

# FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA EM EMPRESAS DE TRANSPORTE

Luana Fleck\*

Gabriela Cardozo Ferreira\*\*

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo analisar o processo de definição da estratégia em empresas de transporte intermunicipal de passageiros do Rio Grande do Sul, sob enfoque das etapas da tomada de decisão, e da caracterização dos elementos que condicionam este processo. Para este estudo, seguiu-se uma orientação qualitativa, utilizando-se o método do estudo de caso em duas empresas. Como principais resultados podem ser citados as implicações do uso de metodologias administrativas na Empresa "A", as características informais da tomada de decisão na Empresa "B" e os aspectos da regulamentação setorial.

**Palavras-chave:** Estratégia. Tomada de decisão. Condicionantes da estratégia.

**Abstract:** The present work aims to analyze the process of strategy definition in intercity passengers transportation companies of Rio Grande do Sul, focusing on the steps of strategic decision and all the aspects that influence this process. The development of this study was based on Qualitative Orientation and Case Study methods, using two transportation companies. As main results can be mentioned the reflects of the usage of administrative methodologies in company "A", the informal characteristics on decision making in company "B", emergent and deliberated aspects from the strategy, as well as the aspects of sector regulation.

**Key words:** Strategy. Decision making. Elements that influence the strategy.

**JEL Classification:** M1 – Business Administration. M11 – Production Management. M13 – Entrepreneurship.

---

\* Mestre em Administração pelo PPGA/PUCRS. E-mail: luanafleck@terra.com.br

\*\* Doutora em Administração pela UFRGS. Professora do PPGA/PUCRS. E-mail: gcferreira@puccrs.br

## 1 Introdução

A necessidade do gerenciamento estratégico nas empresas de transporte intermunicipal de passageiros é de suma importância, tanto para a sociedade que utiliza estes serviços, como para a classe de empresários desse setor; pois, com uma boa gestão estratégica será possível prestar um serviço mais seguro, qualificado, eficiente e que atenda à comunidade e aos requisitos legais impostos pelo governo. Assim, os empresários desse setor precisam entender que o pensamento estratégico assume papel cada vez mais relevante nas organizações. No entanto, a adequação aos novos tempos não é uma tarefa fácil para as empresas, pois o mercado e as necessidades dos clientes se modificam ao longo do tempo.

Além disto, a necessidade do gerenciamento estratégico das empresas de transporte é também importante para que as empresas busquem a diminuição da queda de 3% ao ano no número de passageiros. No Rio Grande do Sul, o setor de transporte de passageiros intermunicipal é responsável pelo transporte de mais de 55 milhões de pessoas ao ano (DAER, 2003).

## 2 O processo de definição da estratégia

Simon (1965) definiu estratégia como sendo um conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo. Outros autores ocuparam-se do tema, passando a associar a estratégia a um padrão ou plano que integra, de uma forma uniforme, os principais objetivos, políticas e ações de uma organização (Quinn, Mintzberg & James, 1988; Rebouças, 1997). Mintzberg (1987a) define estratégia como uma forma de pensar no futuro, integrada ao processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação. Assim, pode-se dizer que as estratégias devem indicar um rumo futuro (caminho), através de regras formalizadas (conjunto de decisões), em estruturas flexíveis (articuladas), permitindo mudanças rápidas no rumo definido anteriormente (ciclo em movimento).

De uma forma ampla podem ser considerados três processos básicos de formação de estratégia (Hoffer & Schendel,

1978): a) formação da estratégia como um processo racional e formal; b) formação da estratégia como um processo negociado; e, c) formação da estratégia como um processo em evolução permanente. A Figura 1 ilustra o modelo da formação da estratégia como um processo racional e formal.

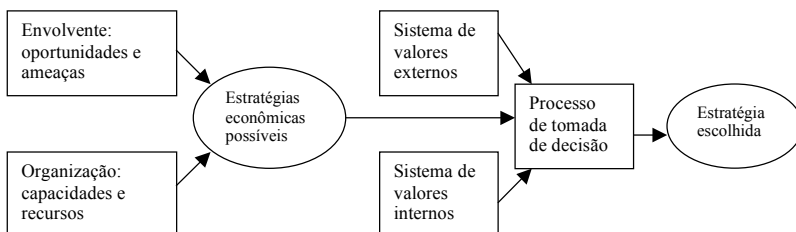
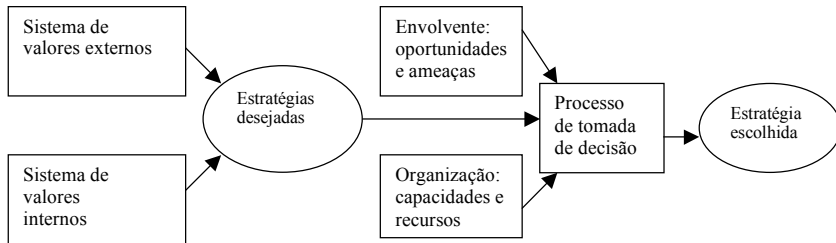


Figura 1 – Formação da estratégia como um processo racional e formal

Na literatura sobre a formação da estratégia é predominante a visão de que a sua formação é realizada através de um processo com uma série de etapas sequenciais, racionais e analíticas, que envolvem um conjunto de critérios objetivos baseados na racionalidade econômica para auxiliar os gestores na análise das alternativas estratégicas e na tomada de decisão (Hoffer & Schendel, 1978). Assim, existe um plano estruturado onde o processo se formaliza, conduzindo à explicitação das estratégias aos vários níveis da empresa (Learned, 1965; Andrews, 1971; Steiner & Miner, 1977; Hoffer & Schendel, 1978; Jauch & Glueck, 1988; Porter, 1985).

Pensando em empresa mais como um corpo social do que como uma unidade técnico-econômica, autores como Cyert & March (1963) e Simon (1948) consideram que só as pessoas têm objetivos; por isso, a formação da estratégia é um processo de negociação entre grupos sociais internos à empresa, o que constitui uma exceção à racionalidade econômica ou com atores do meio envolvente (Murray, 1978). Não negando o processo racional, Thietart (1984) e Martinet (1984) valorizam também o papel dos atores intervenientes, acentuando também a importância da inclusão da dimensão social e política no processo de formação da estratégia. O plano será assim um instrumento auxiliar, mas secundário. O processo de negociação e a sua aceitação pela estrutura

organizacional são os aspectos mais importantes a serem considerados na formação da estratégia (Thietart, 1984). A Figura 2 ilustra o modelo de formação da estratégia como um processo negociado:



FONTE: Adaptado de Hoffer e Schendel (1978)

Figura 2 – Formação da estratégia como um processo negociado

As diferenças essenciais entre a concepção da estratégia como um processo racional e a concepção como um processo negociado são evidenciadas pelo esquema proposto por Hoffer & Schendel (1978). Essencialmente, no primeiro caso, é dada especial relevância à análise objetiva do meio envolvente e dos recursos e capacidades internas, de cujo confronto resultarão as estratégias possíveis. Os valores são fatores que seguidamente são levados em consideração nas escolhas das alternativas propostas. Ao contrário, no segundo caso, os sistemas de valores internos e externos são os fatores determinantes na definição das estratégias e as condições do meio envolvente.

A terceira linha básica de formação da estratégia é o processo de evolução permanente, também chamado de estratégia tateante, que aborda a não existência de um modelo a ser apresentado, pois o seu nome já explica a sua idéia, que é de a estratégia se desenvolver aos poucos, ao longo do tempo e através da experiência. Este tipo de formação da estratégia foi proposto por Avenier (Guanais & Fischer, 1998), o qual guarda pontos semelhantes com as estratégias emergentes propostas por Mintzberg (1990; 1994b), uma vez que se baseia em um padrão evolutivo de ações flexíveis e sujeito a alterações ao longo do tempo.

Na estratégia concebida por Avenier (1996), a estratégia tateante é construída ao longo do caminho, sob a influência de vários atores estratégicos e caracterizada por idas e vindas, ou interações entre ação e visão estratégica. Este pensamento foi também compartilhado por vários autores da abordagem estratégica encontrada na sociologia das organizações francesas, tais como Crozier & Friedberg (1977) que definem os jogos de poder entre os atores estratégicos como a base para a compreensão do processo de formação das estratégias organizacionais.

Desta forma, a estratégia tateante admite a possibilidade de idas e vindas entre o projeto e a ação, permitindo que estes sejam construídos e mudados ao longo do tempo e que não se prendam a elementos predeterminados. Pode-se admitir como um dos fundamentos dessa estratégia a intervenção intencional, porém, reconsiderada incessantemente à luz das situações que emergem. Ou seja, ainda que seja elaborado um plano de ação, nos moldes do planejamento estratégico, as decisões deliberadas são passíveis de questionamento, reelaboração, reconstrução ou mesmo mudança total, incorporando novas experiências (Andrade, 2000).

A empresa, ao enfrentar as cinco forças competitivas, pode adotar três abordagens estratégicas genéricas, potencialmente bem-sucedidas, para superar as outras empresas em uma indústria que podem ser: *liderança em custo*, *diferenciação* e *enfoque* (Porter, 1986).

A *liderança em custo* consiste em que a empresa apresente como tema central de sua estratégia a existência de custo mais baixo em relação aos concorrentes, permitindo que ela ainda obtenha retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. A estratégia de *diferenciação* consiste em a empresa criar algo que seja considerado único no âmbito da sua indústria. Salienta-se que esta estratégia de *diferenciação* não permite que a empresa ignore os custos, mas eles não constituem o alvo principal estratégico.

Já a abordagem estratégica chamada de *enfoque* representa a outra estratégia genérica e consiste em focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico, como por exemplo.

### 3 Análise do ambiente e determinismo ambiental

Com ênfase na organização como sistema aberto, o ambiente passou a ser definido como todos os fenômenos que são externos à população em estudo, ou seja, partes do meio que são proeminentes ou potencialmente relevantes para que a organização atinja seus objetivos (Hall, 1984).

Um dos requisitos para a formação ou formulação de uma estratégia é a avaliação do ambiente que cerca a empresa. Este processo muitas vezes parte do ângulo das perspectivas de evolução do ambiente externo, que inclui o desenvolvimento tecnológico, mudanças nos padrões de consumo, mudanças culturais e sociais e a ação de agentes como o governo e os concorrentes. Deste modo, a empresa realiza alterações importantes nos processos internos, nas relações entre a empresa e o ambiente externo e, principalmente, na cultura organizacional (Oliveira, 1988). A análise do ambiente externo visa identificar as oportunidades e ameaças no contexto da situação atual da empresa e de sua visão de futuro.

Existe uma diferença entre o ambiente real (objetivo) e aquele construído através da percepção das pessoas (subjetivo) (Bondwditch & Bouno, 1992). O real consiste nas entidades, objetos e condições que existem fora da empresa. Concentrando-se nos ambientes geral (potencialmente relevante) e específico de uma dada organização, as pessoas podem ficar do lado de fora desse e, pelo uso de indicadores objetivos, desenvolver uma descrição do ambiente. Cada organização tem um ambiente real que é mensurável e externo à ela. Cabe ressaltar que existe uma distinção analítica do ambiente, que reside no fato de que, muito embora o ambiente possa ser distinguido de diferentes maneiras, ele só existirá para a organização na extensão em que for percebido pelos seus integrantes (Bondwditch & Bouno, 1992).

Assim, a percepção da complexidade do ambiente competitivo em que a empresa está presente e através das informações coletadas, a empresa "lê" o ambiente e se posiciona estrategicamente, mesmo que isto não seja fruto de uma ação intencional. Hoje, identifica-se uma crescente disponibilidade de fontes diversas de informações, como internet, além das tradicionais fontes, como contato com clientes

e fornecedores, que têm disponibilizado um enorme número de informações que podem ser utilizadas pelas empresas.

Sob o ponto de vista determinista, o meio envolvente é visto como fator determinante das estratégias organizacionais, isto é, perante as características e os sinais do meio envolvente, as organizações deverão ajustar os seus comportamentos de modo a garantir o seu sucesso e a sua sobrevivência. Assim, as empresas que se mostrarem incapazes de responderem às exigências que externamente lhe são colocadas tornam-se não competitivas, tendendo-se à exclusão. Em última instância, o número de estratégias capazes de gerar vantagens competitivas é gerado pelas condições concretas do meio envolvente. Nesta perspectiva, a análise do meio envolvente é crucial para a escolha das estratégias empresariais (Hrebiniak & Joyce, 1985). Valorizando em especial a autonomia da organização na definição e nas escolhas das suas próprias estratégias. Outra corrente contesta a predominância das influências externas, entendendo que o que é determinante para o sucesso da empresa são os seus recursos internos, as capacidades que possui e que a torna distinta das outras concorrentes.

Estas duas perspectivas apresentam-se, geralmente, como alternativas. Contudo, tanto o meio envolvente como os recursos internos das organizações pesam nas decisões estratégicas, embora em alguns momentos de modo desigual, em função das condições específicas de cada organização e das características do meio envolvente. Como afirmam Hrebiniak & Joyce (1985): *“Classificar a mudança como determinada internamente, pela organização ou externamente pelo meio envolvente é ilusório e afasta a investigação da natureza interativa da relação organização – envolvente no processo de adaptação”*.

Nesta discussão sobre determinismo e escolha estratégica, esta última está mais ligada à visão proativa da formulação de estratégias, enquanto a primeira se aproxima mais do modelo de posicionamento estratégico de Porter (1986). Presentemente, Porter (1996) sugere que uma teoria dinâmica sobre estratégia está nascendo complementarmente ao seu modelo inicial de posicionamento estratégico; à qual se refere como o início de uma mais sofisticada maneira de compre-

ender como o ambiente influencia as escolhas e os resultados da empresa e de como o processo de escolha, as habilidades e a acumulação de trunfos suportam a vantagem competitiva. Esta sugestão de Porter (1996) é semelhante à de Hrebiniak e Joyce (1985), que afirmam que a escolha estratégica e o determinismo não são conceitos excludentes entre si, mas complementares, e que a empresa busca um equilíbrio dinâmico entre os dois aspectos.

Assim, pelo que até aqui foi exposto sobre o determinismo ambiental, fica clara a existência de divergências entre os estudiosos deste assunto; pois, de um lado, existe o enfoque voltado para a questão da influência do meio envolvente, e, de outro, para o fato de que as estratégias são formadas a partir das características internas das empresas; por outro lado, também está presente a idéia de complementaridade entre os dois ambientes.

#### 4 Processo decisório

As decisões possuem dois objetivos. De modo genérico, elas compreendem a ação de um momento e a decisão de um futuro (Simon, 1965). Sendo assim, as decisões são tomadas em resposta a algum problema a ser resolvido, alguma necessidade a ser satisfeita ou algum objetivo a ser alcançado. O processo da tomada de decisão em empresas envolve passos ou fases para se chegar à efetiva tomada de decisão de acordo com os objetivos da organização, sejam eles implícitos ou explícitos.

No *modelo da racionalidade limitada* de Simon (1963), ele mostra que, contrariamente ao que alguns economistas postulam as pessoas não são perfeitamente racionais. Ou seja, não elas possuem a informação perfeita e não as otimizam. Pelo contrário, possuem informação limitada e procuram o satisfatório. Este autor, que recebeu o prêmio Nobel de economia em 1978 por sua “teoria da racionalidade limitada”, preocupou-se em considerar a importância dos aspectos cognitivos envolvidos no processo decisório, tendo em vista os limites da racionalidade humana (Zanela, 1999). Ele construiu, assim, uma teoria administrativa baseada nos limites da racionalidade do homem administrativo, que se opõe à racionalidade do homem econômico (Motta, 1996).



No *modelo político* de tomada de decisão proposto por Allison (1969), os diversos jogos de barganha e de poder entre grupos de interesse são enfatizados. Segundo Anastassoupoulos et al. (1991), a observação de organizações ou instituições públicas deu início aos preceitos do modelo político. Nesse modelo, a organização é vista como um conjunto de jogadores – indivíduos ou grupos – em situações particulares no centro de uma estrutura mais ou menos precisa (linha hierárquica, processos orçamentários, divisão do trabalho), onde os jogadores são dotados de interesses e objetivos próprios, ao mesmo tempo em que a organização não possui objetivos claros, podendo os mesmos parecer vagos e ambíguos.

Já o modelo do *incrementalismo lógico*, a premissa básica é que as decisões advêm de uma série de pequenas fases, em vez de alcançar e implementar a solução completa em uma grande fase. As repercussões de mudanças e reações e conseqüências são mais previsíveis e mais possíveis de ganhar maior comprometimento (Pereira & Toni, 2002).

Assim, nesse modelo há uma fragmentação da visão e da estratégia global da empresa numa série de escolhas parciais, separadas no plano temporal, com os subsistemas obedecendo a diferentes calendários; ocorre, assim, uma mistura entre o racional e o político, o analítico e o comportamental, o formal e o informal, e o processo é conduzido por um dirigente hábil que faz o papel de integrador. Então, o dirigente da organização possui certo poder que lhe permite controlar o processo de decisão; contudo, este poder é mais informal do que formal, mais indireto do que direto, exigindo-lhe grande habilidade (Anastassoupoulos et al., 1991).

Esse modelo mostra que o processo decisório dificilmente é linear e aponta os aspectos relacionados a uma “incoerência”, como também a uma contradição humana. É possível imaginar, portanto, a existência de diferentes lógicas e estilos decisórios que podem existir (Zanela, 1999).

No modelo de tomada de decisão dos autores Hammond, Keeney & Raiffa (1999), a essência de sua abordagem sobre o processo decisório em seu livro *Decisões inteligentes* é propor que as empresas busquem oportunidades para tomar decisões, em vez de esperar que os problemas se manifestem, enfatizando que o processo decisório deve buscar dividir as

decisões para que sejam eficientes; ou seja, dividem-na em elementos-chave; após, identifica-se o elemento mais relevante; utiliza-se o enfoque do pensamento de maneira firme e sistemática e daí se toma a decisão. Para estes autores, o processo decisório passa por oito etapas que são: trabalhar sempre com o problema certo; definir os objetivos; criar alternativas; compreender as conseqüências; confrontar os itens de negociação; esclarecer as incertezas; tolerar o risco e a interligação, que examina se o que é decidido hoje pode afetar as escolhas de amanhã; pois os objetivos futuros devem ter influência sobre as decisões atuais.

No âmbito das empresas familiares, o processo de tomada de decisão também pode ser influenciado por aspectos da estrutura das empresas. No caso das empresas que são de cunho familiar, Lethbridge (1997) destaca três tipos básicos destas empresas:

- a) a *tradicional*, que corresponde ao estereotipo da instituição em que o capital é fechado; existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios;
- b) a *híbrida*, em que o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação de profissionais não familiares;
- c) a de *influência familiar*, em que a maioria das ações da empresa está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém influência estratégica através de participação acionária significativa ou mesmo respaldada por um nome sólido no mercado.

Muitos dos fundadores das empresas familiares não conseguem fazer uma distinção entre família, propriedade e empresa. Na maioria das vezes, o “discurso” é o de que o empreendimento surgiu como forma de manter a unidade familiar. E esta proposta, muito forte na transição da primeira para a segunda geração, pode permanecer, de forma muito perigosa, nas próximas gerações. O Brasil é, hoje, um país de alta volatilidade social. Pesquisas realizadas em 2002 indicavam que, de cada 100 fortunas de famílias brasileiras, apenas 18 foram herdadas. E estes números são decrescentes (Bernhoeft & Gallo, 2003).

Para Lodi (1999), existem controvérsias sobre a tomada de decisão em empresas familiares. Para alguns autores, os administradores familiares têm maior poder para tomar decisões, pois são parte integrante do capital de risco da empresa; enquanto, para outros, os administradores profissionais demoram mais a tomar decisões, pelo medo de errar e serem cobrados pelos proprietários. Outro argumento favorável aos familiares é o fato de pensarem sempre na dimensão em longo prazo, pois permanecerão com a propriedade da empresa. O fato, porém, é que as decisões devem ser ágeis e acertadas; neste caso, os administradores profissionais, em virtude de possuírem, em tese, maior bagagem científica, poderão tomar as decisões mais acertadas.

Outra forma de participação das pessoas da família na empresa é através do Conselho de Administração, que, de acordo com Lodi (2000), pode ser entendido como um órgão formulador de diretrizes estratégicas para a empresa. Assim, este Conselho tem o papel de proteger e de maximizar o retorno aos acionistas, formular as estratégias e aprovar orçamentos, políticas, investimentos e dividendos. Além disso, ainda tem a função de definir a estrutura do capital e a estrutura societária da empresa; ou seja, ele representa a inteligência da empresa.

## 5 Método de pesquisa

O presente artigo utiliza o método de estudo de caso múltiplo em duas empresas de transporte de passageiros do Rio Grande do Sul, utilizando-se a pesquisa qualitativa exploratória, pois se busca entender o processo de definição da estratégia com maior profundidade. Os dois casos foram escolhidos pela sua disponibilidade em fornecer os dados para esta pesquisa, pelo fácil acesso e pelo seu perfil.

O roteiro das entrevistas foi composto por três partes. Na primeira parte, as questões visavam obter informações quanto ao perfil geral e operacional das empresas. Na segunda, buscou-se analisar os aspectos relacionados ao processo da estratégia e da tomada de decisão; por fim, na terceira parte, foram abordadas as questões relacionadas aos condicionantes da estratégia.

Imediatamente à finalização da elaboração do roteiro das entrevistas, o mesmo foi validado por um professor e por uma pessoa do setor de transporte, que foram escolhidos por conveniência, visando garantir que as informações geradas pelos respondentes fossem as que se estava tentando obter. A entrevista pessoal e individual foi escolhida como técnica de coleta de dados primários, por se constituir em uma técnica apropriada às características desta pesquisa, dada as interconexões existentes entre as variáveis (Gil, 1994). Também a entrevista pessoal oferece maior flexibilidade, pela presença do pesquisador, que possibilita captar informações intrínsecas à entrevista, obtendo-se maiores subsídios para se responder aos objetivos propostos no presente trabalho.

Quanto à seleção das pessoas entrevistadas em cada organização, a amostra caracterizou-se como não probabilística intencional, pela intenção de selecionar as pessoas pelas suas funções-chave nas organizações, cujo envolvimento com o objeto de pesquisa estava bem evidenciado. Já os dados secundários foram coletados por meio de consulta aos documentos internos, a exemplo do planejamento estratégico e atas de reuniões da empresa entre 2003 e 2005; o objetivo foi avaliar os indícios do processo da definição da estratégia, as etapas da tomada de decisão nas empresas estudadas e também os condicionantes da estratégia e como eles atuam.

Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo do material coletado, onde os resultados de cada empresa foram analisados separadamente e os resultados associados às categorias de análise previamente definidas. Em um segundo momento os resultados das duas empresas foram analisados comparativamente, com o objetivo de identificar semelhanças e diferenças entre os casos estudados.

## **6 O estratégico nas empresas de transporte**

Como principais resultados da pesquisa, pode ser visto que, no aspecto ligado ao entendimento do conceito de estratégia, tanto na Empresa "A" como na empresa "B", isto não é claro, pois é confundido com objetivos ou metas da empresa. Mesmo a Empresa "A" utilizando a metodologia do planejamento estratégico com etapas bem definidas, isto não foi totalmente entendido pelos entrevistados. Talvez essas eta-

pas não sejam tão claras, como foi descrito nas entrevistas desta empresa. Já na Empresa "B", a sua característica informal pode fazer com que esta confusão de conceitos esteja presente.

As Empresas "A" e "B" possuem objetivos semelhantes, que são voltados ao investimento na renovação da frota de ônibus e à preocupação com os aspectos financeiros, de liquidez e de lucratividade. Acredita-se que esta similaridade se deve à característica das empresas de transporte de ter a frota sempre renovada, pois entendem que este aspecto é um dos mais importantes para a satisfação dos passageiros. Já a preocupação com a liquidez e lucratividade das empresas está relacionada com o preço das passagens serem tabeladas, pois se algum dos insumos utilizados tiver aumento de preço, as empresas não poderão repassar para o valor das passagens, que são alteradas somente uma vez ao ano pelo governo.

Além disso, as duas empresas se caracterizam pela preocupação voltada para os seus custos operacionais, que se mostra diretamente relacionada à sua margem de resultado, já que não é possível aumentar a margem através da receita, pois ela evidencia uma tendência desfavorável ao longo dos anos, em razão da queda no número de passageiros nas duas empresas.

Além desses objetivos semelhantes, a Empresa "A" possui estratégias de fortalecer os trabalhos de qualidade e buscar a ampliação de mercado por nichos diferenciados, estratégias estas que são, de certa forma, características de uma empresa que possui visão mais otimista de longo prazo e de que a regulamentação não a impede totalmente de crescer.

O processo da estratégia nas duas empresas apresenta aspectos emergentes e também deliberados. Na Empresa "A", existe o formalismo no momento do planejamento estratégico e da sua revisão anual, que é visto com características ligadas ao plano (Mintzberg, 1987b). Por outro lado, quando ocorrem mudanças no ambiente, as estratégias também emergem, sendo avaliadas e depois deliberadas pela Diretoria da empresa.

Já na Empresa "B", na maior parte das vezes a estratégia emerge e apresenta características de evolução ao longo do tempo, sendo avaliada e, após, deliberada pela Diretoria

(Hoffer & Schendel, 1978). Nesta empresa não existe o formalismo do uso de ferramentas administrativas como ocorre na Empresa "A". Entende-se que essas diferenças no processo da estratégia devem-se aos aspectos ligados à cultura e ao pensamento das lideranças, que, de certa forma, explicam a utilização ou não de metodologias ou ferramentas administrativas formais. Também muitas das diferenças existentes nas classificações e nas descrições das empresas, se devem, além dos aspectos culturais e cognitivos, à utilização de ferramentas administrativas pela Empresa "A", que a torna bastante diferente da Empresa "B" em diversos aspectos da estratégia.

A Empresa "A", por apresentar um grau mais elevado de maturidade administrativa, apresenta pontos fortes ligados ao conhecimento técnico e à organização do seu Conselho de Acionistas, que nas empresas familiares é de grande importância, sendo um diferencial e uma garantia para a perpetuação da empresa no futuro. Na Empresa "B", os entrevistados apontam as políticas de estabilidade financeira da empresa como sendo pontos fortes, mesmo que não utilizem ferramentas administrativas da modernidade e não estejam voltados à visão de longo prazo.

Os pontos fracos da Empresa "A" são os conflitos pessoais entre as lideranças, que assumem comportamentos ligados aos jogos de poder, assim como certa dificuldade em fazer alterações nos serviços da empresa devido à regulamentação. Na Empresa "B", os pontos fracos apontados são a qualidade dos serviços da filial da empresa, que é um aspecto ligado à qualidade dos serviços e de cunho operacional. As empresas também citam a inexistência de um sucessor para gerir a empresa na terceira geração, o que pode comprometer seriamente o futuro da empresa. Assim, do ponto de vista estratégico, e pelas duas empresas serem familiares, as características ligadas à preocupação na organização de um Conselho de Acionistas e a inexistência de um trabalho voltado ao processo sucessório significam uma diferença bastante expressiva entre as duas empresas.

Existem controvérsias sobre a tomada de decisões em empresas familiares. Para alguns autores (Lodi, 1999), os administradores familiares têm maior poder para tomar decisões, sendo estas mais rápidas e ágeis para decidir, o que se

constatou nas duas empresas através das entrevistas. No caso dos administradores profissionais, eles demoram mais a tomar decisões, justamente pelo medo de errar e serem cobrados pelos proprietários.

No Brasil, o artigo 142 da Lei das Sociedades por Ações (Carvalho, 1997) determina a responsabilidade do Conselho de Administração, ao qual compete a determinação de estratégias, a avaliação e a destituição de diretores e do executivo principal, o planejamento da sucessão e a introdução de novos conselheiros. Esta responsabilidade do Conselho de Acionistas sobre a definição das estratégias não está presente nas duas empresas, apesar de já existir um Conselho de Acionistas há três anos na Empresa "A".

A avaliação das estratégias é feita de maneira informal nas duas empresas e está associada ao resultado financeiro delas no curto prazo, ou seja, se a empresa está tendo lucro, é sinal de que as estratégias estão obtendo sucesso. A consequência deste pensamento pode levar as empresas a não observarem aspectos mais abrangentes e que não estejam vinculados diretamente aos números da lucratividade da empresa, podendo inibi-las a fazer investimentos mais audaciosos, por não trazer uma lucratividade no curto prazo, podendo ser citada como exemplo a aquisição de alguma empresa de ônibus que esteja à venda.

No que tange às informações utilizadas para a tomada de decisão estratégica, para a Empresa "A" elas não se apresentam suficientes, o que diverge da opinião dos entrevistados, pois nesta empresa, pelo que foi evidenciado nas entrevistas, as informações de cunho tecnológico e ambiental e também as informações disponibilizadas pelo governo não são contempladas no momento da sua busca e análise. Já a Empresa "B" cita as informações do governo como sendo as mais importantes, apesar de elas estarem, na maioria das vezes, não totalmente claras no que diz respeito às alterações dos contratos. Assim, as informações que cada empresa utiliza para embasar a sua tomada de decisão estão ligadas à visão de importância atribuída a elas. No caso da Empresa "A", as informações do governo não se mostram tão primordiais como na Empresa "B".

A tomada de decisão estratégica nas duas empresas é realizada de forma diferente. Na Empresa "A", existem eta-

pas seguidas através da metodologia do planejamento estratégico, para se definir as estratégias formalmente. Na etapa da decisão, ocorre a negociação entre as lideranças, mas que, em alguns momentos em que a Diretoria pensa ser conveniente, impõe a decisão (Crozier & Friedberg, 1977), por entender que ela dispõe de um número maior de informações e que possui mais experiência no negócio. Por outro lado, em alguns momentos, quando são observadas alterações no ambiente, a tomada de decisão estratégica também é realizada informalmente pela Diretoria da Empresa "A". Já na Empresa "B" ocorre diferente, pois é observada a troca de informações, e a tomada de decisão é realizada em consenso entre os três Diretores da empresa.

Assim, comparativamente, a Empresa "A" segue etapas mais bem definidas na tomada de decisão estratégica, enquanto a Empresa "B", por apresentar aspectos mais informais, não possui etapas tão estruturadas, mas existe a troca de informações junto ao Conselho Consultivo e o consenso na decisão (Mintzberg, 1990). Apesar dessas diferenças, nas etapas e no formalismo da tomada de decisão, nas duas empresas estão presentes aspectos subjetivos ligados às experiências passadas, e também se observa o uso do *feeling*, no momento da decisão estratégica (Andrade, 2000; Hrebiniak & Joyce, 1985).

As ameaças para a Empresa "A" são: o aumento do transporte clandestino, a sobreposição de linhas intermunicipais com linhas interestaduais de outras empresas e o aumento do preço do petróleo, que causa impacto diretamente nos custos da empresa. Para a Empresa "B", as ameaças são: a modificação dos contratos pelo governo e o transporte clandestino. Observa-se que o transporte clandestino é preocupante para as duas empresas e pode estar crescendo por alguma insatisfação que os passageiros estão tendo junto às empresas legalizadas.

Como oportunidade, a Empresa "A" cita o surgimento de novos contratos de transporte, que possibilitariam o crescimento da empresa. Já para a Empresa "B", as oportunidades são a alteração da regulamentação e o serviço de fretamento que não possui regulamentação e pode ser trabalhado como alternativa de aumento da receita da empresa. Assim, as duas empresas entendem que as alterações na regulamenta-



ção do setor também podem ser uma oportunidade para a empresa se desenvolver.

No que tange aos aspectos ligados aos condicionantes da estratégia, a regulamentação é muito presente nas duas organizações e se mostra como fator determinante para a escolha das estratégias. Ao mesmo tempo, as empresas também concordam que, atualmente, por estarem regulamentadas, têm uma dificuldade em crescer ou fazer modificações nos seus serviços. Mas também concordam que a regulamentação, desde muitos anos até os dias de hoje, as manteve com um mercado garantido, e observam que este estado pode ser modificado no futuro próximo. Assim, as duas empresas se aproximam dos preceitos defensores descritos por Hrebiniak & Joyce (1985), pois, para todos os entrevistados, existe nas empresas o determinismo ambiental e uma baixa escolha estratégica, o que leva as empresas a uma certa dificuldade para realizar modificações nos serviços, que esteve bastante presente nas entrevistas. A seguir, serão apresentadas as considerações finais desta pesquisa.

## 7 Conclusões e implicações gerenciais

Como principais conclusões, pode se verificar que a percepção e a interpretação de estímulos externos orientam a maneira de avaliar as informações advindas do ambiente, tanto na empresa “A” como na “B”, influenciando nas decisões dos líderes destas empresas em relação às estratégias, pois os elementos ambientais são em alguns momentos avaliados subjetivamente (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2001).

No que se refere à forma como as empresas tomam as suas decisões, a utilização do *feeling* é muito presente nas duas empresas, pois são empresas familiares que valorizam aspectos ligados ao conhecimento adquirido em gerações passadas até os dias de hoje (Lethbridge, 1997; Lodi, 1999).

Também foi identificado que a Empresa “A” segue etapas no momento em que são utilizadas metodologias ou ferramentas para a tomada de decisão estratégica, a exemplo do planejamento estratégico; porém, quando está exposta às mudanças inusitadas do ambiente, ela muitas vezes se caracteriza pelo informal, não seguindo etapas definidas. Já a Empresa “B” possui as etapas de busca, troca informações e

realiza a tomada de decisão por consenso; ela também apresenta características informais (Pereira & Toni, 2002).

Além disto, por estar evidente nas empresas a confusão entre conceitos e entendimento do que é estratégia pelas pessoas que compõem as lideranças, sugere-se que sejam realizadas nas empresas ações voltadas à melhoria no entendimento do significado da estratégia, pois a visão de futuro e de longo prazo passa pela reflexão do que a estratégia significa para as empresas.

A regulamentação do setor aparece como um dos condicionantes que mais afetam o processo de definição estratégica das empresas estudadas. Este aspecto, por definir muito dos aspectos da estratégia, aparentemente, acaba fazendo com que as empresas se preocupem em atender às exigências da legislação e deixem de lado outros aspectos do ambiente externo que poderiam ser fontes de oportunidades para o desenvolvimento das estratégias.

Se, por um lado, a regulamentação do setor é um aspecto negativo ao crescimento das empresas, por outro, ele é uma forma de as empresas estarem seguras até que as cláusulas dos contratos sejam modificadas. Ou seja, enquanto detentoras da concessão, as empresas não sofrem concorrência direta, usufruindo certa garantia de mercado. Por outro lado, a tendência verificada de estabilização da demanda de passageiros, também faz com que as empresas não trabalhem no sentido de crescimento, pois as expectativas para o futuro não se apresentam favoráveis a isso.

Constatou-se que as empresas pesquisadas, por estarem em um ambiente altamente regulamentado, reagem de maneira diferente das demais no que diz respeito à definição de suas estratégias. De um lado isto faz com que as empresas se sintam seguras por estarem garantidas por uma força maior que são os contratos; mas, por outro lado, as empresas não conseguem acompanhar as mudanças no ambiente de forma rápida.

Apesar de a Empresa "A" utilizar a metodologia do planejamento estratégico, e estar de certa forma mais atualizada do que a Empresa "B", no sentido da utilização de metodologias administrativas mais modernas, pode-se dizer que muito ainda pode ser feito, em ambas as empresas, para atingirem melhores índices de qualidade dos serviços e de

lucratividade financeira. Assim, sugere-se que as empresas intensifiquem os seus trabalhos ligados à redução de custos (Porter, 1986); estes estão diretamente ligados à margem de resultado, já que, atualmente, não é possível alterar os preços das passagens e a receita se apresenta em declínio.

No momento da realização das entrevistas, as duas empresas mostraram-se preocupadas em garantir os seus contratos junto ao governo e em satisfazer os passageiros; pois se não apresentarem um serviço de qualidade as insatisfações dos clientes serão inevitáveis; no caso das empresas de transporte, isso pode repercutir nas avaliações dos poderes concedentes e influenciar as decisões contratuais. Como recomendação, fica a necessidade de se pensar no futuro dos contratos com o governo, como também avaliar se as necessidades dos passageiros estão sendo totalmente atendidas; pois passageiros insatisfeitos, além de poder refletir nas decisões contratuais, pode significar clientela menor; as pessoas deixam de viajar com a empresa, substituindo o transporte intermunicipal através de ônibus, pelos seus substitutos concorrentes. Percebe-se que, atualmente, os automóveis populares estão mais acessíveis às pessoas e estão mais confortáveis do que em anos atrás; observa-se, também, uma melhoria na infra-estrutura de tráfego nas rodovias, o que proporciona a troca do ônibus pelo carro no momento das viagens. Talvez este seja o motivo pelo qual o número de passageiros no setor de transporte intermunicipal esteja decrescendo. Por outro lado, se as empresas estão atuando de forma a suprir as necessidades dos passageiros, este dado pode ser divulgado para o governo, o poder concedente; talvez isso seja levado em consideração nas futuras alterações contratuais com as empresas.

Tendo em vista que o número de passageiros vem se reduzindo anualmente e como não é possível realizar grandes alterações nos contratos com o governo, sugere-se fazer algum trabalho voltado ao *marketing*. Assim, ações relativas à publicidade, propaganda e também de programas de fidelização junto aos passageiros, mostrando os benefícios adicionais da utilização dos ônibus para as suas viagens intermunicipais, poderiam melhorar sua competitividade a partir do relacionamento com o cliente final. Finalmente, sugere-se que as empresas busquem alternativas para partici-

par das decisões do governo em relação aos contratos de serviço com as empresas; pois se elas estiverem mais bem informadas, poderão se sentir mais seguras para a realização de investimentos financeiros de longo prazo.

## 8 Referências

- ALLISON, G. Conceptual models and the Cuban missile crises. *The American Political Science Review*, v. LXIII, n. 3, p. 689-718, Sept. 1969.
- ANASTASSOPOULOS et al. *Strategor: Stratégie, structure, decision, identité – politique générale d'entreprise*. Paris: InterEditions, 1991. 480 p.
- ANDRADE, J. C. *Conflito, cooperação e convenções: a dimensão político-institucional das estratégias socioambientais da Aracruz Celulose S.A.* 2000. Tese (Doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2000.
- ANDREWS, K. *The concept of corporate strategy*. Homewood, Illinois: Dow-Jones-Irwin, 1971.
- AVENIER, M. R. *La stratégie tatonnante: des interactions récursives entre vision et actions stratégiques*. Aix an Provence: Grasce, 1996.
- BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. *Governança na empresa familiar*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- BONDWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo. Pioneira, 1992.