

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO,
CONTABILIDADE E ECONOMIA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

MARCUS VINICIUS DE MOURA FERREIRA

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM
NA FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE UMA
CONCESSIONÁRIA DE AUTOMÓVEIS**

Porto Alegre
2008

MARCUS VINICIUS DE MOURA FERREIRA

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM NA
FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE UMA
CONCESSIONÁRIA DE AUTOMÓVEIS**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, do curso de Mestrado em Administração e Negócios na Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Grace Vieira Becker

Porto Alegre

2008

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F383a Ferreira, Marcus Vinicius de Moura
Análise das práticas de aprendizagem na formação de
estratégias de uma concessionária de automóveis. /
Marcus Vinicius de Moura Ferreira. – Porto Alegre, 2008.
152 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e
Negócios) – Faculdade de Administração,
Contabilidade e Economia, PUCRS.
Orientação: Profa. Dra. Grace Vieira Becker.

1. Administração de Empresas. 2. Administração -
Estratégias. 3. Aprendizagem Organizacional.
4. Concessionária de Automóveis. I. Becker, Grace
Vieira. II. Título.

CDD 658.401

Ficha elaborada pela bibliotecária Cíntia Borges Greff CRB 10/1437

MARCUS VINICIUS DE MOURA FERREIRA

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM NA
FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE UMA
CONCESSIONÁRIA DE AUTOMÓVEIS**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, do curso de Mestrado em Administração e Negócios na Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em: 27 de março de 2008, pela Comissão Examinadora

COMISSÃO EXAMINADORA:

Orientadora: Prof^a Dr^a Grace Vieira Becker
PUCRS

AGRADECIMENTOS

Este estudo é resultado de vários desafios e aprendizagens realizadas com professores, colegas e amigos durante o curso de Mestrado. Seria impossível nominar as pessoas que auxiliaram para que eu pudesse finalizar mais esta meta da minha formação.

Agradeço a todos; entretanto, há algumas pessoas às quais gostaria de fazer um agradecimento muito especial:

Aos meus pais pela educação que me foi dada e pelo incentivo contínuo ao crescimento e desenvolvimento intelectual.

À orientação da professora Dra. Grace Vieira Becker pela paciência e pela inteligência na condução deste trabalho.

À Concessionária XY por ter permitido que eu desenvolvesse este trabalho em seu ambiente organizacional.

Por fim, o maior de todos os agradecimentos é feito à minha esposa, Rosana Sacchet.

Rosana foi quem esteve do meu lado o tempo inteiro, apoiando e acreditando na minha capacidade de vencer esta etapa em busca do título de Mestre.

Tudo o que eu aqui falasse ainda seria pouco para expressar meus sentimentos e agradecimentos a ela.

RESUMO

O presente estudo consiste em demonstrar possíveis influências das práticas de Aprendizagem Organizacional na formação de estratégias. Utilizou-se como metodologia para o desenvolvimento desta pesquisa o Estudo de Caso, tendo como empresa analisada uma Concessionária Ford tradicional do Sul do Brasil. A partir da revisão conceitual sobre estratégia e seu processo de formação, bem como sobre Aprendizagem Organizacional, focando em seus modelos e práticas, foram definidas as variáveis de pesquisa. Os dados foram coletados por meio de entrevistas no Departamento de Vendas de Automóveis Novos, análise de documentos e observação. Como resultado, pôde-se constatar que a formalidade e a informalidade estão presentes no processo de formação das estratégias da Concessionária estudada, revelando que existem estratégias deliberadas e emergentes. Existe também um planejamento anual traçado pela Concessionária alinhado com as estratégias deliberadas pela Montadora. As concessionárias apresentam pouca capacidade de manobra em função do elevado poder de que dispõe a montadora; portanto, as estratégias emergentes são mais constantes para sobreviver no mercado. As práticas de aprendizagem identificadas no Departamento de Vendas foram: a Reflexão em Grupo, o Estudo de Casos, o Planejamento de Cenários e a Gestão de Pessoas. O *Benchmarking* e as Alianças Estratégicas não tiveram sua existência comprovada durante a pesquisa. A influência do aprendizado na formação de estratégias foi constatada de forma mais evidente no nível gerencial. A pesquisa demonstrou que existem práticas de aprendizagem que influenciam o processo de formação de estratégias. No caso analisado, não foi constatada Aprendizagem Organizacional, somente individual.

Palavras-chave: Estratégias. Aprendizagem Organizacional. Concessionária de Automóveis.

ABSTRACT

The present study is aimed at showing probable influences on the organizational learning practices in order to build up strategies. The study-case was used as the method to demonstrate them. A very traditional southern Ford Car Dealer was the company analyzed. The variable indicators of this study came from the conceptual review about strategy and its evolution process, as well as the organizational learning, focused on standards and practices. The data was retrieved through interviews within the new cars sales department, documents scrutiny and observation. We found that formality and informality are present in the process of building up strategies of the studied Car Dealer, revealing that there are deliberated and emergent strategies. There is also a yearly defined plan aligned with the deliberated strategies of the Car Dealer. The car dealers have little capacity to manipulation due to the high power the car assembling companies posses. Therefore, the emergent strategies are the most consistent ones to survive in the market. The learning practices verified in the sales department were: Group Reflection, study of cases, set-up planning, people management. Benchmarking and strategic alliances did not have their existence proved during the study. The learning influence in order to build up strategies was most evident at management level. The study found that there are learning practices that influence the strategy process development. Organizational Learning was not found in the present study, only individual learning.

Key words: Strategies. Organizational Learning. Car Dealers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Crescimento da indústria automobilística de 2003 a 2006	14
Figura 2 - Modelo das 5 forças de Porter	27
Figura 3 - Estratégias genéricas de Porter	30
Figura 4 - Processo de formação de estratégias.....	32
Figura 5 - Modelo simples de interpretação das estratégias emergentes.....	36
Figura 6 - Modelo de aprendizagem vivencial	45
Figura 7 - Modelo de aprendizagem em grupo adaptado de Senge.....	46
Figura 8 - Modelo de aprendizagem de “laço único” e de “laço duplo”	47
Figura 9 - Desenho de pesquisa.....	66
Figura 10 - Organograma da empresa pesquisada.....	67
Figura 11 - Departamento de Vendas de Automóveis Novos da empresa estudada	74
Figura 12 - Processo de formação de estratégias no Departamento de Automóveis Novos da Concessionária XY	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relações entre 5 P's, processo de formação de estratégias, escolas e modelos.....	26
Quadro 2 - As forças competitivas de Porter no setor de distribuição de automóveis	29
Quadro 3 - Dimensões da estratégia.....	38
Quadro 4 - Processo de formação de estratégias	40
Quadro 5 - Conceitos de Aprendizagem Organizacional	43
Quadro 6 - Modelos de aprendizagem nas organizações	48
Quadro 7 - Práticas de Aprendizagem Organizacional e autores apresentados	49
Quadro 8 - Classificação das atividades relacionadas à prática da gestão de pessoas	55
Quadro 9 - Aspectos analisados na relação entre o processo de formação de estratégia e as práticas de Aprendizagem Organizacional.....	63
Quadro 10 - Processo de formação de estratégias do Departamento de Vendas de Automóveis Novos da Concessionária XY	80
Quadro 11 - Caracterização das práticas de aprendizagem identificadas no Departamento de Vendas de Automóveis Novos da Concessionária XY.....	87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	13
3 OBJETIVOS	18
3.1 OBJETIVO GERAL.....	18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO	19
5 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA	21
5.1 BREVE HISTÓRICO DA ESTRATÉGIA	21
5.2 CONCEITUANDO A ESTRATÉGIA.....	23
5.2.1 Estratégia Empresarial	23
5.2.2 Estratégia Competitiva	26
5.2.2.1 Poder de negociação dos fornecedores	27
5.2.2.2 Poder de barganha dos compradores	28
5.2.2.3 Pressão dos produtos substitutos	28
5.2.2.4 Ameaça de novos entrantes	28
5.3 PROCESSO DE FORMAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	31
5.3.1 Estratégias Deliberadas	33
5.3.2 Estratégias Emergentes	35
6 PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	41
6.1 CONTEXTUALIZANDO A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	42
6.2 MODELOS DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES	44
6.3 PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	49
6.3.1 Reflexões ou Reuniões em Grupo	49
6.3.2 Estudos de Caso	51
6.3.3 Planejamento de Cenários	51

6.3.4 Gestão de Pessoas	53
6.3.5 <i>Benchmarking</i>	57
6.3.6 Alianças Estratégicas.....	58
7 RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E AS PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	61
8 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	64
8.1 PLANO DE PESQUISA	64
8.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	65
8.3 UNIDADE DE ANÁLISE.....	66
8.4 ETAPAS DA PESQUISA	69
8.4.1 Levantamento Bibliográfico	69
8.4.2 Coleta de Dados	69
8.4.3 Análise de Dados.....	72
9 RESULTADOS DA ANÁLISE DE PESQUISA	73
9.1 PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	73
9.1.1 Descrição do Departamento de Vendas de Automóveis Novos da Empresa Estudada.....	73
9.1.2 Mapeamento do Processo de Formação de Estratégias	75
9.1.2.1 Identificação da forma, dos envolvidos e do período de formulação das estratégias... 75	
9.1.2.2 Análise do ambiente interno e externo: SWOT.....	76
9.1.2.3 A missão e os objetivos na formação das estratégias na Concessionária XY.....	78
9.2 PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	80
9.2.1 Reuniões em Grupo	81
9.2.2 Estudos de Caso	81
9.2.3 Planejamento de Cenários	82
9.2.4 Gestão de Pessoas	83
9.2.5 <i>Benchmarking</i>	85
9.2.6 Alianças Estratégicas.....	86
9.3 RELAÇÃO ENTRE O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E AS PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM.....	88

9.3.1 A Influência das Reuniões em Grupo ou para Reflexão sobre o Processo de Formação de Estratégias.....	88
9.3.2 A Influência do Estudo de Casos sobre o Processo de Formação de Estratégias	88
9.3.3 A Influência do Planejamento de Cenários sobre o Processo de Formação de Estratégias	89
9.3.4 A Influência da Gestão de Pessoas sobre o Processo de Formação de Estratégias	89
9.3.5 A Influência do <i>Benchmarking</i> sobre o Processo de Formação de Estratégias	90
9.3.6 A Influência das Alianças Estratégicas sobre o Processo de Formação de Estratégias	91
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
10.1 CONCLUSÕES DA PESQUISA	92
10.2 CONSIDERAÇÕES EM RELAÇÃO ÀS LIMITAÇÕES DESTE ESTUDO.....	94
10.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	95
REFERÊNCIAS	96
APÊNDICES	105
APÊNDICE A - Roteiro de entrevistas	106

1 INTRODUÇÃO

O setor automobilístico tem uma participação histórica no desenvolvimento de técnicas administrativas, como responsável por uma produção mundial que chegou a obter um faturamento direto acima de US\$ 1 trilhão em 2002. As mudanças em seu ambiente competitivo vêm causando profundas transformações que derivam da globalização, instigando uma remodelagem contínua em função da rivalidade e do avanço de novas tecnologias. Tais questões fazem com que essa indústria busque novos mercados ou possíveis polos produtores para comercializar seus produtos (CRISPIM; TOLEDO, 2003, DA SILVA; FISCHER, 2004).

O Brasil é um dos mercados escolhidos pela indústria automobilística como polo produtor. Isso se deve ao momento de aquecimento na comercialização de automóveis e à tendência prevista de que as grandes montadoras superem o recorde histórico de vendas obtido em 1997 (YAMAGUTI, 2002).

Esse crescente aquecimento faz com que a indústria automobilística conquiste novos recordes em vendas e produção. Em julho de 2007, o segmento obteve seu maior volume mensal em meio século, desde a chegada das montadoras ao Brasil (CORREIO DO POVO, 2007).

Considerando o contexto acima, as concessionárias de automóveis representam a principal forma de escoamento de produtos das montadoras no país. Para estas, o momento atual requer total atenção para que a sua estrutura competitiva não venha a ser abalada por inconstâncias mercadológicas (LEIS; ANTUNES JÚNIOR, 2002).

Neste caso, a estratégia passa a ocupar uma posição relevante dentro da empresa. Mintzberg (1979) alega que a disseminação do poder nas empresas relaciona-se à formação de estratégias, fato que é observado nas concessionárias de automóveis, onde o poder de decisão na negociação perpassa o departamento de vendas e a alta gerência. A área de vendas detém poder à medida que representa um canal permanente de comunicação e informação entre a empresa e o mercado; por isso, torna-se uma fonte de aprendizagem e conhecimento (KOTLER; KELLER, 2006). Esse contato com o mercado e com os clientes é conveniente para o departamento de vendas no que tange à captação de informações e sua possível convergência em ações estratégicas.

As concessionárias de automóveis, em sua maioria de gestão familiar, demonstram dificuldades de planejar suas estratégias, bem como criar suas políticas de vendas em função

da força que as montadoras exercem sobre elas em um mercado turbulento (TORTATO et al., 2003). Cabe ressaltar que a Aprendizagem Organizacional pode colaborar com essas empresas transformando conhecimento em ações exitosas no mercado (BITENCOURT, 2005). Considerando a importância dos conceitos abordados nesse contexto, a pesquisa em questão consiste em fazer a identificação de estratégias e práticas de aprendizagem no departamento de vendas de automóveis novos de uma concessionária, verificando possíveis influências das práticas de Aprendizagem Organizacional na formação de estratégias.

O relatório segue estruturado em capítulos que trazem um referencial teórico sobre a Aprendizagem Organizacional e o Processo de Formação de Estratégias. Trata-se de uma pesquisa qualitativa exploratória, por meio de um Estudo de Caso realizado em uma concessionária de automóveis da marca Ford em Porto Alegre. A razão social da empresa estudada será ocultada para evitar a identificação de informações e resultados que possam ser interessantes à concorrência. Nesta dissertação, a empresa analisada será chamada de Concessionária XY.

Após o primeiro e o segundo capítulos, apresentam-se os objetivos, que visam à identificação e à análise das formas de aprendizagem no processo de formação das estratégias na concessionária de automóveis. No quarto capítulo, contextualiza-se o campo de estudo, mostrando o ambiente em que as concessionárias de automóveis estão inseridas.

O quinto e o sexto capítulos, respectivamente, trazem a fundamentação teórica sobre Estratégia e Aprendizagem Organizacional. O sétimo capítulo fundamenta a relação entre os dois temas: Estratégia e as práticas de Aprendizagem Organizacional. No oitavo capítulo, estrutura-se a metodologia, informando o plano de pesquisa, a estratégia de pesquisa utilizada, a unidade de análise e as etapas da pesquisa. O nono capítulo traz os resultados da análise feita neste estudo. O décimo capítulo faz as considerações finais e, a seguir, são apresentadas as referências utilizadas para a realização deste estudo.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O mercado brasileiro de automóveis tem passado por uma evolução sem precedentes na economia nacional nos últimos anos. Seu crescimento, na última década, foi proporcional ao aumento do número de fabricantes de automóveis que se instalaram no país nesse mesmo período (LEIS; ANTUNES JÚNIOR, 2002). A ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores) informou que existem cerca de 3.600 concessionárias de automóveis que representam as 45 diferentes plantas industriais de diversas marcas em todo o Brasil (ANFAVEA, 2006).

Os principais fatores desse crescimento são a entrada de novas marcas e montadoras no início da década de 1990, o amadurecimento do consumidor e a melhora do poder aquisitivo da população, que tornaram o mercado competitivo, agressivo e atraente. Para a indústria automotiva, a retomada da economia aponta uma perspectiva positiva de crescimento do mercado, favorecendo a oportunidade de o Brasil se tornar um polo produtor e exportador, principalmente para as Américas do Sul e Central (YAMAGUTI, 2002).

Podem-se citar como exemplo de retomada de crescimento as cidades de Gravataí (RS), Camaçari (BA), São José dos Pinhais (PR), Resende (RJ) e Catalão (GO), que entraram para o mapa dos polos automobilísticos brasileiros, trazendo investimento e desenvolvimento aos seus respectivos estados. Para ter-se uma noção do que a instalação de uma montadora pode proporcionar, são trazidos como exemplo dados da fábrica da Ford em Camaçari, no estado da Bahia. Foram investidos US\$ 1,2 bilhões na planta, que geraram 8,5 mil empregos diretos e indiretos, dos quais 90% foram preenchidos pela mão-de-obra da própria cidade. (ANFAVEA, 2006).

Atualmente, observa-se nesse segmento um aquecimento na comercialização de automóveis por meio das concessionárias autorizadas. Relacionando os cinco primeiros meses de 2006 ao mesmo período do ano anterior, o mercado interno apresentou números 10% maiores (GAZETA MERCANTIL, 2006).

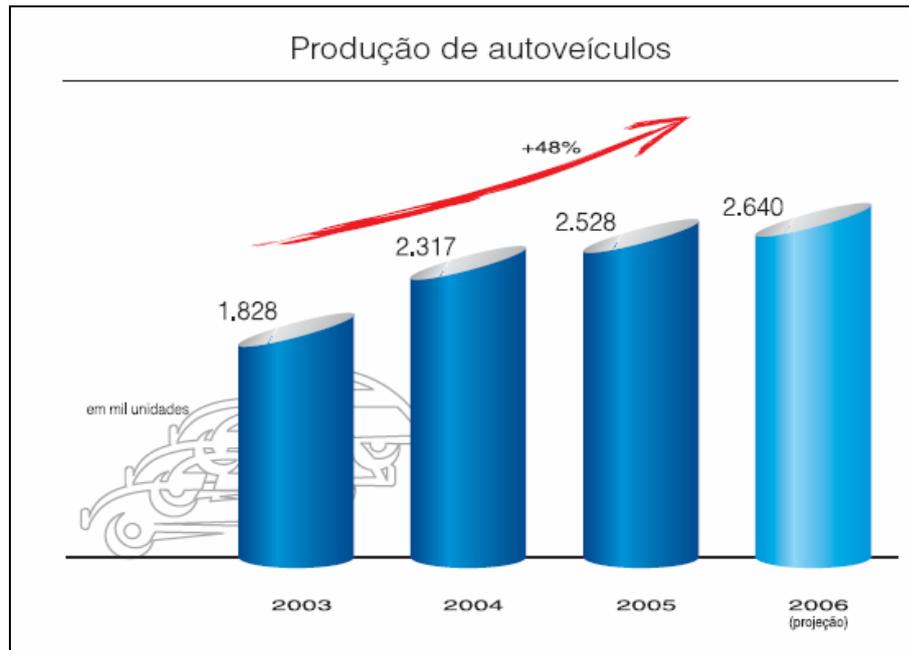


Figura 1 - Crescimento da indústria automobilística de 2003 a 2006

Fonte: ANFAVEA (2006)

Nos primeiros sete meses de 2007, foi escoado 1,3 milhão de veículos no mercado brasileiro, o que, em comparação ao mesmo período em 2006, teve uma alta de 26,6%. De acordo com os recordes de vendas do primeiro semestre de 2007, a expectativa das vendas indicou uma alta de 22%. A projeção anterior era de 14,5%, ou seja, 2,35 milhões de veículos comercializados. Já em relação à produção, o ano de 2007 fechou em alta de 10%, quando a projeção anterior era de 6,5%, ou seja, 2,87 milhões de unidades que estariam à disposição das concessionárias de automóveis (CORREIO DO POVO, 2007).

Conforme Leis e Antunes Junior (2002, p. 1), “as concessionárias autorizadas são atualmente os principais meios de distribuição dos automóveis produzidos pelos fabricantes de veículos instalados no País”. Para essas empresas, o atual momento representa uma questão de sobrevivência comercial. Essas organizações almejam um futuro conveniente para as suas marcas, porém padecem nas mãos de um mercado agressivo na disputa ferrenha por consumidores em potencial (YAMAGUTI, 2002).

O departamento de vendas, junto com a alta gerência, participa do processo de decisão, no qual os vendedores são considerados como uma fonte relevante de comunicação e informação entre a empresa e o mercado (KOTLER; KELLER, 2006). Numa concessionária de automóveis, os vendedores têm um poder de negociação forte o suficiente para transformar uma estratégia em função das rápidas mudanças que ocorrem durante uma negociação. O

vendedor, de um modo geral, necessita conhecer o seu produto, os seus concorrentes e o mercado, assessorar seus clientes e vender a marca que ele representa. No entanto, as concessionárias “apresentam pouca capacidade de manobra para executar planejamento estratégico de suas ações em função do elevado poder que dispõe as montadoras” (TORTATO; MARX, 2004, p. 3924). Isso demonstra que, com essas atribuições, um departamento de vendas se torna uma fonte de aprendizagem, de conhecimento e de vantagem competitiva a ser explorada e desenvolvida dentro de uma organização.

A estratégia de uma concessionária de automóveis, bem como das empresas em geral, está relacionada à sua sobrevivência, expansão e manutenção do posicionamento de mercado. Trata-se de um processo de tomada de decisão importante envolvendo a organização em todos os seus aspectos, tanto estruturais como comerciais. A evolução da estratégia está diretamente relacionada ao processo de aprendizagem do gestor, responsável pelo desenvolvimento da estratégia, que pode adotar métodos de gestão mais defensivos ou pró-ativos, sendo consideradas as possibilidades de adoção de programas adaptativos e integrativos quando da gestão estratégica (MINTZBERG, 1967).

As estratégias organizacionais podem ser classificadas como “planejadas” e “implementadas”. As “planejadas” estão baseadas nos princípios, objetivos e ideologias da organização, abordando quais as intenções dos gestores em termos de ações e políticas ao formularem a estratégia organizacional. Quando uma estratégia planejada é posta em prática, passa a ser chamada de “deliberada”. As estratégias “implementadas” representam a realização das hipóteses da organização em relação ao cumprimento das metas organizacionais. No caso de uma estratégia acontecer sem o respectivo planejamento, é chamada de “emergente” (SNOW; HAMBRICK, 1980).

Uma estratégia puramente deliberada tem que ser resultado de um conjunto de pretensões realizadas conforme sua criação original, sem interferências mercadológicas, tecnológicas ou políticas (MINTZBERG et al., 2006, p. 25). Já a estratégia emergente, ou seja, uma estratégia não planejada, é percebida pela organização como estratégia à medida que ela vai se desenrolando ou até mesmo depois de ter acontecido (MARIOTTO, 2003).

Mintzberg e seus associados, nos últimos vinte anos, defenderam a ideia de que estratégias puramente deliberadas bloqueiam a aprendizagem, uma vez que elas já foram formuladas. Já a estratégia emergente permite a aprendizagem ao reconhecer que as pessoas que compõem a organização são capazes de identificar situações isoladas, situações estas que, corretamente selecionadas pelo executivo principal, se transformam em estratégias emergentes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

As situações isoladas podem ser provenientes de um aprendizado, que acarreta um processo de transformação em função das práticas diárias ou de experiências anteriores (FLEURY; FLEURY, 1997). Tais práticas ou experiências fazem parte de um processo de gerenciamento das organizações que está sendo muito explorado ultimamente: a Aprendizagem Organizacional. A bibliografia demonstra que tal assunto gerou um grande número de conceitos. Em função disso, foram identificadas linhas de abordagem: a aprendizagem individual e coletiva, a cultura, a gestão do conhecimento, a melhoria contínua e a inovação, o processo-sistema e a mudança. Essas linhas de pensamento formam a “teia de aprendizagem nas organizações”, na qual esses focos podem ser identificados por meio de várias interconexões (ANTONELLO, 2005).

Observa-se que a Aprendizagem Organizacional aparece como um processo ininterrupto de assimilação e geração de novos conhecimentos em níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

No momento em que a Aprendizagem Organizacional traz uma resposta às mudanças que as empresas são obrigadas a enfrentar, a estratégia emergente passa a ter uma relação direta com o processo de aprendizagem, transformando conhecimento em ações que contribuam para um melhor desempenho (BITENCOURT, 2005).

O ambiente de aprendizagem favorece o surgimento de estratégias por meio da correção de erros, da antecipação das tendências de mercados, bem como de experimentação e inovação contínuas. Observa-se uma abordagem estratégica de aprendizagem que conduz os indivíduos a buscarem novas formas de trabalho no ramo da sua atividade favorecendo a sobrevivência e o desenvolvimento da própria instituição. Esse tipo de abordagem demonstra a capacidade que as empresas têm de experimentar, por meio das práticas organizacionais diárias, podendo prosseguir até que a organização convirja em um padrão que se torne sua estratégia (ARGYRIS; SCHÖN, 1978, MINTZBERG, 1990, SENGE, 1990, NONAKA; TAKEUCHI, 1997, MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A aprendizagem utiliza-se de elementos, tais como reflexão em grupo, planejamento e experimentação, conhecidos como práticas de Aprendizagem Organizacional. Existem diversas práticas de aprendizagem, as quais podem ser planejadas em função das diferentes situações e dos objetivos institucionais.

Observa-se como uma questão relevante verificar como as concessionárias sobrevivem sendo obrigadas a cumprir com estratégias deliberadas pelas montadoras em um mercado turbulento e altamente competitivo. Isso leva a supor que as estratégias que predominam

nesse ambiente são as deliberadas; porém, essas concessionárias conseguem sobreviver dando respostas às mudanças no mercado por meio das estratégias emergentes, valendo-se do aprendizado organizacional.

Partindo-se do pressuposto de que o aprendizado possui uma ligação com as estratégias, este estudo tem por objetivo verificar possíveis influências entre as práticas de aprendizagem e o processo de formação de estratégias no departamento de vendas de automóveis novos de uma concessionária de veículos.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as estratégias e práticas de aprendizagem no departamento de vendas de automóveis novos de uma concessionária, verificando possíveis influências das práticas de Aprendizagem Organizacional na formação de estratégias.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- a) identificar o processo de formação de estratégias no Departamento de Vendas de Automóveis Novos da empresa estudada;
- b) descrever as práticas de Aprendizagem Organizacional no Departamento de Vendas de Automóveis Novos de uma concessionária Ford;
- c) analisar se existem práticas de Aprendizagem Organizacional que contribuem para a formação das estratégias no Departamento de Vendas de Automóveis Novos de uma concessionária Ford.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO

Para melhor compreensão deste estudo, será contextualizado o ambiente em que os distribuidores ou concessionárias de automóveis estão inseridos.

A indústria automobilística está em um mercado ou setor maduro (CRISPIM; TOLEDO, 2003). Para que as montadoras atinjam os níveis de comercialização desejados, bem como a fatia de mercado pretendida, elas escoam seus produtos por meio das concessionárias autorizadas, que atuam como principal canal de distribuição (LEIS; ANTUNES JÚNIOR, 2002). A forma que esses canais utilizam para escoar os produtos da indústria que representam é conhecida como “distribuição exclusiva”, que traz em sua forma uma relação de poder entre fabricante e distribuidor, em que o fabricante é mais forte. Nessa relação, o distribuidor se torna mais dependente, pois os produtos que ele comercializa provêm de uma única fonte (TORTATO; MARX, 2004). Segundo Arbix e Veiga (2003, p. 3-4), “as montadoras hoje tornaram-se mais poderosas do que sempre foram, abalando relações há muito estabelecidas e empurrando toda a cadeia, em especial a distribuição e a revenda, a repensar integralmente suas atividades”.

O sistema de distribuição de veículos automotores no Brasil vem passando por momentos de grande transformação estrutural (ARBIX; VEIGA, 2003). Muitos desses distribuidores estão competindo com a mesma marca de automóveis. A concorrência entre concessionárias de uma mesma marca faz com que a rentabilidade de cada negócio diminua e se torne uma prática desgastante para a rede de distribuidores (ARBIX; VEIGA, 2003).

Observa-se como resultado um aumento da descapitalização das pequenas e médias redes de concessionárias, fazendo com que fiquem mais distantes das grandes, tornando, por sua vez, mais difícil o abatimento de custos a partir de ganhos de escala. Os distribuidores, em geral, encontram dificuldades para identificar qual a forma de gerenciamento mais adequado para o seu próprio negócio. Diante da ausência de um modelo ou uma estratégia pré-definida, as organizações que se mostrarem inovadoras terão mais chance de sucesso em sua atividade. Cabe ressaltar que as montadoras têm força suficiente para testar novos negócios, entrando em novas atividades e direcionando o mercado para os seus próprios alvos de modo a descobrir novos focos da atividade de distribuição (ARBIX; VEIGA, 2003).

Observa-se que a rede de distribuição de automóveis não está, atualmente, pressionada somente pelas montadoras. O consumidor impõe também suas exigências. Qualquer que seja

o setor, de distribuidores a varejistas, todos aspiram a conhecer as vontades e os desejos dos consumidores, a fim de prever as tendências de comportamento e consumo, para assim ganhar posições competitivas no mercado (ARBIX; VEIGA, 2003).

Deve haver então, por parte dos distribuidores, uma compreensão de quais são as regras da concorrência que determinam a atratividade do seu segmento ou indústria. A distribuição exclusiva carrega em sua forma básica fatores que compõem as regras de concorrência da indústria de Porter (1986) como capacidade produtiva, existência de concorrentes, existência de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e rivalidade entre os concorrentes existentes, dentre outros (TORTATO; MARX, 2004).

Conforme citado anteriormente, as concessionárias de automóveis estão sob uma pressão exercida pelas montadoras, pela concorrência e pelo mercado consumidor: I) as montadoras exigem escoamento dos produtos; II) há ameaça da concorrência por meio de produtos idênticos (concessionárias da mesma marca) ou de produtos substitutos (concessionárias das outras marcas e demais revendedoras de automóveis); III) o mercado consumidor tem o seu poder de barganha ampliado em função da concorrência (ARBIX; VEIGA, 2003, PORTER, 1986).

A maioria dos distribuidores participantes do mercado automobilístico brasileiro é de gestão familiar. Essas empresas apresentam pouca habilidade para executar um planejamento das suas ações de mercado em função da força e da pressão exercidas sobre elas pelas montadoras que representam (TORTATO et al., 2003). As pressões sofridas pelas concessionárias fazem menção ao questionamento de um paradigma clássico da indústria automobilística, em que existe um intermediário focado em vendas. A concessionária é a mais imediata ligação do consumidor com o veículo novo (ARBIX; VEIGA, 2003). Estes autores relatam ainda que as lideranças das concessionárias indicam uma carência, em suas empresas, de políticas de comercialização própria. Isso permitiria que suas organizações trabalhassem com melhores margens e flexibilidade para a concessão de descontos.

A competição nesse mercado é bastante acirrada. A disputa acontece por intermédio do menor preço, já que existe a ameaça constante de substituição. A Aprendizagem Organizacional traz uma resposta às mudanças que as empresas são obrigadas a enfrentar, em que a estratégia emergente passa a ter uma relação direta com o processo de aprendizagem, transformando conhecimento em ações que contribuam para um melhor desempenho (BITENCOURT, 2005).

5 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Foram trazidos como referencial teórico alguns conceitos e modelos sobre estratégia. Buscou-se uma visão ampliada sobre o tema para dele se extraírem as partes pertinentes ao estudo. Este capítulo traz um breve histórico, tendo como tópico seguinte os conceitos de estratégia, encerrando a contextualização com processo de formulação e implementação da estratégia.

5.1 BREVE HISTÓRICO DA ESTRATÉGIA

Neste subcapítulo, exploram-se alguns marcos históricos na trajetória da evolução da estratégia para melhor compreensão do estudo em questão.

A palavra “estratégia” é de origem grega: *estrategos* (EVERED, 1983). Esse termo ainda é atualmente associado a atividades militares como o método e a ciência da condução de exércitos por caminhos direcionados a um objetivo. No campo da Administração, essa palavra associa-se a um plano ou um processo gerencial a ser seguido (OLIVEIRA, 1989, STEINER; MINER, 1981).

Grande parte dos conceitos que compõem a base da compreensão do desenvolvimento de estratégia de hoje ocorreu durante a primeira metade do século XX. O estudo dos tempos e movimentos de Frederick Taylor trouxe maior eficiência para a produtividade industrial durante a década de 1930. As técnicas de medição de Taylor e o desenvolvimento de estruturas organizacionais transformaram as organizações de produção em organizações guiadas pela demanda. As décadas de 1950 e 1960 são em geral marcadas como aquelas em que a estratégia, conceitualmente, passa a fazer parte de uma forma definitiva do mundo dos negócios, e essa disciplina começa formalmente a fazer parte dos currículos das escolas de nível superior. Antes da criação da disciplina, foram feitas análises formais dos cursos de Administração. Essas análises indicaram a necessidade da criação de um campo de estudos que agregasse os conhecimentos até então dispersos entre as áreas de finanças, produção, recursos humanos, *marketing*, contabilidade, economia. Essa nova disciplina veio a ser chamada de Política de Negócios, objetivando pensar a gestão global de uma empresa. Com o

tempo e a ampliação de seu escopo original, sobretudo pela inclusão de preocupações com o ambiente externo à empresa, a disciplina passou a ser conhecida como Administração Estratégica (TAVARES, 2000, WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Na década de 1960, Andrews, Christiansen e Ansoff demonstram a necessidade de combinar as oportunidades de negócios com recursos organizacionais por meio do planejamento estratégico. Na década de 1980, gerou-se um grande número de conceitos e técnicas, dos quais se destaca Michael Porter, visando a construir e sustentar as vantagens competitivas, atentando à antecipação e ao aproveitamento das oportunidades de negócios (FEURER; CHAHARBAGHI, 1995).

A estratégia, especialmente como prática gerencial formal, deu um grande salto em relação à sua aceitação a partir da disseminação do uso do planejamento estratégico. Na elaboração desse planejamento, a estratégia aparece como uma etapa ou como um item do conjunto de produtos finais do planejamento. Observa-se que essa etapa corresponderia aos caminhos escolhidos para serem trilhados a partir da identificação dos pontos fortes e fracos da organização e do diagnóstico das ameaças e das oportunidades em seu ambiente de atuação. A estratégia, no ambiente interno, fornece um referencial comum aos membros das organizações, definindo caminhos e direcionando esforços. No ambiente externo, a estratégia desempenha uma função de orientação às ações da organização, buscando oportunidades e mercados para a sua própria sobrevivência. Diante dessa perspectiva externa, os esforços do planejamento empresarial direcionam-se para a estratégia propriamente dita, na qual as organizações fazem parte de uma realidade em que elas não podem mais pensar em agir sem levar em conta as demandas do ambiente (ANDREWS, 1977, ANSOFF; McDONNELL, 1993, MEIRELLES; GONÇALVES, 2000, SIMON; MARCH, 1981, WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

A estratégia, no ambiente externo, busca a valorização dos atributos internos da firma como fonte de vantagem competitiva sustentável frente ao mercado em que está inserida. Esse tipo de abordagem é conhecido como *resource based view* - *RBV*, tendo como base os recursos e processos internos controlados pela firma, permitindo a ela conceber e implementar estratégias que venham a aumentar sua eficiência e sua efetividade. As raízes dessa abordagem estão voltadas para os recursos da empresa. Podem-se verificar ainda linhas de raciocínio que direcionam o foco dessa abordagem para a importância da influência do ambiente competitivo para o sucesso da empresa (PENROSE, 1959, COLLIS; MONTGOMERY, 1995, BARNEY, 1991).

Observou-se então que começaram a surgir abordagens em que o conceito de estratégia se ampliava, incluindo não somente as definições e redefinições de missão, visão, objetivos, políticas e estratégias, mas, também, os processos diários de gestão e decisão que concorrem para a formação das estratégias. A estratégia envolveria elementos racionais e não racionais e seria formada não apenas pelo que é colocado no papel como intenção, mas pelo que é implementado e construído. A estratégia passa a ser então um produto de processos racionais de reflexão, aprendizagem, elaboração e intervenção e de processos não racionais e simbólicos construídos nos choques diários internos e externos de uma organização (JOHNSON, 1999, MACHADO DA SILVA; FERNANDES, 1997, MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2000, QUINN, 1991).

5.2 CONCEITUANDO A ESTRATÉGIA

5.2.1 Estratégia Empresarial

Durante o desenvolvimento do conhecimento de estratégia, uma série de estruturas conceituais foi criada para explicar a sua formulação e implementação. Por meio desse conhecimento, começou-se a cogitar uma possível forma de antever cenários, programar ações e posicionar melhor as organizações em seus ambientes. As estratégias nem sempre estão claras ou podem ser formuladas com antecedência dentro das organizações. Segundo Quinn (1991), as estratégias podem ser entendidas como afirmações para orientar providências ou resultados de um comportamento decisório.

Conforme os primeiros estudiosos nesse campo, tais como Andrews (1971), a estratégia é um processo racional de tomada de decisão pelo qual os recursos da organização são combinados com oportunidades surgidas do ambiente competitivo.

Uma outra definição foi proposta por Johnson e Scholes (1993), segundo a qual a estratégia é vista como a direção e a finalidade de uma organização em longo prazo. Desse modo, são combinados de forma ideal os recursos e seu ambiente em um processo de mudança e, em especial, os seus mercados compradores ou clientes a fim de ir ao encontro das expectativas dos acionistas.

A estratégia deve estar alinhada às normas que regem as organizações, que são demonstradas em forma de missão, valores, filosofias, objetivos, metas e um conjunto de proposições e diretrizes não formalizadas em relação aos ambientes interno e externo. Observa-se ainda que a estratégia envolve questões tanto de conteúdo quanto de processo. Os dois aspectos, fundamentalmente interdependentes, referem-se às ideias e às suas inter-relações organizacionais (MATOS, 1993, MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Em relação às definições de estratégia, Mintzberg demonstra, por meio dos cinco “P’s”, que a estratégia pode ser um plano, um pretexto, um padrão, uma posição ou uma perspectiva, apresentados no quadro 1, cada qual na natureza de sua aceção, de formação emergente ou deliberada. Entende-se por estratégia deliberada aquela que se formula intencionalmente e é realizada e, como emergente, a que se formou na ausência de intenções (MINTZBERG et al., 2006).

A estratégia como um *plano* é o conceito mais fixado na mente das pessoas, pois este está ligado direto ao contexto militarista, que consiste em ações para a eliminação ou anulação do adversário (concorrente). Esse plano é desenvolvido previamente às ações que serão aplicadas deliberadamente. Como um *pretexto*, este conceito está ligado ao plano sob forma de ameaça, isto é, confundir ou iludir a concorrência em uma determinada manobra em um mercado extremamente competitivo no qual vivemos hoje (MINTZBERG et al., 2006).

Mintzberg e Waters (1985) ainda definem estratégia como um *padrão* em fluxo de ações, pois definir somente como um plano não é o bastante. Neste ponto, um padrão de ação acaba se tornando o ponto em que há consistência no comportamento, mas essa forma de visualizá-la ainda é pouco difundida devido à grande ligação ao formato militarista. Quando relacionada ao conceito de *posição*, a estratégia refere-se ao ambiente em que os recursos estão concentrados, ou seja, torna-se a mediadora entre a organização e os ambientes interno e externo. Como *perspectiva*, reflete o que se passa na cabeça dos estrategistas de um determinado grupo. Aqui se observa o quão importante são o saber e o entender na forma de pensar das pessoas que estão à frente das organizações, pois, por meio de suas ações e intenções, atingem na maioria das vezes uma forma de pensamento coletivo. Cabe lembrar que as estratégias são abstrações que existem na mente das pessoas mais interessadas dentro de uma empresa, já que ninguém pode tocá-las ou vê-las, pois as estratégias fazem parte de um processo criativo (MINTZBERG et al., 2006).

Ao analisar os conceitos de estratégia por meio dos cinco “P’s”, observa-se que a forma de planejamento e a visão de ambiente (interno e externo) provocam dentro da cabeça dos estrategistas um processo de melhor entendimento da tomada de decisão para ações

necessárias ao ambiente em que as estratégias procuram posicionar-se, com a intenção de impedir ou anular a concorrência. Não podemos considerar a estratégia como apenas uma ideia de anular o inimigo, pois, como perspectiva, ela levanta questões sobre comportamento e intenções de contexto coletivo (MINTZBERG et al., 2006).

Na visão de Porter (1986), a estratégia consiste na escolha de mercados e clientes que a empresa deseja atender, criando uma posição defensável frente às forças competitivas. Assim, para Porter (1996, p.68), “a estratégia é uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”. Dessa forma, a essência da estratégia está no posicionamento competitivo e na execução de atividades singulares, ou seja, em escolher, de forma deliberada, atividades a serem desempenhadas diferentemente dos rivais, a fim de proporcionar um conjunto único de valores a um determinado grupo de clientes (PORTER, 1996).

Isso faz com que ocorram ações e decisões enquadradas em algum padrão ou em uma orientação. Logo, a estratégia pode ser compreendida como um conjunto lógico de decisões e ações da organização. Estratégia também envolve um conjunto de decisões e ações que se referem ou têm impacto em toda a organização ou em uma parte desta. Sendo assim, o conceito de estratégia está sempre ligado, de uma forma ou outra, à ideia de uma orientação macro que fornece informações referentes a tudo que será decidido e realizado a partir de sua definição (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Como faz parte deste estudo analisar as estratégias e as práticas de aprendizagem, verificando possíveis influências das práticas de Aprendizagem Organizacional na formação de estratégias, contemplaram-se, neste subcapítulo, conceitos de estratégia reforçando que, em um ambiente de negócios, várias dimensões podem ser associadas a esse termo. O quadro 1 faz um resumo de alguns dos principais autores e conceitos levantados neste tópico.

Estratégia dos 5P's	Processo de formação de estratégias	Escolas	Modelos	Autores
Plano/pretexto	Deliberada	Planejamento Design Poder	Planejamento estratégico	Ansoff (1993) Ackoff (1970)
Posição	Emergente e Deliberada	Posicionamento	Cinco forças Cadeia de valores	Porter (1986, 1989, 1996)
Perspectiva	Emergente e Deliberada	Empreendedora	-	Mintzberg (1987) Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)
Padrão	Emergente	Aprendizado	Competências essenciais	Mintzberg e Waters (1985) Hamel e Prahalad (1990)

Quadro 1 - Relações entre 5 P's, processo de formação de estratégias, escolas e modelos

Fonte: Adaptado de Cassol (2006) pelo pesquisador

5.2.2 Estratégia Competitiva

Conforme Porter (1986, p. 1), estratégia competitiva

é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria.

O autor observa ainda que a escolha da estratégia competitiva adequada é baseada em duas questões centrais: a atratividade da indústria e a posição competitiva dentro dela. A primeira questão é analisar se a indústria é atrativa em termos de rentabilidade a longo prazo, bem como a tentativa de identificar os fatores que determinam essa atratividade. A outra questão analisa os determinantes da posição competitiva que podem variar de uma indústria para outra. A combinação dessas duas questões é que vai determinar a escolha da estratégia competitiva a ser adotada (PORTER, 1986).

A estratégia competitiva deve surgir da compreensão aprofundada das regras de concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. Para isso, Porter (1986) recomenda que as empresas façam uma análise dos elementos que atuam na indústria em que a mesma esteja inserida, valendo-se do modelo das cinco forças. Esse modelo descreve uma

combinação que influencia na natureza da competição e na escolha da estratégia mais adequada para se obter um melhor resultado, conforme a figura 2.

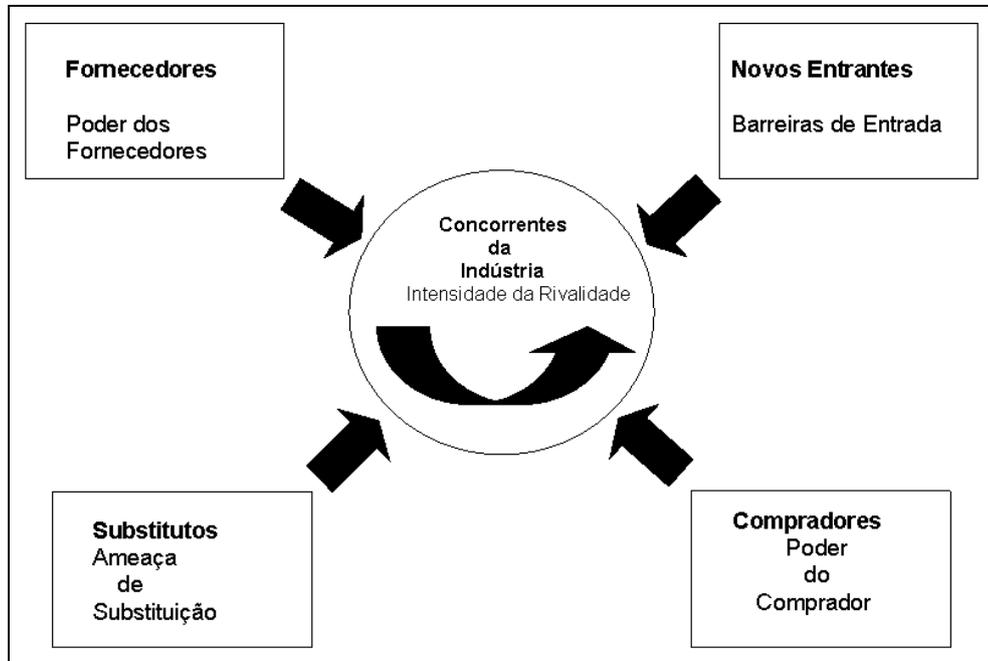


Figura 2 - Modelo das 5 forças de Porter

Fonte: Porter (1986).

5.2.2.1 Poder de negociação dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores se revela por meio da capacidade destes em elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Esse poder se torna maior quando é mais concentrado do que a indústria da qual participa, quando tem clientes diversificados, quando o produto fornecido é importante para o negócio do cliente e quando os concorrentes dos fornecedores apresentam produtos diferenciados com custo de mudança alto. Em outras palavras, o poder dos fornecedores será grande quando os compradores tiverem dificuldade em trocar ou utilizar mais de um fornecedor.

5.2.2.2 Poder de barganha dos compradores

O poder de barganha dos compradores é tanto maior quanto a importância de suas compras para a indústria. Quando se demonstra forte, ele afeta a indústria fazendo com que os preços caiam, exigindo melhorias na qualidade, nos serviços de manutenção, na compatibilidade dos produtos e nas garantias. Conseqüentemente, isso gera um aumento acirrado na competição entre os concorrentes.

5.2.2.3 Pressão dos produtos substitutos

Toda indústria concorre com produtos substitutos, ou seja, os produtos desempenham a mesma função dos produtos de determinada indústria. Quanto melhor a relação entre o desempenho e o preço dos produtos substitutos, maior é a pressão sobre os lucros da indústria. Maior atenção deve ser dada a produtos substitutos que estejam sujeitos a tendências de melhoramento do seu *trade-off* de preço/desempenho com o produto da indústria em questão, ou que são produzidos por indústrias com lucros altos, pois podem implementar aperfeiçoamentos de desempenho e redução de preço.

5.2.2.4 Ameaça de novos entrantes

Os novos entrantes representam uma ameaça porque, na maior parte das vezes, chegam bem capitalizados e com intuito de apropriar-se de alguma parcela do mercado. Logo, com um novo entrante, os preços podem cair, e os custos, ser inflacionados, o que acarreta a diminuição da rentabilidade do negócio.

A análise da figura 2 permite que cada empresa identifique suas forças e fraquezas frente à indústria e se posicione estrategicamente de forma a se defender das forças existentes.

Um outro fator determinante na escolha de uma estratégia adequada, para Porter (1986), é a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria. Essa posição é que determina a rentabilidade de uma organização em relação à média da indústria. Para um bom

desempenho a longo prazo, faz-se necessário que a organização apresente uma vantagem competitiva sustentável. Segundo Tortato et al. (2003, p. 5), “para o caso dos distribuidores de automóveis, existirão vantagens e desvantagens para cada uma das forças competitivas” de Porter (1986), conforme o quadro 2.

Cinco forças competitivas de Porter (1986)	Vantagens	Desvantagens
Entrantes Potenciais	- Identificação de marca; - Acesso a canais de distribuição; - Política governamental que regula o setor.	- Custo de troca de fornecedor; - Exigências de capital.
Compradores	- Concentração de compradores; - Diferença entre produtos	- Volume de compra; - Diferença entre produtos.
Substitutos	- Custo de troca de fornecedores.	- Propensão do comprador em substituir.
Concorrência na Indústria	- Crescimento do setor; - Identidade da marca.	- Capacidade excessiva; - Custos de troca de fornecedor; - Diversificação de concorrentes.
Fornecedores	- Relação sólida	- Custo de troca de fornecedor; - Importância de volume para o fornecedor; - Ameaça de integração vertical futura.

Quadro 2 - As forças competitivas de Porter no setor de distribuição de automóveis

Fonte: Tortato et al. (2003, p. 5)

Porter (1986) observa que a vantagem competitiva surge necessariamente por meio do valor que uma empresa pode gerar para seus compradores. Segundo este autor, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva – liderança de custo e diferenciação – que se originam da estrutura industrial e da capacidade de uma organização de lidar melhor do que seus concorrentes com as cinco forças. Esses dois tipos de vantagem competitiva, somados à faixa de atuação selecionada pela empresa, resultam numa tipologia. A Tipologia de Porter abarca três estratégias genéricas para enfrentar as cinco forças competitivas e alcançar um desempenho sustentável superior aos das outras empresas, a saber: liderança no *custo total*; *diferenciação* e *foco*. As duas primeiras se referem a como competir; a última, a onde competir. As abordagens não são necessariamente excludentes, mas, segundo o autor, é raro que a empresa consiga seguir com sucesso mais de uma estratégia simultaneamente. A figura 3 demonstra o escopo competitivo das estratégias genéricas de Porter.

		Vantagem Competitiva	
		Baixo Custo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	1. Liderança em custos	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Foco em custos	3B. Foco na Diferenciação

Figura 3 - Estratégias genéricas de Porter

Fonte: Porter (1986)

Na *estratégia de liderança em custos*, a empresa que a adota tem como características um escopo amplo que atende a diversos segmentos do mercado. É oferecido um produto padrão com o objetivo de procurar obter vantagens de custo absoluto e de escala em todas as fontes. Porém, um líder de custos não deve desconsiderar a diferenciação, uma vez que precisa garantir que seu produto obtenha padrões mínimos de qualidade para garantir a competição com outros (PORTER, 1986).

Quando se tem a *estratégia de diferenciação*, a empresa conta com a oferta de produtos que tenham características específicas. Isso permite que seja cobrado um preço-prêmio por esse produto. O elemento diferenciador de cada produto pode variar. A *diferenciação* permite que haja mais de uma empresa obtendo vantagens na adoção dessa estratégia. Essa peculiaridade faz com que essa prática se diferencie da estratégia de *liderança em custos*. Analogamente ao que se viu na *liderança em custos*, o diferenciador também deve se preocupar com o custo, já que sua estratégia pode ser impactada por concorrentes com preços significativamente mais baixos (PORTER, 1986).

Se a estratégia for de *ênfase*, a empresa que optar por esse tipo de ação busca obter uma vantagem competitiva em apenas um segmento do mercado; sendo assim, não tem uma vantagem competitiva geral. Essa estratégia está associada às outras duas, gerando dois *ênfases*: um no *custo* e outro na *diferenciação*. Esses *ênfases* possuem as mesmas características já mencionadas, porém em segmentos-alvos específicos. Essa estratégia

demonstra sua eficiência no caso de um segmento de mercado que esteja sendo negligenciado pelas empresas de escopo amplo (PORTER, 1986).

Quando é o caso da estratégia do *Meio Termo* ou *Stuck-in-the-middle*, ou seja, a empresa não optou por nenhuma das três estratégias citadas anteriormente ou direcionou seus esforços para duas ou três estratégias simultaneamente, esta se encontra em posição extremamente frágil frente às forças da competição. Na maior parte das vezes, uma empresa assim posicionada possui uma baixa fatia de mercado e falta de investimento. Tende a possuir processos e arranjos organizacionais ambíguos e conflitantes, além de uma cultura empresarial indefinida. Esse quadro geralmente representa também uma baixa rentabilidade. Para evitar o *meio-termo*, a empresa deve identificar as forças atuantes no ambiente competitivo da indústria em questão e optar pela estratégia que melhor se aplique à sua realidade (PORTER, 1986).

5.3 PROCESSO DE FORMAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O processo de formação de estratégia está relacionado à forma como ela é concebida, ou seja, como perspectiva de futuro, na qual as decisões são formuladas previamente (a intenção de fazer) ou, também, pela aparência do padrão das ações que a organização ao longo do tempo adota (o que se fez) (REBELO; ERDMANN, 2004). Esse enfoque é dado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que indicam a estratégia como um plano, ao olhar para frente (estratégia pretendida), e a estratégia como padrão, ao olhar o comportamento passado (estratégia realizada).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam um apanhado teórico sobre os conceitos relativos à estratégia empresarial. Essas teorias foram reunidas em dez escolas que foram divididas em três grandes grupos: as prescritivas, as descritivas e a Escola da Configuração. Nas prescritivas, a preocupação está em entender como as estratégias *devem* ser formuladas. Já nas descritivas, o foco está em entender como as estratégias *são* formuladas. A Escola da Configuração é, finalmente, a reunião eclética de todos os pensamentos estratégicos, numa integração entre configuração e transformação.

Do ponto de vista de Mintzberg (1973), as estratégias podem ocorrer de forma deliberada e emergente. Nas deliberadas, o pensar vem primeiro, e a ação, depois; nas emergentes, a ação vem em primeiro lugar. Observa-se que não existe, necessariamente, uma distinção entre conceber e implementar uma estratégia. As duas dimensões completam-se. Os

responsáveis pela formulação das estratégias devem ser os mesmos que irão implementá-las. Essa articulação entre o conceber e o implementar acaba por facilitar o processo de aprendizado organizacional.

Quando se fala em dimensões da estratégia, refere-se justamente à separação que é feita entre os conceitos de “estratégias deliberadas” e “estratégias emergentes”. Essa separação deu-se por volta da década de 1970, quando as pesquisas estavam direcionadas ao *conteúdo* e ao *processo* da estratégia. As pesquisas na dimensão do *conteúdo* verificaram a influência do ambiente externo no desempenho da organização, identificando elementos que contribuísem para o posicionamento competitivo da empresa. Já as pesquisas na dimensão do *processo* buscaram entender como o funcionamento interno organizacional afeta a capacidade da empresa de fazer os ajustes e as adequações necessárias para a sua expansão no mercado (PENROSE, 1959, COLLIS; MONTGOMERY, 1995, BARNEY, 1991, PRADO JÚNIOR, 2003).

Por meio dessas articulações, as organizações passam a considerar estratégias como guias que irão garantir o seu sucesso. O papel do estrategista começa a mudar de planejador e criador para o de descobridor de estratégias, gerador de conhecimento e catalisador de mudança. O planejamento da estratégia precisa ser substituído por estratégia de pensamento (MINTZBERG, 1994). Para uma melhor visualização, em vista do que já foi demonstrado sobre o processo de formação das estratégias, a figura 4 apresenta o modelo proposto por Mintzberg et al. (2000)

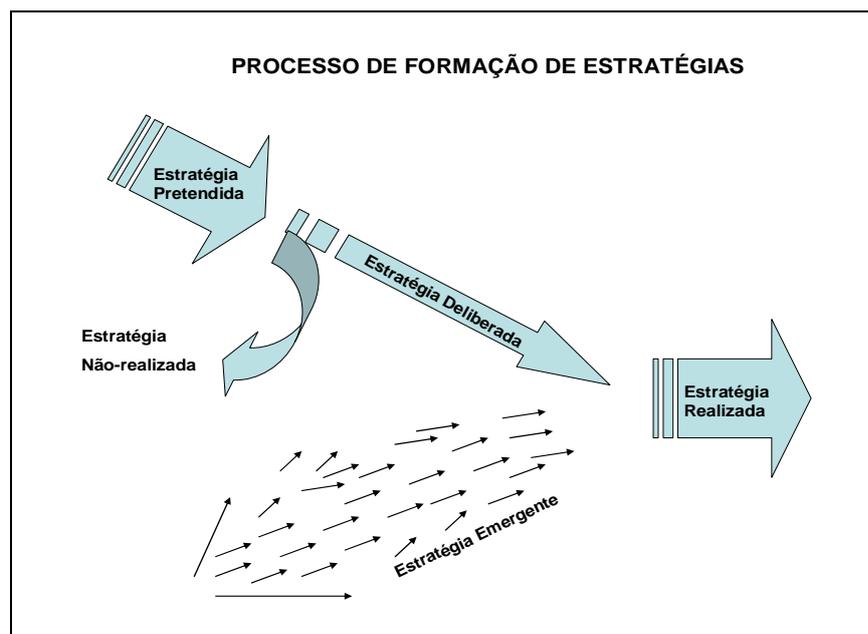


Figura 4 - Processo de formação de estratégias

Fonte: Mintzberg et al. (2000, p. 19)

Atualmente, a pesquisa que antecede a formulação e a implementação da estratégia tem sido foco de acadêmicos e pesquisadores da indústria (CHAHARBAGHI; FEURER, 1995). O crescente dinamismo dos concorrentes em busca de vantagem competitiva é a principal razão dessas pesquisas, pois essas vantagens não mais se baseiam em estratégias de sucesso do passado ou copiadas de concorrentes bem-sucedidos. Esses ambientes dinâmicos e competitivos giram em torno dos conceitos de estratégias deliberadas e emergentes (PRADO JÚNIOR, 2003). Esses dois conceitos serão tratados nas próximas seções deste estudo.

5.3.1 Estratégias Deliberadas

Conforme Prado Júnior (2003, p. 2), “a concepção de estratégias seria, na visão deliberada, um processo preponderantemente analítico e restrito à alta gestão, sendo instrumentalizado por técnicas de análise de competitividade fundamentadas numa lógica eminentemente racional e econômica”.

Segundo Bispo (2003, p. 3), “a estratégia deliberada pressupõe que a mesma é pensada *a priori* e implementada *a posteriori*”.

O processo de elaboração de estratégias, segundo Mintzberg (1985), pode ocorrer de forma deliberada, quando o pensar vem primeiro, e a ação, depois. Uma estratégia realmente deliberada tem que ser resultado de um conjunto de pretensões realizadas conforme sua criação original, sem interferências mercadológicas, tecnológicas ou políticas (MINTZBERG et al., 2006). A estratégia é considerada por Quinn (1991) como um plano ou padrão que faz parte das metas principais, das políticas prioritárias e da sequência de ações de uma organização em um todo coerente. O conjunto de pretensões citadas neste parágrafo por Mintzberg liga as estratégias prescritivas às estratégias deliberadas.

Conforme Andrews (1980), em sua visão prescritiva, a formulação e a implementação são aspectos essenciais ao processo e, mesmo que analisados isoladamente, eles estão relacionados um com o outro. Esse autor desenvolve uma linha de pensamento mostrando que, no processo de formulação da estratégia, existe uma necessidade de identificação de oportunidades e ameaças de acordo com as influências do ambiente externo. Antes que qualquer escolha seja feita, deve-se fazer uma avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como dos recursos disponíveis. Esse processo de identificação, na formulação da estratégia, conhecido como análise de SWOT (*strengths*,

weaknesses, opportunities, treats), possibilita a visualização de cenários ou eventos que serão incorporados ao plano e que, por sua vez, facilitam a decisão da escolha de qual estratégia seguir na organização (MINTZBERG; WATERS, 1985). Cabe ao estrategista da organização a incumbência do reconhecimento dessas questões de mercado. O estrategista deve verificar quais são as possibilidades da sua organização frente ao mercado competitivo, definindo então qual plano de ação deverá ser seguido (PRADO JÚNIOR, 2003).

Dentro da visão prescritiva proposta no livro “Safári de Estratégia” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), foram estudadas três escolas: Design, Planejamento e Posicionamento. Os fundamentos da Escola de Design formaram a base acadêmica dos cursos de Administração, por meio dos conceitos da matriz SWOT. Esta escola dá ênfase às avaliações externas e internas do ambiente, procurando uma adequação a elas.

Apesar de defender as mesmas ideias do modelo básico da Escola de Design, a Escola do Planejamento acrescentou um grande conteúdo metodológico, tornando-se assim a forma substancial básica para todo planejamento estratégico adotado formalmente. Uma nova metodologia passou a integrar a gestão estratégica com a gestão operacional com o objetivo de dar maior validade às ações estratégicas. Apesar de seu pensamento estratégico fundir-se consideravelmente com o pensamento da Escola de Design, não se pode negar que a Escola do Planejamento procurou direcionar a linha estratégica do executivo, antes um tanto fragmentada, dando ênfase à visão e à missão empresariais, que se tornaram os “retratos” que as organizações fazem questão de expor em suas paredes atualmente. A Escola do Planejamento contribuiu também trazendo o instrumentalismo da formulação estratégica, que substituiu os processos intuitivos da Administração, influenciando até hoje o processo de formação de estratégias (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A terceira e última escola prescritiva, a Escola do Posicionamento, teve uma grande influência de Michel Porter em 1980, por meio do livro “*Competitive Strategy*” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). A forma que Porter posiciona a empresa traduz-se em uma forma deliberada de entender o processo de formação das estratégias. O planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada pelas organizações para fazer esse tipo de posicionamento.

O planejamento estratégico é visto e conceituado, atualmente, sob diferentes pontos de vista. No planejamento, a estratégia é formulada com o intuito de que as expectativas da alta administração sejam atendidas e não gerem nenhum tipo de risco ou comprometimento à organização. Compete à alta administração o desenvolvimento de estratégias corporativas que

proporcionem a criação de vantagens competitivas nas operações, dando origem à arquitetura estratégica da organização (ZACCARELLI, 2003).

A ferramenta estratégica do planejamento ajuda uma empresa a transpor limites, contribuindo efetivamente para o desenvolvimento de uma estratégia adotada. Ao transporem esses limites, observa-se que as empresas que optam pela formalização das estratégias estariam mais aptas para enfrentá-los. Essa opção permite coordenar a implementação do planejamento e construir uma comunicação adequada, não perdendo o foco com determinadas crises no decorrer do processo. Durante a implementação, o ajuste no tempo de execução do planejamento para que não comprometa os objetivos estratégicos melhora a capacidade de enfrentar problemas inesperados (O'REGAN; GHOBADIAN, 2002).

Todas as reflexões deste subcapítulo demonstram uma forma deliberada de entender o processo de formação de estratégia; porém, existe outra maneira de as estratégias se formarem, que será objeto de estudo do próximo item.

5.3.2 Estratégias emergentes

Existe outra visão da estratégia, defendida por estudiosos e pesquisadores, chamada de *emergente*. Essa visão contraria a ideia de que tudo o que acontecer, o que for planejado e o que for absorvido servirá apenas para correções casuais na orientação ou de diretrizes gerenciais de uma organização (PRADO JÚNIOR, 2003).

Segundo Prado Júnior (2003, p. 2), essa visão emergente “também se formaria a partir do reconhecimento ou identificação na organização de um padrão bem mais amplo de decisões bem sucedidas, de caráter mais operacional e tomadas sem um cálculo estratégico formalizado e previamente divulgado”. Isso demonstra que a estratégia não depende apenas da análise e do planejamento de uma minoria dentro de uma empresa, mas sim de uma postura de adequação, ajuste e aprendizagem como um todo (PRADO JÚNIOR, 2003).

A estratégia emergente pode ser considerada como um padrão sem intenção proveniente da base de uma organização (BISPO, 2003).

Segundo Mintzberg (1973), as estratégias também emergem na organização, e nem sempre é necessário um método formalizado para que elas aconteçam. Esse autor identificou que os administradores se situavam entre os padrões desenvolvidos pela corporação ao longo do tempo e o futuro que desejavam alcançar, oferecido pelas oportunidades do ambiente

interno e externo da organização.

O termo “estratégia emergente” tornou-se muito difundido nos últimos anos. Sua popularidade deriva tanto do prestígio da palavra “estratégia” quanto do uso intenso da palavra “emergente”. Mariotto indica Mintzberg como o criador da expressão “estratégia emergente”, configurando-a como uma “estratégia não planejada”, que é percebida pela organização como tal, à medida que vai se desenrolando ou até mesmo depois de ter acontecido (MARIOTTO, 2003).

Mariotto faz uma análise crítica, por intermédio de cinco modelos, sobre o conceito de estratégia emergente em organizações inseridas em um contexto de concorrência acirrada, buscando flexibilidade e inovação. Esses modelos são identificados como: tradicional, hierárquico, cognitivo, auto-organização em sistemas complexos e aprendizado. O modelo clássico de criação de estratégias por meio de um processo de planejamento e definição de objetivos não é mais suficiente para lidar com essa nova situação. Sendo assim, a criação de estratégias deve ser um processo contínuo, demonstrando que as estratégias emergentes (juntamente com as deliberadas) podem ter um papel crucial (MARIOTTO, 2003).

O planejamento estratégico é trazido por Mariotto (2003) como a abordagem clássica da formação das estratégias. Nessa abordagem, a definição dos objetivos gerais de uma organização é feita pela alta direção e, logo após, é desdobrada e desenvolvida por meio de planos detalhados elaborados pela gerência de nível intermediário.

Essa abordagem nada mais é do que uma forma simplificada de explicar as diferentes interpretações de como uma estratégia emergente emerge, conforme demonstra a figura 5.

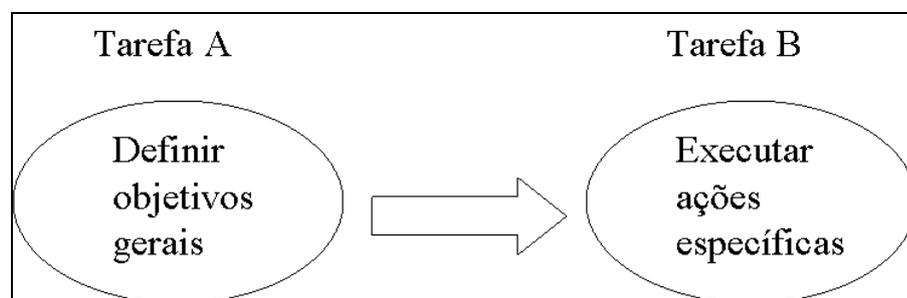


Figura 5 - Modelo simples de interpretação das estratégias emergentes

Fonte: Mariotto (2003)

O modelo demonstra que, para a execução de ações, devem-se ter objetivos previamente definidos. Esse autor apresenta várias interpretações e perspectivas da teoria atual disponível sobre a emergência das estratégias, reunindo-as em um único modelo que incorpora fenômenos hierárquicos, cognitivos, de auto-organização e de aprendizado.

Dentre esses fenômenos, destaca-se o do aprendizado, dando ênfase à sua interpretação, que explora a relação entre as estratégias emergentes e o aprendizado nas organizações.

No “fenômeno do aprendizado”, Mariotto traz as estratégias emergentes como características de um determinado modelo de organização chamado por Mintzberg de “Adhocracia”. A Adhocracia é a estrutura que melhor se adequou à inovação, pois, de todas as configurações estruturais, a Adhocracia é a que menos segue os princípios clássicos de gestão, especialmente a unidade de comando. Para esse autor, a Adhocracia representa estruturas fluidas e de pequena escala. Normalmente associada à horizontalidade do poder de decisão, essa estrutura é típica em equipes de projetos, em que o grau de especialidade e conhecimentos é elevado, sendo a informalidade uma forte característica.

A reduzida burocracia e a grande rapidez do processo de decisão surgem como as principais vantagens desse tipo de estrutura. Podemos trazer como exemplo típico desse modelo as empresas de consultoria. Em uma organização mais arrojada em práticas de gestão, a estratégia nunca se estabiliza, modificando-se e evoluindo continuamente. As iniciativas estratégicas podem originar-se em qualquer ponto da organização. Esses pontos geralmente são identificados em níveis mais baixos da organização em que o conhecimento de mercado e de produto é mais aguçado. Nesse caso, o poder da decisão é distribuído por toda a organização, na qual muitas de suas partes estão envolvidas de alguma forma com a estratégia que se formou (MINTZBERG, 1979).

Há um consenso de que as organizações de todos os tipos precisam se adaptar a ambientes de rápida mudança, aprender de seus sucessos e fracassos passados, detectar e corrigir erros, prever ameaças e oportunidades e responder a elas, realizar experimentos e aprender com eles, bem como inovar continuamente (ARGYRIS; SCHÖN, 1978, SENGE, 1990).

Mintzberg observa a importância de autores como Argyris e Schön, Nonaka e Takeuchi, Senge e outros, que introduziram o conceito de aprendizado organizacional em função da necessidade de as organizações se adaptarem rapidamente ao seu ambiente e aprenderem com suas práticas de sucesso e fracassos no passado, unindo os conceitos de estratégia emergente e aprendizado organizacional. Mintzberg demonstra que “é o conceito de estratégia emergente que abre as portas para o aprendizado, porque ele reconhece a capacidade que a organização tem de experimentar. Uma única ação pode ser feita, o *feedback*

pode ser percebido e o processo pode continuar até que a organização convirja em um padrão que então se torna sua estratégia” (MINTZBERG, 1990, p. 151).

Um modelo de aprendizado por meio da estratégia emergente é proposto, então, por Mariotto (2003, p. 86). Esse autor adapta a estrutura do modelo de Argyris e Schön “Ciclo Simples e Ciclo Duplo” (1978).

As estratégias emergentes surgem e crescem lançando suas raízes em qualquer lugar da organização onde existam pessoas capazes de aprender e recursos para apoiá-las. O conceito de estratégia emergente está ligado ao aprendizado estratégico, pois esse tipo de estratégia reconhece a capacidade da organização de experimentar. Mintzberg defende uma posição em relação à emergência de estratégias em que os estrategistas vão aprendendo ao longo do processo de implementação, identificando novas oportunidades e reformulando as estratégias conforme julguem necessário (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Embasado na ligação entre a estratégia e a aprendizagem, torna-se objeto de estudo do próximo capítulo o processo de Aprendizagem Organizacional.

Observa-se, neste tópico, que a estratégia emergente é a estratégia que está mais ligada à Aprendizagem Organizacional, mas isso não quer dizer que a deliberada não proporcione aprendizado. O pensar citado por Bispo (2003, p. 3) demonstra a necessidade de um determinado conhecimento da alta gestão para que as estratégias deliberadas sejam implementadas. Esse momento também gera aprendizado.

Segundo Tortato et al. (2003, p. 3-4), baseado na visão de Mintzberg (1994, 2001), “a conceituação da estratégia revela a predisposição em encontrar meios de lidar com eventos futuros, normalmente incertos e que poderão interferir no andamento dos negócios”.

Dimensões da estratégia	Conceito
Estratégia Pretendida	Está relacionada ao plano, a aquilo que é feito antes do fato.
Estratégia Deliberada	É o que consegue fazer no transcorrer do caminho a partir do plano.
Estratégia Emergente	É o que faz estrategicamente durante o processo e que não fazia parte do plano inicial.
Estratégia Realizada	É o resultado final composto de todas estratégias anteriores.

Quadro 3 - Dimensões da estratégia

Fonte: Tortato et al. (2003)

O quadro 3 permite visualizar por meio das dimensões da estratégia ações que seguem um plano inicial focado no atingimento de objetivos das organizações. Cabe ressaltar que este trabalho valoriza todas as dimensões da estratégia. Sendo assim, após fazer o levantamento bibliográfico de estratégia, este trabalho perseguirá a seguinte conceituação: estratégia é um plano ou processo gerencial a ser seguido, no qual as estratégias servem de orientação a providências ou resultados de um comportamento decisório. Este plano é desenvolvido previamente às ações que serão aplicadas, com o intuito de que as expectativas da alta administração sejam alcançadas (OLIVEIRA, 1989, STEINER; MINER, 1981, QUINN, 1991, ZACCARELLI, 2003, MINTZBERG et al., 2006).

Com o intuito de mapear o processo de formação de estratégias, este estudo valeu-se de alguns aspectos observados no levantamento bibliográfico deste capítulo. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Matos (1993), citados na página 25, a missão, os objetivos, as proposições e as diretrizes não formalizadas em relação ao ambiente interno e externo da empresa são normas e fatores a serem considerados no momento da formação das estratégias organizacionais. Isso ocorre em função da necessidade de a estratégia estar alinhada às normas que regem as organizações. Observa-se que o cumprimento da missão e dos objetivos está ligado aos pontos fortes e fracos da empresa (PORTER, 1986).

Reforçando a visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) em relação ao ambiente interno, Rebelo e Erdmann (2004), na página 32, observam que o processo de formação de estratégia está relacionado à forma como ela é concebida, ou seja, como perspectiva de futuro ou como um padrão. Esses fatores se relacionam com o processo de formação de estratégias conforme o quadro 1.

O ambiente externo, segundo Porter (1986), aqui citado na página 27, está ligado ao posicionamento favorável da empresa em um ambiente competitivo. Esse posicionamento busca lucratividade e sustentabilidade da organização frente à concorrência no mercado em que está inserida. Esse autor recomenda que as empresas façam uma análise dos elementos que atuam nos seus respectivos mercados valendo-se do modelo das cinco forças que estão contempladas nas páginas 28 e 29. Essa análise considera também condições externas que podem contribuir positivamente ou dificultar o êxito da organização. Essas condições são chamadas de oportunidades e ameaças (PORTER, 1986).

Sendo assim, criou-se o quadro 4, identificando-se uma forma de mapear o processo de formação das estratégias baseando-se no referencial bibliográfico deste capítulo.

Etapas do Processo de Formação de estratégias	Fatores abordados	Autor
Missão	- Deve refletir a razão de ser da empresa. - A missão não temporária na empresa e sim duradoura.	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000; Matos, 1993.
Objetivos	- Aonde a empresa deseja chegar. - Resultados de curto e médio prazo.	Porter; 1986; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000; Matos, 1993.
Ambiente interno	- Permite conceber e implementar um conjunto de prioridades e regras para o cumprimento dos objetivos (estratégia deliberada/emergente). - Pontos fortes e fracos.	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000; Rebelo e Erdmann, 2004; Porter, 1986.
Ambiente externo	- A atratividade da indústria e a posição competitiva dentro dela (ambiente competitivo). - Oportunidades e ameaças.	Porter, 1986.
Cenários	- Descrição de um futuro desejável possível ou impossível (ambiente competitivo/variáveis incontroláveis).	Porter, 1986; Cobra, 1986.
Caminho escolhido	- Pontos fracos e fortes do ambiente organizacional.	Porter, 1986.
Orientação às ações	- Oportunidades e ameaças externas à organização.	Porter, 1986.
Perspectivas de futuro	- Aonde chegar, limitações e em quanto tempo.	Bethlem, 1998

Quadro 4 – Mapeamento do processo de formação de estratégias

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

A Aprendizagem Organizacional será objeto de estudo no próximo capítulo desta dissertação.

6 PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Conforme Fischer e Da Silva (2004, p. 1):

Vários autores demonstram que o desejo de aprender de uma organização ultrapassa a simples adaptação ao ambiente para se tornar um importante agente articulador da transformação com a organização manifestando-se como movimento de criação e produção de conhecimentos.

Não existe mais espaço para um modelo “padrão” ou “único” de gestão, e sim uma busca por modelos que valorizem soluções processuais criativas e flexíveis. Isso vem por renovar a aprendizagem dentro das organizações enfatizando o coletivo, bem como a valorização de experiências ao longo de sua história. As empresas devem buscar o conhecimento da sua identidade organizacional por meio do desdobramento e da flexibilização das suas estruturas, em sua maioria “rígidas”, proporcionando uma gestão mais efetiva sobre as pessoas. A gestão sobre pessoas, quando bem conduzida, torna o processo de aprendizado mais efetivo e condizente com as novas formas de trabalho da organização (BITENCOURT; AZEVEDO, 2006).

Mesmo com a dinâmica das mudanças no mundo empresarial, observa-se que a capacidade de aprender recebe uma inexpressiva atenção por parte dos gerentes e suas organizações. Na relação entre aprendizagem e organizações, é buscado um entendimento sobre o processo de aprendizagem em si, ou seja, a criação e a compreensão de modelos que aumentem a capacidade de aprender individual e organizacional (KOLB, 1997). Situações isoladas podem ser provenientes de um aprendizado, que pode ser visto como um processo de transformação em função das práticas diárias ou de experiências anteriores (FLEURY; FLEURY, 1997).

Torna-se necessário que as organizações, de um modo geral, estejam atentas aos desafios que giram em torno da Aprendizagem Organizacional, pois a aprendizagem implica novas formas de interpretação de situações e compreensão dos processos internos e externos às empresas (BITENCOURT; AZEVEDO, 2006).

6.1 CONTEXTUALIZANDO A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Conforme Fleury e Fleury (1997, p. 20), a Aprendizagem Organizacional “não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente interno ou externo, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado”.

Esses autores enfatizam duas formas em que podem ocorrer esses novos comportamentos ou as mudanças nas organizações: a revolucionária e a gradual; porém, trazem a mudança gradual como uma maneira adaptada ao desenvolvimento e cultivo da aprendizagem. Esse tipo de mudança faz com que as pessoas fiquem inclinadas a procurar novas alternativas e soluções, tornando a aprendizagem uma prática constante do ambiente organizacional.

O conceito de Aprendizagem Organizacional destaca-se pela aceitação disseminada da sua importância relacionada ao desempenho estratégico das organizações. A necessidade da Aprendizagem Organizacional foi intensificada quando se deparou com desafios de competitividade nos anos 80 e 90 que vieram a colocar em questão muitas práticas estabelecidas da administração. Entre esses desafios estão a globalização da competição, a diminuição dos ciclos de vida dos produtos, a fragmentação dos mercados e os avanços da tecnologia da informação. A sobrevivência das organizações passa a depender da capacidade de mudança e de aprendizagem das empresas (DODGSON, 1993, SCHEIN, 1996).

Na década de 1990, as empresas concentraram suas discussões nas mudanças comandadas pelo ambiente externo. A partir desse momento, as organizações identificaram no processo de aprendizagem uma forma de desenvolver competências. Fazer com que as organizações estejam preparadas para enfrentar momentos turbulentos em seus mercados passou a ser objetivo da Aprendizagem Organizacional (IPIRANGA; MATOS, 2004).

Cabe ressaltar que a Aprendizagem Organizacional começa a ter sentido em Administração quando associada à mudança (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2001). As pesquisas desenvolvidas nesse campo possibilitaram duas linhas de estudo: a da Aprendizagem Organizacional (AO), que é representada pelos pesquisadores acadêmicos, e a das Organizações de Aprendizagem (OA), desenvolvida por consultores e pesquisadores voltados para as modificações que ocorrem nas organizações (BASTOS et al., 2002).

A Aprendizagem Organizacional (AO) é definida como um conjunto de processos de aprendizagem individual e coletiva que se desenvolvem nas organizações, e as Organizações de Aprendizagem (OA) são definidas como uma estrutura social organizada em que o

processo de aprendizagem se manifesta (IPIRANGA; MATOS, 2004).

No quadro 5, busca-se identificar os conceitos ligados à Aprendizagem Organizacional a partir de alguns autores da área.

Autores	Conceitos ligados à Aprendizagem Organizacional
Fiol e Lyles, 1985.	Define-se como AO um processo de melhoria das ações da organização por meio de aquisição e desenvolvimento de novos conhecimentos e competências.
Argyris, 1997.	Aprendizagem Organizacional é um processo de detectar e corrigir erros. O erro é visto como um desvio cometido entre intenções e o que de fato ocorreu.
McGill e Slocum, 1995, Fleury e Fleury 1997; Geus, 1998; Ruas, Antonello e Boff (2005).	Processo de transformação e mudança organizacional. Mudança no comportamento e uma cultura organizacional que proporcione o aprendizado. Compreender o que ocorre no ambiente externo para gerir as mudanças.
Leonard-Barton, 1992.	Aprendizagem Organizacional é definida como uma mudança no comportamento da organização através do processamento de informações.
Dogson, 1993; Ruas, Antonello e Boff, 2005.	A Aprendizagem Organizacional é uma busca pela manutenção e pelo desenvolvimento da competitividade, da produtividade e da inovação em condições tecnológicas e de mercado incertos.
Kim, 1993.	A Aprendizagem Organizacional pode ser definida como a mudança e a construção de novos significados por meio de ações coletivas. A Aprendizagem Organizacional é definida como incremento da capacidade de tomar ações efetivas.
Vaill, 1996.	O aprendizado organizacional corrige seu curso à medida que prossegue sua jornada.
Ipiranga e Matos, 2004.	A Aprendizagem Organizacional (AO) é um conjunto de processos de aprendizagem individual e coletiva que se desenvolvem nas organizações.
Nakayama et al., 2002.	“A verdadeira aprendizagem acontece não só quando uma organização refina seus processos, mas quando refina as suas teorias e pressupostos acerca da forma como o mundo funciona. As ideias inovadoras surgem apenas quando as teorias são viradas ao contrário e atualizadas.”
Nonaka e Takeuchi, 1997.	A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito. É intimamente relacionada ao aprender fazendo. Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou <i>know-how</i> técnico compartilhado, as experiências por meio da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos.

Quadro 5 - Conceitos de Aprendizagem Organizacional

Fonte: adaptado de Bitencourt (2001) e Borba (2005)

É possível identificar conceitualmente a importância de o aprendizado ser útil, compartilhado, contínuo, incorporado aos resultados e transformador. Deve haver uma aderência entre os indivíduos e as ideias que orientam a organização (BORBA, 2005).

Feita a análise conceitual deste capítulo, propõe-se como próxima etapa um estudo de modelos que envolvem a Aprendizagem Organizacional.

6.2 MODELOS DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

A literatura disponível sobre o tema Aprendizagem nas Organizações contempla três níveis segundo Bitencourt e Azevedo (2006, p. 111):

O individual, o coletivo e organizacional. Alguns modelos tendem a descrever esses níveis, mostrar como é a aprendizagem em cada um deles e como se relacionam uns com os outros. Contudo, essas fronteiras claras não existem no plano real. Como estabelecer o limite entre estes níveis? Na verdade o ponto principal é compreender as diversas relações entre eles e não definir os limites.

Para melhor compreensão do processo de aprendizagem nas organizações, apresentam-se autores que adotam modelos cíclicos e modelos de níveis de reflexão, para ajudar a elucidar tal fenômeno.

Kolb (1997) apresenta um modelo para a aprendizagem individual denominado modelo de aprendizagem vivencial. Com base na estrutura do modelo, representada na figura 6, Kolb propõe que o aprendizado desenvolve-se a partir de um ciclo contínuo, composto de quatro etapas. Percebe-se, no modelo vivencial, uma forte vinculação da aprendizagem com a vivência prática, denominada no modelo de experiência concreta. A partir da experiência, o indivíduo parte para as observações e reflexões pessoais. O contexto da reflexão e da observação proporciona a formulação de conceitos e generalizações, os quais serão testados na prática e proporcionarão uma nova experiência concreta. A aprendizagem individual é uma condição para Aprendizagem Organizacional, porém não suficiente para o aprendizado coletivo (NAKAYAMA et al., 2002).

No modelo vivencial (KOLB, 1997), apresentam-se quatro habilidades vinculadas à aprendizagem:

- a) experiência concreta (EC) – envolvimento completo e imparcial em novas experiências na realidade;
- b) observação reflexiva (OR) – reflexão e observação a partir da experiência adquirida;
- c) conceitualização abstrata (CA) – generalização a partir da reflexão realizada, criando teorias sólidas;
- d) experimentação ativa (EA) – uso das teorias desenvolvidas, para tomada de decisão e resolução de problemas em uma nova experimentação na realidade.

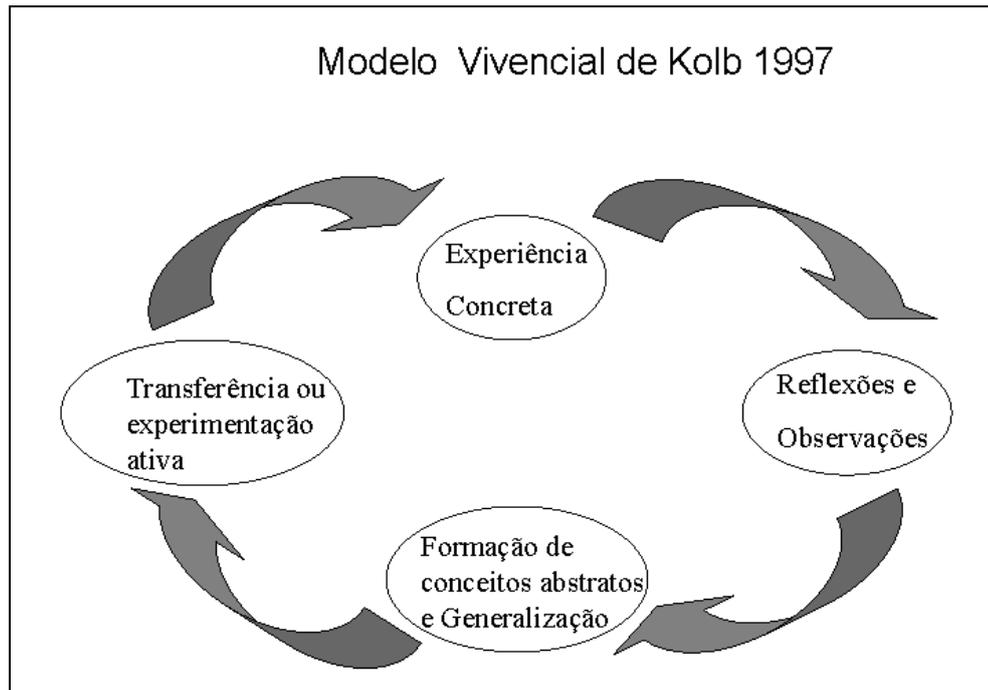


Figura 6 - Modelo de aprendizagem vivencial

Fonte: Kolb (1997)

Para o autor, todo o processo de aprendizagem passa por essas habilidades.

Peter Senge, baseando-se no modelo de Kolb, procura demonstrar como as equipes aprendem dentro das organizações. Senge observa que as organizações aprendem por meio dos indivíduos, mas que o aprendizado individual não garante a Aprendizagem Organizacional. O aprendizado em grupo inicia-se por uma ação envolvendo diferentes pessoas ou áreas da organização, em que é proporcionada uma experiência comum a todos os indivíduos envolvidos. Assim, cria-se um ambiente para a reflexão, por meio do diálogo em grupo, sobre aquilo que foi realizado, tornando possível a troca de informações e perspectivas. Pela troca de informações e perspectivas, o grupo passa a ter uma visão compartilhada, levando a equipe a chegar a algumas conclusões. Por fim, por intermédio de um planejamento, são aplicados os conceitos que foram criados e obtidos durante a realização de um determinado trabalho (SENGE, 1990, 1997 e 1998).



Figura 7 - Modelo de aprendizagem em grupo adaptado de Senge

Fonte: Senge (1990, 1997 e 1998)

Observou-se também a Aprendizagem Organizacional por meio de uma mudança de nível de reflexão, na qual os membros de uma organização atuam como agentes de aprendizagem em contextos organizacionais por intermédio de teorias de ação. Existem dois tipos de teorias de ação: as declaradas e as usadas. As teorias “declaradas” se reportam aos objetivos econômicos, sociais, ecológicos ou outros que estão na origem dos projetos, dos objetivos, das estratégias e da cultura que identificam a organização. As teorias “usadas” provêm das práticas e ações diárias, trazendo à tona valores vivenciados pelos membros da organização, mesmo não existindo consciência da sua existência. Essa relação entre o que é declarado e o que é praticado pode ser um fator desencadeador da Aprendizagem Organizacional, abrindo uma oportunidade para a empresa aprender a aprender (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

O modelo de aprendizado de Argyris e Schön (1978) divide-se em duas formas: aprendizado de “Ciclo Simples” e aprendizado de “Ciclo Duplo”.

No “Ciclo Simples”, a organização está relacionada a uma mudança incremental em que são testados novos procedimentos, técnicas e táticas, alimentando esse ciclo com resultados que possibilitem ajustes a adaptações contínuas ao ambiente organizacional. Essa

forma de aprendizado não instiga a reflexão ou o levantamento de questões que podem conduzir o processo a uma remodelagem da situação. Os indivíduos envolvidos nesse processo de aprendizagem podem descobrir de onde vêm os erros e corrigi-los, podendo, assim, criar estratégias que se baseiem em novas suposições (DA SILVA; FISCHER, 2004).

Já no “Ciclo Duplo”, a organização passa por profundas transformações que podem influenciar nas decisões estratégicas da empresa. Nesse processo, são feitos questionamentos com o intuito de reformular o problema ou a situação, baseados nas normas ou premissas da organização. É considerado pelos autores do modelo como o estágio superior do processo de Aprendizagem Organizacional (DA SILVA; FISCHER, 2004).

A Figura 8 demonstra como ocorre o aprendizado segundo os autores Argyris e Schön.

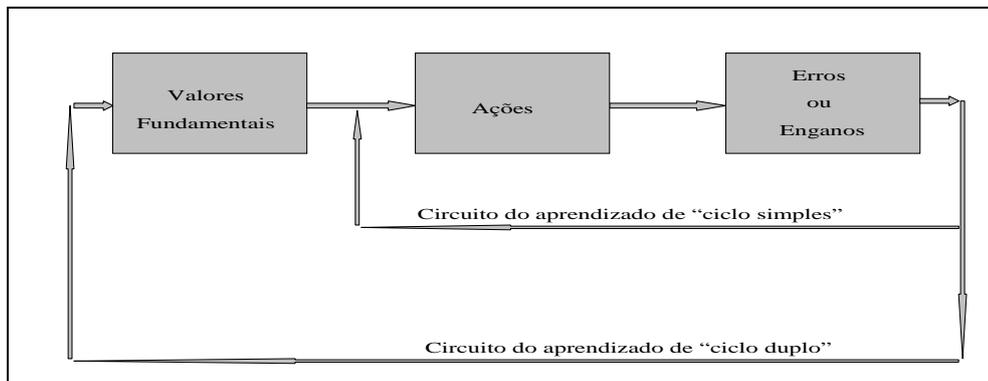


Figura 8 - Modelo de aprendizagem de Ciclo Simples e de Ciclo Duplo

Fonte: Argyris e Schön (1978)

Podemos resumir os modelos propostos pelos autores da seguinte forma:

Autor	Modelo	Importância
Kolb, in Starkey 1997.	Aprendizagem Vivencial (modelo cíclico)	A importância do desenvolvimento humano no contexto organizacional por meio de sucessivos estágios de aprendizado individual. As pessoas possuem preferências por estilos diferentes de aprendizagem.
Senge, 1990, 1997 e 1998.	Aprendizagem em Grupo (modelo cíclico)	A importância do indivíduo na organização e do alinhamento entre os interesses da empresa, dos grupos de trabalho e das pessoas que compõem a organização.
Argyris e Schön, 1978.	Ciclos de aprendizagem por meio do Ciclo Simples e do Ciclo Duplo (modelo reflexivo)	A importância da aprendizagem para o constante questionamento e alteração das práticas organizacionais. O aprendizado organizacional pode resultar em alterações nos valores da organização, modificando, assim, os modelos em uso.

Quadro 6 - Modelos de aprendizagem nas organizações

Fonte: adaptado de Borba (2005).

Outra diferenciação que pode ser feita em nível reflexivo, na Aprendizagem Organizacional, é entre o “aprendizado adaptativo” e o “aprendizado generativo” (SENGE, 1997). Obter uma maior adaptabilidade é um dos primeiros passos para as organizações aprenderem, ou seja, o “aprendizado adaptativo” está relacionado às ocorrências e mudanças percebidas no ambiente ao seu redor. Já o “aprendizado generativo” está ligado à expansão das capacidades da organização, ou seja, novas formas de posicionar-se ou gerenciar seus negócios frente ao mundo.

Observou-se então que, conforme Lizeo e Gonçalves (2004, p. 2), “a aprendizagem permite que um grupo descubra abordagens inovadoras para solucionar problemas, desenvolva novas habilidades, torne-se mais eficaz com o passar do tempo, e seja capaz de mudar normas e procedimentos em resposta a novas circunstâncias externas”.

Os modelos estudados neste tópico demonstram que existem formas e níveis diferentes de ocorrer o aprendizado nas organizações e que nem todas as empresas aprendem da mesma maneira. A forma como o aprendizado ocorre depende de como a organização orienta a sua aprendizagem, bem como dos elementos que facilitam esse processo. Existem elementos que colaboram para o processo de aprendizagem nas organizações. Alguns desses elementos, conhecidos como práticas de Aprendizagem Organizacional, serão objeto de estudo do próximo tópico.

6.3 PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Para melhor compreensão da forma como as organizações orientam sua aprendizagem, observam-se algumas práticas de aprendizagem que podem ser planejadas para diferentes situações e objetivos dentro das empresas conforme o Quadro 7. Esse quadro foi adaptado, pelo pesquisador, do modelo proposto por RUAS (2001) e DUHÁ (2002).

Práticas de Aprendizagem	Autores
a) Reuniões em Grupo	Senge, 1990; Kolb, 1997; Argyris, 1997; Geus, 1997; Nonaka e Takeuchi, 1997; Geus, 1998; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000; Lizeo e Gonçalves 2004
b) Estudo de Casos	Argyris, 1997; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000
c) Planejamento de Cenários	Garvin, 1993; Germinet, 1997; Geus, 1997/1998; Balarine, 2004; Valadares, 2005
d) Gestão de Pessoas	Schein, 1972; Garvin, 1993; Kolb, 1997; MacGill e Slocum, 1995; Senge, 1997; Geus, 1997; Geus 1998; Prada et al., 1999; Nogueira et al., 1999; Drucker, 2000; Howard et al., 2000; Davel e Vergara, 2001; Gil, 2001; Richter, 2002; Amorim, 2003
e) <i>Benchmarking</i>	Garvin, 1993; Nonaka e Takeuchi, 1997; MacGill e Slocum, 1995; Gomes, 2003; Carlini Júnior, 2004
f) Alianças Estratégicas	Lewis, 1992; MacGill e Slocum, 1995; Doz e Hamel, 2000

Quadro 7 - Práticas de Aprendizagem Organizacional e autores apresentados

Fonte: Adaptado de Ruas (2001) e Duhá (2002) pelo pesquisador

6.3.1 Reflexões ou Reuniões em Grupo

Dentro das cinco disciplinas que Senge (1990) observa como aquelas que proporcionam aprendizagem nas organizações, busca-se destacar os modelos mentais e a visão compartilhada como práticas de reflexão em grupo. Os modelos mentais são provenientes de experiências e pressupostos incutidos na mente do indivíduo, que proporcionam fazer associações a ele, às pessoas e às mudanças do mundo. Esses pressupostos, quando externados para o grande grupo, desenvolvem, segundo Senge (1990, p. 233), “[...] um senso de comunidade que permeia a organização e dá coerência a diversas atividades”. Uma dessas atividades é a visão compartilhada, que ocorre quando o grupo tem

uma mesma imagem e se compromete em manter essa visão em conjunto e não individualmente. Nonaka e Takeuchi (1997) complementam essa visão mostrando que o conhecimento pode ser disseminado no grupo por meio de discussões, compartilhamento de experiências e observação.

Dentro do mesmo raciocínio, Kolb (1997) propõe que sejam criadas reuniões específicas em que os indivíduos possam refletir sobre as experiências e práticas, ou seja, a partir da criação desse momento provoca-se o aprendizado dentro das organizações. O autor justifica essa prática por intermédio de uma descrição simplificada do processo de aprendizagem, traduzindo a experiência em conceitos que serão utilizados como guia das escolhas de futuras ou novas experiências (KOLB, 1997).

Para que o aprendizado se torne possível dentro das organizações, faz-se necessário torná-lo um objetivo explícito dentro das empresas, fazendo com que os gerentes despendam tempo necessário para aprender com as suas experiências. Um ambiente estimulador da troca de ideias e diferentes pontos de vista deve ser propiciado dentro da empresa, pois isso fará com que diferenças entre tipos de vivências e entre pessoas de diversas áreas componham orientações diferentes (KOLB, 1997). Para que esse processo flua na organização, cabe aos gestores aprenderem com as experiências, pois isso incrementará o seu conhecimento e proporcionará uma mobilidade desejável aos padrões estratégicos, em que as mudanças necessárias ao melhor desempenho da organização possam ser formuladas com mais rapidez (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Observa-se que, nas reuniões, as tomadas de decisões ou mudanças necessárias nas empresas, conforme Geus (1998, p. 46), também “[...] crescem no solo fértil das conversas formais e informais [...]”. Isso acontece algumas vezes de forma técnica, outras de forma estruturada, dependendo do nível de reflexão exigido.

Entretanto, para Kolb (1997, p. 324), “a reflexão tende a inibir a ação e vice-versa”. Para outros autores, como Argyris (1997) e Geus (1997), somente os momentos de reflexão não são suficientes para a criação do aprendizado dentro das organizações.

As reuniões não contribuem para grupos gerenciais que não são bons na resolução de problemas e na tomada de decisão (ARGYRIS, 1997). Já para Lizeo e Gonçalves (2004), a reflexão acontece quando os membros do grupo desenvolvem conjuntamente os planos de ação que os orientarão às tomadas de decisão bem como à solução de problemas.

6.3.2 Estudos de Caso

A resposta para que as empresas superem seus problemas, surpresas ou ameaças, está na forma como as organizações aprendem (ARGYRIS, 1997). Dessa forma, muitas vezes as pessoas evitam conflitos esquivando-se das situações difíceis. Para Argyris (1997, p. 106), “uma das maneiras mais poderosas de as pessoas lidarem com situações difíceis é criar rotinas organizacionais defensivas”, só que essas rotinas impedem o aprendizado e a investigação dos problemas que circundam a organização.

Para a prática do estudo de caso, os seus executivos devem rever as formas de como atacar os problemas que se apresentam às organizações. Argyris (1997) propõe alguns passos para o uso da ferramenta, que são:

- a) descrever o problema crítico da organização;
- b) qual estratégia a ser usada para atacar o problema;
- c) relatar em uma coluna o que os outros disseram sobre o problema crítico da organização;
- d) relatar em outra coluna o que você pensa sobre o problema crítico da organização.

O sucesso e a resposta para essa prática estão na disposição de cada um dos envolvidos em aprender com as novas habilidades e diferentes comportamentos identificados. É necessário que as pessoas raciocinem de forma coerente e eficaz para que as barreiras do aprendizado sejam derrubadas, corroborando para a solução dos problemas organizacionais. Isso é o que diferencia o estudo de caso das reuniões em grupo, nas quais o foco está na troca de experiências e ideias (ARGYRIS, 1997, MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

6.3.3 Planejamento de Cenários

Segundo Geus (1998, p. 33), “o planejamento por cenários vem sendo praticado, em uma ou outra versão, desde o início dos anos 60; porém, ainda hoje permanece cercado por incertezas e um certo ar de mistério”. Para que as empresas sobrevivam a esses momentos turbulentos, tornando-se exitosas em seus mercados, elas precisam que os seus gerentes absorvam do mercado o que está acontecendo no mundo dos negócios. Isso está ligado diretamente, ou dependentemente, ao aprendizado institucional, ou seja, ligado ao processo de

aprendizagem das equipes gerenciais. Os grandes facilitadores desse processo de aprendizagem dentro das organizações são os planejadores, pois são eles os responsáveis por provocar as mudanças mais significativas e realizar tarefas análogas à predição nas empresas (GEUS, 1997, BALARINE, 2004).

O planejamento de cenários proporciona aos gerentes ou planejadores uma mudança na forma de entender o mundo dos negócios, fazendo com que eles abandonem a premissa de que existe apenas um futuro com o qual devem se preocupar (GEUS, 1998).

Observa-se que, para Geus (1997, p. 116), “o aprendizado institucional é muito mais difícil que o individual. O alto nível individual de pensamento verificado entre os gerentes de muitas empresas é admirável”. O aprendizado individual dos gerentes gera conhecimento. Esse conhecimento desenvolve-se cada vez mais ao longo dos tempos, uma vez que estão continuamente envolvidos com o aprendizado. Dessa forma, o aprendizado institucional passa pelas pessoas que detêm o poder de ação e decisão dentro da empresa (GEUS, 1997).

Segundo Geus (1998, p.191), “o poder é distribuído; há mecanismos no sistema de controle de poder [...]”. Para Valadares (2005), deve existir um planejamento para cada área funcional da empresa, ou seja, devem-se distribuir os objetivos e as estratégias às diretorias competentes, bem como fazer o desdobramento dos planos de ação dentro dos níveis hierárquicos organizacionais. Esses planos de ação colaboram para responder o “como atingir” os objetivos e as estratégias estabelecidos.

O planejamento pode ser acelerado, conforme Geus (1997), por meio de três ações. A primeira ação demonstra um fato curioso em que a mudança ou a descontinuidade de regras e rotinas vigentes pode ser um agente propulsor de aprendizado. A segunda traz o incentivo à experimentação. A experimentação procura aproveitar as oportunidades que surgem e pode ser observada sob dois formatos: programas contínuos e projetos de demonstração de diferentes espécies. Dando prosseguimento à experimentação, observa-se o aprendizado com as próprias experiências, que orienta as empresas a aprenderem com seus sucessos e fracassos, avaliando e registrando suas experiências. Esse acervo de informações deve estar disponível e ao alcance dos funcionários. Muitas vezes, o resultado de uma experimentação fracassada pode proporcionar um conhecimento que seja aproveitado em uma nova experiência ou projeto exitoso (GARVIN, 1993).

Os programas contínuos procuram trazer ganhos de conhecimento por meio de pequenos experimentos, tendo como uma de suas características a geração contínua de novas ideias. Esses tipos de programa demandam equipes treinadas com capacidade para executar e

avaliar os experimentos. Os projetos de demonstração são voltados ao desenvolvimento de novas capacidades organizacionais. Conforme Garvin (1993, p. 60), “esses projetos representam uma ruptura com o passado, geralmente são concebidos a partir do zero”. Esse tipo de programa envolve um “aprendizado em ação”, de correções frequentes que devem ser complementadas por estratégias de transferência de aprendizado para que o impacto sobre o restante da organização seja satisfatório (GARVIN, 1993). O indivíduo busca, por meio da experimentação, assegurar-se e atingir um resultado que irá permitir prosseguir o seu caminho (GERMINET, 1997). Este autor ainda observa que “é necessário planificar o trabalho, identificar e hierarquizar os problemas para melhor gerir o tempo e ganhar progressivamente em eficácia (GERMINET, 1997, p. 75)”.

A terceira e última ação de estímulo à Aprendizagem Organizacional observada por Geus (1997) reconhece a importância de uma flexibilidade no aprendizado entre empresa, tomadores de decisão e seus indivíduos, facilitando a comunicação e a troca de informações.

Sendo assim, para identificarmos o aprendizado por meio do planejamento de cenários, devemos levar em consideração os seguintes aspectos:

- a) as equipes gerenciais devem absorver do mercado o que está acontecendo no mundo dos negócios (absorção);
- b) analisar o comportamento da organização em relação aos cenários apresentados (reação às crises ou contraposições);
- c) incorporação de novas informações e modelos mentais;
- d) revisão dos modelos e cenários apresentados;
- e) colocar em prática os novos modelos (experimentação).

6.3.4 Gestão de Pessoas

Conforme Nogueira et al. (1999, p. 33):

[...] o elemento humano é fundamental para ‘ativar’ as rotinas de trabalho. Por mais automatizado que seja o processo, é necessária a presença humana para iniciá-lo e controlá-lo. Além disso, a correção de imprevistos e falhas, o controle e supervisão do processo demandam a atividade humana.

Nesse sentido, também concordam Davel e Vergara (2001) quando colocam que as pessoas constituem o princípio essencial da dinâmica das organizações, pois elas conferem vitalidade às atividades e aos processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que acabam levando as organizações a se posicionarem de maneira competitiva.

A prática da Gestão de Pessoas colabora no alinhamento e na realização dos objetivos propostos pelas empresas. Esse alinhamento tem uma grande participação na arte de gerir pessoas, pois ele contribui para a criação de um ambiente favorável à produtividade. Esse fato ocorre por meio de uma investigação de práticas aderentes ao aprendizado, motivando e valorizando o ser humano nas organizações (PRADA et al., 1999).

Para McGill e Slocum (1995), quanto maior for o efeito provocado pela mudança no indivíduo, mais profundo será o aprendizado. Gil (2001) enfatiza essa relação acentuando que os desafios individuais são os mais importantes para que uma empresa possa ser identificada no estágio de Gestão de Pessoas.

Para Gil (2001), a gestão de pessoas abre um leque de atividades como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho. Esse autor aborda as atividades relativas à Gestão de Pessoas, observando que existe uma relação de interconectividade ou influência muito grande entre suas categorias e grupos. Isso dificulta o estabelecimento de um sistema de classificação que seja suficientemente exaustivo e não excludente na tentativa de abranger todas as atividades que giram em torno do tema.

Segundo McGill e Slocum (1995, p.144), “[...] a empresa que pretende maximizar a diversidade e o aprendizado deve ter sistemas de recursos humanos que usem a diversidade para aumentar a informação disponível para a organização”. Para esses autores, desde o recrutamento até a saída ou aposentadoria do indivíduo, os sistemas de Recursos Humanos devem produzir informações apuradas por meio dos cargos e das pessoas.

O quadro 8 traz uma classificação das atividades citadas por Gil (2001), que estão relacionadas à prática da Gestão de Pessoas.

Sistemas Gestão de Pessoas	Abordagem	Atividades relacionadas
Suprimento ou Agregação	Refere-se a todas as atividades realizadas com a finalidade de incluir novas pessoas na empresa, abrangendo, entre outras, as atividades de recrutamento e seleção.	- Identificação das necessidades de pessoal; - Pesquisa de mercado de RH; - Recrutamento; - Seleção.
Aplicação	Atividades relacionadas ao desenho das atividades que as pessoas irão realizar na empresa, bem como orientar e acompanhar seu desempenho.	- Análise e descrição de cargos; - Planejamento e alocação interna.
Compensação ou Manutenção	Criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para a atuação das pessoas.	- Salários e benefícios; - Carreira; - Higiene e segurança no trabalho.
Desenvolvimento ou Capacitação	Capacitar e desenvolver profissionalmente as pessoas que atuam na empresa.	- Treinamento e desenvolvimento de pessoas; - Desenvolvimento e mudança organizacional.
Controle ou Monitoração	Acompanhamento e verificação dos resultados do trabalho das pessoas.	- Avaliação de desempenho; - Banco de dados; - Sistemas de informações gerenciais; - Auditoria de RH.

Quadro 8 - Classificação das atividades relacionadas à prática da Gestão de Pessoas

Fonte: Adaptado de Gil (2001)

Podemos identificar, também na literatura, temas ligados à prática de Gestão de Pessoas, tais como:

- a) Recrutamento e manutenção de indivíduos com conhecimento;
- b) A importância da liderança como fator de controle e motivacional;
- c) A relação entre o aprendizado e o erro.

a) Recrutamento e manutenção de indivíduos com conhecimento

As estruturas de Recursos Humanos e seus impactos na gestão de pessoas estão ligados inteiramente ao valor agregado que possam determinar aos acionistas e donos das organizações e não necessariamente ao formato que possuem. Os profissionais devem perceber os valores de determinados modelos de gestão de pessoas e estar atentos ao impacto que esses modelos causam na organização, bem como os gerentes deverão estar alertas e preparados para perceber esse valor (AMORIM, 2003).

Drucker (2000) segue a mesma linha de Senge (1997), afirmando que a criação de um ambiente de trabalho adequado ao clima organizacional proporciona o desenvolvimento do

aprendizado. Para tanto, faz-se necessário que a empresa se transforme em uma organização de profissionais de conhecimento, atraindo e mantendo novos talentos.

Para Geus (1998), o conhecimento é uma peça chave para o sucesso organizacional; portanto, o indivíduo que tem conhecimento e o *know-how* de sua aplicabilidade passa a ter uma maior valorização frente à organização.

Já Kolb (1997) observa que o indivíduo que se destacará não será aquele que tiver somente o conhecimento, mas sim aquele com maior capacidade de adaptação.

b) A importância da liderança como fator de controle e motivacional

Conforme McGill e Slocum (1995, p.159), “os primeiros relatos de empresas que recompensam o aprendizado de habilidade são encorajadores”. As empresas lucram com tentativas de medir e recompensar o aprendizado de seus gestores e colaboradores, seja por elaborados esquemas de pagamentos por habilidades, seja com recompensas por meio de programas que ampliam o negócio para os acionistas (McGILL; SLOCUM, 1995). Para esses autores, o aprendizado é a própria recompensa dessas pessoas, em que o seu valor é reforçado constantemente pelos gerentes e pelos funcionários.

A forma como as pessoas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas a aprender, bem como são mantidas num ambiente de trabalho com clima organizacional adequado, faz parte das práticas de um líder. Na Gestão de Pessoas, os líderes é que são responsáveis pelo aprendizado. Cabe ao líder exercer o papel de professor, ajudando seus liderados a adquirirem visões da realidade mais precisas e ricas em percepção. Esse fato vai lhe trazer um maior poder de ação, extraíndo informações do grupo, arquitetando e planejando ações para conduzir a organização na busca dos seus objetivos (SENGE, 1997).

Os líderes são criativos e originais, buscando sempre uma forma de motivar as pessoas para que busquem seu próprio desenvolvimento, valorizando e compensando seus liderados. O gerente entende que seu trabalho deve ser estruturado, preciso e analítico. Para ele, os colaboradores da organização devem receber treinamento para cumprir deveres de modo eficiente, por intermédio de um sistema de recompensas, focado em incentivos materiais e financeiros (RICHTER, 2002).

O homem trabalha por dinheiro, e cabe ao líder motivar, controlar e assumir a responsabilidade de seu desempenho. A pressuposição do homem social está baseada no fato de que uma das necessidades básicas do homem é manter boas relações com os colegas de trabalho e seus subordinados, e o líder deve entender essas necessidades, criando um ambiente de

trabalho agradável e sabendo estabelecer relações harmoniosas com os subordinados. Cabe ao líder diagnosticar quais são as motivações e habilidades de seus subordinados (SCHEIN, 1972).

McGill e Slocum (1995) reforçam essa visão quando enfatizam a responsabilidade das lideranças frente à criação de ambientes de aprendizagem como condutor de fatores motivacionais. Os líderes ajudam a processar as experiências e estimulam o aprendizado, proporcionando às suas equipes a possibilidade de crescer e contribuir para a organização.

c) Relação entre o aprendizado e o erro

A relação feita por Chris Argyris entre o aprendizado e o erro, ou seja, a tolerância ao erro, demonstra que os profissionais bem-sucedidos e motivados são os que mais têm dificuldade de reconhecer os próprios erros e a aprendizagem a partir deles (HOWARD et al., 2000).

Para McGill e Slocum (1995), na Aprendizagem Organizacional não existe problema em errar, incentivando-se assim a experimentação; porém, deve-se observar a reincidência. Muitas vezes, o resultado de uma experimentação fracassada pode proporcionar um conhecimento que seja aproveitado em uma nova experiência ou projeto exitoso (GARVIN, 1993).

Segundo Garvin (1993, p. 65), “o fracasso produtivo é aquele que induz a novas ideias e conhecimentos, agregando algo à sabedoria predominante na organização. Existe também o sucesso improdutivo, que é aquele em que ninguém sabe ‘como’ ou ‘por que’ aquela experimentação ou projeto deu certo”.

Para Geus (1997), o erro pode ser gerado em função de uma crise. Nesses momentos, as decisões têm que ser tomadas rapidamente, pois não se dispõe de muito tempo e não se tem muitas opções. Cabe ressaltar que alguns gerentes apreciam ambientes de crise, pois a organização se obriga a tomar medidas rápidas, fugindo das rotineiras e demoradas decisões institucionais (GEUS, 1998).

6.3.5 Benchmarking

Garvin apresenta o *Benchmarking* como um processo de aprendizado com os outros por meio da adoção e implementação de suas melhores práticas setoriais. O estudo das práticas e das maneiras de como o trabalho é executado, e não dos resultados, bem como o envolvimento dos gerentes no processo de aprendizagem, é que traz os maiores benefícios

para a organização. O *Benchmarking* é uma prática de aprendizagem ordenada que tem início pelas pesquisas de identificação das empresas que têm as melhores práticas setoriais, passando por um estudo dessas práticas e seguindo com um plano ordenado de visitas e entrevistas. Para a conclusão desse processo, é feita uma análise dos resultados e desenvolvido um programa de implementações e recomendações. Logo, o *Benchmarking* é uma forma de desenvolver perspectivas externas que estimulam o aprendizado organizacional (GARVIN, 1993).

A prática do *Benchmarking* faz com que as empresas olhem para o mercado com uma visão de mundo mais aguçada e aprendam com outras realidades. Essa ferramenta orienta as pessoas da organização a olharem para fora da empresa buscando inspiração e novas ideias, selecionando o que há de melhor entre os concorrentes e o mercado (GOMES, 2003).

Seguindo a mesma linha de pensamento, Carlini Júnior (2004, p. 35) complementa que:

O *Benchmarking* deve ser utilizado na elaboração do planejamento estratégico, auxiliando as empresas a conhecer com detalhes as suas funções. Essas devem ter um foco externo e procurar acompanhar as ações desenvolvidas por outras, principalmente as que atuam em seu setor.

Para McGill e Slocum (1995), no *Benchmarking* os gerentes e seus colaboradores devem definir a função ou processo que será alvo da prática. Para tanto, faz-se necessário que os gerentes compreendam detalhadamente os processos da sua organização para assim elencarem os critérios necessários para a seleção de empresas similares exitosas no processo visado.

Complementando essa visão, Nonaka e Takeuchi (1997) observam que, para que o conhecimento seja instituído, o aprendizado proveniente das práticas externas deve ser internalizado e ajustado à identidade da organização.

6.3.6 Alianças Estratégicas

As Alianças Estratégicas são uma resposta lógica e oportuna às rápidas e bruscas mudanças mercadológicas, fazendo com que as organizações atentem para duas corridas: uma pelo mundo e a outra pelo seu futuro (DOZ; HAMEL, 2000).

As alianças também contribuem para a aprendizagem dos gerentes e funcionários das organizações envolvidas. Ao aprender com outras pessoas, os indivíduos desenvolvem habilidades que facilitam o entendimento das alianças, proporcionando aos gerentes um desfecho de estratégias vencedoras (MACGILL; SLOCUM, 1995).

Essa prática de aprendizagem, conforme Doz e Hamel (2000, p.XI), é caracterizada da seguinte forma:

- a) há uma grande incerteza e ambiguidade;
- b) o valor não é criado de uma maneira predeterminada;
- c) o relacionamento de parceria evolui de formas difíceis de prever;
- d) o aliado de hoje pode ser o rival de amanhã – ou talvez um rival atual em outro mercado;
- e) o gerenciamento do relacionamento de alianças ao longo do tempo é geralmente mais importante do que a arquitetura do projeto formal inicial;
- f) os acordos iniciais têm menos a ver com o sucesso do que a adaptabilidade à mudança.

Em vista dessas características, McGill e Slocum (1995) observam que as melhores alianças são as que têm maior flexibilidade para mudar em função do negócio, proporcionando aprendizagem e sobrevivência a todos os envolvidos.

Um exemplo de aliança flexível pode ser verificado na indústria automotiva. Segundo Lewis (1992, p. 84):

A indústria automotiva, como muitas outras, atinge seus clientes através de distribuidores. A maneira pela qual são gerenciadas as relações distribuidor-cliente tem um efeito duradouro sobre as atitudes dos clientes [...]. Uma experiência ruim com um concessionário pode afastar um cliente.

Para tanto, a Ford criou um programa abrangente com a intenção de fortalecer a sua relação com os seus distribuidores, valendo-se de pesquisas conduzidas pela Montadora junto aos clientes. Essas pesquisas levaram aprendizagem e conhecimento aos concessionários Ford, pois eles começaram a prestar atenção às preocupações dos clientes, identificar seus problemas e buscar as suas respectivas soluções. Outra forma de que a Montadora contribuiu foi pagando metade dos custos dos veículos emprestados aos clientes em virtude de assistência técnica. A postura apresentada pela Ford mudou de multinacional autocrata para uma parceira consultora da rede de distribuição (LEWIS, 1992).

Sendo assim, segundo a literatura estudada, a prática de Alianças Estratégicas proporciona oportunidades de crescimento, conhecimento e aprendizagem para as empresas envolvidas em função das suas parcerias. Cabe ressaltar que a identificação de práticas de aprendizagem e o crescimento de uma organização estão ligados a não-resistência de melhorias de processo, pois isso inibe o aprendizado de toda a empresa.

7 RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E AS PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A estratégia, ao longo dos anos, passou a ser um produto de processos racionais de reflexão, aprendizagem, elaboração e intervenção de processos não racionais e simbólicos construídos nos choques diários internos e externos de uma organização (JOHNSON, 1999, MACHADO DA SILVA; FERNANDES, 1997, MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2000, QUINN, 1991).

Essa relação, segundo a literatura, se dá por intermédio da criação de um ambiente de aprendizagem nas organizações focado nos objetivos, na correção de erros, na antecipação das tendências de mercados, bem como na experimentação e na inovação contínua. Essa abordagem sobre aprendizagem força os indivíduos a buscarem cada vez mais novas formas de trabalho, serviços, produtos e tecnologias no ramo da sua atividade em favor da sobrevivência e do desenvolvimento da própria instituição. O comportamento que esse tipo de abordagem proporciona nada mais é do que uma manifestação da capacidade que as empresas têm de experimentar, por meio das práticas organizacionais diárias, podendo prosseguir até que a organização convirja em um padrão que se torne sua estratégia (ARGYRIS; SCHÖN, 1978, MINTZBERG, 1990, SENGE, 1990, NONAKA; TAKEUCHI, 1997, MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Seguindo essa linha de raciocínio, Howard et al. (2000) nomeia esse apanhado de capacidades relacionado ao comportamento empresarial competitivo como “competição baseada em capacidades”. Essas situações de competitividade devem levar os gerentes a se questionarem sobre as estratégias e todas as práticas de gerenciamento adquiridas, testando e avaliando novas ideias e soluções. Isso faz com que os líderes analisem o papel de antigos procedimentos em relação a novas situações que se apresentam (HOWARD et al., 2000).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), boa parte das práticas de aprendizagem destaca conceitualmente a experimentação, as experiências, a reflexão e o aprender por meio das práticas como fatores catalisadores entre o processo de formação de estratégias e o aprendizado estratégico, bastando reconhecer a capacidade da organização de experimentar. Esses autores ressaltam que não é bom para a organização estar sempre mudando e sim saber quando e o que mudar. Para eles, a organização só aprende e cria

quando se apresentam novas estratégias.

Fleury e Oliveira Júnior (2001) ressaltam que o conhecimento é um fator a ser valorizado na relação entre a estratégia e a Aprendizagem Organizacional. Os autores demonstram que, em ambientes muito instáveis, a geração e a disseminação de conhecimento podem trazer um diferencial competitivo para a empresa frente à concorrência.

No intuito de esclarecer quais aspectos deveriam ser abordados para atingir os objetivos desta pesquisa, busca-se demonstrar ou avaliar se as práticas de aprendizagem podem atuar como elo entre a Aprendizagem Organizacional e o processo de formação de estratégias. Para tanto, o referencial bibliográfico traz aspectos que proporcionam fazer a identificação proposta pela pesquisa.

O processo de formação de estratégias tem como fator balizador o quadro 4, em que se busca uma forma de mapear esse processo. As etapas desse mapeamento contemplam aspectos relacionados a missão, objetivos, ambientes interno e externo, bem como o planejamento de cenários futuros da organização.

As práticas de aprendizagem destacadas no quadro 7 compõem a estrutura que se formou para o estudo de uma possível relação proposta nesta pesquisa. O quadro 9 possibilita visualizar os aspectos que são analisados buscando um entendimento de como se dá a relação entre o processo de formação de estratégias e as práticas de Aprendizagem Organizacional. Essa análise busca também verificar a influência mútua entre os temas abordados.

Processo de formação de estratégias (aspectos abordados)	Práticas de Aprendizagem Organizacional
Missão: deve refletir a razão de ser da empresa, qual o seu propósito e o que a empresa faz.	Reflexão ou Reuniões em Grupo: momento em que os indivíduos podem refletir sobre as experiências e práticas vivenciadas, estimulando a troca de idéias.
Objetivos: aonde a empresa quer chegar.	Estudos de Caso: descrição de problemas organizacionais buscando formas de como atacá-los.
Ambiente interno: - permite conceber e implementar a estratégia. (deliberada/emergente) - pontos fortes e fracos (caminho escolhido)	Gestão de Pessoas: colabora no alinhamento e na realização dos objetivos propostos pela empresa. Criação de um ambiente favorável à produtividade, motivando e valorizando o ser humano nas organizações.
Cenários: variáveis incontroláveis, perspectivas de futuro	Benchmarking: aprendizado com os outros por meio da adoção e da implementação de suas melhores práticas setoriais. Alianças Estratégicas: maior flexibilidade para mudar em função do negócio, proporcionando aprendizagem e sobrevivência a todos envolvidos.

Quadro 9 - Aspectos analisados na relação entre o processo de formação de estratégia e as práticas de Aprendizagem Organizacional

Fonte: Adaptado de Ruas (2001) e Duhá (2002) pelo pesquisador

Como próximo tópico, demonstra-se a metodologia utilizada para atender aos objetivos deste estudo.

8 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados para atender aos objetivos deste estudo.

8.1 PLANO DE PESQUISA

A metodologia desenvolvida nesta pesquisa foi de natureza qualitativa exploratória descritiva, por meio de um estudo de caso. O estudo de caso como estratégia de pesquisa é utilizado para que sejam examinados acontecimentos contemporâneos (YIN, 2005).

A pesquisa exploratória torna-se útil aos pesquisadores quando estes não possuem uma ideia clara em relação aos problemas que enfrentarão durante o estudo. Por meio da exploração, é possível desenvolver conceitos claros e estabelecer prioridades, bem como desenvolver definições que melhorem o planejamento final da pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2004).

Conforme Neves (1996, p. 1):

A expressão pesquisa qualitativa assume diferentes significados no campo das ciências sociais. Compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social.

Segundo Mattar (1997), a pesquisa exploratória tende a fornecer ao pesquisador um conhecimento maior em relação ao tema ou problema de pesquisa. É apropriada nos primeiros estágios da averiguação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são comumente insuficientes ou inexistentes. Nesse tipo de pesquisa, procura-se entender os fenômenos conforme a percepção dos envolvidos, sendo os dados descritivos obtidos por intermédio do contato direto e interativo do pesquisador com o objeto de estudo (NEVES, 1996).

Foram abordadas questões de caráter exploratório e descritivo em relação à existência das práticas ligadas às estratégias organizacionais que oportunizam a aprendizagem, já que a pesquisa exploratória, segundo Cooper e Schindler (2004), procura gerar hipóteses ou explicações prováveis, bem como identificar áreas para um estudo mais aprofundado. Conforme Gil (2002, p. 57), as pesquisas descritivas identificam as características de determinada população ou fenômeno.

8.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Optou-se pelo estudo de caso único como técnica de pesquisa para esta investigação.

De acordo com Yin (2005, p. 20):

Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos de fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados.

O estudo de caso único, conforme Yin (2005, p. 20), “[...] pode representar uma importante contribuição à base de conhecimento e à construção da teoria”, sendo apropriado a várias circunstâncias. Conforme Neves (1996, p. 3), o estudo de caso tem sido muito utilizado para estudos no campo da Administração e “tem se tornado a modalidade preferida daqueles que procuram saber como e por que certos fenômenos acontecem”.

A figura 9 traz as etapas que foram realizadas durante a pesquisa deste estudo de caso.

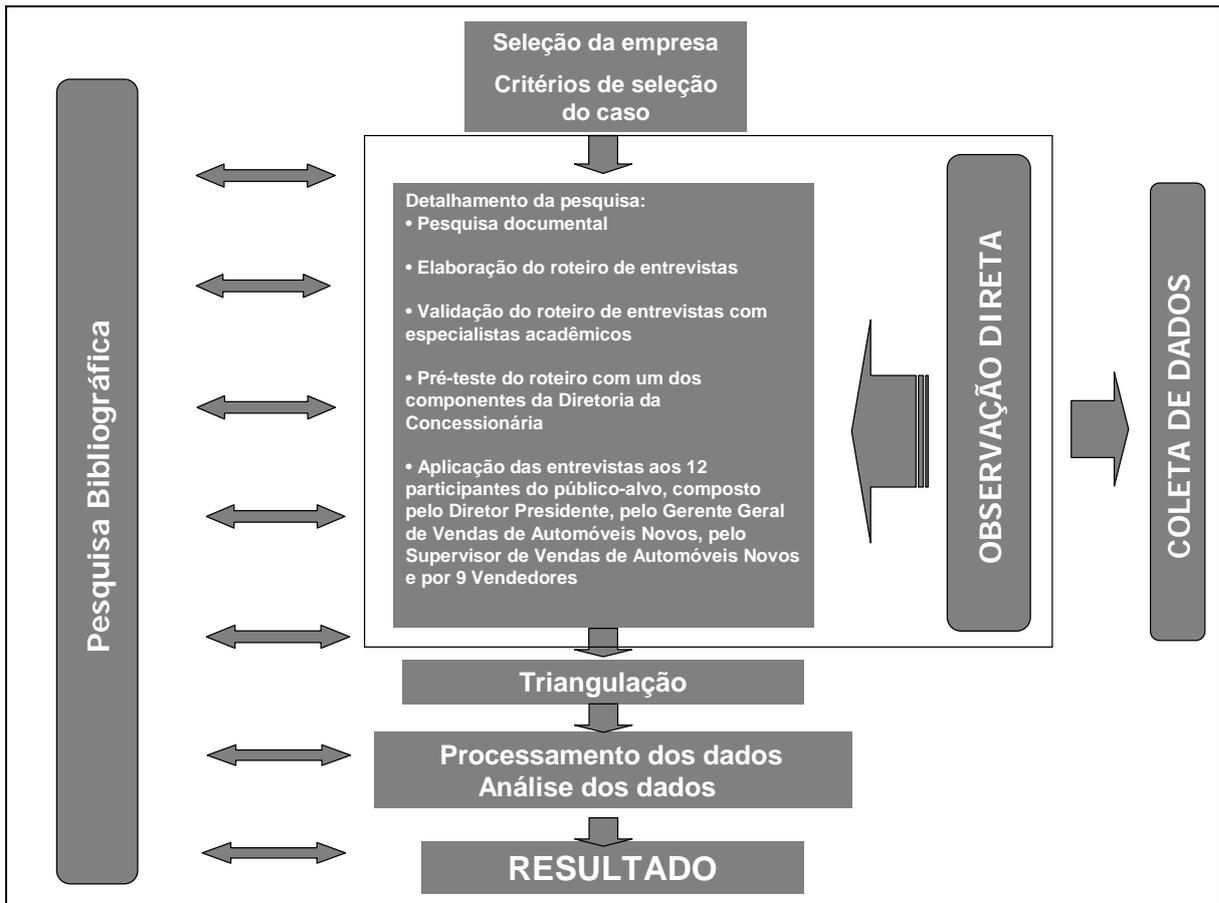


Figura 9 - Desenho de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

8.3 UNIDADE DE ANÁLISE

Este estudo de caso foi realizado em uma concessionária de automóveis da marca Ford em Porto Alegre, focado no Departamento de Vendas de Automóveis Novos. Como já foi dito anteriormente, a Empresa será chamada de Concessionária XY para evitar a identificação de informações e resultados que possam ser interessantes à concorrência.

Essa empresa é uma das mais antigas no segmento no País (ERPOA, 2006). A figura 10 demonstra o organograma e a área pesquisada.

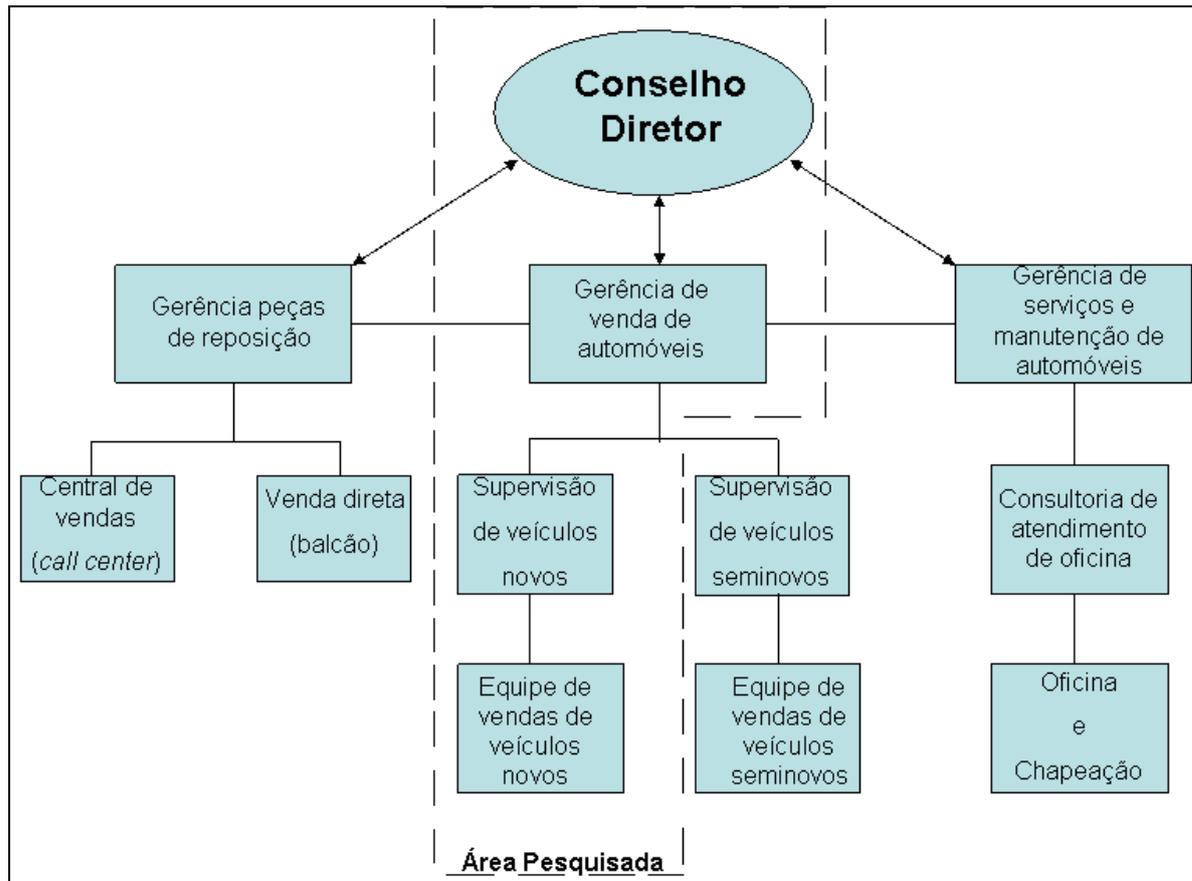


Figura 10 - Organograma da empresa pesquisada

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

A importância de desenvolver esta pesquisa no Departamento de Vendas deve-se ao fato de ele atuar como elo principal entre a Empresa e os clientes. Esse departamento é que traz as tão necessárias informações sobre o cliente. O perfil da força de vendas está relacionado aos objetivos, às estratégias e à estrutura da empresa (KOTLER; KELLER, 2006). Aliado à linha de raciocínio desses autores, que gira em torno de objetivos e ações, observa-se também a relação entre o departamento de vendas e as estratégias emergentes, pois, conforme a interpretação de Mariotto (2003), apresentada na figura 5, as estratégias emergentes demonstram que, para a execução de ações, devem-se ter objetivos previamente definidos.

Atualmente, observa-se um aquecimento na comercialização de automóveis novos por meio das concessionárias autorizadas. Relacionando os cinco primeiros meses de 2006 ao mesmo período de 2005, o mercado interno apresentou números 10% maiores (GAZETA MERCANTIL, 2006).

Além do cenário positivo da indústria automobilística citado na delimitação do tema deste estudo, acrescenta-se que a Ford encerrou 2007 com o seu melhor resultado já apresentado no país. A Montadora alcançou um recorde histórico de 266.239 unidades, tendo em dezembro o seu maior volume de vendas: 25.151 veículos emplacados. O volume de 2007 foi 20,7% maior que o do ano anterior, correspondendo a uma participação de 10,8% do mercado automobilístico brasileiro (ERPOA, 2008). Cabe ressaltar que, conforme Leis e Antunes Junior (2002), “as concessionárias autorizadas são atualmente os principais meios de distribuição dos automóveis produzidos pelos fabricantes de veículos instalados no país”, tendo como peça de articulação com o mercado os seus respectivos departamentos de vendas.

O departamento de vendas das concessionárias de automóveis sofre uma forte influência das montadoras que representam, atingindo diretamente o planejamento das estratégias da empresa. As montadoras, por sua vez, detentoras do poder e do produto, impõem suas estratégias de venda mensalmente às concessionárias.

A concessionária deve seguir à risca as determinações da montadora, caso contrário é penalizada em suas margens de negociação e multas de auditoria. Sendo assim, as estratégias iniciais ou políticas de vendas são deliberadas pelas montadoras, restando à empresa ser flexível e hábil na negociação, vislumbrando um ganho de escala. Isso demonstra o quão importante é o momento de uma negociação de um automóvel para esse tipo de corporação.

O departamento de vendas de uma organização, junto com sua alta gerência, participa do processo de decisão, no qual os vendedores são considerados como fonte de comunicação e informação entre a empresa e o mercado (KOTLER; KELLER, 2006). Com essas atribuições direcionadas aos vendedores, o departamento de vendas se torna uma fonte de aprendizagem, conhecimento e vantagem competitiva a ser explorada e desenvolvida dentro de uma organização.

A escolha dessa empresa deu-se em função da sua longevidade no mercado brasileiro de automóveis, confirmando sua capacidade de enfrentar diversos cenários mercadológicos, fazendo desta um universo a ser pesquisado. Optou-se por desenvolver o estudo no Departamento de Vendas devido ao aquecimento da indústria automobilística, que, em julho de 2007, teve seu maior volume de vendas de veículos novos em meio século, desde a chegada das montadoras ao Brasil (CORREIO DO POVO, 2007).

O pesquisador, como o objetivo de pesquisa, busca estudar e identificar quais as práticas de aprendizagem que colaboram na formação de estratégia dessa organização, fazendo com que a ela acompanhe as movimentações de mercado. Cabe ressaltar que a acessibilidade ao ambiente organizacional investigado também colaborou na seleção deste

caso. O pesquisador faz parte de uma instituição financeira ligada à Montadora que a Concessionária representa.

8.4 ETAPAS DA PESQUISA

8.4.1 Levantamento Bibliográfico

O início da coleta de dados acontece na revisão da literatura. Segundo Bitencourt (2001, p. 69):

Isso acontece tendo em vista a necessidade de se buscar desenvolver o tema conciliando aspectos teóricos e práticos, visando tornar o estudo e as diretrizes propostas mais condizentes com a realidade organizacional, tanto no plano teórico quanto prático.

O levantamento bibliográfico desta pesquisa divide-se em duas categorias de análise: a estratégia (conceito, formação e dimensões) e a Aprendizagem Organizacional (conceitos, modelos e práticas). A validação das constatações foi feita pelo estudo de livros, teses, pesquisas, artigos e publicações sobre os temas abordados.

8.4.2 Coleta de Dados

A entrevista em profundidade, a observação e a análise de documentação fazem parte dos instrumentos escolhidos para a coleta de dados.

A pesquisa de campo buscou fazer um levantamento dos principais elementos relacionados ao processo de formação de estratégia (estratégia pretendida, realizada, deliberada e emergente). Durante esse levantamento, investiga-se a sua ligação com a Aprendizagem Organizacional, objetivando a verificação da existência de práticas de aprendizagem na unidade e análise, bem como a sua influência no processo de formação de estratégias. A pesquisa de campo

utiliza, como principal instrumento, a entrevista em profundidade.

As entrevistas foram realizadas no Departamento de Vendas de Automóveis Novos. Participaram o Diretor-Presidente da Concessionária, o Gerente Geral de Vendas de Automóveis Novos, o Supervisor de Vendas de Automóveis e a Equipe de Vendedores de Automóveis Novos, já com um descarte, num total de doze entrevistas. O período de realização das entrevistas ocorreu durante os meses de novembro e dezembro de 2007, quando elas foram gravadas e transcritas para análise. Cada entrevista teve duração média de 90 minutos.

A entrevista em profundidade, segundo Malhotra (1999), é uma técnica de entrevista pouco estruturada, conduzida por um moderador experiente, com um único entrevistado de cada vez, para obter dados sobre um assunto determinado. Sua principal vantagem é a possibilidade de aprofundamento maior do tema. O autor ressalva, ainda, que esse tipo de instrumento se presta apenas a pesquisas exploratórias, possui custos elevados, exige maior prazo para aplicação e utiliza amostras menores.

O roteiro de entrevista em profundidade foi elaborado com base no objetivo geral e nos específicos apontados neste estudo, sendo aplicado individualmente, visando responder às questões que abrangem os aspectos referentes ao processo de formação de estratégias e às práticas de Aprendizagem Organizacional.

Por se tratar de um estudo exploratório, foi utilizado um roteiro de perguntas abertas e semiestruturadas, baseadas nos aspectos abordados no quadro 9. Essa fonte de levantamento de dados primários fornece ao pesquisador um conhecimento maior em relação ao tema pesquisado.

O roteiro proposto (Apêndice A) passou primeiro por uma validação com dois especialistas acadêmicos no assunto, sendo estes a Dr^a Claudia Cristina Bitencourt¹ e o Dr. Luiz Henrique Boff². A validação ocorreu em novembro de 2007, quando as sugestões feitas pelos especialistas foram acatadas pelo pesquisador, reformulando e incrementando algumas questões abordadas no instrumento. A Dr^a Claudia Bitencourt teve suas contribuições acatadas em relação aos aspectos voltados à forma como se estabelecem as estratégias no

¹ Claudia Cristina Bitencourt - Mestrado e Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1995 e 2001). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos, atuando principalmente nos seguintes temas: competências, conhecimento, aprendizagem, estratégias e avaliação.

² Luiz Henrique Boff – Doutor em Administração, com ênfase em Sistemas de Informação e Decisão, pelo PPGA/UFRGS. Especialista em informática empresarial e bacharel em Comunicação Social, é professor do curso de pós-graduação em Administração na área de Gestão do Conhecimento. Coordenador da Universidade Corporativa do Banco do Brasil no Rio Grande do Sul e educador corporativo na área de gestão.

Departamento, a mensuração dos resultados do setor e dos funcionários, bem como seus respectivos desempenhos. O Dr. Luiz Boff sugeriu que a abordagem mais correta seria a de analisar o comportamento em toda a organização. Esse foi o propósito inicial desta pesquisa, mas, infelizmente, a empresa estudada só permitiu acesso às informações do Departamento de Vendas de Automóveis Novos. Os fatores sugeridos pelo Dr. Luiz Boff e acatados pelo pesquisador abordaram aspectos voltados ao alinhamento dos objetivos aos planos estratégicos da Empresa, à operacionalização dos planos de ação e às estratégias e à análise dos processos na busca de melhorias e soluções de problemas.

Após a validação do roteiro, foi feito um pré-teste das perguntas com um dos participantes do público-alvo, a fim de verificar se o instrumento proporcionava o entendimento adequado aos respondentes. Este participante foi descartado do público a ser entrevistado. Durante o pré-teste, observou-se a necessidade de pequenos ajustes no roteiro de perguntas para a aplicação em larga escala.

O próprio pesquisador conduziu as entrevistas objetivando a identificação das informações necessárias para este estudo.

A análise documental foi embasada em atas de reuniões da Diretoria e Gerência, planejamento mensal de vendas, materiais gráficos como *folders* e anúncios em jornais, *e-mails*, regulamentos e regimentos internos da empresa estudada.

Outra fonte utilizada, visando à triangulação desta pesquisa, foi a observação.

Conforme Cooper e Schindler (2004, p. 304):

A observação se qualifica como investigação científica quando é conduzida especificamente para responder a uma questão de pesquisa, é sistematicamente planejada e executada, usa controles apropriados e fornece informações confiáveis e válidas sobre o que aconteceu.

Neste caso, utilizou-se a observação participante, pois essa técnica pode ser verificada em ambientes que fazem parte do cotidiano, como, por exemplo, nas organizações. Esse tipo de observação permite perceber a realidade dentro do estudo de caso e não de uma visão externa, muitas vezes inacessível à investigação científica (YIN, 2005).

O pesquisador teve acesso ao ambiente organizacional da Concessionária XY, pois, mesmo sendo funcionário de uma terceirizada dentro da Concessionária, ele participa do cotidiano do Departamento como consultor de negócios. Essa participação proporcionou a possibilidade de perceber o ambiente da Empresa, do ponto de vista de alguém que está

participando do estudo de caso. A observação pôde ser feita por meio de reuniões, conversas informais com indivíduos participantes do público-alvo e observação direta (ANTONELLO, 2005).

8.4.3 Análise de Dados

Esta fase busca trabalhar as informações colhidas durante a pesquisa. Essas informações descrevem situações, possibilitando a análise e a interpretação dos fatos. Esse tipo de análise objetiva a organização das informações, viabilizando respostas e ponderações sobre o problema a ser estudado. A interpretação dos dados tem como intuito dar sentido às respostas obtidas. Cabe ressaltar que, em estudos de caso, não se pode ter uma linha rigorosa para analisar e interpretar os dados colhidos (GIL, 1994).

Dando continuidade à pesquisa, teve início o processo de transcrição e análise dos dados obtidos por meio das entrevistas, dos documentos e das observações pertinentes ao estudo.

O conteúdo original foi mantido pela reprodução do discurso dos entrevistados. Foram buscados, nessa análise, falas ou frases evidenciais sobre os temas abordados em cada uma das perguntas do roteiro de entrevista, do ponto de vista dos respondentes.

Após a transcrição das falas, foi elaborado um quadro que possibilitou analisar, interpretar e cruzar as respostas, bem como houve a observação do pesquisador, proporcionando um maior conhecimento da relação em questão.

9 RESULTADOS DA ANÁLISE DE PESQUISA

Este capítulo apresenta como resultados de pesquisa a identificação do processo da formação de estratégias e das práticas de aprendizagem no Departamento de Vendas de Automóveis Novos da Concessionária Ford XY, tendo como questão principal a constatação de pontos de ligação, ou relação, entre o processo de formação de estratégias e as práticas de aprendizagem.

Para tanto, foram utilizadas nesta análise três diferentes fontes de evidências: entrevista em profundidade, análise documental e a observação participante. As informações coletadas por meio do roteiro de entrevistas e da análise documental foram confrontadas com a observação participante, permitindo a confirmação dos resultados apresentados por intermédio da triangulação, buscando-se assim uma maior credibilidade.

Cabe ressaltar que a análise de dados valeu-se da fundamentação teórica como um reforço para a triangulação. Segundo Boaventura (2004), a fundamentação teórica explica o problema de pesquisa, por meio da compreensão de enfoques, dados e informações, exemplificando melhor o tema em questão.

9.1 PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Para iniciar o processo de análise das informações coletadas ao longo da pesquisa, optou-se por fazer uma descrição do Departamento estudado.

9.1.1 Descrição do Departamento de Vendas de Automóveis Novos da Empresa Estudada

Este departamento é composto pelo Diretor-Presidente, pelo Gerente Geral de Vendas de Automóveis Novos, por um Supervisor de loja de automóveis novos e uma Equipe de Vendedores de Automóveis Novos. Cabe ressaltar que o total de integrantes deste Departamento de Vendas é de doze pessoas. O organograma do departamento tem como foco de análise o Setor de Veículos Novos, conforme a figura 11.

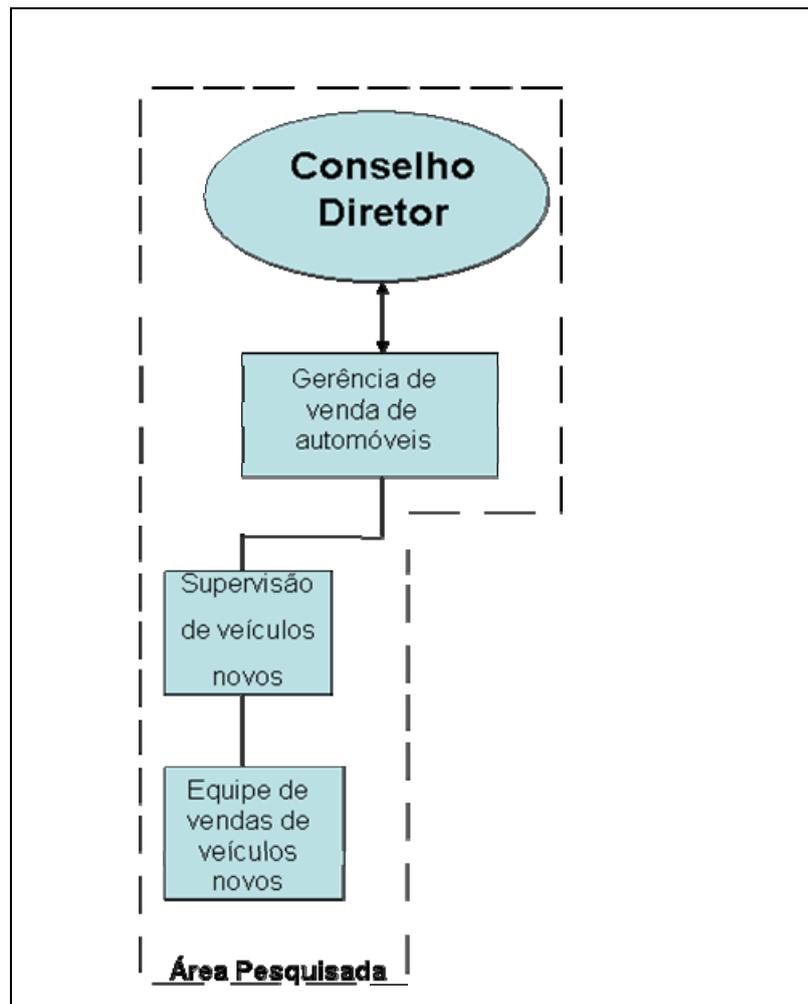


Figura 11 - Departamento de Vendas de Automóveis Novos da empresa estudada

As instalações desse departamento são compostas por um salão de vendas e um *showroom* de automóveis.

Todo início de mês, o Departamento de Vendas recebe da Montadora um programa de vendas para um determinado período, que geralmente é de trinta dias. Desse programa constam as estratégias e as políticas de vendas que a Concessionária deve seguir. A partir desse programa, a Empresa elabora as suas estratégias para atingir os objetivos traçados tanto pela Montadora quanto pela própria Concessionária.

O mapeamento do processo de formação de estratégias é objeto de análise do próximo tópico.

9.1.2 Mapeamento do Processo de Formação de Estratégias

Para dar início à análise e ao mapeamento do processo de formação de estratégias deste estudo de caso, considera-se estratégia como um plano ou processo gerencial a ser seguido, no qual as estratégias servem de orientação a providências ou resultados de um comportamento decisório. Esse plano é desenvolvido previamente às ações que serão aplicadas, com o intuito de que as expectativas da alta administração sejam alcançadas. (OLIVEIRA, 1989, STEINER; MINER, 1981, QUINN, 1991, ZACCARELLI, 2003, MINTZBERG et al., 2006). Sendo assim, pode-se entender a estratégia como ações que seguem um plano inicial focado no atingimento de objetivos das organizações considerando todas as suas dimensões.

9.1.2.1 Identificação da forma, dos envolvidos e do período de formulação das estratégias

A Concessionária XY demonstra que a formalidade e a informalidade estão presentes no seu processo de formação das estratégias, deixando transparecer que existem estratégias deliberadas e emergentes. Esse processo tem início no programa de vendas que é enviado pela Montadora a qual a Concessionária representa. Existe também um planejamento anual traçado pela Concessionária XY, alinhado com o da Montadora. Em reuniões entre Diretoria e Gerência, são elaboradas as políticas de vendas para seguir o plano traçado. Como próximo passo, a Gerência se reúne com a Supervisão para alinhar as políticas de vendas referentes àquele mês, seguida de uma reunião com a Equipe de Vendas para comunicar quais ações devem ser adotadas. A periodicidade do processo de formulação das estratégias é anual. A revisão desse processo pode ocorrer mensalmente, salvo adaptações emergenciais à medida que o mercado vai se modificando.

O responsável pela elaboração das ações é o Gerente Geral de Vendas, que, após a fase de elaboração, se reúne com a Diretoria para discussão e aprovação dos planos traçados. A justificativa mais verificada para que o fato em questão ocorra dessa forma é que a Diretoria da Concessionária deposita grande confiança na atuação da sua Gerência. Já os responsáveis pela colocação do plano em prática não são os mesmos que o formulam. Nesse caso, quem coloca em prática é a Equipe de Vendas. Alguns Vendedores e a Supervisão do

Departamento de Vendas acreditam que não existe uma forma padrão de pôr em prática o que foi passado, cada um tem a sua própria maneira de fazê-lo. Entretanto, outra parte da Equipe de Vendas não só fala que recebe orientações de como proceder como também ressalta o surgimento ou criação de novas estratégias em função da necessidade gerada para atender a uma determinada negociação:

Passam os procedimentos através de reuniões e orientações que a gente recebe via e-mail e uma série de coisas de 'como proceder'. E nós colocamos em prática dando o retorno para eles, o que está dando certo e o que está dando errado. Em alguns casos, essa resposta faz com que a estratégia seja modificada, ou surja uma nova estratégia em função de aquela não se aplicar àquele momento. Então se cria, ou se adapta uma nova estratégia àquela negociação.

Existem documentos chamados de “fichas de negócios” que possibilitaram a comparação entre diversos tipos de negociações. Em muitas dessas fichas, pôde-se observar que as negociações descritas estavam dentro das estratégias e dos planos de negociação estipulados pela Concessionária, enquanto, em outras, era notória a modificação da política de vendas estipulada inicialmente para o fechamento da venda. Em algumas situações, pôde-se observar que os Vendedores, durante suas negociações, em determinados momentos, esgotavam as alternativas fornecidas e permitidas pela estratégia inicial, forçando-se, assim, a criar uma nova forma de atingir o objetivo da Concessionária. Confirmou-se, desse modo, a presença de formalidade e informalidade, bem como estratégias deliberadas e emergentes no Departamento estudado.

9.1.2.2 Análise do ambiente interno e externo: SWOT

Os caminhos escolhidos por uma empresa estão relacionados com os pontos fortes e fracos de um ambiente organizacional, mais especificamente o ambiente interno (PORTER, 1986). A função de escolher caminhos no Departamento de Vendas da Concessionária é designada ao Gerente Geral de Vendas, que analisa índices e gráficos internos de performance, no intuito de identificar os pontos fortes e fracos para possíveis reformulações de estratégias. Para que os itens de controle interno estejam sempre atualizados, a Concessionária XY utiliza um programa chamado *Flash*. Esse programa demonstra, por meio de gráficos, os desempenhos

individuais e coletivos do Departamento de Vendas, bem como os objetivos e planos estabelecidos. No *Flash*, podem-se visualizar, por exemplo, informações relativas à contribuição em moeda corrente que cada Vendedor fornece à Empresa em suas negociações. Esse programa é utilizado como um balizador do Departamento. O Gerente de Vendas se vale também das informações colhidas junto à equipe de vendas para fazer reformulações nas estratégias. Essa reformulação pode ocorrer a qualquer momento. Após a reformulação, a Gerência leva o novo plano ao conhecimento da Diretoria, solicitando o consentimento desta.

Observou-se que é por meio das reuniões e da comunicação eletrônica que o Gerente de Vendas procura comunicar e colher informações referentes ao Departamento. Essa é uma das ações de que a Concessionária se utiliza para garantir que as estratégias sejam incorporadas e executadas pelo grupo. O Gerente de Vendas acredita que essas reuniões são eficazes quando se tem a habilidade de comunicar para as pessoas o quão importante é a execução das estratégias propostas. A ocorrência dessas reuniões com a Equipe de Vendas e a Supervisão é semanal ou mensal, dependendo do momento e de como está o mercado no período. Desse momento em diante, foi possível observar que cada um dos Vendedores trabalhava as informações e diretrizes à sua maneira, buscando o resultado esperado pela Concessionária no final de cada mês. Esses resultados são acompanhados, por meio do *Flash*, diariamente, gerando ao término de cada mês um relatório final. Foi possível identificar o acompanhamento e a mensuração dos resultados, quando foi permitido ao pesquisador acessar o programa *Flash*, possibilitando análise e comparação de resultados em função das estratégias estabelecidas pela Concessionária.

As orientações em relação ao ambiente externo estão ligadas à identificação de oportunidades e ameaças do mercado em que a Concessionária XY se insere. Essa atribuição também cabe ao Gerente do Departamento de Vendas, que tem como fonte de informação o Escritório Regional da Ford em Porto Alegre (ERPOA), bem como as informações de mercado colhidas junto aos Vendedores no dia-a-dia da Concessionária. Após a análise das informações relacionadas ao ambiente externo, algumas estratégias sofreram alterações.

Nesse ponto, observou-se que a Diretoria e a Gerência de Vendas informam que o planejamento informal influencia na formulação das estratégias. O Gerente Geral de Vendas projeta e leva para a Diretoria analisar e dar o seu aval para futuras ações, se necessário. São considerados os dados referentes aos históricos de vendas de anos anteriores, referentes ao mesmo período, assim como as informações do mês corrente, para então elaborar uma projeção futura. A própria Ford Montadora projeta alguns cenários e os envia para as suas concessionárias. Isso demonstra que até nesse tipo de planejamento as concessionárias ficam

diretamente ligadas às orientações mercadológicas da Ford. Esse tipo de informação não chega para os Vendedores nem para a Supervisão de Vendas.

A figura 12 esclarece o cenário de como se formam as estratégias no Departamento analisado.

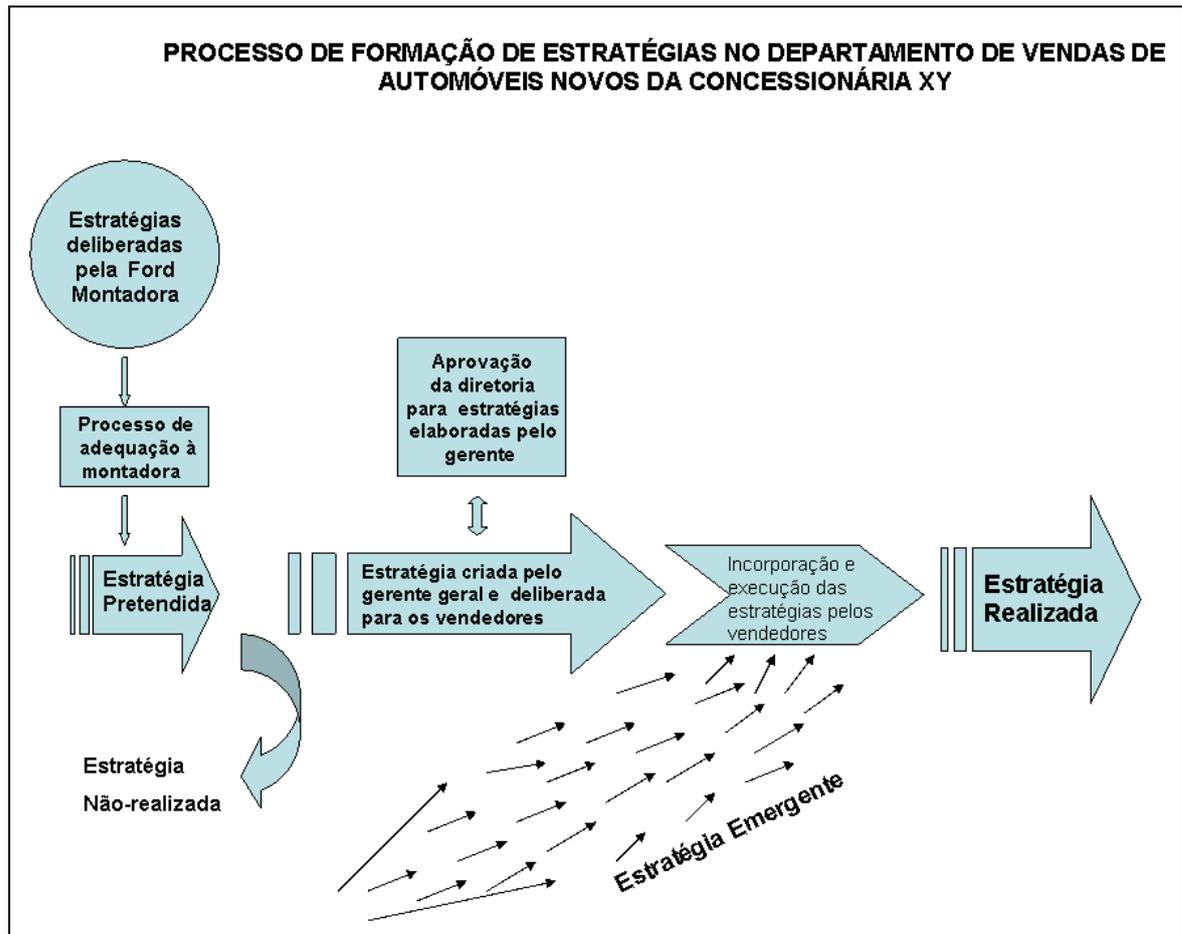


Figura 12 - Processo de formação de estratégias no Departamento de Automóveis Novos da Concessionária XY

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

9.1.2.3 A missão e os objetivos na formação das estratégias na Concessionária XY

A missão da Empresa é: “ser a melhor opção para o cliente na comercialização de produtos e serviços automotivos, através do atendimento personalizado e do marketing

agressivo, buscando a satisfação do cliente através da melhoria contínua em um ambiente cooperativo, honesto e confiável, crescendo com lucratividade, remuneração adequada dos acionistas e valorização dos recursos humanos” (dados internos da Empresa, 2007). Não foram observadas ações de comunicação junto ao Departamento de Vendas para possível incorporação da missão da Concessionária. Além disso, a missão, que deveria refletir ou respaldar a razão de ser da Empresa, influenciando na formação das estratégias, é desconhecida, de um modo geral, pelo grupo.

Em relação aos objetivos do Departamento de Vendas, notou-se que a Empresa costuma repassá-los para o mês corrente. A Concessionária se vale de reuniões entre Gerência, Supervisão e Vendedores para comunicar tais informações. Essas informações, que são passadas em forma de relatório, são utilizadas como um guia para medir o grau de trabalho e empenho exigido dos integrantes do Departamento. Os objetivos anuais são definidos entre a Diretoria da Concessionária e a Montadora no início de cada ano. Eles o chamam de *Business Plan*, que nada mais é do que a soma dos objetivos traçados para o ano corrente. Como as estratégias são formuladas mensalmente, existe uma preocupação do Gerente de Vendas em estar com sua equipe bem alinhada a esses objetivos. Verificou-se que esses objetivos se mantêm alinhados com as estratégias da Concessionária e da Ford Montadora. Tal fato permitiu observar que o alinhamento de objetivos influencia o processo de formação das estratégias da Concessionária XY.

Com o intuito de facilitar a compreensão de como ocorre o processo de formação das estratégias no Departamento de Vendas da Concessionária XY, criou-se o quadro 10:

Processo de formação de estratégias (aspectos abordados)	Quais níveis hierárquicos estão envolvidos	Como acontece no Departamento de Vendas	Quando ocorre
Missão	Diretoria	Não foram observadas ações de comunicação junto ao Departamento de Vendas para possível incorporação da missão da Concessionária.	Da última década aos dias atuais, não houve reformulações
Objetivos: conhecimento e coerência com os planos estratégicos.	Curto Prazo: Diretoria e Gerência. Longo Prazo: Diretoria.	Curto Prazo: é feita uma reunião na qual são passados os objetivos para a supervisão e as equipes de vendas. Longo Prazo: Somente a Diretoria tem acesso.	Curto Prazo: no início de cada mês. Longo prazo: não foi informado.
Ambiente Interno: concepção e implementação das estratégias.	Direção e Gerência.	A Concessionária cria seus planos baseada nas estratégias que a Ford Montadora delibera. O Gerente formula, leva para a Diretoria aprovar e, depois, faz uma reunião com a equipe de vendas para deliberar as estratégias da Concessionária. Após isso, a equipe de vendas coloca em prática o plano (figura 12).	No início de cada mês, são reavaliados os planos de acordo com a estratégia inicial da Concessionária e novas diretrizes passadas pela Montadora (estratégias deliberadas). Durante o transcorrer do período, são feitas adaptações ou geradas novas estratégias (estratégias emergentes).
Ambiente externo: identificação de oportunidades e ameaças.	Diretoria, Gerência e Supervisão.	Esse processo é feito formal e informalmente, pelo Gerente, por meio de informações colhidas com o Escritório Regional da Ford Montadora e com os Vendedores.	A qualquer momento durante o ano ou mês corrente.
Cenários: perspectiva de futuro.	Diretoria e Gerência.	Enquanto a Diretoria se vale das informações mercadológicas passadas pela Montadora, a Gerência utiliza como fonte dados internos da Concessionária e da Equipe de Vendas para prever cenários futuros.	A qualquer momento durante o ano ou mês corrente. Esse tipo de informação não chega até o conhecimento da Supervisão e da Equipe de Vendas.

Quadro 10 - Processo de formação de estratégias do Departamento de Vendas de Automóveis Novos da Concessionária XY

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

9.2 PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A identificação das práticas de aprendizagem foi guiada e baseada sob o ponto de vista de autores como Senge (1990), Garvin (1993), MacGill e Slocum (1995), Argyris (1997), Geus (1997), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Doz e Hamel (2000). Os itens a seguir

relatam como e quais práticas fazem parte da rotina do Departamento de Vendas da Concessionária estudada. As práticas analisadas foram: Reunião em Grupo, Estudos de Caso, Planejamento de Cenários, Gestão de Pessoas, *Benchmarking* e Alianças Estratégicas, devidamente apresentadas na fundamentação teórica por meio do quadro 7.

9.2.1 Reuniões em Grupo

Foi possível verificar que uma das práticas de Aprendizagem Organizacional identificadas no Departamento estudado foi a realização de reuniões. Esses encontros podem envolver todos ou somente alguns níveis hierárquicos, ocorrendo com data e hora marcada ou a qualquer momento conforme a necessidade e a gravidade do assunto. Existem reuniões entre Diretoria e Gerência de Vendas, entre Gerência de Vendas e Supervisão e entre a Gerência e a Equipe de Vendas. A Diretoria decide com a Gerência quais as estratégias e políticas de vendas para o período referido. O Gerente Geral se reúne com o Supervisor para alinhar as estratégias e, por fim, é feita uma reunião entre Gerência e Equipe de Vendas. Nesse encontro, o Gerente comunica aos Vendedores quais são as estratégias, as políticas de negociações e quais são os objetivos estabelecidos para o mês.

São convocadas reuniões emergenciais para passar toda e qualquer modificação que seja feita nos planos estabelecidos para o mês em vigor, em função das mudanças e oscilações de mercado. Nessas reuniões, os Vendedores recebem as informações, incorporam as ações e colocam-nas em prática, cada um a sua maneira. Durante a pesquisa, não foram identificadas ações que incentivassem a reflexão de ideias entre o grupo. Porém, o Gerente procura colher informações durante essas reuniões, buscando algum tipo de aprendizado e conhecimento. Os Vendedores se valem das próprias experiências para colocar em prática as estratégias e ações determinadas pelo Gerente, no intuito de atingir os objetivos da Concessionária.

9.2.2 Estudos de Caso

A pesquisa desenvolvida demonstrou que essa prática de aprendizagem ocorre informalmente na Concessionária estudada. O êxito dessa prática está na disposição de cada

um dos envolvidos, mesmo informalmente, em aprender novas posturas para diferentes situações apresentadas. Dada a informalidade do Departamento de Vendas, foi possível identificar momentos em que os Vendedores falavam entre si, discutindo formas de resolver alguns problemas que estavam acontecendo. Após essa discussão, o assunto era levado para a Gerência de Vendas no intuito de buscar uma solução, mas isso não era feito por todo o grupo e sim por alguns. O Gerente de Vendas usufrui dessa informalidade para extrair novas informações, trocar experiências e aprender com seus liderados. Foi observado que esse recurso de aprendizagem é utilizado com frequência pelo Gerente de Vendas. Este tem por hábito descrever o problema, verificar as estratégias envolvidas, colher a opinião dos Vendedores e então analisar a questão para a tomada de decisão.

9.2.3 Planejamento de Cenários

No Planejamento de Cenários, é sabido que as empresas precisam que os seus gerentes absorvam do mercado o que está acontecendo no mundo dos negócios. Isso torna o gerente um facilitador no processo de aprendizagem (GEUS, 1997, BALARINE, 2004).

Tal prática de aprendizagem foi identificada no Departamento de Vendas pesquisado. O Gerente de Vendas é o responsável por essa técnica. As informações para o Planejamento de Cenários advêm da Ford Montadora, de informações internas da Concessionária e por meio da Equipe de Vendas, permitindo projeções futuras.

Além disso, os relatos demonstram que os Vendedores buscam a Gerência informalmente para falar sobre algum fato ou informação observada por eles no mercado. A Gerência e a Diretoria percebem essa informalidade, não comentando se essas informações são levadas em consideração e aproveitadas.

Em relação à flexibilidade da Empresa em aceitar as mudanças no mercado, observou-se que ela existe, mas é pequena em função da sua postura conservadora. Essa constatação foi percebida tanto nas entrevistas quanto na observação participante.

A postura da Concessionária em relação à experimentação e às inovações é de pouca flexibilidade. Já com relação ao erro, é bem tolerante, desde que o erro esteja dentro das suas diretrizes. Foi possível analisar e identificar a validade dos fatos relatados pelos respondentes, no que diz respeito ao erro, por meio de fichas de negócios, e as estratégias de vendas traçadas para o período. Observou-se que, em alguns casos, a Empresa assumiu prejuízos em

negociações para evitar que a situação entre cliente, Concessionária e Vendedor se agravasse. Feita a correção da situação, esta foi disseminada e utilizada como exemplo para que os componentes da equipe não incorressem mais no mesmo erro.

A disseminação do conhecimento é pouco utilizada no Departamento estudado, ocorrendo de maneira informal, influenciada pela afinidade entre os componentes do grupo analisado. A Gerência relatou que foi criado um canal de comunicação interna, no qual são colocadas várias informações sobre diversos assuntos, possibilitando uma das formas de disseminação do conhecimento, mas o canal é pouco utilizado.

9.2.4 Gestão de Pessoas

A prática da Gestão de Pessoas colabora no alinhamento e na realização dos objetivos propostos pela empresa (PRADA et al., 1999).

Em relação ao ambiente de trabalho propício ao aprendizado, houve diferentes tipos de respostas:

- a) Supervisão e Vendedores: o ambiente de trabalho não proporciona aprendizagem. As pessoas têm que aprender sozinhas, contando, às vezes, com a ajuda de alguns colegas;
- b) Diretoria e Gerência: o ambiente de trabalho proporciona aprendizado, pois é feito um investimento no treinamento e aproveitamento das pessoas que são do próprio quadro funcional da Concessionária, ou seja, evita-se buscar talentos fora.

Constatou-se que alguns Vendedores possuíam algum tipo de manual próprio como guia para seu aprendizado. A Supervisão, a Gerência e a Diretoria não apresentaram nenhum tipo de material disponível para o aprendizado além dos catálogos de veículos.

Quanto à existência de um programa de treinamentos, as respostas foram contraditórias, pois, enquanto os Vendedores e a Supervisão informam que não há programações para esse tipo de investimento, a Diretoria e a Gerência concordaram que a Empresa proporciona, esporadicamente, um programa de treinamento e atualização para seus funcionários. Tal contradição deveu-se ao fato de que a Ford Montadora proporciona treinamentos via internet sobre seus produtos e não a Concessionária. Observou-se que esses treinamentos fornecidos pela Montadora proporcionam aprendizado individual à Equipe de Vendas.

Como próximo passo de identificação da prática de Gestão de Pessoas, buscaram-se informações a respeito de programa de remuneração. Os respondentes deixam transparecer que ele existe, porém pode ser aprimorado e mais bem divulgado, pois alguns entrevistados não têm conhecimento do programa. Foi possível analisar a existência de um contrato de emprego e uma Carteira de Trabalho, que um funcionário se dispôs a mostrar, contendo salário fixo e percentual de comissionamento. O RH e a Diretoria da Empresa informam não haver um programa específico de remuneração, é apenas o que se pratica no mercado. Esse programa é informado somente quando o funcionário entra na Concessionária. Cabe ressaltar aqui que o fator que mais retém as pessoas na Concessionária XY é o ambiente de trabalho. Eles consideram a Empresa como uma extensão de suas famílias.

No que diz respeito à visão dos líderes e dos liderados frente ao aprendizado e ao processo de formação de estratégias, o papel de um Gestor traz direção, foco, disciplina e aprendizado para seus liderados crescerem profissionalmente. Neste caso, foi possível observar que o Gerente de Vendas é o responsável por elaborar as estratégias, ensinando e mostrando aos seus liderados o caminho a seguir. Nesse ponto, foi observado, em conversas informais ou por meio da participação em reuniões, que o Gestor exerce uma influência sobre a Equipe de Vendedores. O sentimento de guia e mentor dos negócios é facilmente visualizado pela Equipe de Vendas, dada a transparente dependência que esta tem da Gerência.

A Supervisão e a Equipe de Vendas não percebem que seus conhecimentos e informações são utilizados para a formulação de estratégias propostas pela Concessionária; porém, foi observado que o Gerente se vale dessas informações na hora de planejar as ações.

Como já foi identificado anteriormente, todo início de mês a Concessionária XY recebe da Montadora as políticas e diretrizes gerais de vendas para os próximos trinta dias. Considerando esse relatório, a Concessionária cria suas estratégias mensais para posteriormente repassá-las à Equipe de Vendas. Podem ocorrer ajustes após a estratégia inicial, levando em conta as necessidades do mercado informadas em reuniões formais ou informais com a Equipe de Vendas.

Observou-se que a maneira como se estabelecem as estratégias na Concessionária já havia sido identificada. O processo tem início quando a Montadora delibera suas estratégias mensais às concessionárias e, a partir desse momento, criam-se as estratégias da Concessionária XY, confirmando a ligação entre processo e formação de estratégias e a prática de aprendizagem de Gestão de Pessoas. No entanto, o aprendizado constatado foi individual e não organizacional, mais concentrado no nível gerencial.

Segundo os respondentes, seu desempenho é medido, em função dos objetivos da Concessionária, diária e mensalmente. Todos os componentes do Departamento recebem suas respectivas avaliações de desempenho via *e-mail*.

Observou-se, nas reuniões de vendas, que os Vendedores, a Supervisão e a Gerência faziam comparações com outros períodos de vendas valendo-se do programa de performance *Flash*. O acompanhamento e as projeções do Departamento baseados no desempenho do grupo eram recebidos diariamente pela Equipe de Vendedores e pela Gerência, gerando, ao final de cada mês, um novo relatório. Esse fato demonstra veracidade e ligação com o processo de formação de estratégias, quando foi abordado se os resultados das estratégias e as ações do Departamento eram mensurados, ou seja, as respostas coincidiram.

Em relação ao comportamento da Empresa em momentos de crise, foi constatado que esta espera a situação chegar ao seu momento mais crítico para tomar uma ação corretiva que possibilite uma reversão positiva de quadro.

9.2.5 Benchmarking

A análise dessa prática sugere à empresa um aprendizado por meio das melhores práticas setoriais (GARVIN, 1993).

Contatou-se que essa prática na Concessionária XY, do ponto de vista dos entrevistados, obteve diferentes interpretações. Houve quem não a percebeu, dizendo: *“Ela tem uma forma própria e segue trabalhando. Eu vejo que, pelo fato de ser uma empresa de tradição no mercado de automóveis, ela não busca esse tipo de identificação. A maneira deles é a que importa”*. Já alguns entrevistados concordam que essa prática existe, tendo como responsável pela identificação a Gerência: *“O Gerente está atento ao mercado. Ele busca uma nova prática e adapta ao nosso Departamento após a aprovação da Diretoria. O canal é aberto e informal. O Gerente filtra e vê o que é necessário”*.

Constatou-se que a Concessionária tem sua maneira própria de trabalhar, não tendo por hábito buscar novas práticas setoriais. Cabe ressaltar que isso não quer dizer que a Concessionária, de uma maneira indireta, não tenha, ao longo de sua história, absorvido informalmente uma prática bem-sucedida do seu mercado.

9.2.6 Alianças Estratégicas

As Alianças Estratégicas contribuem para a aprendizagem dos gerentes e funcionários das organizações envolvidas (MACGILL; SLOCUM, 1995).

Os relatos deixam claro, em todos os níveis hierárquicos pesquisados, que as alianças estratégicas privilegiam ganhos financeiros para os componentes do Departamento de Vendas, não gerando conhecimento nem aprendizagem. Durante a pesquisa, não foi possível identificar documentos, manuais ou relatórios que comprovassem a existência de processos de disseminação de conhecimentos ou de artifícios cabíveis para ligar a formulação de estratégias à prática de alianças estratégicas. As alianças feitas entre a Concessionária e outras empresas estão voltadas a atividades-fim de outros departamentos, que complementam o processo de vendas de automóveis novos, proporcionando rentabilidade à Empresa e ganhos financeiros aos seus funcionários.

Para facilitar a compreensão de quais práticas foram identificadas e como elas ocorrem no Departamento de Vendas da Concessionária XY, criou-se o quadro 11.

Práticas de Aprendizagem Organizacional	Aspecto Abordado	Como ocorre no Departamento de Vendas
Reflexão ou Reuniões em Grupo	Troca de experiências, informações e ideias.	<ul style="list-style-type: none"> - Esta prática não é utilizada para reflexões. - Sua utilização está ligada à troca de informações, recebimentos de estratégias e objetivos.
Estudos de Caso	Descrição de problemas e a busca por suas soluções.	<ul style="list-style-type: none"> - Ocorre por meio de conversas informais entre a Gerência e os Vendedores.
Planejamento de Cenários	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade à mudança. - Iniciativas individuais ou grupais. - Experimentação, inovação e erro. - Compartilhamento e disseminação do conhecimento em assuntos da Empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - A flexibilidade ou a possibilidade de acontecer alguma mudança é pequena, por ter uma postura conservadora. - As iniciativas são informais e individuais. - É tolerante ao erro inteligente, ou seja, desde que esteja dentro dos padrões. - O compartilhamento e a disseminação do conhecimento ocorrem informalmente, podendo contribuir para a formação de uma nova estratégia. Existe um canal interno disponível para a disseminação de conhecimento, mas é pouco explorado.
Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de trabalho adequado ao aprendizado. - Atualização e treinamento. - Remuneração e retenção de talentos. - Papel do Gestor. - Conhecimento e aprendizagem entre a Concessionária e a Montadora. - Conhecimento <i>versus</i> formulação de estratégias. - Desempenho dos funcionários. - Postura frente às crises. 	<ul style="list-style-type: none"> - O ambiente de trabalho proporciona aprendizagem individual. - Existe um programa de treinamento disponibilizado pela Ford Montadora. - O programa de remuneração existe, mas pode ser aprimorado e mais bem divulgado. - O que retém o talento é o ambiente de trabalho. - O Gestor, por meio das suas reuniões e individualmente, guia e desenvolve a Equipe de Vendas, gerando conhecimento e aprendizagem individual. - Gerente se vale do conhecimento e das informações da Equipe de Vendas na hora de planejar as ações. - O desempenho do Departamento é acompanhado diária e mensalmente por meio do programa <i>Flash</i> e de reuniões. - A reação às crises ocorre quando se apresenta um quadro crítico.
Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizado com as melhores práticas setoriais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tem sua maneira própria de trabalhar, não tendo por hábito buscar novas práticas setoriais.
Alianças Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade para mudar o negócio gerando aprendizagem, competitividade e sobrevivência no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - As alianças estratégicas geram ganhos financeiros para os funcionários, mas não geram nenhum aprendizado. - As alianças da Concessionária estão voltadas à atividade-fim de outros departamentos.

Quadro 11 - Caracterização das práticas de aprendizagem identificadas no Departamento de Vendas de Automóveis Novos da Concessionária XY

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

9.3 RELAÇÃO ENTRE O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E AS PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM

Tendo o intuito de responder ao objetivo geral desta pesquisa, será analisada a possível influência de cada uma das práticas identificadas no Departamento de Vendas da Concessionária XY sobre o processo de formação de suas estratégias.

9.3.1 A Influência das Reuniões em Grupo ou para Reflexão sobre o Processo de Formação de Estratégias

As reuniões realizadas no Departamento de Vendas da Concessionária demonstram que estão voltadas para a transmissão de objetivos, orientações e deliberação de estratégias por parte da Gerência em relação aos Vendedores. Quem elabora as estratégias da Concessionária XY é o Gerente Geral, que, após essa etapa, leva para a Diretoria aprovar. A Diretoria se envolve pouco com essas questões, deixando transparecer uma postura controladora sobre as ações propostas pela Gerência, visto que o plano anual já foi traçado.

O Gestor do Departamento se vale também dessas reuniões para exercer influência sobre a Equipe de Vendedores. Ele trabalha com esse momento mostrando caminhos que guiem o grupo a chegar ao objetivo ou situação desejada.

Pôde-se verificar, assim, que as Reuniões em Grupo são utilizadas como uma prática de deliberação de planos e ações, com o fim de guiar o Departamento a atingir os objetivos da Empresa.

9.3.2 A Influência dos Estudos de Caso sobre o Processo de Formação de Estratégias

A prática dos Estudos de Caso trabalha com a descrição de problemas, que, por sua vez, está relacionada ao ambiente interno e externo da Concessionária. Identificou-se a existência de um processo informal da descrição de problemas do Departamento, de origem interna e externa, bem como as formas de solucioná-los.

Essas conversas informais entre os integrantes do Departamento proporcionam aprendizagem e conhecimento à Gerência, pois ela absorve informações importantes sobre o mercado e o comportamento do consumidor por meio dos Vendedores. Cabe ressaltar que os vendedores são considerados como uma fonte relevante de comunicação e informação entre a empresa e o mercado (KOTLER; KELLER, 2006). O Gerente de Vendas se vale das novas informações e trocas de experiências para aprender e ampliar seus conhecimentos. Valendo-se desse conhecimento, este Gerente tem por hábito descrever o problema, verificar as estratégias envolvidas, colher a opinião dos Vendedores e, então, analisar a questão para a tomada de decisão. Nesse contexto, observa-se que o responsável pela formulação das estratégias é o Gerente. Suas ações individuais utilizam a prática dos Estudos de Caso na elaboração ou na correção de futuras estratégias.

9.3.3 A Influência do Planejamento de Cenários sobre o Processo de Formação de Estratégias

Por meio da pesquisa realizada, pôde-se observar que a Concessionária XY é conservadora, ponderando bastante antes de fazer mudanças e inovações. Esse fato é verificado quando olhamos as declarações dos respondentes do estudo em questão. Porém, com todo o conservadorismo da Concessionária, o compartilhamento e a disseminação do conhecimento ocorrem informalmente, podendo contribuir para a formação de uma nova estratégia, ou seja, emergente.

Logo, essa prática exerce influência sobre o processo de formação de estratégias por meio da disseminação e da absorção do conhecimento informal no Departamento, onde o Gerente é quem melhor usufrui dessa fonte desenvolvendo aprendizado individual.

9.3.4 A Influência da Gestão de Pessoas sobre o Processo de Formação de Estratégias

Por meio da pesquisa realizada junto à Concessionária XY, foi possível confirmar que os funcionários não se envolvem na definição das estratégias, e sim na sua execução, ou seja, colocam-nas em prática. Esse fato está alinhado com o levantamento feito anteriormente neste

estudo, no qual se fala que a Gerência é que formula as estratégias.

Existe uma discordância entre os respondentes, que está relacionada ao treinamento, à capacitação e ao desenvolvimento dos funcionários. Observou-se que treinamentos fornecidos pela Montadora proporcionam aprendizado individual à Equipe de Vendas e não o organizacional. Um fato a ser exaltado nessa análise é que a rotina do Departamento de Vendas traz experiência aos seus integrantes, e isso pode ser considerado como conhecimento. Essa ocorrência foi observada quando o Gerente Geral, por meio das reuniões ou de momentos informais, ensina e mostra para sua equipe as formas de atuação e o caminho a serem seguidos nas negociações para atingir os objetivos propostos. Esse conhecimento algumas vezes propicia o surgimento de estratégias emergentes, quando os Vendedores, baseados nas suas experiências pessoais e de mercado anteriores, sugerem à Gerência novas formas de buscar os objetivos propostos pela Concessionária. Essas novas propostas diferem daquelas elaboradas inicialmente pelo Departamento.

Sendo assim, é possível relacionar a prática de Gestão de Pessoas ao processo de formação de estratégias, demonstrando a influência do conhecimento individual para o surgimento de estratégias não planejadas.

9.3.5 A Influência do *Benchmarking* sobre o Processo de Formação de Estratégias

A prática do *Benchmarking* está ligada às melhores práticas setoriais. Isso realça o fato de que a Concessionária XY poderia analisar o que outras empresas ou concessionárias fazem de melhor adaptando sua realidade. Essa prática está relacionada com o processo de formação de estratégias por meio da análise de ambiente interno e externo, ou seja, pontos fracos e fortes, bem como as oportunidades e ameaças. Cabe ressaltar que até experiências malsucedidas de outras empresas ou da própria Concessionária ajudam a elaborar estratégias que colaboram na elaboração ou na revisão de estratégias para sobreviver em um ambiente competitivo. A postura da Concessionária XY frente às melhores práticas é conservadora, valorizando sua maneira própria de trabalhar. Sendo assim, durante o período da pesquisa, não foi possível relacionar essa prática ao processo de formação de estratégias da Concessionária.

9.3.6 A Influência das Alianças Estratégicas sobre o Processo de Formação de Estratégias

O compartilhamento de informações, experiências e conhecimento é o principal aspecto que liga as alianças estratégicas ao processo de formação de estratégias. A relação se dá por meio da identificação de oportunidades ou ameaças que possam trazer algum tipo de conhecimento e aprendizagem aos envolvidos no processo. No entanto, conforme levantamento feito nesta pesquisa, essa prática não faz parte da atividade-fim do Departamento de Vendas de Automóveis e sim de outros, como por exemplo, acessórios.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo se inicia com as observações e conclusões baseadas nos objetivos desta pesquisa, seguidas pelas considerações em relação às limitações deste estudo, sendo encerrado com algumas sugestões para pesquisas futuras.

10.1 CONCLUSÕES DA PESQUISA

Foi possível constatar que a formalidade e a informalidade estão presentes no seu processo de formação das estratégias da Concessionária XY, deixando transparecer que existem estratégias deliberadas e emergentes. Esse processo tem início no programa de vendas que é enviado pela Montadora a qual a Concessionária representa. Existe também um planejamento anual traçado pela Concessionária XY, necessariamente alinhado com as estratégias deliberadas pela Montadora, em função de a Concessionária estar inserida em um sistema de distribuição exclusiva.

Essa conclusão segue o mesmo raciocínio trazido por Tortato e Marx (2004), citado na delimitação do campo de estudo, na qual as concessionárias apresentam pouca capacidade de manobra para executar planejamento estratégico de suas ações em função do elevado poder de que dispõem as montadoras.

Apesar das limitações impostas pela Montadora, a Concessionária é obrigada a fazer adaptações constantes, ou seja, estratégias emergentes para sobreviver no mercado. O principal responsável pela elaboração das estratégias da Concessionária é o Gerente Geral de Vendas. Por meio de reuniões entre Diretoria e Gerência, são elaboradas as políticas de vendas para seguir o plano traçado. Como próximo passo, a Gerência se reúne com a Supervisão para alinhar as políticas de vendas referentes àquele mês, ao que se segue uma reunião com a Equipe de Vendas para comunicar quais ações devem ser adotadas.

As práticas de aprendizagem identificadas no Departamento de Vendas foram: a Reflexão em Grupo, os Estudos de Caso, o Planejamento de Cenários e a Gestão de Pessoas. O *Benchmarking* e as Alianças Estratégicas não tiveram sua existência comprovada durante a pesquisa.

A influência do aprendizado na formação de estratégias foi constatada de forma mais evidente no nível gerencial. Esse nível foi identificado como principal responsável pelo desenvolvimento das estratégias. O Gerente Geral de Vendas detém o maior aprendizado porque reúne, além de seu conhecimento e experiências, informações constantemente absorvidas a partir das vivências relatadas pelos Vendedores. Esses Vendedores representam um canal direto ao consumidor final. Observou-se que, nessa Empresa, ocorre aprendizado individual no Departamento analisado; porém; a Aprendizagem Organizacional não pôde ser evidenciada.

Também foi identificado que o Gerente é o responsável pela deliberação das estratégias para a Equipe de Vendedores. Por meio dessa relação, foi possível a identificação da coexistência das estratégias deliberadas, puramente deliberadas e emergentes.

As estratégias puramente deliberadas, conforme a literatura embasa, não geraram nenhum tipo de aprendizagem, pois a negociação foi seguida sem nenhum tipo de interferência até o momento da sua concretização. Esse tipo de estratégia foi mais constatado na pesquisa por dois motivos: i) o poder exercido pela Montadora e ii) o perfil da Equipe de Vendas é voltado para a ação. As deliberadas demonstraram algumas adaptações durante o percurso, gerando um conhecimento pouco percebido. Já a estratégia emergente foi identificada proporcionando aprendizagem em nível individual. Isso se deve ao fato de a rotina do Departamento de Vendas proporcionar experiências aos seus integrantes, e isso pode ser considerado como conhecimento. Por intermédio desse tipo de conhecimento, surgem as estratégias emergentes.

Ao buscar a identificação das práticas de aprendizado do Departamento de Vendas de Automóveis Novos da Concessionária XY, foi possível verificar, em situações isoladas, um tipo de aprendizado proveniente de um processo de práticas diárias ou de experiências anteriores. A maior identificação desse aprendizado foi em relação ao Gerente, pois ele absorve conhecimento a partir de relatórios internos da Empresa, bem como por meio dos dados fornecidos pela sua Equipe de Vendedores. Essas trocas de informações geraram novas estratégias.

As práticas de aprendizado que mais contribuíram para a formação das estratégias no Departamento de Vendas da Concessionária XY foram: os Estudos de Caso e o Planejamento de Cenários. O êxito dos Estudos de Caso está na disposição de cada um dos envolvidos, mesmo informalmente, em aprender novas posturas para diferentes situações apresentadas. Em relação à prática do Planejamento de Cenários, a Concessionária reúne informações externas fornecidas pela Montadora e informações internas, tendo entre as principais fontes a Equipe de Vendas, permitindo que sejam feitas projeções de cenários futuros.

A partir das conclusões apresentadas, esta pesquisa atingiu os objetivos propostos, demonstrando que existem práticas de aprendizagem que influenciam o processo de formação de estratégias. No caso analisado, não foi constatada Aprendizagem Organizacional, somente individual. No entanto, esse fato não invalida a pesquisa, visto que a aprendizagem individual é uma condição para Aprendizagem Organizacional, embora não suficiente para o aprendizado coletivo (NAKAYAMA et al., 2002).

10.2 CONSIDERAÇÕES EM RELAÇÃO ÀS LIMITAÇÕES DESTE ESTUDO

Esta pesquisa buscou trazer uma contribuição à literatura e aos estudos desenvolvidos nos campos da Aprendizagem Organizacional e formação de estratégias. Como todas as pesquisas, existem algumas limitações referentes ao estudo. Cabe ressaltar que o levantamento dos dados não foi comprometido em função dessas limitações. Podemos citar as seguintes:

- a) Estudo limitado ao Departamento de Vendas de Automóveis Novos: acredita-se que, se a pesquisa fosse feita em todos os departamentos de vendas da Concessionária, as informações colhidas trariam uma maior contribuição aos estudos desenvolvidos nesse campo. Esse foi o intuito inicial deste estudo; porém, a Concessionária XY restringiu a área de pesquisa ao Departamento de Automóveis Novos.

Sendo assim, buscou-se explorar a importância desse Departamento aliada ao momento da venda de automóveis novos no Brasil, que vem crescendo substancialmente nos últimos dois anos.

- b) Devido à baixa escolaridade dos componentes do Departamento de Vendas, a pesquisa teve seu entendimento dificultado. Alguns respondentes tinham dificuldades no entendimento dos temas abordados na pesquisa, bem como desconheciam alguns termos citados, necessitando maiores esclarecimentos por parte do entrevistador.
- c) O estudo desenvolveu-se em uma única empresa, tendo o Estudo de Caso como estratégia de pesquisa, não permitindo generalizações. Portanto, os fatos levantados não têm intenção de serem identificados ou verificados em todas as concessionárias de automóveis.

- d) Mesmo com identificação da relação proposta na pesquisa, fica difícil diagnosticar qual a proporcionalidade de influência que a aprendizagem exerce sobre o processo de formação de estratégias.

10.3 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O desenvolvimento de pesquisas e estudos possibilita maior entendimento de algumas questões pouco exploradas. O conhecimento de novos aspectos, à medida que ocorre o aprofundamento de questões analisadas na pesquisa, sugere novos pontos e situações a serem estudados. Sendo assim, indica-se:

- a) fazer uma análise na relação entre as práticas de aprendizagem e o processo de formação de estratégias dos departamentos de vendas das demais áreas de uma concessionária;
- b) fazer o mesmo estudo tendo como unidade de análise uma rede de concessionárias de automóveis. Assim, será possível fazer uma comparação entre os diferentes comportamentos apresentados na relação entre prática de aprendizagem e processo de formação de estratégias;
- c) pesquisar qual seria o comportamento dessa relação em diferentes bandeiras do mesmo segmento;
- d) fazer um estudo relacionando a influência do gestor nas estratégias competitivas de uma empresa.

REFERÊNCIAS

AMORIM, P. F. P. **Modelo de Gestão de Pessoas da Claro Digital: desafios na implementação.** 2003. 90p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2003.

ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy.** Richard D. Irwin, Homewood, IL, 1971.

ANFAVEA. **Indústria Automobilística Brasileira 1956 a 2006.** Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/50anos/8.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2007.

ANSOFF, H.; McDONNELL, E. **Implantando a Administração Estratégica.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANTONELLO, C. S. A Metamorfose da Aprendizagem Organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os Novos Horizontes da Aprendizagem Organizacional e Competências.** Reimpressão 2006. Porto Alegre: 2005.

ARBIX, G.; VEIGA, J. P. C. **A Distribuição de Veículos sob Fogo Cruzado: em busca de um Novo Equilíbrio de Poder no Setor Automotivo.** Disponível em: <<http://www.tela.com.br>> Acesso em: 13 ago. 2003.

ARGYRIS, C. Incompetência Hável. In: STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas.** São Paulo: Futura, 1997.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning.** Reading. MA: Addison-Wesley, 1978.

BALARINE, O. F. O. Planejamento Estratégico Como Antecipação do Futuro: analogias para o problema do retardo. **Análise.** Porto Alegre, v.15, n.1, p. 75-81, 2004.

BARNEY J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n 1, p.99-120, 1991.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E.; MENEZES, I. G.; NAVIO, V. L. R. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: II ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO, 2, 2002, Recife. **Anais**. Recife: ENANPAD, 2002.

BISPO, Cristiano Molinari. **Posição e Perspectivas Organizacionais: estratégias ou Consequências?** Atibaia: ENANPAD, 2003.

BITENCOURT, C. **A Gestão de Competências Gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 245p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2001.

_____. **Gestão de Competências e Aprendizagem nas Organizações**. São Leopoldo: Unisinos, 2005.

BITENCOURT, C.; AZEVEDO, D. **O Futuro da Aprendizagem Organizacional: possibilidades e desafios**. Minas Gerais: RAE, 2006. v.46, Edição especial.

BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da Pesquisa: monografia, dissertação, tese**. São Paulo: Atlas, 2004.

BORBA, G. S. **Princípios e Variáveis da Aprendizagem Organizacional para a Implantação de Sistemas Integrados de Gestão em Ambientes Hospitalares**. 2005. 272p. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Porto Alegre, 2005.

CARLINI JÚNIOR, R. J. Planejamento: uma etapa indispensável para reduzir a possibilidade do erro num estudo de *benchmarking*. **Análise**, Porto Alegre, v.15, n1, p.27-45, 2004.

CASSOL, M. **Uma Proposta de *Balanced Scorecard* e Mapa Estratégico para a Gestão Estratégica de uma Instituição de Ensino Superior Privada**. 2006. 189p. Dissertação de Mestrado em Administração e Negócios. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Porto Alegre, 2006.

COBRA, M. H. N. **Marketing Essencial: conceitos, estratégias e controle**. São Paulo, Atlas, 1986

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review** 73, n. 4, p. 118-128, Jul./Aug. 1995.

COOPER, R. C.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CORREIO DO POVO. **Caderno de Economia**. Porto Alegre, p. 10, 02 ago. 2007.

_____. **Caderno de Economia**. Porto Alegre, p. 11, 11 ago. 2007.

CRISPIM, S.; TOLEDO, R. M. **Mudanças no Cenário Competitivo do Setor Automobilístico e o Caso Único de Consórcio Modular: A VW de Resende**. Atibaia: ENANPAD, 2003.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In. DAVEL, E.; VERGARA, S. C et al. (Org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DOGSON, M. Organization Learning: a review of some literatures. **Organizational Studies**, v.14, n.3, p. 375-394, 1993.

DOZ, Y.L.; HAMEL, G. **A Vantagem das Alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

DUHÁ, André Hartmann. **Práticas Adotadas por Empresas Gaúchas para Estimular o Aprendizado Organizacional: estudo de caso de duas organizações**. Porto Alegre: [S.ed.], 2002.

ESCRITÓRIO REGIONAL DE PORTO ALEGRE – Ford Credit (ERPOA). **Relatório de Vendas e Marketing**, jan. 2008.

_____. **Relatório de Vendas e Marketing**, nov. 2006.

ESPERTEZA sem vez. Disponível em: < <http://www.gazetamercantil.com.br> > Acesso em: 08 jun. 2006.

EVERED, R., “So What Is Strategy?” **Long Range Planning**, v. 16, n.3, p. 57-73, 1983.

FEURER, R.; CHAHARBAGHI, K. Strategy Development: past, present and future. **Management Decision**, v. 33, n.6, 1995, p. 11-21. MCB University Press Limited, 0025-1747.

FIOL, C.; LYLES, M. Organizational Learning. **Academy of Management Review**, v.10, n.4, p. 803-813, 1985.

FISCHER, A. L.; DA SILVA, N. B. **Os Programas de Melhoria Contínua como Processo de Aprendizagem Organizacional**: o caso de uma indústria de produtos alimentícios. Curitiba: ENANPAD, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

GARVIN, D. A. **Construindo a Organização que Aprende**. Harvard Business Review. São Paulo: Campus, 1993.

GERMINET, R. **Aprendizagem pela Acção**. Lisboa: Inst. Piaget, 1997.

GEUS, A. P. Planejamento como aprendizado. In: STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

GEUS, Arie de. **A Empresa Viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, L. E. M. **Benchmarking e a Aprendizagem Organizacional**: estudo de caso na Prodemge. Belo Horizonte: C/ Arte, 2003.

HOWARD, R. et al. **Aprendizado Organizacional**: gestão de pessoas para a inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

IPIRANGA, A.; MATOS, J. L. **Da Aprendizagem Grupal à Organizacional**: uma análise sob a ótica das práticas de trabalho. Curitiba: ENANPAD, 2004.

JOHNSON, G. Mudança estratégica: gerenciando os processos culturais. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M. **MBA Curso prático Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 440-469.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. **Exploring Corporate Strategy**: text and cases. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall (1993, 3rd ed.).

KIM, D. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, p. 37-50, Fall 1993.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

KOTLER, P., KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2006.

LEIS, R. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A.V. **O GAP Existente entre o Valor Percebido pelas Concessionárias de Automóveis Brasileiras e o de seus Clientes**: uma análise crítica. Porto Alegre: CLADEA, 2002.

LEWIS, J. D. **Alianças Estratégicas**: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.

LIZEO, E.; GONÇALVES, M. A. **Um Caminho para Aprendizagem e Eficácia Organizacional**. Curitiba: ENANPAD, 2004.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 21, 1997. **Anais**. Rio das Pedras, 1997.

MALHOTRA, N. K. **Marketing Research, An Applied Orientation**. 3.ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1999.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **RAE**, São Paulo, v. 43, n.2, abr./jun. 2003.

MATOS, F. G. **Estratégia de Empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

McGILL, M. E.; SLOCUM, J. W. **A Empresa mais Inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MEIRELLES, A.; GONÇALVES, C. What is strategy: context, concept and analogies. In: BALAS 2000. **Anais**. Caracas, 2000.

MINTZBERG, H. Strategy formation: schools of thought. In: FREDRICKSON, J. W. Perspectives on strategic management. New York: Harper Business, 1990. In MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **RAE**, São Paulo, v. 43, n. 2, abr./jun. 2003.

_____. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-55, 1973.

_____. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, January-February 1994, pp 107-14.

_____. The science of strategy-making. **Industrial Management Review**, v. 8, n. 2, p. 71-81, Spring 1967.

_____. The structuring of organizations. Englewood Cliffs :Prentice-Hall, 1979. In: MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **RAE**, São Paulo, v. 43, n. 2, abr./jun. 2003.

_____. Rethinking strategic planning; part 1: pitfalls and fallacies. **Long Range Planning**, v. 27, n. 3, 1994, pp 12-21.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. Of strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, 257-252, 1985.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GOSHAL, S. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NAKAYAMA, M.K.; BINOTTO, E.; ESTIVALETE, V. F. B. Os Estilos de Aprendizagem Gerencial Facilitam a Aprendizagem Individual, Coletiva e Organizacional. **Revista Análise**, Porto Alegre, v.13, n 2, p. 311-327, 2002.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.3, 2º sem./1996.

NOGUEIRA, A. H.; BARRETO, A. P. B.; MACIEL, C. E. C.; ROSINHA, R. O. Globalização: Reestruturação Produtiva e Impactos na Gestão de Recursos Humanos. In: PIMENTA, S. M. **Recursos Humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. Formal Strategic Planning: the key to effective business process management? **Business Process Management Journal**, v.8, n.5, p. 416-429, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York, John Wiley, 1959.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. What is Strategy? **Harvard Business Review**, nov./dec., p. 59-79, 1996.

PRADA, D. F.; MIGUEL, P. A.; FRANÇA, A. C. L. **Práticas da Gestão de Pessoas no Contexto da Qualidade**. IV SEMEAD. São Paulo, 1999.

PRADO JÚNIOR, S. T. **Reflexos do Desenvolvimento e da Estrutura do Campo da Estratégia de Negócios na Diferenciação entre Estratégias Emergentes e Estratégias Deliberadas**. Atibaia: ENANPAD, 2003.

QUINN, J. B. Logical incrementalism. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **The Strategy Process: concepts, contexts, cases**. 2.ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991. p. 96-104.

REBELO, L. M. B; ERDMANN, R. H. Formação de Estratégias em Universidades: processo formal, negociado ou construção permanente? **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 4, n. 11, p. 117-133, jan./abr. 2004.

RICHTER, A. L. **Gerência e Liderança**: significados para os profissionais da indústria curtidora do Rio Grande do Sul. 2002. 100p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2002.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem Organizacional. In FLEURY, F.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

RUAS, R; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. **Os Novos Horizontes da Aprendizagem Organizacional e Competências**. Reimpressão 2006. Porto Alegre: 2005.

SCHEIN, E. Culture: the missing concept in organization studies. **Administrative Science Quaterly**, n.41, p. 229-240, 1996.

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de Procedimentos**: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina**: arte e prática das organizações de aprendizagem. Edição ampliada. São Paulo: Best Seller, 1998.

_____. **A Quinta Disciplina**: arte, teoria e prática das organizações de aprendizagem. 11.ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, Peter M. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

SIMON, H.; MARCH, J. **Teoria das Organizações**. 5.ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1981.

SNOW, Charles C.; HAMBRICK, Donald C. Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 527- 538, Oct. 1980.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e Estratégia Administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TORTATO, U.; LAURINDO, F.; CARVALHO, M. - **Formação de Estratégia em Ambiente Regulado**: Estudo de Caso em Distribuidor de Automóveis. Anais do 28o. Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 22 a 24 de outubro de 2003, Ouro Preto, MG, Brasil.

TORTATO, U.; MARX, R. **Distribuição Exclusiva**: repensando o modelo para o setor automobilístico. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de novembro de 2004.

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

YAMAGUTI, C. L. **O Comportamento do Consumidor no Processo de Decisão de Compra de Automóveis Novos**. CLADEA, 2002.

YIN, R. K. **Estudos de Caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de entrevistas

Processo de formação de estratégias

- Como se estabelecem as estratégias no seu setor? As estratégias são primeiramente pensadas e estudadas ou se desenvolvem de acordo com os acontecimentos? Quais as etapas desses planos?

- Quem são os responsáveis por formular as estratégias no Departamento de Vendas da Concessionária XY? Por quê?

- Os responsáveis pela formulação são os mesmos que colocam as estratégias em prática? Como as estratégias são colocadas em prática?

- Qual a periodicidade em que ocorre a formulação dessas estratégias?

- Qual a periodicidade de revisão dessas estratégias?

- Você tem conhecimento da missão da empresa? Em caso afirmativo, qual a influência dela sobre o processo de formação de estratégias?

- Na sua opinião, o Departamento de Vendas tem conhecimento dos objetivos da Concessionária XY de curto e longo prazo? Como isso ocorre?

- Esses objetivos são coerentes com os planos estratégicos da Concessionária XY?

- Como a Concessionária XY faz a identificação de oportunidades e ameaças, em relação ao mercado onde está inserida? Após a identificação, as estratégias são reformuladas se necessário? Como isso é feito?

- Como a Empresa faz uma identificação dos pontos fortes e pontos fracos da Concessionária XY? Após essa identificação, as estratégias são reformuladas se necessário? Como isso é feito?

- A Concessionária XY faz algum tipo de projeção de cenários mercadológicos? Em caso afirmativo como isso ocorre? Essa projeção influencia na formação das estratégias?

- Quais ações garantem a incorporação e a execução das estratégias?

- O resultado das estratégias/ações são acompanhados/mensurados? Que resultados têm sido gerados nos últimos anos, frutos das estratégias formuladas?

Práticas de Aprendizagem Organizacional

- A Concessionária XY proporciona momentos para reflexão de experiências e práticas vivenciadas, estimulando a troca de ideias? Como isso é feito?

- A Concessionária XY oportuniza momentos nos quais se trabalha com a descrição de

problemas organizacionais buscando formas de como atacá-los? Como isso é feito?

- A Concessionária é flexível a mudanças em função da absorção de informações mercadológicas? Como e quando isso ocorre?

- Qual a postura da empresa em relação à experimentação de ações estratégicas inovadoras e ao erro?

- O Departamento de Vendas compartilha e dissemina o conhecimento adquirido sobre assuntos relevantes à Empresa? Como isso ocorre?

- A Concessionária XY proporciona um ambiente de trabalho adequado para o aprendizado? Como isso é feito?

- A Concessionária XY proporciona um programa de atualização e treinamento para todos os níveis hierárquicos? A estratégia é contemplada neste programa? Em caso afirmativo, como isso é feito?

- Existe um programa de remuneração e retenção de talentos? Em caso afirmativo, explique como isso é feito e se você o considera atrativo ou não.

- Qual o papel dos gestores em relação ao aprendizado do grupo e na formação das estratégias?

- Existe algum processo de disseminação de conhecimento e aprendizagem entre a Ford e a Concessionária XY?

- O conhecimento dos funcionários é disseminado e levado em consideração quando se formulam as estratégias? Como isso ocorre?

- Existe um acompanhamento do desempenho dos funcionários? Em caso afirmativo, como isso ocorre? Qual a periodicidade?

- Como a Empresa se comporta em momentos de crise?

- A Concessionária XY identifica e procura aprender com as empresas que têm as melhores práticas setoriais? Em caso afirmativo, como isso ocorre após a identificação?

- As alianças estratégicas feitas pela Concessionária XY proporcionam, ao longo do tempo, a criação ou implantação de novas estratégias? Em caso afirmativo, como isso ocorre? Esta prática proporciona oportunidades de crescimento, conhecimento e aprendizagem?

- As iniciativas tomadas na Empresa são individuais ou grupais? Como isso é feito?