investigação da existência do alinhamento do plano funcional e da cultura da área de suprimentos ao plano estratégico e da cultura geral de uma organização em decorrência de novas diretrizes traçadas. De acordo com os pressupostos metodológicos adotados nesta pesquisa, a cultura organizacional foi abordada segundo a metodologia de Quinn e Rohrbaugh (apud SANTOS, 2000). As estratégias organizacionais e a estrutura organizacional foram identificadas através de análise documental. Para responder o problema de pesquisa, os dados foram coletados junto à fontes primárias e secundárias, e analisados de modo descritivo/interpretativo.

Após a análise dos dados, apresentadas no capítulo 4, foi possível concluir que existe o alinhamento do plano funcional e da cultura da área de suprimentos ao plano estratégico e da cultura geral da Electrolux do Brasil S.A. em decorrência de novas diretrizes traçadas.

Esta constatação resulta da operacionalização dos objetivos específicos da pesquisa, que identificaram as estratégias da área de suprimentos e as estratégias gerais da Electrolux do Brasil S.A. Na referência estrutural da organização buscou-se nos requisitos de cargos funcionais (RCF) de diretores, gerentes de divisão e gerentes de área, quais são os objetivos dos cargos, principais responsabilidades, principais desafios dos cargos, habilidades técnicas exigidas e habilidades comportamentais exigidas. Foram identificadas, a cultura da área de suprimentos e a cultura geral da organização através da metodologia de Quinn e Rohrbaugh, (apud SANTOS, 2000) e, a partir destes pontos, possibilitou-se a verificação dos seguintes aspectos que concluem a existência do alinhamento:

- A cultura racional e a inovativa foram encontradas como culturas predominantes para a área de suprimentos, assim como para toda a organização e, estes tipos culturais identificam uma série de valores que são exclusivos aos tipos culturais encontrados, sendo estes:
- A cultura racional é permeada por pressupostos de realização, consecução de resultados, competição, controle, direcionamento para o ambiente externo e, a buscam o maior lucro e produtividade por meio do planejamento e do estabelecimento de objetivos específicos.

- A cultura inovativa é permeada por pressupostos de mudança, flexibilidade, direcionamento para o ambiente externo e para este tipo cultural crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa são fatores motivacionais.

Estes valores foram cruzados com os RCFs da área de suprimentos e para as demais áreas da organização e constatou-se, quase em sua totalidade para os RCFs da área de suprimentos, a existência destes valores específicos aos dois tipos culturais predominantes. Constatou-se que para os demais RCFs das áreas, esta ocorrência também foi verificada, porém com uma frequência menos representativa.

Estes mesmos valores das culturas encontradas como predominantes foram cruzados com as estratégias da área de suprimento – comprar de países de custo baixo, implementar contratos comerciais, consolidar volumes de suprimentos e obter ganhos de eficiência –, assim como para as estratégias do restante da organização – inovação, foco no consumidor, qualidade, marketing e controle de custos. Verificou-se que os valores específicos das culturas predominantes encontradas possibilitaram / favoreceram operacionalização das estratégias traçadas.

Por fim, tanto para a área de suprimentos como para o restante da organização, as estratégias foram cruzadas com os RCFs e verificou-se que os requisitos exigidos nos cargos possibilitaram / favoreceram a operacionalização das estratégias traçadas, podendo desta maneira ser apontada a conjunção existente entre as duas dimensões organizacionais, cultura geral e plano estratégico X cultura funcional e plano funcional.

Reforça-se ainda, que esta pesquisa parte do pressuposto que mudanças organizacionais existiram após as novas metas traçadas em 2002, podendo ser estas, estruturais, estratégicas ou culturais, pois se a Electrolux do Brasil S.A. não atingir os índices de lucratividades exigidos pela matriz, esta poderá encerrar suas operações. Desta maneira, a forma como as mudanças ocorreram não foram focalizadas nesta pesquisa, mas sim, se a existência do alinhamento do plano funcional e da cultura funcional, suprimentos, ao plano estratégico e a cultura geral podem contribuir para o atingimento das novas metas traçadas.

Acredita-se que o alinhamento verificado configura-se realmente como um fator contribuinte ao atingimento das metas traçadas pela matriz, pois em 2002 o

prejuízo por ela acumulado foi de R\$ 56.300 milhões, com margem líquida de -7,3% (REVISTA VALOR 1000, 2002) e em 2003 o prejuízo por ela acumulado foi de R\$ 46.200 milhões, com margem líquida de -5,9% (CVM, 2004) e, apesar de ainda incorrer em prejuízo, a organização demonstra sinais de recuperação.

Corroborando com a pesquisa e com os resultados apresentados, verifica-se que o assunto suprimentos não é preocupação de organizações isoladas, quando grupo *The Future Purchasing Alliance* estuda as mudanças drásticas na área de suprimentos e gerência de fornecedores no mercado global, discutindo os principais resultados do trabalho de pesquisa da *Future Purchasing Alliance* que também incluem reflexões sobre as implicações na área de suprimentos para o mercado brasileiro e para sua organização.

A missão da *Future Purchasing Alliance* é desenvolver trabalhos pioneiros em pesquisa e transformações transformação de competências organizacionais na área de suprimentos e gerencia de fornecedores, para companhias interessadas em progresso acelerado.

Entre os parceiros da *Future Purchasing Alliance* encontram-se a Universidade MAI de Bordeaux – França, que oferece cursos de pós-graduação para desenvolvimento de profissionais na área de suprimentos e gerência de fornecedores. Outra universidade que faz parte da *Future Purchasing Alliance* é a Henley Management College – Inglaterra, que oferece MBA, DBA e programas para desenvolvimentos de executivos, além de outras entidades como Avante Partners, DILF e Windsor Fondation que também desenvolvem trabalhos voltados ao desenvolvimento da área de suprimentos.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Com base nas conclusões apresentadas, recomenda-se a realização de novas investigações na organização pesquisada, no sentido de contribuir para o desenvolvimento dos estudos na área organizacional, através do aprofundamento dos temas discutidos:

– Verificar se a existência do alinhamento do plano funcional e da cultura funcional das demais áreas da organização ao plano estratégico e a cultura geral da Electrolux do Brasil S.A., pois a identificação de novas conjunções ou disjunções

podem contribuir ao atingimento das metas traçadas pela matriz. Rodrigues (1991) salienta que os valores, cultura, estão inseridos na consciência dos grupos, constituindo-se como significados atrelados à realidade social. Desta forma, os valores sustentados pelos diferentes grupos na organização, juntamente com as suas práticas, possibilitam identificar as subculturas existentes.

Esta recomendação pode ser verificada através do depoimento das seguintes entrevistas:

porém o alinhamento entre as estratégias da nossa área e as estratégias das demais áreas ainda necessita ser melhorado. (ELUX4, 2004)

– Verificar o processo de planejamento estratégico como um todo, pois segundo Oliveira (2001, p.36), propósito do planejamento é o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Esta recomendação pode ser verificada através do depoimento da seguinte entrevista:

Iniciou-se um trabalho de previsão do novo plano diretor com horizonte estratégico de cinco anos onde se pretende reunir pessoas de todas as áreas a fim de se traçar as novas diretrizes para a companhia de uma forma na qual todas as áreas participem e construam uma estratégia unificada. O que necessitamos ter é um alinhamento estratégico que busque competitividade (ELUX, 2004)

Tavares (1991) aponta os fatores que interferem no processo de planejamento de forma negativa, sendo os mais usuais: resistência à mudança; falta e/ou incorreções na leitura ambiental; falta de informações apropriadas ao processo decisório e falta de capacitação de recursos humanos. Sendo que, conforme demonstrado, as culturas racional e inovativa encontradas como predominantes à Electrolux do Brasil S.A. são favoráveis à construção de um correto planejamento estratégico, pois para certos fatores de forma negativa são minimizados devido aos valores específicos a estes tipos culturais.

### 5.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Segundo Feuerschütte (1996), como variável organizacional, a cultura pode ser analisada nos níveis externo e interno, ilustrados, respectivamente, nas pesquisas realizadas pela administração comparada e naquelas desenvolvidas sobre o conceito de cultura corporativa. Na esfera da administração comparada buscam-se as diferenças e as similaridades entre a cultura dos vários países e a sua influência sobre as práticas organizacionais.

As novas diretrizes traçadas pelo presidente mundial da Electrolux estende-se à todas as empresas da *holding*. Sugere-se que seja verificado a existência do alinhamento do plano funcional e da cultura funcional das demais áreas de suprimentos do grupo como um todo ao plano estratégico e a cultura geral da Electrolux Mundial.

## REFERÊNCIAS

- ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M.E. **Theories of organizational culture**. Organization Studies, vol.5, n.3, p.193-226, 1984.
- ALMEIDA, E.F. de; MACHADO, R. de O.; COSTA, A. L. **Gestão de compras públicas: lead time e informatização**. In: São Paulo, ENANPAD, 2002
- ARNOLD, J. R. T. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.
- BROWN, A. **Organizational Culture**. Pitman Publishing, 1995.
- BURNS, T.; G.M. STALKER. **The Management of Innovation**. London, Tavistock Publications, 1961.
- CARVALHAL, E. **Negociação: fortalecendo o processo - como construir relações de longo prazo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vision, 2002.
- CHALTON, T. **To Fix a Business, Change the Culture**. Business Week Online. Type: Article Company/Entity: TIDAL Software Inc. Duns Number: 049418635. 20/6/2002.
- CHANDLER, A. D., JR. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, MA, MIT press, 1962.
- CHRISTENSEN, C. R. et al. **Business policy: text and cases**. New York: Richard D. Irving, 1965.
- CLAVAL, P. **A geografia cultural**. Florianópolis: UFSC, 2001.
- COLLINS, J.; PORRAS, J. **Feitas para durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- CVM. Disponível em [www.cvm.com.br](http://www.cvm.com.br). Acessado em Maio de 2004.
- DAVIDSON W. **Retailing management**; NY: Jonh Wiley, 1988.
- DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate Culture: the rites and rituals of corporative live**. Massachusets, Addilson-Wesley, 1982.
- DYER JR, W.G. **The cycle of cultural evolution in organizations**. In : KILMANN. Gaining control of the corporate culture. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- DURVAL, H. **Concorrência desleal**. São Paulo, Editora Saraiva, 1976.

ELECTROLUX. **Base de Dados: 2002 e 2003.** egate. Disponível em : [www.electrolux.com.br/egate](http://www.electrolux.com.br/egate).

ENZ C. A. **Power and shared values in corporate culture.** Ann Arbor: Umi Research Press, 1986.

\_\_\_\_\_. **The role of value congruity in intraorganization power.** Administrative Science Quarterly, v.33, n.2, p.284-304, june 1988.

\_\_\_\_\_. **The measurement of perceived intraorganization power: a multi-respondent perspective.** Organization Studies, v.10, n.2, p.241-251, 1996.

FERRO, J. R. **Decifrando culturas organizacionais.** São Paulo; 1991. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo/Fundação Getúlio Vargas, 1991.

FEURSCHÜTTE, S. G. **Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural no Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. – CIASC.** Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, M.T.L, FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

\_\_\_\_\_, M. T. L. **Cultura organizacional: grandes temas em debate.** Revista de Administração de Empresas, v. 24, n. 31, p. 73-82, jul./set. 1991.

FRANCO, M.L.P.B. **O “estudo de caso” no falso conflito que se estabelece entre a análise quantitativa e análise qualitativa.** São Paulo: PUC, 1986.

FUENTE SABATÉ, J.M. **Estructura Organizativa y Eficiencia Empresarial.** Propuesta de un Modelo Contingente de Análisis”. Economía Z, nº 30, pp. 178-197, 1994.

GAGLIARDI, P. **The criation and change of organizational cultures : a conceptual framework.** Organizational Studies, vol.7, n.2, p.117-134, 1986.

GIDDENS, A. **Novas regras do método sociológico.** Rio de Janeiro : Zahar, 1978.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIMENEZ, F; PELISSON, C.; KRÜGER.; HAYASHI, P. **Estratégias em Pequenas Empresas: Uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow.** Anais do ENANPAD - 1998.

GLUECK, W.F. **Business Policy and Strategic Management,** 3. ed. edição, McGraw-Hil I, New York, 1980.

GRINBERG, C.; LUNARDI, G.; BREI, V. **Cultura organizacional**. 1999. Disponível em < <http://gestor.adm.ufrgs.br/adp/CulOrganizacional.html> > Acesso em 25 mar. 2003.

HANNAN, M.T.; J. FREEMAN. **The Population Ecology of Organizations**. American Journal of Sociology, Vol. 82, nº 5, pp 929-964, 1977.

HEEMANN, A. **Texto científico** : um roteiro para estrutura, citações e referências de projetos e trabalhos monográficos. 2ªed. Curitiba : Livraria do Eleotério, 2003.

HININGS, C.R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategis change**. Oxford : Basil Blackwell Ltda, 1998.

HOFSTEDE, G. **Identifying organization subcultures: an empirical approach**. Journal of Management Studies, v. 35, n. 1, p. 1-13, 1998.

HUMPHREYS, P.; MCIVOR, R.; MCALLER, E. **Re-engineering the purchasing function**. European Journal of Purchasing & Supply Management, n.6, p.85-93, 2000.

HOFER, C.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation: analytical concepts**. New York: West Publishing, 1978.

INVERTIA. **Cotação de moedas estrangeiras: câmbio**. Disponível em <<http://br.invertia.com/mercados/divisas/default.asp>>. Acesso em 14 mar. 2003.

JACOMETTI, M. ; MACHADO-DA-SILVA, C. L. **Cultura organizacional e dependencias de poder na definição de estratégias: o caso da unidade de Curitiba do CEFET-PR**. Curitiba : CEPPAD/UFPR, 2002.

KALIKA, M. **Structures d'Entreprise: Réalités, Determinants, Performance**. Paris, Economica, 1988.

KOBERG, C.S.; G.R. UNGSON. **The Effects of Environmental Uncertainty and Dependence on Organizational Structure and Performance: a comparative study**. Journal of Management, Vol. 13, nº 4, pp. 725-737, 1987.

LAMBERT, R.; COOPER, M.; PAGH, C. **Supply chain management: implementation issues and research opportunities**. The International Journal of Logistics Management, vol.9, n.2, 1998.

LAWRENCE, P.R.; J.W. LORSCH. **Organization and Environment**. Harvard University Press, 1967 (Primeira edição em francês, Editions d'Organisation, 1973).

LEAVITT, H. J. **Direção de empresas: psicologia e problemas de administração e chefia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1960.

LEVY, M.; WEITZ, B.A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

- LIMA, S.M.V.; GUIMARÃES, T.A. **Arquiteturas organizacionais para P&D em tempos de mudança**. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 19, 1996. São Paulo: USP/PGT/FIA/PACto, p.300-314, 1996.
- LOUADI, M. **The Relationship Among Organizational Structure**. Information Technology and Information Processing in Small Canadian Firms. Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 15, nº 2, pp. 180-199, 1998.
- MAANEN, J. .; BARLEY, S. R. **Cultural organization** : fragments of a theory. In : FROST, P. Et al. Organizational culture. London : Sage Publications, 1985.
- MATTOSOS, A. **Apesar da queda do dólar, empresas pressionam por novos reajustes**. Valor econômico. 07 abril 2003.
- MEYERSON, D.; MARTIN, J. **Cultural change** : an integration of three different views. Journal of Management Studies, vol.24, n.6, p.623-647, 1987.
- MILES, R. E.; SNOW, C. S. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. **An emerging strategy of “direct” research**. Administrative Science Quarterly, v.24, p. 582-589, 1979.
- \_\_\_\_\_, H. **Generic strategies**: toward a comprehensive framework, advances in strategic management. New York: Jai Press, v. 5, 1988.
- \_\_\_\_\_, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco organizações. São Paulo: Atlas, 1995.
- \_\_\_\_\_, H.; WATERS J. **Of strategies, deliberate and emergent**. In: DAVID, A.; BOWMAN, C. (Eds.). Readings in strategic management. London: Macmillan, 1985.
- \_\_\_\_\_, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- \_\_\_\_\_, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea** : a ciência e a arte de ser dirigente. 3ª ed. Rio de Janeiro : Record, 1993.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NOVAES, A. G. N. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001
- OLIVEIRA, D.P.R.  **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1995.

- OLIVEIRA, T.M.V. de; HACKER, S.S.; ALVES, F.H.D. **O Enfoque Estratégico na Gestão da Cadeia de Suprimentos: Análise e Aplicação de Aspectos Conceituais no Caso Gradina**. In: São Paulo: ENANPAD, 2001.
- PACHECO, E. R. S. **Análise de mudanças estruturais em organizações : o caso do CNPq**. Revista de Administração Pública, vol.22, n.4, p.52-69, out/dez, 1998.
- PASCALE, R. **Fitting new employees into the company culture: an interrogative framework**. Organization Studies, v. 7, n. 4, 1986.
- PIRES, S. R. I. **Managerial implications of the modular consortium model in a Brazilian automotive plant**. International Journal of Operations & Production Management, vol.8, n.3, p.221-232, 1998.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.
- PROTIL, R.M.; MOREIRA, V.R. **Considerações sobre a logística de suprimentos em hospitais: um estudo de caso**. In: São Paulo: ENANPAD, 2002.
- QUINN, R.E.; KIMBERLY, J. R. **The management of transition**. New York: Dow Jones-Irwin, 1984
- \_\_\_\_\_, R.E.; ROHRBAUGH, J. **A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis**. Management Science, 29: 363-377, 1983.
- QUINTELLA R.; DIAS, C. **Trends in international business thought and literature: business strategy in brazil - how a definition may help**. The International Executive, v. 39 (3), mai/jun, 1997.
- RAFFESTIN, Claude. **Por uma geografia do poder**. São Paulo: Editora Ática, 1993.
- RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. **The structuring of organizational structures**. Administrative Science Quarterly, vol.25, n.1, p.1-17, mar., 1980.
- REVISTA VALOR 1000. **As 1000 maiores empresas e as campeãs por setor**. n.2 , pg. 52, set. 2002.
- RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2.ed. São Paulo: Atlas 1989.
- RILEY, P. **A structurationist account of political culture**. Administrative Science Quarterly, vol.28, n.3, p.414-437, 1983.

- RODRIGUES, S. B. **O chefinho, o telefone e o bode** : autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. Tese, Livre Docência, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte : 1991.
- SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho** - pesquisa, teoria e aplicação. Lorena: Stiliano, 2000.
- SELEME, A. **Abordagem cultural e o estudo do poder em organizações**. In : Anais do XIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, São Paulo, 1989. Belo Horizonte : ANPAD, vol.2, p.941-955, 1989.
- SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**, edit. por Jossey-Bass Publishers, 1991.
- SLYWOTZKY, A. J.; MORRISON, D. J. **A estratégia focada no lucro**: desvendando os segredos da lucratividade. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SMIRCICH, L. **Concepts of culture and organizational analysis**. Administrative Science Quaterly, v. 28, n.3, p. 339-358, 1983.
- STEIL, A. V. e BARCIA, R. M. **Aspectos estruturais das organizações virtuais**. Anais do 23º ENANPAD. Foz do Iguaçu: 1999.
- SUUTARI, R. **Organizing for the new economy**. Hamilton, Canadá: CMA Management, 2001.
- TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Editora Harbra, 1991.
- TAVARES, M. da G. de P. **Cultura organizacional**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1993.
- TAPSCOTT, D.; CASTON, A.; CATUNDA, P. **Mudança de paradigma**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- TOMEI, P. A.; ADELSON, A. L. **Sedução dos modismos**: adoção indiscriminada de novas práticas gerenciais. São Paulo: Makron Books, 1999.
- TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TURNER, B. A. **Sociological aspects of organizational symbolism**. Administrative Science Quarterly, vol.7, n.2, p.101-115, 1986.
- VASCONCELLOS, E. **Centralização x Descentralização**: uma aplicação para laboratórios de instituições de pesquisa e desenvolvimento. Revista da Administração - FIA/USP. São Paulo: Abril/Junho, 1979.
- \_\_\_\_\_, E. **Componentes da estrutura organizacional**. In: PINHO, D.B. Manual de Cooperativismo. São Paulo: Coopercultura CNPq, 1982. v.3, 272p.

\_\_\_\_\_, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial.** 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

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

\_\_\_\_\_, B. **The resource-based view of the firm: ten years after.** Strategic Management Journal, n. 16, p. 171-174, 1995.

WHIPP, R. **Creative deconstruction: strategy and organizations.** In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds). Handbook of Organization Studies. London: Sage Publications, 1996.

WRIGHT, P. ; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

YUNG, E. **On the naming of the rose : interests an multiple meanings as elements of organizational culture.** Organizational Studies, vol.10, n.2, p.187-206, 1989.

ZANELA, A. C.; MACADAR, M. A. e SOARES, R. O. **Mudança organizacional provocada pela utilização de sistemas integrados de gestão empresarial: Uma proposta de estudo.** Anais do 23º ENANPAD - Área Temática: Administração de Informação. Foz do Iguaçu: 1999.

## ANEXO I

QUESTIONÁRIO 1

|    |  | Nunca ocorre | Raramente ocorre | Ocasionalmete ocorre | Frequentemente ocorre | Sempre ocorre |
|----|--|--------------|------------------|----------------------|-----------------------|---------------|
| 1  | Aqui nesta empresa, os membros da organização sentem que realmente fazem parte de um grupo   |              |                  |                      |                       |               |
| 2  | Esta entidade é vista pelos seus membros como "vitalizadora", ou seja, busca o crescimento, aquisição de novos recursos e uma imagem externa positiva.                                       |              |                  |                      |                       |               |
| 3  | Esta empresa é um local onde o clima de trabalho é extremamente orientado para a produção. As pessoas estão sempre ocupadas em realizar tarefas.   |              |                  |                      |                       |               |
| 4  | O lema que une os membros desta organização é: "utilização de procedimentos, métodos formais e de políticas para a execução do trabalho". O cumprimento das regras é muito importante.       |              |                  |                      |                       |               |
| 5  | Esta instituição respeita, valoriza e investe em seus recursos humanos. Aqui leva-se em conta o moral do empregado.  |              |                  |                      |                       |               |
| 6  | Aqui, nesta empresa, adaptação e flexibilidade às mudanças são encorajada por serem consideradas pontos fortes.  |              |                  |                      |                       |               |
| 7  | O estilo de administração, nesta empresa, encoraja principalmente a lucratividade e a excelência de resultados.  |              |                  |                      |                       |               |
| 8  | Esta instituição enfatiza e defende o ambiente de trabalho estável e previsível  |              |                  |                      |                       |               |
| 9  | Nesta organização, as discussões em aberto e a tomada de decisão por "consenso" são bem vistas e utilizadas.   |              |                  |                      |                       |               |
| 10 | As pessoas daqui não se importam em assumir riscos. Esta empresa é um local onde o clima de trabalho é bastante dinâmico e empreendedor  |              |                  |                      |                       |               |
| 11 | O lema que une os membros desta organização é: "ênfase na realização das tarefas e no atingimento dos objetivos estabelecidos".  |              |                  |                      |                       |               |
| 12 | O controle é um princípio administrativo muito estimulado e exercido na organização.   |              |                  |                      |                       |               |
| 13 | Esta instituição é um local de trabalho onde há um clima de relações interpessoais muito positivo. As pessoas se dão bem e compartilha suas idéias umas com as outras.                       |              |                  |                      |                       |               |
| 14 | Nesta entidade, o estilo de administração encoraja basicamente ações e idéias inovativas na solução de problemas, bem como a iniciativa individual.  |              |                  |                      |                       |               |
| 15 | Aqui, nesta empresa, a direção a seguir e os objetivos são claramente entendidos pela maioria dos membros da organização.  |              |                  |                      |                       |               |
| 16 | Esta instituição é um local de trabalho onde há um clima bastante formal e estruturado. As pessoas prestam atenção aos procedimentos existentes, pois eles quase sempre orientam o trabalho. |              |                  |                      |                       |               |
| 17 | Nesta empresa o estilo de administração é caracterizado fundamentalmente por trabalho em equipe, consenso, participação no processo de solução de problemas e tomada de decisão.             |              |                  |                      |                       |               |
| 18 | O lema que une os membros desta instituição é: "estar envolvido com inovação e desenvolvimento".   |              |                  |                      |                       |               |
| 19 | Esta entidade estimula e sempre busca alta produtividade e qualidade.  |              |                  |                      |                       |               |
| 20 | Aqui, nesta empresa, o processo eficiente de informação guia o trabalho e a ação administrativa.   |              |                  |                      |                       |               |
| 21 | O lema que une os membros desta instituição é: "lealdade e coesão". Aqui, o grau de envolvimento das pessoas é grande.   |              |                  |                      |                       |               |
| 22 | Esta empresa enfatiza o crescimento através do desenvolvimento de novas idéias. Gerar novos produtos ou novos serviços é importante.   |              |                  |                      |                       |               |
| 23 | A ação competitiva e a orientação para os resultados são bastante enfatizadas nesta instituição.   |              |                  |                      |                       |               |
| 24 | Nesta organização, o estilo de administração é caracterizado por previsão de desempenho e resultados futuros.  |              |                  |                      |                       |               |

## ANEXO II

## **QUESTIONÁRIO 2**

### **PLANO ESTRATÉGICO DA ÁREA DE SUPRIMENTOS**

1 – COMO A ÁREA DE SUPRIMENTOS FORMULA SUAS ESTRATÉGIAS?

R:

2 – EXISTE UM ALINHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DA ÁREA DE SUPRIMENTOS COM AS METAS TRAÇAS PELA ORGANIZAÇÃO?

R:

3 – COMO A ÁREA DE SUPRIMENTOS INTERAGE COM O MEIO ORGANIZACIONAL ONDE ELA ESTÁ INSERIDA?

R:

4 – NA SUA OPINIÃO A ESTRUTURA DA ÁREA DE SUPRIMENTOS ESTÁ ADEQUADA AO ATINGIMENTO DAS METAS TRAÇADAS?

R:

## ANEXO III

### **QUESTIONÁRIO 3**

#### **PLANO ESTRATÉGICO DAS ÁREAS DA ELECTROLUX**

1 – COMO A ÁREA FORMULA SUAS ESTRATÉGIAS?

R:

2 – EXISTE UM ALINHAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE SUA ÁREA AS METAS TRAÇAS PELA ORGANIZAÇÃO?

R:

3 – COMO SUA ÁREA INTERAGE COM O MEIO ORGANIZACIONAL ONDE ELA ESTÁ INSERIDA?

R:

4 – NA SUA OPINIÃO A ESTRUTURA DE SUA ÁREA ESTÁ ADEQUADA AO ATINGIMENTO DAS METAS TRAÇADAS?

R: