

Estratégia e modelagem organizacional: o caso da Martiaço

CHRISTIANE BISCHOF SANTOS (PUC-PR)
LEANDRO PAVIA DA SILVA (PUC-PR)
CRISTINA MIHO T. IKUTA (PUC-PR)
EVANDRO MARCIO ARESI (PUC-PR)
JANSEN M. DEL CORSO (PUC-PR)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

SANTOS, Christiane Bischof et al. Estratégia e modelagem organizacional: o caso da Martiaço In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 733-744.

Resumo

O presente artigo procura analisar a estratégia e modelagem de uma pequena empresa na cidade de Colombo (PR), a qual deverá ser estudada de forma geral, em relação aos aspectos da comunicação, cultura, sistema e estrutura. Inicialmente, foi analisado um questionário respondido pelo proprietário da empresa que possibilitou a identificação da configuração organizacional utilizada pela empresa, sendo esta uma etapa importante para o melhor direcionamento e complementação do estudo. Na seqüência, uma entrevista semi-estruturada em profundidade com o proprietário que hoje ocupa o cargo de Diretor Administrativo, possibilitou uma análise dos processos à luz da literatura disponível sobre o assunto. O resultado é um trabalho bastante descritivo com o objetivo de avaliar na aplicação prática, neste caso uma pequena empresa, se os temas clássicos relacionados a este assunto são válidos.

1 INTRODUÇÃO

A modelagem organizacional pode ser compreendida como um processo através do qual é possibilitada a formação da estrutura organizacional. Levando-se em conta que nenhuma estratégia pode ser seguida sem uma estrutura que a suporte, o processo de modelagem desempenha, então, um papel fundamental dentro de qualquer organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte.

Considerando que o foco é sempre o negócio, o processo de modelagem, por sua vez, deve contar a participação de todos na construção do conhecimento organizacional. Isto porque o modelo é constituído por submodelos, onde cada um descreve diferentes aspectos da organização, os quais devem, indubitavelmente, estar inter-relacionados. Tudo o que impacta no sistema deve ser verificado, já que a visão do todo é uma condição *sine qua non* dentro desse processo.

A modelagem organizacional é um passo importante dado pela organização para o melhor conhecimento do negócio, para discussão de mudanças, estruturação de regras e definição dos atores e recursos envolvidos em cada atividade. As unidades organizacionais são constituídas de pessoas, as quais são responsáveis pela execução dos componentes das regras do negócio. É muito importante definir quem processa um componente da regra e quais são os atores específicos que registram eventos, avaliam condições e realizam ações (PÁDUA et al., 2003).

Carvalho e Castro (2004) fazem uma crítica argumentando que as técnicas de modelagem têm sua atenção central voltada para os aspectos da funcionalidade, ou seja, no “o quê” e no “como” fazer. Não há uma preocupação clara com os aspectos inerentes à capacitação (formação e uso das habilidades) dos atores organizacionais e, tão pouco, ênfase nos estudos quanto à criação e aproveitamento do conhecimento acumulado pela organização (Gestão do Conhecimento). Entrementes, não há como pensar na capacitação e no aproveitamento do conhecimento existente se não se souber “o quê” deve ser feito e “como” se pretende realizar uma determinada missão.

De qualquer forma, deve-se reconhecer que a modelagem, por permitir a criação da estrutura organizacional, apresenta muitas vantagens, uma vez que permite melhoria na comunicação entre os funcionários no intuito de desenvolver uma descrição da estrutura do negócio. Com esta descrição, os envolvidos podem validar e verificar seus próprios requisitos, fator este que pode promover melhoria na integração entre os diversos setores e uma melhor disseminação da estratégia em todos os níveis envolvidos.

A Martiaço é uma empresa familiar, que teve início em 1990, com a fabricação de suportes metálicos para televisão, videocassete, microondas e purificadores de ar. Com a visão de futuro por parte dos proprietários, em 1996 resolveram diversificar as atividades, com a aquisição de um equipamento de última geração de corte a laser. Mediante a uma constante atualização tecnológica, a empresa cresceu e evoluiu, possuindo hoje certificação de qualidade, a ISO 9001:2000, que garante a seus parceiros e clientes garantia de pontualidade e qualidade na realização de seus serviços. De fabricante de suportes metálicos, hoje a Martiaço é basicamente uma prestadora de serviços oferecendo: corte a laser, solda ponto, solda mig e tig, usinagem, pintura, galvanização e curvadora de tubos.

A missão: “fornecer produtos e serviços de qualidade, que atendam à expectativas de nossos cliente.

Cumprindo a norma da ISO, a Martiaço assegura que os objetivos da qualidade devem ser mensuráveis e coerentes com a política de qualidade, onde a alta direção e a diretoria de garantia de qualidade estão sempre comprometidos com o sistema de qualidade estabelecendo metas, provendo recursos e avaliando resultados; busca ainda construir e solidificar uma parceria com os clientes e fornecedores; e fornecendo aos colaboradores treinamento constante e ambiente adequado para o trabalho.

No presente trabalho, procura-se identificar aspectos importantes na modelagem de uma pequena empresa¹ em relação à comunicação interna, gestão da inovação e mudanças organizacionais, planejamento, gestão do conhecimento, relacionamento com clientes e fornecedores, além de

¹ Critérios utilizado foi o número de funcionários.

programas internos de melhoria contínua. Aspectos que fazem parte na composição da estratégia organizacional. O que se pretende verificar é se, de fato, há correspondência entre o mundo empresarial e os modelos desenvolvidos pela academia.

2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O planejamento estratégico das empresas visa uma definição de metas partindo de premissas tais como a visão e a missão organizacional. Tal planejamento deve ser realizado por um grupo que tome decisões de forma coesa. Thompson e Strickland (2000) afirmam que o planejamento deve ser feito preferencialmente por um grupo representativo de todas as áreas da organização. No entanto, em muitos casos, ainda é uma decisão única do fundador ou de poucas pessoas (OHMAE, 1985). Sendo o grupo numeroso ou não, o que se forma é uma verdadeira *coligação dominante* que apresenta uma lógica própria com a finalidade de se tomarem decisões de forma coesa.

Desenvolver e implementar uma nova estratégia não é uma missão simples. Levy (1986), lista fatores complexos a serem considerados entre a estratégia e a sua implementação:

- a capacidade de conhecer as variáveis que têm algum impacto relevante, o valor que cada variável assume e a inter-relação entre todas elas;
- o “efeito cadeia” entre as decisões: relação instrumental que uma decisão tem sobre a outra (meio ou fim);
- o impacto de cada decisão sobre a viabilidade da organização e;
- a proximidade com o conflito externo.

Quinn (2001) define estratégia como “um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente” (MINTZBERG e QUINN, 2001, p. 20). Mintzberg (2001), nesta mesma obra, apresenta a estratégia ligada a cinco definições (5Ps) definindo-a como um plano, um pretexto, um padrão, uma posição e uma perspectiva.

No caso da pequena empresa, dada sua característica de simplicidade identificada principalmente pela estrutura pouco desenvolvida e pela limitação de recursos, o pensamento estratégico é favorecido por determinadas condições. Estudos realizados nesta área demonstram que as pequenas e médias empresas (PMEs) formulam suas estratégias de acordo com sua percepção das reações do mercado, adaptando a este os objetivos da empresa e sua estrutura funcional. As PMEs direcionam sua atuação para a criação de novos produtos e serviços e suas estratégias implicam riscos quando tentam conquistar novos mercados. Isto ocorre, pois, a visão nesse caso é imediatista e as fronteiras produto-mercado são pequenas e próximas o bastante do processo operacional da empresa, o que impede o empresário de prever eventos distantes de seu grupo estratégico. No caso específico dos pequenos e médios negócios, a formulação de estratégias servirá para definir caminhos que levem a empresa a determinar sua sobrevivência no mercado (BARBOSA e TEIXEIRA, 2003).

3 A DEFINIÇÃO DA MISSÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Hesselbein (1997), compreender a missão é essência da estratégia eficaz. O autor cita Peter Drucker que propõe as seguintes perguntas a serem consideradas por quem está formulando uma missão organizacional:

- ✓ Qual é nosso negócio ou missão?
- ✓ Quem é nosso cliente?
- ✓ O que nosso cliente valoriza?

Ainda segundo Hesselbein (1997, p. 104), “uma missão poderosa e influente dará às pessoas um motivo claro e estimulante para a existência da organização”. Esta afirmação é corroborada por Kanter (1997) que apresenta a missão como uma ferramenta motivacional.

4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Mintzberg (2003) a estrutura organizacional pode ser definida como a soma total das maneiras pelas qual o trabalho é dividido em tarefas distintas e como estas são coordenadas. Cinco configurações básicas são envolvidas no *design* de uma estrutura organizacional eficaz. São elas: a estrutura simples, a burocracia mecanizada, a burocracia profissional, a forma divisionalizada e a adhocracia. O quadro a seguir resume a correspondência entre as configurações.

Configuração estrutural	Primeiro mecanismo de coordenação	Parte-chave da organização	Tipo de descentralização
Estrutura simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização vertical e horizontal
Burocracia mecanizada	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Burocracia profissional	Padronização das habilidades	Núcleo operacional	Descentralização vertical e horizontal
Forma divisionalizada	Padronização dos outputs	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
Adhocracia	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva

Quadro 1: Configurações estruturais
Fonte: Mintzberg (2003, p. 174)

A fim de melhor situar a empresa em estudo, foi solicitado ao proprietário para que preenchesse um questionário referente à configuração organizacional procurando desta forma associá-la a alguma dentre as cinco configurações de Mintzberg (2003).

O organograma (anexo 1) servirá para se conhecer a estrutura organizacional da empresa, com sua hierarquização, funções, departamentos etc. Verifica-se, através da análise deste, uma estrutura verticalizada, com significativa redução do poder em direção à base da pirâmide.

5 CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA MARTIAÇO

De acordo com o questionário preenchido pelo proprietário, a Martiaço encaixa-se predominantemente na configuração burocrática mecanizada. Conforme resumido no quadro 1, a Burocracia Mecanizada depende da padronização dos seus processos de trabalho por meio da coordenação. Trata-se de uma estrutura com uma obsessão por controle. Em razão disto, há considerável poder por parte dos dirigentes da cúpula estratégica e as decisões estratégicas fluem de cima para baixo com significativa ênfase no planejamento da ação. Cabe a estes dirigentes a

responsabilidade quanto ao sucesso ou não no processo da tomada de decisão. De acordo com Shimizu (2001), este sucesso depende de inúmeros fatores, dentre a responsabilidade, a especialização e a coordenação, características básicas da estrutura mecanizada.

“Dentre as cinco configurações é a que mais enfatiza a divisão do trabalho e a diferenciação entre as unidades, em todas as suas formas – vertical, horizontal, linha/assessoria, funcional, hierarquizada e status” (MINTZBERG, 2003, p.188). Este e outros aspectos desta configuração voltarão a ser comentados e corroborados juntamente com a análise da entrevista.

6 ANÁLISE DA ENTREVISTA

A empresa Martiaço – Serviços de Corte Laser está no mercado há 14 anos. Começando com um pequeno galpão de madeira com a fabricação de suportes para televisores, hoje conta com 50 funcionários e apresenta planos de expansão. Especializada em serviços de corte a laser, dobra CNC, corte guilhotina CNC, estampagem, solda e montagem, possui clientes importantes tais como Volvo, New Holland, entre outros. Foram entrevistados os Srs. Marcos Martins, sócio-proprietário e Eliseu Pavesi, Coordenador da Qualidade.

Atendendo aos pedidos dos clientes via encomendas, a produção é feita sob pedido havendo um valor mínimo estipulado. As especificações são de responsabilidade do cliente, inclusive desenhos, não havendo participação direta da empresa no que tange ao projeto destes produtos. A empresa especializou-se unicamente na prestação de serviços e para isso conta com certificação ISO 9001:2000. A empresa é bastante organizada e limpa o que demonstra o cuidado com a qualidade percebida. O anexo 2 apresenta fotos de antes e depois do trabalho realizado para a certificação, demonstrando que a consequência deste é bastante visível.

Projeta-se a expansão com a compra de mais máquinas e diversificação dos produtos oferecidos. A produção de máquinas de reciclagem está entre os principais planos em curto prazo. O proprietário apresenta um caráter fortemente empreendedor e otimista em relação a estes planos. Acredita que a situação de segurança do mercado atual pode ser efêmera e, portanto, não se deve deixar de dar o devido valor à criação de novas estratégias competitivas. Hamel e Prahalad (1995) listam algumas perguntas que devem ser respondidas pelo gestor pensando na situação atual e futura. São elas (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 19):

Hoje	Daqui a cinco/dez anos
Que clientes você está servindo <i>hoje</i> ?	Que clientes estará servindo no <i>futuro</i> ?
Através de que canais você atinge os clientes <i>hoje</i> ?	Através de que canais atingirá os clientes no <i>futuro</i> ?
Quem são seus concorrentes <i>hoje</i> ?	Quem serão seus concorrentes no <i>futuro</i> ?
Qual é a base de vantagem competitiva <i>hoje</i> ?	Qual será a base de sua vantagem competitiva no <i>futuro</i> ?
De onde vêm seus lucros <i>hoje</i> ?	De onde virão seus lucros no <i>futuro</i> ?
Que habilidades ou capacidades fazem de sua empresa uma empresa única <i>hoje</i> ?	Que habilidades ou capacidades farão de sua empresa unida no <i>futuro</i> ?
De que mercados de produtos finais você participa <i>hoje</i> ?	De que mercados de produtos finais participará no <i>futuro</i> ?

Quadro2: Questionamento sobre a situação atual e futura.

Fonte: Hamel e Prahalad (1995).

As respostas do diretor foram racionalmente detalhadas para as perguntas relacionadas ao “futuro”. O grande projeto, como já citado, é a produção de máquinas de reciclagem, o que indica

a procura pela diversificação tanto do mercado como do produto. Isto evidentemente implica outros clientes, outros canais, outros concorrentes e, por fim, diferentes capacidades e habilidades. Não se esquecendo que já houve uma mudança bastante razoável na substituição do produto “suportes de TV” para chapas cortadas. “Nenhuma empresa pode escapar à necessidade de reabilitar seu pessoal, reformular seu portfólio de produtos, redesenhar seus processos e redirecionar recursos. A transformação é imperativa para todos os empreendimentos” (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p. 24).

O planejamento estratégico é realizado pela alta direção constituída pelos diretores administrativo e industrial e toda a equipe multifuncional de coordenadores. Os objetivos são definidos em conjunto com a Diretoria. A formação deste grupo multifuncional na definição das metas da organização é ideal, segundo a definição de Thompson e Strickland (2002). Criar valor para o cliente é o principal objetivo estratégico, permanecendo próximo a ele, sendo flexível, reduzindo despesas gerais que não agregam valor, respondendo prontamente a novas situações. (HAMMER, 1996). Em relação à definição desses objetivos e metas, a primeira pergunta do questionário, relacionada à forma predominante usada neste processo, teve como resposta a alternativa referente à escola ambiental, isto é, que estes objetivos e metas são adaptados em resposta às pressões do mercado, obrigando que a empresa até mesmo mude o nicho de mercado resultando em mudanças pequenas e pouco freqüentes. Esta resposta era perfeitamente esperada. Ansoff et al. (1981) comentam que a preocupação com o ambiente deve ser o comportamento do empreendedor em larga escala – o desenvolvimento de maiores laços comerciais com o meio ambiente.

Em relação a sua equipe, o diretor entrevistado mostra-se bastante confiante. No momento ainda há um acompanhamento próximo da performance dos diversos departamentos. Logo, isto deverá ser auxiliado por melhorias no sistema de informação da empresa que deverá conter todas as informações relativas às diversas áreas (relatórios e indicadores). Em uma pequena empresa, não são sentidos tão fortemente os efeitos da falta de comunicação, no entanto, pensando-se na expansão, o sistema de informação torna-se imprescindível.

Os funcionários do quadro operacional recebem treinamento para qualificação no SEBRAE havendo um programa de reciclagem em andamento. A empresa apóia tanto motivacional quanto financeiramente a realização de cursos que possam agregar à função. A diretoria não tem muito contato com o quadro operacional, função esta realizada pelo grupo multifuncional de gestores. Idéias e sugestões podem ser dadas pelos funcionários.

Em relação à qualidade, o Coordenador é diretamente subordinado aos dois diretores cumprindo a função de implementação do Sistema da Qualidade. Obtida a ISO 9001, o próximo passo é a ISO/TS (específica automotiva). No caso de planos de certificação ou outros que envolvam o quadro operacional, o contato e disseminação das informações é realizada pelos seus superiores diretos. A Política da Qualidade é amplamente divulgada, conforme descrita a seguir: “*Fornecer produtos e serviços de qualidade, que atendam às expectativas de nossos clientes.*” A fim de assegurar seu cumprimento, objetivos coerentes e mensuráveis foram estabelecidos:

- ✓ a alta Direção e o Departamento de Garantia da Qualidade estão sempre comprometidos com os sistema de qualidade estabelecendo metas, provendo recursos e avaliando resultados;
- ✓ construir e solidificar uma parceria com nossos clientes e fornecedores;

- ✓ fornecer aos nossos colaboradores, treinamento e meio ambiente adequado de trabalho.

A missão da Martiaço também está claramente definida da seguinte forma: “*Utilizar todos os resultados no sentido de fornecermos a mais alta qualidade de desenvolvimento e fabricação dos serviços prestados para nossos clientes.*”

A missão, se analisada à luz da literatura pesquisada, falha em definir com clareza quais são os referidos resultados, deixando pouco evidenciado qual o negócio da empresa. No entanto, cumpre com sua função de ferramenta motivadora, com foco na satisfação do cliente.

Os fornecedores são escolhidos principalmente pelo três atributos preço, qualidade e localidade. Os materiais chegam com certificados de garantia e os lotes são devidamente registrados na Martiaço para garantir a rastreabilidade destes. Não são realizados testes de matéria-prima. Alguns materiais são fornecidos diretamente pelo cliente havendo somente prestação do serviço.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro dos limites que se propôs este estudo, procurou-se identificar e analisar as relações entre as definições para estrutura e configuração organizacionais disponíveis na literatura e o caso real de uma pequena empresa. Mas o trabalho não é conclusivo. Coerente com sua proposta, foi desenvolvido para abrir e aprofundar discussões, não para formular modelos ou soluções definitivas.

Conforme pode ser verificado a empresa em questão apresenta um perfil que pode ser explorado em outros casos similares, buscando generalizações ou então relações entre diversas características estruturais que as diferenciam. Este foi o caso de apenas uma empresa, com relativo sucesso no mercado,...

Sugere-se que sejam realizadas análises comparativas com mais empresas do mesmo setor e tamanho, a fim de obter generalizações. Além disso, estudos enfatizando os fatores ambientais ou relacionamento da pequena empresa e seus *stakeholders* poderiam também ser desenvolvidos.

BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H.I.; DECLERCK, R.P.; HAYES, R.L. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1981.

BARBOSA, J.D.; TEIXEIRA, R.M. gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte, Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 31-42, julho/setembro 2003.

CARVALHO, F.S.; CASTRO, J.F.B. Integrando gestão do conhecimento e modelagem organizacional. Disponível em: <http://www.cin.ufpe.br/~ler/publicacoes/pub_2004/IDEAS2004_IntegrandoGestaodoConhecimentoeModelagemOrganizacional.pdf>. Acesso em: 09 dez. 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMMER, M. A essência da nova organização, A Organização do Futuro p.41, Peter F. Drucker Foundation, São Paulo: Editora Futura, 1997

HESSELBEIN, F. A organização circular. In: The Peter F. Drucker Foundation, A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã, São Paulo: Editora Futura, 1997.

KANTER, R.M. Recolocando as pessoas no cerne da organização do futuro. In: DRUCKER, Peter F.. A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã, São Paulo: Editora Futura, 1997.

LEVY, A. R. Estratégia em ação: administração estratégica, estratégia competitiva, análise de portfólio, posicionamento de produtos, 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

OHMAE, K. O estrategista em ação: a arte japonesa de negociar, São Paulo: Pioneira, 1985.

PÁDUA, S.D.; PÁDUA, F.S.; CAZARINI,E.W.; INAMASU, R.Y. Modelo de Atores e Recursos, seu Potencial e Importância no Modelo Organizacional , SIMPEP: Simpósio de Engenharia da Produção,Bauru, 2003

QUINN, J. J.; VOYER, J.. Logical incrementalism: managing strategies formation. In MINTZBERG,H.; QUINN J.B. The strategy process: concepts, contexts and cases, 3. ed., New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1996.

QUINN, J.B. Estratégias para mudança. In MINTZBERG,H.; QUINN, J.B. O processo da estratégia, 3.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MINTZBERG, H. Os 5 Os da estratégia. In MINTZBERG,H.; QUINN, J.B. O processo da estratégia, 3..ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

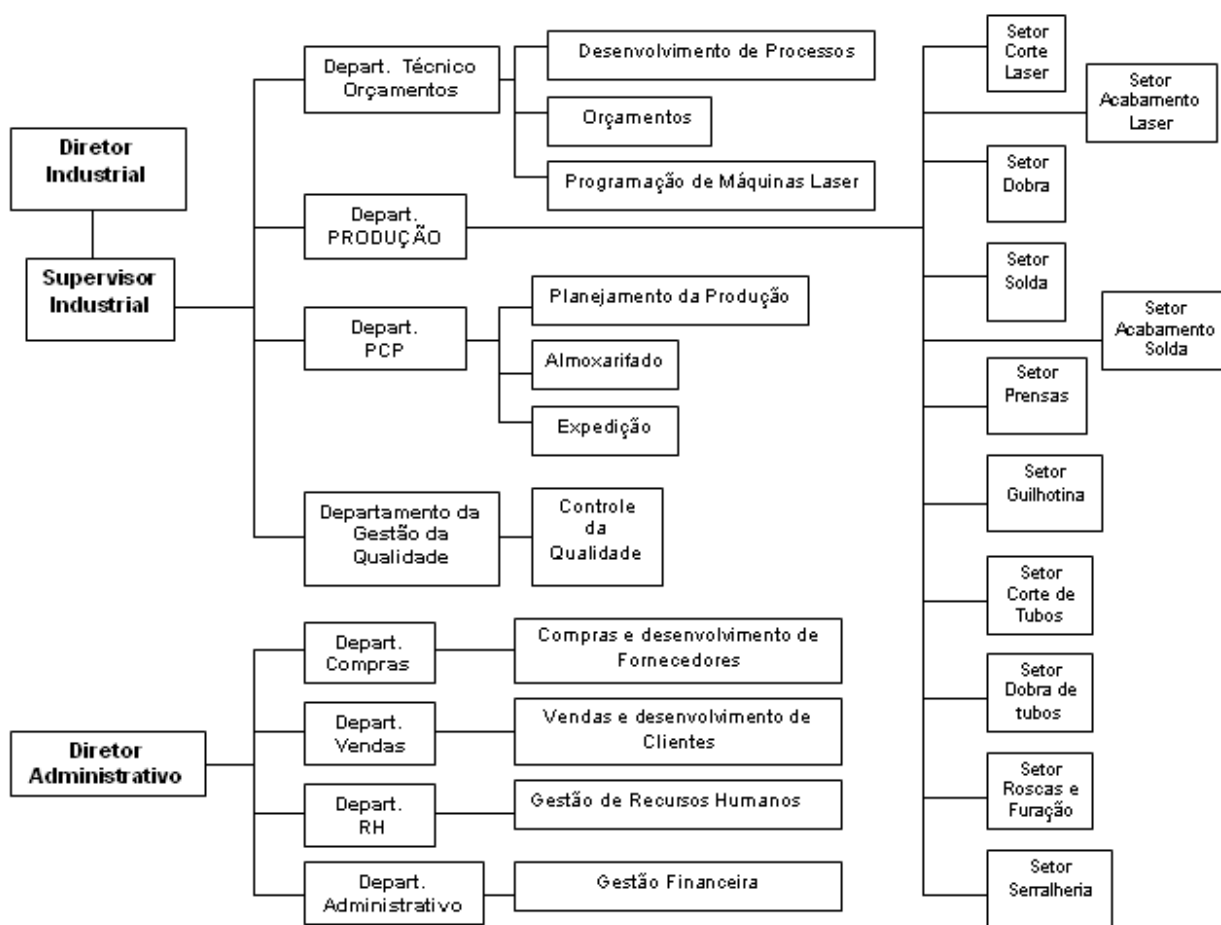
MINTZBERG,H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações, 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SHIMIZU,T. Decisão nas organizações: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio à decisão. São Paulo: Atlas, 2001.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III A.J. Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ANEXO 1: ORGANOGRAMA (Matriz de Responsabilidade)

A Matriz de Responsabilidade e Autoridade está definida no organograma da organização e a responsabilidade e autoridade estão estabelecidas nas descrições de cargos dispostas no R. H.. A estrutura organizacional mostrada na Figura abaixo mostra as inter-relações de autoridade do pessoal que gerencia, executa e verifica o trabalho que afeta a qualidade dos produtos fabricados



ANEXO 2: Comparativo do processo de Implantação ISO 9001:2000

Antes do início da implantação em 2002



Depois da implantação da ISO

