Campus de São Carlos

**FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM
ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS**

Lúcio Cesar Cury Juns

Orientador: Prof. Dr. Carlos Frederico Bremer

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

**ESCOLA DE ENGENHARIA
DE SÃO CARLOS**

Lúcio Cesar Cury Juns

FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS

Serviço de Pós-Graduação EESC/USP

EXEMPLAR REVISADO

Data de entrega no Serviço... 23/06/2004

Ass.: *Leandro Corradi*

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Frederico Bremer

São Carlos

2004

DEDALUS - Acervo - EESC

31100048860

Class.	TEFF EESC
Cvtl.	2783
Tombo	T 153/04
Sysno	1384129

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

J95f Juns, Lúcio Cesar Cury
Formação de estratégias em organizações virtuais /
Lúcio Cesar Cury Juns. -- São Carlos, 2004.

Dissertação (Mestrado) -- Escola de Engenharia de São
Carlos-Universidade de São Paulo, 2004.

Área: Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Frederico Bremer.

1. Organização. 2. Empresa virtual. 3. Estratégia.
4. Modelo de referência. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidato: Bacharel **LUCIO CESAR CURY JUNS**

Dissertação defendida e julgada em 27-04-2004 perante a Comissão Julgadora:

Prof. Dr. **CARLOS FREDERICO BREMER (Orientador)**
(AXIA - Consulting)

APROVADO

Prof. Dr. **FÁBIO MÜLLER GUERRINI**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

APROVADO

Dra. **LUCIANE MENEGHIN ORTEGA**
(AXIA - Consulting)

APROVADO

Prof. Doutor **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO**
Coordenador do Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção

Profa. Tit. **MARIA DO CARMO CALIJURI**
Presidente da Comissão de Pós-Graduação da EESC

Dedico este trabalho
à minha esposa,
ao meu filho,
aos meus pais e irmã.
Pelo olhar.

AGRADECIMENTOS

Sou muito grato ao amigo, orientador e Professor Carlos F. Bremer, pela transferência de conhecimento e conduta científica magistral.

Sou grato aos colegas de pós-graduação; ao Núcleo de Manufatura Avançada (NUMA) da EESC- USP; aos funcionários do campus (na figura de José Luiz Chiaretto); a todos os professores da pós-graduação, pela participação direta, ou indireta neste trabalho; e a todos os demais professores da Escola de Engenharia de São Carlos pela participação na construção do Brasil.

Agradeço à Universidade de São Paulo por colocar sua estrutura à minha disposição.

Sou grato aos meus amigos, que sempre me incentivaram e colaboraram com este trabalho. Gratidão especial a todos os *cumpadres* da Confraria dos Cumpadres, que, a partir de uma faísca, proporcionaram uma reação em cadeia, sendo que uma pequena parte dessa fabulosa energia contribuiu para que fosse acesa a idéia da MOVO.

Gratidão imensa aos meus pais, Salma e Jeremias, meus principais conselheiros de dúvidas filosóficas; à minha irmã Sofia, contribuinte de efetivo bom humor e conselheira de dúvidas executivas; à minha esposa Alessandra, por mostrar que a felicidade não precisa de dúvidas; e ao meu filho Pedro, minha única certeza.

“Como será o amanhã? Responda quem puder...”

João Sérgio

RESUMO

JUNS, L. C. C. (2004). *A formação de estratégias em organizações virtuais*. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

As Organizações Virtuais (OVs) se apresentam como uma forma promissora de cooperação entre empresas. Tal forma de organização permite criar um ambiente propício às pequenas e médias empresas que almejam obter acesso a novos mercados e a novas oportunidades de negócios. A função principal das OVs é tornar possível a rápida formação de Empresas Virtuais, que são alianças temporárias entre os componentes de uma OV. O objetivo dessas alianças é explorar oportunidades de negócios específicas, compartilhando habilidades, custos, riscos, infra-estrutura, pesquisa e desenvolvimento. Como toda organização, uma OV necessita formar estratégias que estabeleçam caminhos para atingir seus objetivos organizacionais. No entanto, existe uma carência de métodos e processos de formação de estratégias, adequados à estrutura e às características desse tipo não tradicional de organização. O objetivo principal deste trabalho é propor um modelo de referência para a formação de estratégias em Organizações Virtuais. Para elaborar o modelo são expostas as várias abordagens relacionadas à formação de estratégias nas organizações tradicionais e determinadas suas adequações à estrutura e às características das OVs. Por fim, o modelo proposto é validado em uma OV real.

Palavras-chave: Organização Virtual, Empresa Virtual, Estratégia, Modelo de Referência

ABSTRACT

JUNS, L. C. C. (2004). *Strategy formation in virtual organizations*. M.Sc. Dissertation – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

The Virtual Organizations (VOs) are presented as a promising way of cooperation between companies. Such a form of organization allows building a favorable environment to small-medium enterprises that wish to have access to new markets and new business opportunities. The main function of a VO is to make the quick configuration of Virtual Enterprises (VEs), which are temporary alliances between VO partners. The objective of these alliances is to exploit specific opportunities sharing skills, costs, risks, infrastructure, research and development. As all organizations, VOs need to form strategies to establish ways to reach their organizational goals. However, there is a lack of proper methods and processes related to the formation of strategies that adapt to the structure and features of this non-traditional kind of organization. The goal of this work is to propose a reference model of strategies formation in Virtual Organizations. To elaborate the model, various approaches related to strategy formation in traditional organizations are exposed and established their adequacy to the structure and features of VOs. At last, the model proposed is validated in a real VO.

Keywords: Virtual Organization, Virtual Enterprise, Virtual Corporation, Strategy, Reference Model.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- Etapas do Trabalho	24
FIGURA 2-Modelo Básico da Escola do Design.....	37
FIGURA 3-O Modelo Steiner de Planejamento Estratégico.....	40
FIGURA 4-Modelo das Cinco Forças de Porter	45
FIGURA 5-Forças Atuantes na Formação das Organizações Virtuais	69
FIGURA 6-Modelo COSME	83
FIGURA 7-Fases de Vida de uma OV	90
FIGURA 8-Ações Estratégicas das Fases de Pré-iniciação e Iniciação de uma OV.....	91
FIGURA 9-Ações Estratégicas da Fase de Manutenção de uma OV	92
FIGURA 10-VO-E: Fase de Pré-iniciação: Demanda por Informação e Comunicação	95
FIGURA 11 - VO-E: Fase de Pré-iniciação : Adaptação ao Ambiente	96
FIGURA 12 - VO-E: Fase de Iniciação da OV: Visão, Pesquisa de mercado e Levantamento de competências básicas.....	97
FIGURA 13 - VO-E: Fase de Iniciação da OV: Procura por parceiros	98
FIGURA 14 - VO-E: Fase de Iniciação da OV: Formação da Identidade da OV.....	99
FIGURA 15 - VO-E: Fase de Iniciação da OV: Formação do Propósito da OV.....	100
FIGURA 16 – VO-E: Fase de Iniciação da OV: Loobyng	101
FIGURA 17 - VO-E: Fase de Iniciação da OV: Planejamento de Marketing..	102
FIGURA 18 - VO-E: Fase de Iniciação da OV: Planejamento Financeiro.....	103
FIGURA 19 - VO-E: Fase de Iniciação da OV: Fundação da OV.....	104
FIGURA 20 - VO-E: Fase de Manutenção da OV: Marketing	105
FIGURA 21 - VO-E: Fase de Manutenção da OV: Finanças	106
FIGURA 22 - VO-E: Fase de Manutenção da OV: Procura por componentes potenciais	107
FIGURA 23 - VO-E: Fase de Manutenção da OV: Educação e qualificação dos parceiros.....	108
FIGURA 24 - VO-E: Fase de Manutenção da OV: Comunicação interna	109

FIGURA 25 - VO-E: Fase de Manutenção da OV: Comunicação externa.	110.
FIGURA 26 - VO-E: Fase de Manutenção da OV: Fomento, facilitação e manutenção da confiança	111
FIGURA 27.a - VO-E: - Fase de Manutenção da OV: Manutenção da capacidade de transformação estratégica da OV.....	112
FIGURA 27.b -VO-E: Manutenção da Capacidade de Transformação Estratégica de uma OV.....	114
FIGURA 28 - Fases de vida de uma OV: escopo da aplicação e validação do modelo.....	123
FIGURA 29 - Ações estratégicas das Fases de Pré-iniciação e Iniciação: escopo da aplicação e validação do modelo.....	124
FIGURA 30 - Posturas Estratégias Através da SWOT.....	147
FIGURA 31 – A Cadeia Produtiva do Audiovisual.....	181

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Resumo do Modelo de Referência para Formação de Estratégias em OV's: Fases de Pré-iniciação e Iniciação.....	115
QUADRO 2 - Resumo do Modelo de Referência para Formação de Estratégias em OV's: Fase Manutenção	116
QUADRO 3 - Componentes, competências e equipamentos da MOVO.....	119
QUADRO 4 - Análise SWOT MOVO – Oportunidades	144
QUADRO 5 - Análise SWOT MOVO – Forças	145
QUADRO 6 - Análise SWOT MOVO – Ameaças	145
QUADRO 7 - Análise SWOT MOVO – Fraquezas	146
QUADRO 8 - Objetivos da MOVO	160
QUADRO 9 - Metas da MOVO	160
QUADRO 10 - Resumo das Técnicas de Avaliação da Posição Estratégica.....	179

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Público dos filmes com produção nacional – 1995/99 em milhões de espectadores	143
--	-----

LISTA DE SIGLAS

AEV - Agenciador da Empresa Virtual

BCG - *Boston Consulting Group*

EESC – Escola de Engenharia de São Carlos

EV - Empresas Virtuais

GVI - Grupo Virtual de Indústrias

MIT - *Massachusetts Institute of Technology*

MOVO – *Movies Virtual Organization*

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

NUMA – Núcleo de Manufatura Avançada

NVG - Negócios Virtuais Globais

OV – Organização Virtual

PIMS - *Profit Impact of Market Strategies*

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas,

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

USP – Universidade de São Paulo

VO-E - Modelo de Referência para Formação de Estratégias em Organizações
Virtuais

SUMÁRIO

RESUMO.....	vi
ABSTRACT.....	vii
1. INTRODUÇÃO.....	18
1.1. Cenário Atual.....	18
1.2. Cooperação entre Empresas.....	19
1.3. As Pequenas e Médias Empresas no Brasil.....	19
1.4. As Organizações Virtuais.....	20
1.5. A importância da Estratégia para as Organizações.....	20
1.6. O Problema Abordado.....	21
1.7. Objetivo do Trabalho.....	21
1.8. Metodologia de Pesquisa.....	21
1.8.1. Definição do Método e do Delineamento.....	21
1.8.2. Descrição das Etapas do Trabalho.....	23
1.8.3. Descrição da Estrutura do Trabalho.....	25
1.9. A Relevância do Trabalho.....	25
1.10. Modelos de Referência.....	26
1.11. A Aplicação do Modelo.....	27
1.11.1. A Escolha pela Indústria do Audiovisual.....	27
1.11.2. A Importância da Indústria Audiovisual para o Brasil.....	27
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	29
2.1. Estratégia.....	29
2.1.1. Origens da Estratégia.....	29
2.1.2. Evolução Contemporânea da Estratégia.....	30
2.1.3. Conceituação de Estratégia.....	31
2.1.4. Escolas de Estratégia.....	34
2.1.4.1. A Escola do Design.....	35
2.1.4.1.1. Origens da Escola do Design.....	35
2.1.4.1.2. O Modelo Básico da Escola do Design.....	35
2.1.4.1.3. Premissas da Escola do Design.....	37
2.1.4.2. A Escola de Planejamento.....	38

2.1.4.2.1. Etapas do Planejamento Estratégico.....	38
2.1.4.2.2. Desenvolvimentos Recentes.....	41
2.1.4.2.3. Premissas da Escola de Planejamento.....	41
2.1.4.3.A Escola de Posicionamento.....	41
2.1.4.3.1. As “Ondas” da Escola de Posicionamento.....	42
A Primeira Onda.....	42
A Segunda Onda.....	42
A Terceira Onda.....	43
2.1.4.3.2.O Modelo de Porter.....	44
2.1.4.3.3.Premissas da Escola de Posicionamento.....	46
2.1.4.4. Escola Empreendedora.....	47
2.1.4.4.1. Visão Compartilhada.....	47
2.1.4.4.2.Premissas da Escola Empreendedora.....	48
2.1.4.5. Escola Cognitiva.....	48
2.1.4.5.1. Premissas da Escola Cognitiva.....	49
2.1.4.6. Escola de Aprendizado.....	50
2.1.4.6.1. Evolução da Escola de Aprendizado.....	51
Incrementalismo Desarticulado.....	51
Incrementalismo Lógico.....	51
Empreendimento Estratégico.....	51
Estratégia Emergente.....	52
2.1.4.6.2. O Aprendizado e a Competição.....	53
2.1.4.6.3. Premissas da Escola de Aprendizado.....	53
2.1.4.7. Escola de Poder.....	54
2.1.4.7.1. Poder Micro.....	54
2.1.4.7.2. Poder Macro.....	55
Análise dos Interessados (comportamento e coalizões).....	55
Manobras Estratégicas.....	56
Formulação Cooperativa de Estratégia (Redes, estratégia coletiva, alianças estratégicas, terceirização estratégica).....	56
2.1.4.7.3. Premissas da Escola do Poder.....	57
2.1.4.8. Escola Cultural.....	58
2.1.4.8.1. Premissas da Escola Cultural.....	58
2.1.4.9. Escola Ambiente.....	59

2.1.4.9.1. Premissas da Escola Ambiental.....	60
2.1.4.10. Escola de Configuração.....	60
2.1.4.10.1. As Premissas da Escola de Configuração.....	60
2.2. Organizações Virtuais.....	62
2.2.1. Redes Organizacionais.....	62
2.2.2. Empresas Virtuais e Organizações Virtuais.....	63
2.2.3. Definição de Empresas Virtuais.....	64
2.2.4. A Organização Virtual.....	65
2.2.5. Definições de OVs.....	66
2.2.6. Formação de Organizações Virtuais.....	67
2.2.7. Características das Organizações Virtuais.....	70
2.2.7.1. Características-chave.....	70
2.2.7.2. As demais características de OVs identificadas.....	71
2.2.8. Problemas e Desafios das Organizações Virtuais.....	74
2.2.8.1. Confiança.....	74
2.2.8.1.1. A Confiança em Organizações Virtuais.....	76
2.2.8.2. Regras.....	79
2.2.8.3. Propósito.....	79
 3. PROPOSTA PARA UM MODELO DE REFERÊNCIA PARA FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS (VO-E).....	 81
3.1. Definição de OV.....	81
3.2. Estrutura referência de OV.....	82
3.3. Adequação da estratégia à estrutura da OV	84
3.3.1. Adequação da Escola do Design.....	85
3.3.2. Adequação da Escola do Planejamento.....	85
3.3.3. Adequação da Escola de Posicionamento.....	85
3.3.4. Adequação da Escola Empreendedora.....	86
3.3.5. Adequação da Escola Cognitiva.....	86
3.3.6. Adequação da Escola de Aprendizado.....	87
3.3.7. Adequação da Escola do Poder.....	87
3.3.8. Adequação da Escola Cultural.....	88
3.3.9. Adequação da Escola Ambiental.....	88
3.3.10. Adequação da Escola de Configuração.....	89

3.4	Identificação das Fases de Vida de uma OV e as suas Ações Estratégicas Relacionadas.....	90
3.5	Modelo de Referência para a Formação de Estratégias em Organizações Virtuais (VO-E).....	93
3.5.1	Manutenção da Capacidade de Transformação Estratégica de uma OV.....	113
4.	APLICAÇÃO DO MODELO DE REFERÊNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS EM ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS (VO-E)	117
4.1.	Considerações Iniciais.....	117
4.2.	Caracterização da Organização Virtual: MOVO – Movies Virtual Organization.....	119
4.2.1.	Composição da MOVO.....	119
4.2.2.	Histórico.....	119
4.2.3.	A Primeira Empresa Virtual da MOVO.....	121
4.3.	Delimitação do Escopo do Trabalho.....	122
4.4.	Etapas da Aplicação do Modelo.....	125
4.4.1.	Primeira Etapa – Transferência de Conhecimento aos Componentes da OV	125.
4.4.2.	Segunda Etapa : Formação da Estratégia da OV (Formação de Identidade e Formação de Propósito).....	126
4.4.2.1.	Primeira Fase - Formação de Identidade da OV:.....	127
4.4.2.1.1.	Definição da Identidade da OV.....	128
4.4.2.2.	Segunda Fase - Formação de Propósito da OV.....	128
4.4.2.3.	Definição do Propósito OV.....	129
4.4.3.	Formação da Estratégia da OV.....	130
4.5.	Resultados Obtidos com a Aplicação do Modelo VO-E na MOVO.....	130
4.5.1.	Primeira Etapa – Transferência de Conhecimento aos Componentes da MOVO.....	130
4.5.2.	Segunda Etapa - Formação da Estratégia da MOVO (Formação de Identidade e Formação de Propósito).....	131
4.5.2.1.	Primeira Fase - Formação de Identidade da MOVO:.....	131
4.5.2.1.1.	Definição da Identidade da OV.....	139

4.5.2.2. Segunda Fase - Formação de Propósito da MOVO.....	140
4.5.2.3. Definição do Propósito da MOVO.....	162
4.5.3. Formação da Estratégia da MOVO.....	162
4.6. Conclusões do Capítulo.....	163
 5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 165
 REFERENCIAS.....	 168
 APÊNDICE A – Métodos para Avaliação da Postura Estratégica.....	 177
APÊNDICE B – A Cadeia Produtiva do Audiovisual.....	180
APÊNDICE C – Questionários para Formação de Estratégias da MOVO.....	182

1. INTRODUÇÃO

1.1. Cenário Atual

O mundo contemporâneo atravessa uma fase integração dos mercados nacionais, dos meios de comunicação e dos transportes: a chamada "globalização" (SANDRONI, 2000, p.265). Essa maior dinamização dos mercados, mudanças tecnológicas mais velozes e a enorme viabilização do acesso a informação vêm trazendo mudanças de paradigmas organizacionais. Surgem diversas novas formas organizacionais, tais como: *joint ventures*¹, alianças estratégicas², terceirizações³, fusões⁴, redes de cooperação e, dentro desta última, as organizações virtuais.

Isso se torna possível graças aos novos potenciais oferecidos pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC), que proporcionam um cenário possível para o estabelecimento de estruturas descentralizadas, modulares, caracterizadas pela autonomia, flexibilidade, cooperação e liderança indireta (PICOT, 1996).

Novos mecanismos, processos e ferramentas vêm para superar velhos problemas e uma variedade de fatores que limitam as atividades das empresas, tais como: distância física, escassez de tempo, deficiências de conhecimento, gargalos de produção, falta de flexibilidade entre outros. Com o uso, no processo produtivo, do potencial das novas TICs, a superação dessas barreiras se dá mais facilmente (PICOT, 1997).

¹ Expressão em inglês que designa o processo mediante o qual pessoas, ou, o que é mais freqüente, empresas se associam para o desenvolvimento e execução de um projeto específico no âmbito econômico e/ou financeiro (SANDRONI, 2000).

² Parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes (YOSHINO; RANGAN, 1996).

³ Prática empresarial de contratar externamente, isto é, com outras empresas, produtos e serviços necessários ao seu processo produtivo (SANDRONI, 2000).

⁴ Ainda segundo Sandroni (2000), é a união de duas ou mais companhias, formando uma única grande empresa.

1.2. Cooperação entre Empresas

Pode-se dizer que a cooperação não é fato novo, mas atualmente, cada vez mais vem sendo considerada uma das principais armas no anseio por competitividade. Segundo Akio Morita, diretor-presidente da Sony, em Yoshino e Rangan (1996), uma organização não pode ser uma ilha se quiser concorrer no mercado global.

A cooperação entre empresas é marcada pelo caráter voluntário e pela existência de acordos contratuais explícitos. O caráter voluntário significa que todos os parceiros envolvidos esperam benefícios da cooperação (PICOT et al., 1997). Entretanto, o cenário atual pode ser percebido como um ambiente propício tanto para o surgimento de oportunidades lucrativas como também para grandes ameaças à sobrevivência pelas empresas.

A atuação nesse mercado global, aparentemente, só mostra-se possível quando se pensa em grandes organizações. No caso de pequenas e médias empresas (PMEs), estas devem esforçar-se em encontrar uma solução organizacional que lhes permita explorar novas oportunidades de negócio globais sem restrições relacionadas com seus recursos limitados e sem se exporem a riscos que comprometam sua sobrevivência.

1.3. As Pequenas e Médias Empresas no Brasil

As pequenas e médias empresas (PMEs) são fundamentais para o desenvolvimento sócio-econômico do Brasil. Essas empresas têm a surpreendente característica de direcionar sua produção de acordo com múltiplas e mutáveis tendências de negócios.

Muitas PMEs desejam expandir seus negócios através de importação e exportação, tornando-se competitivas globalmente. No entanto, as empresas brasileiras, excetuando-se as grandes, demonstram certas limitações, principalmente no que se refere à diversificação de mercados internacionais e diversificação de produtos oferecidos ao resto do mundo (SEBRAE-SP, 1998).

Para que uma empresa consiga exportar seus produtos ela necessita de tempo, recursos e também ser capaz de proporcionar um produto de qualidade internacional. Recursos, esses, escassos para a maioria da PMEs. Desta

maneira, a falta de recursos, tanto financeiros, quanto humanos com certo grau de qualificação, limitam o crescimento e a incursão global dos pequenos negócios.

1.4. As Organizações Virtuais

Uma forma de cooperação promissora para pequenas e médias empresas (PMEs) de países em desenvolvimento que queiram competir dentro do mercado globalizado são as Organizações Virtuais (OVs) e Empresas Virtuais (EVs).

Tal forma de organização permite formar um ambiente propício às empresas que almejam obter acesso a novos mercados e a oportunidades de negócio sem perder sua flexibilidade e independência econômica em associações rígidas e de longa duração.

Além disso, o perfil cultural dos proprietários de empresas brasileiros se mostra adequado à estratégia virtual já que, devido à escassez de recursos, é comum a formação de parcerias informais (BREMER, 1996).

1.5. A importância da Estratégia para as Organizações

A competitividade organizacional é primordial para a sobrevivência no mercado atual. Boljwin e Kumpe (1990) afirmam que a competitividade está fundamentada no trinômio: produtividade, qualidade e flexibilidade. A flexibilidade está associada à capacidade da organização em atender as flutuações da demanda do mercado. Assim, a competitividade da organização também está fundamentada na sua capacidade de perceber mudanças e se preparar para enfrentá-las, adotando uma postura pró-ativa.

Segundo Zanquetto Filho e Figueiredo (1999), as organizações necessitam de estruturas, políticas e diretrizes organizacionais que as capacitem a identificar as novas oportunidades de negócio, bem como as mudanças internas necessárias ao aproveitamento destas oportunidades. Nesse ambiente, é fundamental que as atividades de uma organização, inclusive as de uma Organização Virtual, sejam realizadas dentro de um processo contínuo de formação de estratégias.

Atualmente, as organizações tradicionais contam com uma enorme gama de processos, técnicas e modelos de formação de estratégia, dispostos em várias abordagens teóricas sobre o tema, haja vista a vasta literatura a respeito do assunto *estratégia*. No entanto, existe uma enorme carência de informação quanto a processos, técnicas e modelos de formação de estratégias adequados à estrutura e às características desse tipo não tradicional de organização que é o das Organizações Virtuais.

1.6. O Problema Abordado

Quais as abordagens teóricas referentes à formação de estratégias organizacionais que são adequadas às Organizações Virtuais?

1.7. Objetivo do Trabalho

Em função do problema exposto, o objetivo principal deste trabalho é propor um modelo de referência para a formação de estratégias em Organizações Virtuais. O modelo terá como base as abordagens teóricas identificadas, por este trabalho, como sendo adequadas a esse tipo de organização.

Além do objetivo principal, este trabalho tem o objetivo específico de validar o modelo proposto em uma Organização Virtual real.

1.8. Metodologia de Pesquisa

Neste item serão abordados os aspectos metodológicos considerados no desenvolvimento deste trabalho de pesquisa.

1.8.1. Definição do Método e do Delineamento

Segundo Lakatos e Marconi (1991), o método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo e traçar o caminho a ser seguido, além de detectar erros e auxiliar as decisões do cientista.

Segundo Gil (1998), quanto ao objetivo, as pesquisas podem ser classificadas em três grandes grupos:

- Pesquisas Exploratórias: cujo objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema, tendo em vista torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Tais pesquisas têm o objetivo principal de aprimorar idéias ou descobrir intuições.
- Pesquisas Descritivas: cujo objetivo é a descrição das características de determinada população ou fenômeno, podendo também estabelecer relações entre variáveis. Nesse tipo de pesquisa as informações são observadas, registradas, analisadas e correlacionadas.
- Pesquisas Explicativas: cuja preocupação é identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Tenta explicar a razão o porquê das coisas.

Dentre os grupos de pesquisa levantados, este trabalho pode ser classificado, a partir do seu objetivo, com uma Pesquisa Descritiva, pois pretende-se identificar vários conceitos sobre o tema estratégia, relacionando e adequando esses conceitos às características das Organizações Virtuais.

Uma vez determinada a natureza da pesquisa, é necessário estabelecer como se dará o seu delineamento, ou seja, o seu desenvolvimento. Isso é feito com base nos procedimentos de coleta e análise de dados, que representam, respectivamente, os métodos e tipos de análise a serem empregados.

Ainda segundo Gil (1998), existem dois grandes grupos de delineamento de pesquisas: primeiro se baseia na coleta de dados armazenados em papel e segundo, se vale de fontes de dados representados por pessoas. No primeiro grupo, encontram-se os seguintes métodos de coleta: Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Documental. No segundo grupo encontram-se: Pesquisa Experimental, *Ex-Post-Facto*, Levantamento, Estudo de Caso, Pesquisa Ação e Pesquisa Participante.

Dessa maneira, o delineamento a ser adotado nesse trabalho será: a pesquisa bibliográfica, num primeiro momento, e, num segundo momento, a aplicação e validação do modelo proposto em uma organização virtual.

1.8.2. Descrição das Etapas do Trabalho

Para atingir os objetivos principal e específico do trabalho, foram definidas etapas , mostradas na Figura 1.

Em primeiro lugar, foi identificada a necessidade de conceituar estratégia, levantar suas origens e sua evolução. Logo após foram identificadas as diversas abordagens e visões que os diversos autores tem a respeito do tema *estratégia*.

Porém, tais visões e abordagens são, em sua maioria, direcionadas às organizações tradicionais. Houve, então, a necessidade de adequar tais conceitos, visões e abordagens às características das organizações virtuais. Para tal, antes, foi necessário levantar, além das principais características das OVs, também suas diversas conceituações para se chegar a uma definição quanto ao conceito e à estrutura adotados neste trabalho e, sobre os quais, foi proposto o modelo.

Uma vez elaborado o modelo, visando sua validação, optou-se por aplicá-lo em uma organização virtual real, em fase de iniciação e desprovida de um conjunto primordial de ações estratégicas orientadoras.

Como última etapa, por meio de conclusões e considerações, foram avaliados os resultados obtidos.

Figura 1 – Etapas do Trabalho

1.8.3. Descrição da Estrutura do Trabalho

Este trabalho é apresentado na seguinte disposição seqüencial:

Capítulo 2 - **Revisão de Literatura:** expõe a revisão bibliografia dos temas pertinentes ao escopo do trabalho.

Capítulo 3 - **Proposta de um Modelo de Referência para Formação de Estratégias em Organizações Virtuais (VO-E):** Apresenta a definição e estrutura de OV adotadas por este trabalho, e sobre as quais o modelo está proposto. Mostra as adequações das diversas abordagens estratégicas às características e conceito das OVs. Identifica, também, as fases de vida de uma OV e, finalmente, apresenta o modelo.

Capítulo 4 - **Aplicação do Modelo de Referência para a Formação de Estratégias em Organizações Virtuais:** Caracteriza a Organização Virtual MOVO, a qual o modelo foi aplicado. Delimita o escopo do trabalho de aplicação do modelo. Mostra as etapas em que o modelo foi aplicado, as fases de cada etapa e as questões estratégicas de cada fase que foram debatidas e definidas pelo grupo de estrategistas. Finalmente, são expostos os resultados obtidos com a aplicação do modelo na formação de estratégias da MOVO

Capítulo 5 – **Considerações e Conclusões Finais:** resume as considerações e conclusões finais sobre o presente trabalho.

1.9. A Relevância do Trabalho

Apesar do tema OVs e EVs já ser mencionado na literatura como sendo, também, uma solução estratégica para as empresas, é escassa a abordagem dos processos que permitem a formação de estratégias *dentro* de uma OV, ou seja, depois que a opção por esse tipo de cooperação foi tomada, como formar estratégias adequadas às características desse tipo não tradicional de organização.

Em termos científicos, a contribuição se dá em oferecer um aspecto inédito ao tema Organizações e Empresas Virtuais, propondo um modelo de referência para a formação de estratégias em OV's. Contribui para as pesquisas sobre Empresas Virtuais do NUMA (Núcleo de Manufatura Avançada) e outros grupos relacionados ao assunto *redes de cooperação de empresas* da USP – São Carlos, estendendo tal contribuição para toda a comunidade acadêmica (graduação e pós-graduação) que tem contato com o assunto OV's e EV's.

Em termos empresariais, a contribuição desse trabalho está em proporcionar às pequenas e médias empresas (PMEs) um melhor entendimento a respeito dos temas *estratégia* e *OV's/EV's*, incentivando tais empresas a atuarem, de maneira estruturada e consciente, dentro desse importante tipo de colaboração

1.10. Modelos de Referência

Um modelo é uma abstração da realidade expressa em termos de um certo formalismo de linguagem (VERNADAT, 1996).

Modelos objetivam, segundo Keller e Teufel (1998), apresentar os elementos de um sistema e seus respectivos relacionamentos; explicar como o sistema funciona; e suportar a comunicação por meio de uma formalização consistente. Classes com inter-relacionamentos de semântica similar são agrupadas em visões. Cada visão se torna um conjunto de um ou mais tipos de elementos, sendo que tais visões podem ser complementares (SCHEER, 1998).

Um modelo de referência deve funcionar como uma base para a discussão, uma sugestão formal ou semi-formal para a elaboração de modelos mais específicos (VERNADAT, 1996). Proporciona a clareza das informações referentes a um determinado processo fazendo com que tais informações sejam entendidas pelos agentes que participam desse mesmo processo.

1.11. A Aplicação do Modelo

A aplicação do modelo deu-se através de sua execução prática em uma organização virtual que atua no mercado audiovisual: a MOVO - Movies Virtual Organization .

1.11.1. A Escolha pela Indústria do Audiovisual

O motivo da escolha da indústria do audiovisual é explicado pelo fato de que tal indústria, principalmente a americana, tem sido um bom exemplo de formação de Empresas Virtuais (GORANSON, 1999). A competição entre seus atores leva a práticas de produção ditas “enxutas” (organizações horizontais, fornecedores pré-qualificados, práticas *just-in-time*). Nesta indústria, a companhia produtora identifica uma necessidade de mercado e providencia um plano direcionado àquela necessidade, bem como a captação de recursos necessários. Com grande dose de informalidade contratual (com base na confiança entre os envolvidos), essa indústria é formada por pequenas empresas e profissionais individuais (produtoras, diretores, equipamentos, atores etc). Tais pessoas, sejam elas físicas ou jurídicas, podem agrupar-se rapidamente para fazer uma EV, um filme (GORANSON, 1999), que se dissolverá imediatamente depois de terminado. Na indústria audiovisual norte-americana, novas maneiras de compartilhamento de riscos, de administração das responsabilidades envolvidas e da exploração de novas idéias na área de produção têm sido desenvolvidas para darem suporte a esse processo. Porém no Brasil, apesar de a indústria audiovisual estar obtendo progressos expressivos, pesquisas nessa área são escassas.

1.11.2. A Importância da Indústria Audiovisual para o Brasil

Estima-se que o mercado cinematográfico e audiovisual no Brasil tem um movimento de 8 a 10 bilhões de dólares/ano e oscila entre a 8ª e a 10ª posição no *ranking* mundial. Mas a tendência de crescimento do mercado pode ser maior, já que, por volta de 1997, o volume de recursos investidos no setor

no setor representava cerca de 1,0% do PIB (REIS, 1998). Por fim, o setor emprega cerca de 20 mil pessoas⁵ (MRC 1998).

⁵ De acordo com uma pesquisa realizada pelo Ministério da Cultura, em 1997 e 1998, R\$ 1 milhão aplicados em cultura conseguem gerar 160 postos de trabalho diretos e indiretos. Vide MOISÉS, (1999).

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Estratégia

Inicia-se a Revisão Bibliográfica fazendo-se um levantamento das origens, evolução contemporânea e conceituação do tema estratégia.

2.1.1. Origens da Estratégia

A competição biológica começou com o aparecimento da própria vida. A evolução dos seres vivos fez com que surgisse a cadeia alimentar, com pequenos organismos servindo de fonte de alimentos para organismos mais complexos. Entretanto, o que se viu foi que, quando duas espécies competiam por um único recurso essencial, uma delas deslocava a outra. Por essa perspectiva, a competição existe muito antes da estratégia. Assim, competidores pelos mesmos recursos não conseguem coexistir sem conflitos, seja na natureza ou nos negócios (HENDERSON, 1989). Sendo assim, as organizações necessitam desenvolver estratégias que as auxiliem na sua sobrevivência.

O vocábulo teve sua origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “arte do geral”, numa alusão ao fato de que em algum ponto da história militar “o comandante da ação passou a se afastar da linha de frente para poder ter uma visão de conjunto das batalhas, em vez de se envolver diretamente na ação e ter sua visão reduzida a pequeno campo” (BETHLEM, 1981, p.9).

Dessa maneira, estratégia significava a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempos de guerra, um esforço de guerra (GHEMAWAT, 2000). Representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano, tais como o político, o econômico e ao contexto empresarial.

Segundo Mintzberg e Quinn (1991), citando Evered⁶, o termo *estratégia* assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar habilidades gerenciais, tais como: habilidades administrativas, liderança, oratória, poder. Depois, na época de Alexandre (330 a.C.), expande o significado, incluindo, além do de habilidades empregadas para vencer um oponente, o de criar um sistema unificado de governança global.

Porém, em todos os seus usos, o termo *estratégia* manteve a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos (GRAVE e MENDES, 2001).

2.1.2. Evolução Contemporânea da Estratégia

Até o final da década de 40 do século XX o conceito de *estratégia* já estava muito ligado à pesquisa operacional e à teoria da ciência administrativa. Na década de 50, por sua vez, a preocupação pela tomada de decisão racional (SIMON, 1979), bem como pelas decisões antecipadas de longo prazo, o chamado Planejamento de Longo Prazo (DRUCKER apud ANDRADE, 1988), acabaram restringindo o conceito de *estratégia*.

Já nos anos 60 ocorreu uma nova mudança no conceito. O conceito de *estratégia* passou a ser visto sob o enfoque do que se convencionou chamar de “planejamento corporativo” ou de “planejamento empresarial” (GILMORE E BRANDENBURG apud ANDRADE, 1988); de “planejamento estratégico” ou “planejamento de negócios”; ou ainda de “*estratégia empresarial*” (ANSOFF apud ANDRADE, 1988).

A década de 70 foi marcada pela discussão de conceitos, produzindo uma respeitável literatura sobre Planejamento Estratégico. Nos anos seguintes, a partir da década de 80, experimentou-se um período de rápidas alterações com a inserção de novas considerações e características para discutir o fenômeno relacionado ao binômio empresa-ambiente, bem como a discussão de “... novas técnicas de perscrutação do futuro, de matrizes estratégicas

⁶ EVERED, P. *Discusses the Greek origins of the word and traces its entry into contemporary*. [S.l.]: Western Vocabulary Through the Military, 1983.

aprimoradas em relação às desenvolvidas nas décadas anteriores...” (ANDRADE, 1988, p.23-24).

Igor Ansoff (1991) afirma que na primeira metade do século XX, caracterizado por um período de crescimento continuado e relativamente estável, o fato de não haver preocupação com questões estratégicas, não é de se surpreender. Entretanto, da segunda metade do século XX em diante, a instabilidade e a incerteza cada vez maior do ambiente fizeram com que a estratégia aparecesse como uma ferramenta ideal para orientar as organizações a trilharem melhor caminho num mundo marcado pela turbulência ambiental.

Montgomery (1998) sustenta que “Hoje, mais do que nunca, a definição de estratégias bem fundamentadas deixou de ser um luxo, passando a ser uma necessidade [...]” quando considerado o ambiente globalizado.

2.1.3. Conceituação de Estratégia

Não existe um conceito único, definitivo de estratégia. O vocábulo teve vários significados diferentes, em sua amplitude e complexidade, no decorrer do desenvolvimento da Administração Estratégica. Segundo Cabral (1998), por sua abrangência, o conceito de estratégia apresenta um paradoxo, pois exige a integração de uma série de teorias e enfoques, o que impede o completo registro de seus conceitos e abordagens. Dependendo do contexto no qual é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la (MINTZBERG; QUINN, 1991). Trata-se de um conceito de grande emprego acadêmico e empresarial, dotado de uma grande amplitude e diversificação, que, em alguns aspectos, é complementar e em outros divergentes (MEIRELLES e GONÇALVES, 2001) e mal definidos (FAHEY, 1999).

Objetivando uma melhor compreensão do termo estratégia, buscou-se na literatura alguns conceitos que pudessem refletir sua evolução. Os conceitos são listados a seguir dentro de uma ordem cronológica de tempo.

Para Chandler (1962), estratégia pode ser definida como a determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma organização, bem como a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos para que essas metas sejam realizadas.

Ansoff (1965) estabelece estratégia como regras de decisão para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros.

Para Lodi (1969, p.6), "estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito nacional ou internacional visando atingir objetivos a longo prazo (...) seu objetivo é permitir maior flexibilidade de resposta às contingências imprevisíveis".

Andrews (1971) descreve estratégia como um padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos e metas. Produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas. Define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela tem a intenção de produzir para seus acionistas, empregados, clientes e comunidades.

Rumelt (1974) define estratégia como um conjunto de objetivos, de políticas e de planos que, reunidos, definem o escopo do empreendimento e sua abordagem visando sobrevivência e sucesso.

Na conceituação de Ohmae (1982), a estratégia é o modo pelo qual a empresa procura distinguir-se, de maneira positiva, da concorrência usando seus pontos relativamente fortes para melhor atender às necessidades dos clientes.

Estratégia é o estabelecimento das missões da empresa, dos objetivos da organização à luz de forças externas e internas. Representa a formulação de políticas e atividades específicas para atingir os objetivos e cumprir as finalidades básicas da organização (STEINER; MINER, 1981).

Henderson (1989, p.501), fala que a estratégia existe para planejar a evolução de uma empresa e a define como sendo "a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma

empresa". Tal busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem se é e do que se tem no momento presente.

Michel (1990) partilha de uma visão mais operacional do conceito de estratégia, definindo-a como uma escolha sobre quais recursos devem ser adquiridos e utilizados para que se possa tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que impeçam a realização dos resultados desejados.

A estratégia indica o caminho para chegar aos resultados previstos, ou seja, para atingir os objetivos é preciso haver uma estratégia própria, a ser definida em termos de planos específicos, bem implementados e ajustada aos objetivos propostos (KOTLER, 1993).

Para Certo e Peter (1993), estratégia pode ser definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos e o enfoque central da estratégia diz respeito a como lidar com a concorrência.

Stoner e Freeman (1995) definem estratégia como sendo um programa amplo para se determinar e alcançar os objetivos de uma organização e implementar suas missões.

Estratégia é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e que busca fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo (SLACK et al 1997).

Dentre os muitos conceitos de estratégia, um dos mais utilizados é o de Wright, Kroll e Parnell (2000), que a definem como sendo planos vindos da alta administração para se conseguir resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização.

Thompson Jr. e Strickland III (2000) definem estratégia como sendo um agregado de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gestores executam para atingir o melhor desempenho da organização. É o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

Para Quinn (apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e

ações sequenciais de uma organização em um todo coerente. Ela ordena e aloca os recursos de uma organização para uma postura viável, com base em suas competências e deficiências internas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), explicam estratégia estabelecendo cinco definições: *Estratégia como plano*: Conjunto de diretrizes unificadas que asseguram que os objetivos gerais da organização sejam alcançados; *Estratégia como pretexto*: apresenta-se como uma "manobra" específica com a finalidade de superar o concorrente; *Estratégia como padrão*: surgida da consistência no comportamento, quer seja pretendido ou não; *Estratégia como posição*: posicionamento da organização no ambiente competitivo; *Estratégia como perspectiva*: a estratégia como um conceito, uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização através de suas intenções ou ações.

Meirelles e Gonçalves (2001) definem estratégia como a especialidade da administração que se ocupa em adequar a organização ao seu ambiente.

A estratégia é o conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente, e está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades (OLIVEIRA, 2001).

Qualquer que seja a definição, destacam-se algumas palavras-chave que sempre a permeiam, entre elas: mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração, adequação organizacional, palavras que muitas vezes reduzem sua amplitude, ao serem empregadas como sinônimos dela.

Neste contexto, percebe-se que nenhuma das definições pode ser assumida como única, mas sim como complementares, sendo importante situá-las no contexto histórico ao qual estão inseridas.

2.1.4. Escolas de Estratégia

Para um melhor entendimento do assunto, nas seções subseqüentes estão apresentadas as escolas de estratégia. Tal divisão tem o objetivo de

captar a visão que cada escola tem a respeito do processo de formação de estratégias em uma organização.

2.1.4.1. A Escola do Design

A escola do design propõe um modelo de formulação de estratégia como um processo de concepção, ou seja, um ato de gerar ou criar mentalmente, de formar idéias, especialmente abstrações. A partir de uma avaliação ambiental, busca atingir uma adequação entre as capacidades internas da empresa e as possibilidades externas à empresa, isto é, propõe uma adequação dos planos da empresa às condições na qual está inserida. Seus conceitos-chave formam a base da prática da administração estratégica (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

2.1.4.1.1. Origens da Escola do Design

Atribuem-se as origens da escola do design a dois influentes livros escritos na Califórnia University (Berkeley) e no Massachusetts Institute of Technology (MIT): *Leadership in Administration*, de Philip Selznick, em 1957 (SELZNICK, 1957), e *Strategy and Structure* de Alfred D. Chandler, em 1962 (CHANDLER, 1962). Porém a mais célebre contribuição para a escola do design veio do grupo de Administração Geral da Harvard Business School, com a publicação do livro-texto básico *Business Policy: Text and Cases*, em 1965 (CHRISTENSEN et al., 1982). O livro tornou-se rapidamente uma referencia na área, bem como o porta-voz para esta escola de pensamento.

2.1.4.1.2. O Modelo Básico da Escola do Design

O modelo dá mais realce às avaliações das situações externa e interna. Primeiramente, revelando ameaças e oportunidades no ambiente e a seguir revelando forças e fraquezas da organização: a análise SWOT⁷. Da análise externa, resultam oportunidades e ameaças, definidas por Kotler (1993), respectivamente, como áreas de necessidade do comprador em que a empresa pode atuar rentavelmente e como tendências ou desenvolvimentos

⁷ Pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Iniciais em ingles de *strenghts, weaknesses, opportunities, threats*.

não favoráveis para a empresa que a levariam a um impacto negativo nas vendas e lucros.

Também são tratadas questões tecnológicas, econômicas, sociais e políticas do ambiente externo à corporação.

Em função da análise externa de ameaças e oportunidades, surge a idéia de fatores críticos de sucesso, que podem ser entendidos como fatores necessários à viabilização de oportunidades ou vitais ao combate de ameaças.

A Figura 2 mostra outros fatores considerados relevantes na concepção de estratégia: os valores gerenciais, que representam as crenças e preferências daqueles que lideram formalmente a organização; e as responsabilidades sociais, especificamente o ambiente ético da sociedade na qual a organização opera, ou, pelo menos como esta ética é interpretada por seus executivos. Uma vez determinadas as estratégias alternativas, a próxima etapa no modelo é avaliá-las, através de testes de consistência, consonância, vantagem e viabilidade (RUMELT, 1974) e escolher a melhor.

Figura 2 - Modelo Básico da Escola do Design
 Fonte – Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

2.1.4.1.3. *Premissas da Escola do Design*

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), várias premissas básicas amparam a escola do design. Algumas plenamente evidentes, outras implícitas:

- A formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente. A ação deve fluir da razão: estratégias eficazes derivam de um processo de pensamento humano rigidamente controlado.

- A responsabilidade por esse controle e essa percepção deve ser do executivo principal. Essa pessoa é o estrategista. Apenas a pessoa que ocupa o mais alto posto dentro da organização pode formar as estratégias.
- O modelo da formação de estratégia deve ser mantido simples e informal. A única maneira de garantir o controle do processo de formulação por uma única pessoa é torná-lo o mais simples possível.
- As estratégias devem ser únicas. As melhores resultam de um processo de design individual. Cada estratégia é construída como um ato único e criativo, em função das condições ambientais apresentadas.
- O processo de design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva.
- Essas estratégias devem ser explícitas e simples. A opção pela simplicidade está associada à busca pela compreensão e pelo comprometimento de todos os envolvidos no processo.
- Somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples estiverem totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas.

2.1.4.2. A Escola de Planejamento

O Planejamento Estratégico eclodiu na década de 70. As mensagens centrais da escola de planejamento são: procedimento formal, treinamento formal, análise formal e fundamentação em números. A estratégia deve ser guiada por um quadro de planejadores altamente preparados e educados, uma parte de um departamento especializado de planejamento estratégico com acesso direto ao executivo principal. A Escola de Planejamento originou-se ao mesmo tempo que a Escola do Design, tendo sua obra de maior influência *Corporate Strategy*, de H. Igor Ansoff publicada em 1965 (ANSOFF, 1965).

2.1.4.2.1. Etapas do Planejamento Estratégico

As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em três etapas principais: premissas, planejamento e implementação, numa sequência causal e lógica.

As premissas são o ponto de partida para o processo. Nesta etapa, é abordada a finalidade precípua da organização, os seus valores gerenciais e a análise SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*), servindo de referência para as etapas seguintes. Montana e Charnov (1998) explicam que esta abordagem utiliza a opinião dos executivos da organização para avaliar os pontos importantes do planejamento. O objetivo da SWOT é definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças.

A segunda etapa refere-se a assuntos como, declaração de missão de negócios e objetivos de longo prazo. Também é marcada pelo desdobramento de estratégias e objetivos de médio prazo. Sub-estratégias, sub-objetivos e sub-planos seguem este mesmo raciocínio (STEINER apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Nesta etapa, começa-se a avaliar a viabilidade de estratégias. No curto prazo, metas, programas de ação, planos em nível tático e operacional precisam ser elaborados. É nesta operação que encontram-se os maiores desafios para a viabilidade de uma estratégia, uma vez que uma porção mais significativa da organização precisa ser envolvida.

Finalmente, vem a fase da implementação, onde há a necessidade de se estimar os recursos (humanos, físicos, tempo, financeiros, etc.) inerentes ao plano. Nessa última etapa, costuma-se fazer uma avaliação da eficácia dos planos, agora já em ação.

Dessa forma, Steiner (apud MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p.47) afirma: "Todas as estratégias precisam ser divididas em subestratégias para o sucesso da implementação". Steiner fornece um modelo que pode ser a representação genérica do planejamento estratégico, conforme demonstra a Figura 3.

Figura 3 - O Modelo Steiner de Planejamento Estratégico

Fonte - MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000).

2.1.4.2.2. *Desenvolvimentos Recentes*

Novos desenvolvimentos vieram se somar às técnicas de planejamento, sendo considerados evoluções desse método. O primeiro é a técnica da construção de cenários, "ferramentas para a presciência" (GEUS, 1999, p.26), e o segundo é a utilização de sistemas de indicadores de desempenho para avaliação da eficácia de estratégias, como o *balanced scorecard*⁸ (BSC).

2.1.4.2.3. *Premissas da Escola de Planejamento*

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000):

- A Escola de planejamento tem como fundamental a permanência do executivo principal como o arquiteto da estratégia. Ele detém a responsabilidade por todo o processo. Entretanto, na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores. Ao executivo cabe aprová-los.
- As estratégias serão o resultado de um processo de controle consciente e formalização. Devem ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada aos objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Dentro da idéia de detalhamento e de desdobramento do planejamento, Kotler (1997) apresenta a idéia de se desenvolver o planejamento estratégico em níveis corporativo, divisional, de negócio e de produto.

2.1.4.3. *A Escola de Posicionamento*

Uma nova fase se instala na área de administração estratégica a partir da publicação de *Competitive Strategy* por Michel Porter em 1980⁹. *Competitive Strategy* reuniu os interesses de uma geração de acadêmicos e consultores. O que se viu depois foi uma grande atividade em torno do tema fazendo desta a escola dominante na área em curto intervalo de tempo.

⁸ Placar de desempenho balanceado, sistema desenvolvido por KAPLAN e NORTON (1999).

⁹ Versão original da obra, lançada nos Estados Unidos.

Essa escola, embora aceite a maior parte das premissas das Escolas do Design e do Planejamento, tais como a formalização do processo e o desligamento entre formulação e a implementação de estratégias, a Escola de posicionamento apresentava como novidade um maior aprofundamento no conteúdo das estratégias. Dessa forma desenvolveu a criação de uma série de ferramentas e instrumentos capazes de criar e aperfeiçoar a estratégia. A escola de posicionamento elevou o planejador a um posto de maior relevância, tornando-o um analista: aquele que seleciona a melhor estratégia, oriunda das oportunidades genéricas de estratégia.

2.1.4.3.1. As “Ondas” da Escola de Posicionamento

A Escola de Posicionamento está, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), dividida em fases, denominadas “ondas”.

- A Primeira Onda

Essa fase tem sua origem nas máximas militares, como as de Sun Tzu e Von Clausewitz. Os escritos de Sun Tzu (1971), que escreveu *The Art of War* por volta de 400 a.c, e de Clausewitz, que escreveu *On War* (CLAUSEWITZ, 1989), inspiraram os autores da Escola de Posicionamento. Passam a idéia de que o mercado é um campo de batalha (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.71), no entanto procura-se vencer sem lutar, minimizando os esforços para que se possa maximizando as vantagens. Sun Tzu também enfatizava a importância da informação que se tem a respeito do inimigo bem como do local da batalha. A Escola de Posicionamento dá ênfase ao estudo do conhecimento do concorrente para que se possa estabelecer condições competitivas de alcance efetivo.

- A Segunda Onda

A “segunda onda” foi quando houve uma disseminação de consultorias, cada uma com seu próprio conceito de estratégia. Contudo, mesmo com diversas conceituações, simulações e relatórios, principalmente nos anos 60 e acelerando-se nos anos 70 e 80, o foco de estratégia era, ainda, muito estreito. Somente com o surgimento de novos conceitos, como a matriz de crescimento-

participação e a curva de experiência do Boston Consulting Group (BCG)¹⁰, a visão da estratégia com base no planejamento de portfólio cria diferentes alternativas para diferentes ambientes competitivos.

A posição do BCG em relação à curva da experiência é que quando dobra a produção de um produto, os custos de produção caem em percentagens constantes. Já Porter (1999, p.32) não aceita essa definição, pois segundo ele: "As causas do declínio dos custos unitários são uma combinação de elementos, incluindo as economias de escala, a curva da aprendizagem da mão de obra e a substituição do trabalho pelo capital".

Para finalizar a Segunda Onda, destaca-se o modelo *Profit Impact of Market Strategies*¹¹ (PIMS), desenvolvido em 1972 para a General Electric, baseado em 37 indicadores, tais como: participação no mercado, despesas com propaganda, qualidade do produto, investimentos em P&D e total de investimentos. O estudo procurou demonstrar que esses fatores eram responsáveis por 80% das variações no lucro das 600 unidades de negócio analisadas.

A idéia básica por trás do PIMS era fornecer a alta gerência corporativa, gerência de divisão, executivos de marketing e planejadores corporativos insights e informações sobre a expectativa de lucro de diferentes tipos de negócios sobre diferentes condições competitivas". (SCHOEFFLER; BUZZEL; HEANY, 1974).

- A Terceira Onda

Teve início em meados dos anos 70 e ganhou importância depois de 1980, dominando toda a literatura e prática da administração estratégica. Esta onda consistiu na busca empírica sistemática por relações entre condições externas e estratégias internas. O livro *Competitive Strategy*, de Michael Porter (PORTER, 1986), colocou realmente esta tarefa em seu curso. Doutor em Economia, Porter utilizou o ramo da economia denominado organização industrial, "uma abordagem sistemática e relativamente rigorosa à análise de indústrias, apoiada por testes empíricos" (PORTER, 1981, p.611) e reformulou-o para estender suas implicações para o estrategista corporativo.

¹⁰ Firma de consultoria norte-americana originária de Boston.

¹¹ Impacto das estratégias de mercado nos lucros

A essência do pensamento de Porter sobre estratégia está no pressuposto de que, para ser competitivo, é preciso diferenciar-se e a opção deve refletir um ajuste entre fatores contextuais e as competências distintivas da empresa.

Segundo Porter (1996), posições estratégicas podem ser baseadas em três fontes distintas: a produção de um segmento de produtos, chamado de posicionamento baseado na variedade; servir a uma maior quantidade de necessidades de um determinado grupo de clientes, posicionamento baseado em necessidades; e segmentação de clientes em função de modalidades de acesso, posicionamento baseado no acesso.

Independentemente do critério – variedade, necessidade, acesso ou alguma combinação dos três -, o posicionamento exige um conjunto de atividades sob medida, pois é sempre a consequência de diferenças na oferta, ou seja, diferenças nas atividades (PORTER; MONTGOMERY, 1998, p.62).

2.1.4.3.2. O Modelo de Porter

Na visão de Porter, a estratégia de negócios deveria ser baseada na estrutura do mercado no qual as empresas operam. Para sobreviver no mercado, não basta avaliar, assimilar ou sobrepujar as competências distintivas dos concorrentes, é preciso identificar as forças capazes de modificar a intensidade da competição, em última análise, e que diminuem a possibilidade de um desempenho superior por parte de uma organização (PORTER apud PORTER; MONTGOMERY, 1998).

As forças que competem em um mercado específico são as que determinam a sua rentabilidade. Daí ser fundamental sua análise para a formulação da estratégia. O modelo de Porter (Figura 4) identifica cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência: Ameaça de Novos Entrantes; Poder de Barganha dos Fornecedores da Empresa; Poder de Barganha dos Clientes da Empresa; Ameaça de Produtos Substitutos; e Intensidade da Rivalidade entre Empresas Concorrentes.

Figura 4 - Modelo das Cinco Forças de Porter

Fonte – PORTER, 1986

A partir de Porter, como vimos anteriormente, a literatura de posicionamento estratégico floresceu. Na mesma linha de Porter, Day (DAY; REIBESTEIN, 1999) desenvolveu um modelo que aprofunda algumas questões com a inclusão de outras três forças que limitam a arena competitiva: *governo e intervenções regulamentadoras; crescimento e volatilidade do mercado; e mudança tecnológica*.

Tanto o modelo de Porter como o de Day conseguem resumir elementos para diagnosticar e melhorar o posicionamento da empresa na arena competitiva. Porém, o fazem a partir de uma fotografia do setor. Guemawat (2000), como uma evolução em relação aos modelos anteriores, apresenta um que se refere à dinâmica das forças competitivas no longo prazo. O conceito

fundamental do modelo de Guemawat gira em torno da idéia de que os atores, com suas estratégias, ao menos no longo prazo, podem alterar o equilíbrio das forças competitivas. Portanto, qualquer estratégia deve basear-se na maneira como o cenário de negócios deve se apresentar no futuro, não como é hoje, nem como foi no passado.

2.1.4.3.3. Premissas da Escola de Posicionamento

As premissas da Escola de posicionamento são apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000):

- Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado. Uma empresa precisa diferenciar-se através de um posicionamento impar. Como na teoria evolucionista de Darwin¹², duas espécies ou empresas com as mesmas características, não poderiam sobreviver no mesmo ecossistema, ou segmento de mercado.
- O mercado é econômico e competitivo. O mercado delimita a atividade econômica e é caracterizado pela competição. Em última análise, as empresas lutam pela mesma fatia de recursos.
- O processo de formação de estratégia é a seleção analítica dessas posições genéricas. O método se baseia na análise de dados contextuais para orientar a escolha de opções estratégicas.
- Os analistas desempenham um papel fundamental no suporte à decisão. Embora o poder de decisão esteja oficialmente na mão dos executivos, os analistas ocupam um papel de suporte à decisão, ou seja, as escolhas estratégicas dependem das informações interpretadas por eles.
- As estratégias saem desse processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas, sendo posicionais e deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional. O aprendizado estratégico não é considerado, assim como as estratégias emergentes.

A escola de posicionamento pode ser criticada pelos mesmos motivos que as escolas do design e de planejamentos uma vez que leva ainda mais

¹² Charles Darwin, autor de *A Origem das Espécies*.

longe a predisposição das mesmas. Hamel e Prahalad (1995) criticam o aspecto determinista do posicionamento como método para formulação de estratégias.

2.1.4.4. Escola Empreendedora

A Escola Empreendedora é descritiva, ou seja, mais preocupada em descrever de que forma as estratégias são concebidas mais do que no resultado delas. Como na Escola do Design, centraliza o papel de formulador de estratégias no executivo principal, mas também considerou uma série de condições do indivíduo, tais como: intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. "Isto promove uma visão estratégica como perspectiva associada com imagem e senso de direção, isto é, visão" (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.98). Essa visão pode ser vaga ou com maior grau de precisão tal qual uma declaração de missão ou de metas.

O que se pode verificar é que a definição de "empreendedor", muitas vezes, está na forma e na ótica de quem o está analisando. Portanto, embora o espírito empreendedor, originalmente tenha sido associado a inventores ou criadores de negócios, gradualmente houve uma ampliação da palavra como uma tentativa de descrever aquele que assume a liderança, a pessoa que toma iniciativas dentro de uma organização.

2.1.4.4.1. Visão Compartilhada

Senge (1990), argumenta sobre a força que uma visão pode ter quando tal visão é compartilhada com outras pessoas.

A visão compartilhada não é uma idéia (...) Ao contrário é uma força de impressionante poder. Pode ser inspirada por uma idéia, mas quando evolui – quando é estimulante o suficiente para obter apoio de mais de uma pessoa – deixa de ser uma abstração. Torna-se palpável. As pessoas começam a vê-la como se existisse. Poucas forças, se é que existe alguma, nas questões humanas, são tão poderosas quanto uma visão compartilhada. (SENGE, 1990, p.234).

2.1.4.4.2. *Premissas da Escola Empreendedora*

A partir da personalidade do empreendedor, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000), apresentam as premissas da escola.

- A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção de longo-prazo, uma visão do futuro da organização.
- O processo de formação da estratégia é, na melhor das hipóteses, semi-consciente, enraizado na experiência e na intuição do líder, quer ele conceba a estratégia ou a adote de outros e a interiorize em seu próprio comportamento.
- O líder promove a visão de forma decidida, até mesmo obsessiva, mantendo o controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário.
- Portanto, a visão estratégica é maleável e, assim, a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente: deliberada na visão global e emergente na maneira pela qual os detalhes da visão se desdobram.
- A organização é igualmente maleável, uma estrutura simples sensível às diretivas do líder. Quer se trate de uma nova empresa, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida, muitos procedimentos e relacionamentos de poder são suspensos para conceder ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra.
- A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta.

2.1.4.5. *Escola Cognitiva*

A escola cognitiva é um elo de ligação entre a objetividade das escolas de design, planejamento, posicionamento e empreendedora, e a subjetividade das escolas de aprendizado, cultura, poder, ambiente e configuração. Esta

Escola procura desenvolver o pensamento estratégico, ou seja, o pensamento em evolução sobre a formação da estratégia.

Por trás de um processo de formulação de estratégias, existe a figura de um estrategista, ao menos. Este estrategista, independentemente do método adotado, possui valores e crenças que limitam sua capacidade de entendimento do mundo. A Escola Cognitiva acredita que, para se compreender o processo de formulação de estratégias, é preciso estudar o funcionamento da mente do estrategista. Assim, a mente do estrategista é vista como uma câmera que observa o mundo como um todo, fazendo uma varredura. Tal processo cognitivo tem lugar na mente do estrategista, na forma de conceitos, mapas, esquemas e outras formas que ele consiga imaginar e que interpretará o mundo que existe.

Porém, Senge (1990, p.201) afirma que

[...] ninguém mantém uma organização – ou uma família ou uma comunidade - na mente. O que temos em nossas mentes são imagens, premissas e histórias. [E que] novos insights não chegam a ser colocados em prática porque conflitam com imagens internas profundamente arraigadas sobre o funcionamento do mundo, imagens que nos limitam a formas bem conhecidas de pensar e agir (SENGE, 1990, p.201).

Segundo Kinicki e Keats (apud MINTZBERG e QUINN, 1998, p.120), o pensamento e a tomada de decisões nada mais são do que sistemas de processamento de informações: começa com a atenção, prossegue com codificação, passa para armazenagem e recuperação, culmina na escolha e conclui pela avaliação de resultados. Smirich e Stubbart (1985) defendem a idéia de que ambiente, conforme percebemos, só existe em nossas mentes.

2.1.4.5.1. *Premissas da Escola Cognitiva*

A escola cognitiva é uma escola de pensamento em evolução sobre formação de estratégia. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) resumem as premissas da escola cognitiva:

- A formação de estratégia é um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista.

- As estratégias emergem como perspectivas, na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras, que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente.
- Essas informações fluem através de todos os tipos de filtros deturpadores, antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos.
- Como conceito, as estratégias são difíceis de realizar em primeiro lugar. Quando são realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo e, subsequentemente, são difíceis de mudar quando não mais são viáveis.

2.1.4.6. Escola de Aprendizado

Se a Escola Cognitiva considerava o mundo muito complexo para a capacidade limitada de interpretação do homem, a Escola de Aprendizado defende a tese na qual as estratégias emergem à medida em que as empresas e pessoas vão lidando com uma dada situação.

Apesar do início dessa escola ser datado no final da década de 50, foi com *Estratégias para a Mudança: Incrementalismo Lógico*, de Brian Quinn em 1980 (QUINN, 1980) que a escola de aprendizado ganhou substância e provocou algumas questões, como: Quem realmente formula a estratégia? Onde isso ocorre dentro da organização? Até que ponto o processo é deliberado e consciente? A separação entre formulação e implementação é importante? Para essa escola, a questão chave é: como as estratégias se formam nas organizações, não como são formuladas.

A Escola de Aprendizado sustenta que grandes mudanças estratégicas não se originariam de processos formais de planejamento, muito menos na ação direta da alta gerência. Viriam da consistência ao longo do tempo de pequenas ações e decisões de várias pessoas nos mais diversos níveis hierárquicos. Em outras palavras, todos em uma organização podem ser estrategistas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). U. Gundermark¹³ (apud GHOSHAL e BARTLETT, 2000) compartilha com tal idéia, expressando a vontade de que a estratégia fosse um processo que envolvesse todos os níveis gerenciais e que estivesse exposta a um constante questionamento.

¹³ Diretor Mundial de Negócios de Relés da ABB

2.1.4.6.1. *Evolução da Escola de Aprendizado*

A escola do Aprendizado apresenta diversos conceitos ao longo de sua evolução: incrementalismo desarticulado; incrementalismo lógico; empreendimento estratégico; estratégia emergente.

- Incrementalismo Desarticulado

As decisões são tomadas mais para resolver problemas do que para explorar oportunidades, com pouca consideração por metas definitivas ou mesmo por conexões entre decisões diferentes. Esse processo envolve muitas pessoas, mas elas estão pouco coordenadas por nenhuma autoridade central. Tais agentes se empenham em um processo informal de ajuste mútuo.

- Incrementalismo Lógico

Segundo Quinn (1980) o processo é incremental, porém não desarticulado. As decisões tomadas em cada sub-sistema de uma organização vêm de um padrão consistente, que deve ser desenvolvido na mente dos estrategistas. A lógica do incrementalismo, admite a contribuição das técnicas de planejamento formal no sentido de orientar e disciplinar os gerentes, concentrar os recursos da empresa, focar o desempenho em metas e facilitar a execução de planos de curto prazo. Quinn, mudou o papel do incrementalismo, passando-o para um aprendizado consciente.

- Empreendimento Estratégico

É aquele baseado nas iniciativas estratégicas que nascem no fundo da hierarquia e sobem via os gerentes de nível médio até os altos executivos. O papel dos gerentes de nível médio é crucial, pois eles precisam convencer a alta administração de que a ação empreendedora é de fato relevante e que vale a pena investir.

Noda e Bower (In MINTZBERG e QUINN, 1998) entenderam a formação de estratégias como sendo um processo cognitivo no qual forças tecnológicas e do mercado inicialmente mal definidas, são comunicadas à organização, e as

iniciativas estratégicas são desenvolvidas principalmente por gerentes linha de frente e nível médio.

Burgelman, a partir da teoria de Bower (apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.142) desenvolveu o modelo de Empreendimento Corporativo Interno. O processo se inicia no nível hierárquico mais elementar, normalmente através de um questionamento de alguém que conhece tecnicamente muito bem a atividade que esta sendo desenvolvida. Essas idéias são filtradas e passam a ser defendidas pela gerência de linha de frente, como, por exemplo, a proposta de um novo produto. Um nível acima, na gerência média, as estratégias ganham corpo e são realmente esboçadas e formadas, para que possam ser negociadas em nível organizacional. Por fim, a alta gerência se encarrega de racionalizar e estruturar a estratégia, aprovando-a e inclusive provendo os recursos necessários a sua implantação.

- **Estratégia Emergente**

O controle é o foco da estratégia deliberada, aquela planejada e traduzida em ações. O aprendizado está principalmente relacionado à estratégia emergente, que é parte da efetivamente realizada. Uma ação isolada pode ser empreendida e o retorno dessa ação recebido. Então o processo pode prosseguir até a organização convergir sobre o padrão que passa a ser sua estratégia. Dessa maneira é um processo que emerge de indivíduos ou de grupos e sobe pela organização até tornar-se uma estratégia.

Estratégias emergentes podem resultar de um líder individual ou de uma pequena equipe de gestores, mas outros atores podem assumir o papel principal como até um agente externo ou de camadas inferiores. O estrategista também pode ser coletivo. Várias pessoas podem interagir e assim desenvolver um padrão que se torna uma estratégia. Esse processo coletivo de emergência pode ser bem simples ou também complexo, com ajustes através de conflitos internos.

Mintzberg (1987), defendendo um modelo básico de geração de estratégia, baseando-se em um estudo do National Film Board do Canadá, afirma que estratégias são como ervas daninhas, nascem e proliferam em qualquer lugar onde as pessoas tenham capacidade de aprendizado. Passam a

ser estratégias organizacionais, quando se desenvolvem o suficiente para abranger a empresa como um todo.

2.1.4.6.2. O Aprendizado e a Competição

A estratégia depende do aprendizado organizacional e este depende das capacidades da organização. A idéia de competências distintivas foi expandida por Hamel e Prahalad, que a colocou no centro da competitividade.

Hamel e Prahalad (1995, p.32) afirmam que

[...] a competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes – pela posse do novo espaço competitivo. Criar o futuro é um desafio maior do que acompanhá-lo, para o qual é preciso criar o próprio mapa. [...] [e também que] [...] a competição pelo futuro não é uma competição de produto versus produto ou negócio versus negócio, mas de empresa versus empresa – o que chamamos de competição inter-empresas.(HAMEL e PRAHALAD, 1995, p.37).

Resumidamente, a empresa precisa se ver como um portfólio de competências e definir sua estratégia de mercado em função das oportunidades ímpares criadas por elas.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.162) a teoria da dinâmica das capacidades organizacionais de Hamel e Prahalad, é baseada nos conceitos de competência essencial, intenção estratégica, alavancagem de recursos.

2.1.4.6.3. Premissas da Escola de Aprendizado

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) definiram as premissas da Escola do Aprendizado:

- A natureza complexa e incerta do ambiente da organização e a crescente e variada gama de conhecimentos necessários à implementação da estratégia, tornam o controle do processo impraticável. O processo de formulação de estratégias é um aprendizado ao longo do tempo.
- O líder, às vezes, é o personagem principal do aprendizado organizacional, formulador de estratégias, mas todos, de certa forma, aprendem, portanto, todos são estrategistas em suas devidas proporções.

- Este aprendizado é dado de forma emergente: a partir da ação e análise retrospectiva.
- O papel da liderança é gerenciar o aprendizado estratégico e não o de deliberar estratégias.
- As estratégias aparecem como padrões do passado, depois como planos para o futuro, por fim, passam a ser perspectivas que orientam o comportamento geral dentro de uma organização.

2.1.4.7. Escola de Poder

A estratégia que foi tratada até o momento é um processo que envolve conhecimento e aprendizado, o que a Escola do Poder não nega. Porém, esta escola acredita que no centro da questão está a necessidade de um líder, uma coalizão dominante ou uma empresa, que precisa negociar com os demais interessados qualquer decisão tomada, uma vez que, decisões envolvem valores, idéias, sentimentos etc.

Portanto, a estratégia também, e sobretudo, trata-se de um processo de negociações e concessões provocado pelas incertezas do ambiente. A escola de poder caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.

A escola do poder faz uma distinção entre dois poderes: poder micro e poder macro.

2.1.4.7.1. Poder Micro

O poder micro lida com o jogo de política dentro de uma organização. O jogo político está em todas as organizações e influenciaria a estratégia adotada. A escola de poder defende a maior compreensão do papel de indivíduos organizados, ou não, na formulação ou reformulação de comportamentos. Ela demonstra que a estratégia oriunda deste processo não é ótima e, sim, reflete os interesses dos grupos mais poderosos da organização.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.178), afirmam que:

[...] estratégias pretendidas não são apenas guias para ação; elas também são sinais de mudanças em relações de poder. Quanto mais importante a estratégia e mais descentralizada a organização, mais provável a existência de manobras políticas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p178).

Um maior número de pessoas com poder de decisão, que serão afetadas pela estratégia, exige da liderança uma grande articulação para encontrar a configuração que obtenha apoio de todos.

2.1.4.7.2. Poder Macro

O poder macro trata da interdependência de uma organização com seu ambiente. O ambiente de uma organização é composto por uma gama de influenciadores “interessados”¹⁴ que podem afetar os objetivos da organização, e que são eles: sindicatos, governo, fornecedores, compradores, concorrentes, etc.

A estratégia como uma visão macro tem como escopo criar condições para satisfazer as necessidades da organização, enquanto compradora, ou amenizar a influência desses elementos do ambiente competitivo, no qual as organizações disputam seu lugar. É nesse ambiente que Pfeffer e Salancik em sua obra *The External Control of Organizations* (apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.183) afirmam “[...] as organizações podem adaptar-se e mudar para cumprir requisitos ambientais, ou [...] podem tentar alterar o ambiente.”.

Nas soluções mais aplicadas ao poder macro, pode-se incluir: a análise dos interessados, manobras estratégicas e formulação cooperativa.

- Análise dos Interessados (comportamento e coalizões)

A análise dos interessados é uma corrente bastante difundida da Escola do Poder, desenvolvida por Freeman (apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), e se caracteriza por dividir o conjunto de indivíduos

¹⁴ Termo conhecido na literatura de negócios como *stakeholders*.

envolvidos, direta e indiretamente no processo de negócios e na estratégia, em grupos de interesse especial, tais como acionistas, empregados, governo etc. para, depois, desenhar uma estratégia aderente ao comportamento desses grupos.

- **Manobras Estratégicas**

Porter (In PORTER; MONTGOMERY, 1998) afirma que, em função da rivalidade entre os concorrentes de um setor, eles costumam manobrar para obter um posicionamento mais favorável.

Na mesma linha de raciocínio, Wind (In. DAY e REIBSTEIN, 1999) apresenta a teoria da estratégia preemptiva. Além das simples respostas ou ações ofensivas, as estratégias preemptivas agem sobre o concorrente antes que ele faça o movimento.

- **Formulação Cooperativa de Estratégia** (Redes, estratégia coletiva, alianças estratégicas, terceirização estratégica).

Uma vez que a competição torna-se cada vez mais acirrada, as empresas não conseguem reunir todas as competências necessárias para atuar de forma segura na arena de negócios, assim, recorrem a parceiros estratégicos com os quais divide recursos e riscos necessários a entrada ou manutenção em dado mercado. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), existem quatro modalidades associadas à formação de parcerias estratégicas entre empresas:

- **Redes:** as organizações não operam isoladamente, mas em intrincadas redes de interações com outros agentes e organizações, inclusive fornecedores, concorrentes, clientes etc.
- **Estratégia Coletiva** - além das estratégias corporativas, que definem em que negócios as empresas devem entrar e estratégias de negócios, relacionadas a forma como a empresa vai competir em cada negócio, existe a necessidade de desenvolver estratégias no nível coletivo,

considerando as interdependências entre empresas (ASTLEY e FOMBRUN apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Aqui, a colaboração torna-se genuína na medida em que as organizações desenvolvem orientações que eliminam gradualmente o antagonismo competitivo. Deve-se prestar atenção "a institucionalização dessas lealdades coletivas, pois elas desempenham um papel cada vez mais importante na sociedade corporativa de hoje (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 189)

- **Alianças Estratégicas:** entre empresas que atuam no mesmo setor, utilizadas para compartilhar competências complementares, recursos estratégicos ou riscos do desenvolvimento de uma nova plataforma de produtos ou entrada em um novo mercado.
- **Terceirização Estratégica:** É uma das formas mais utilizadas de acordo cooperativo, onde uma parcela das atividades de um processo de negócios é feita por terceiros. Existem exemplos de empresas que focam suas atividades em pesquisa, desenvolvimento e marketing e de outras na manufatura.

A formação de alianças estratégicas ou redes é fundamental para o caso de pequenas e médias empresas que pretendem atingir mercados globais, de modo a formarem de um padrão classe mundial nessas organizações (KANTER, 1996).

2.1.4.7.3. Premissas da Escola do Poder

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), apresentam as premissas da Escola do Poder, a seguir:

- A formação de estratégia é moldada por poder e política, seja como processo dentro da organização ou como um comportamento da própria organização em seu ambiente externo.
- As estratégias que podem resultar desse processo tendem a ser emergentes e assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas.
- O poder micro vê a formação de estratégia como a interação, através de persuasão, barganha e, às vezes, confronto direto na forma de jogos

políticos entre interesses estreitos e coalizões inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo.

- O poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações, através do uso de manobras estratégicas, bem como, de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.

2.1.4.8. Escola Cultural

Enquanto a Escola do Poder lida com a influência de políticas internas na promoção de mudanças estratégicas, a Escola Cultural preocupa-se com a influência da cultura organizacional na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, com a resistência às mudanças estratégicas. Portanto, a coletividade consiste o fator primordial desta escola

Cultura organizacional pode ser traduzida como cognição coletiva, estando demonstrada nas tradições, nos hábitos e em manifestações tangíveis da empresa como, símbolos, edifícios e produtos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

2.1.4.8.1. Premissas da Escola Cultural

As premissas da Escola Cultural, apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), são as seguintes:

- A formação de estratégias é um processo de interação social, baseado nas crenças e interpretações comuns aos membros de uma organização.
- Um indivíduo adquire essas crenças através de um processo de aculturação ou socialização, o qual é, em grande parte, tácito e não verbal, embora seja, às vezes, reforçado por um doutrina mais formal.
- As crenças que sustentam a cultura organizacional não podem ser totalmente descritas. Os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras.
- A estratégia torna-se uma intenção coletiva e reflete-se nos padrões de uso dos recursos e capacidades. A estratégia assume a forma de uma

perspectiva enraizada em intenções coletivas e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva.

- A cultura é um agente de perpetuação da estratégia existente e dificilmente propõe soluções arrojadas. A cultura e, em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto à perpetuação da estratégia existente. Na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica.

2.1.4.9. Escola Ambiental

Enquanto as demais escolas da estratégia focam seus estudos no formulador ou estrategista, nas empresas, nas suas forças e fraquezas ou no processo de aprendizagem organizacional, a Escola Ambiental tem como principal objeto de estudo o ambiente externo à empresa. Nessa escola, o ambiente externo é encarado não como um fator, mas como o ator mais importante no cenário competitivo. O ambiente esteve presente na maioria das escolas, mas nesta, é encarado como uma força que transforma a geração de estratégias em uma reação às condicionantes ambientais.

O ambiente organizacional define o conjunto de forças às quais a empresa está exposta. Adrich (1979) sustenta que as organizações lidam com a complexidade do ambiente especializando-se numa faixa limitada de atividades. Isso, por sua vez, leva a um sistema em que vínculos entre as organizações são necessários à sobrevivência organizacional. Entretanto, Hall (1984) diz que essa visão de Aldrich é demasiadamente limitada, pois outras características, tais como as situações legais ou econômicas podem levar uma vinculação mais estreita do que a causada pela complexidade (A organização terá que necessariamente conhecer e aprender sobre as influências desse ambiente sob a condição de, senão o fizer, ser eliminada do processo competitivo. Pela ótica da abordagem contingencial, existe uma relação funcional entre condições do ambiente e as técnicas administrativas (CHIAVENATO 1993).

2.1.4.9.1. Premissas da Escola Ambiental

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) definem as premissas da Escola Ambiental como sendo:

- O ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia.
- A organização deve responder a essas forças, ou será eliminada do jogo.
- A liderança torna-se um elemento passivo para fins de ler o ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização, servindo como uma espécie de ponte entre os dois.
- As organizações formam nichos. As organizações acabam se agrupando em nichos distintos, do tipo ecológico. Permanecem nessas posições até que os recursos se tornem escassos ou as condições ambientais se tornem demasiado hostis.

2.1.4.10. Escola de Configuração

Esta Escola difere de todas as demais, pois possibilita integrar as mensagens das escolas anteriores. Ela apresenta a organização e o meio que a cerca como estados de configuração e a geração da estratégia, como um processo de transformação. Este processo é, na verdade, a transposição de um estado para outro. O que esta escola faz é descrever a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, somente interrompidos por saltos para novos estados. Representa uma proposta de se adequar o modelo de formulação de estratégias às empresas e não o contrário.

O livro pioneiro da Administração Estratégica e da Escola de Configuração foi escrito em 1962 por Alfred Chandler e chama-se *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (CHANDLER, 1962).

2.1.4.10.1. As Premissas da Escola de Configuração

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) relacionam as premissas da Escola de Configuração:

- Na maior parte das vezes, as organizações podem ser descritas na forma de uma configuração estável de suas características. Num determinado período de tempo ela adota uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado tipo de contexto, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem a um determinado conjunto de estratégias.
- Esses períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos e alterados por algum processo de transformação: um salto quântico para a configuração.
- Os itens 1 e 2 descrevem o ciclo de vida das organizações. Estes estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo, em seqüências padronizadas, descrevendo o ciclo de vida das organizações.
- Portanto, a função chave da administração estratégica é sustentar a estabilidade e gerir a configuração ou, no mínimo, ser capaz de reconhecer e de se adaptar às necessidades de transformação rápidas sem, no entanto, destruir a organização.
- As escolas de pensamento da formação da estratégia são configurações particulares. Assim, o processo de geração estratégica pode ser de concepção conceitual ou planejamento formal, de análise sistemática ou visão estratégica, de aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou simples respostas às forças do ambiente. Portanto, o processo de formulação de estratégias pode assumir a forma de qualquer uma das metodologias apresentadas pelas demais escolas, mas cada processo deve ser encontrado em seu próprio tempo e contexto.
- As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir. Porém, mais uma vez, cada um a seu tempo e adequado à sua situação.

2.2. Organizações Virtuais

Após a conceituação de estratégia, o levantamento de suas origens, a sua evolução contemporânea e a identificação das diversas abordagens e visões a respeito do tema, nos itens subseqüentes, serão abordados assuntos e questões referentes às organizações virtuais (OVs). O objetivo é que tais assuntos sirvam de base para se definir conceito, estrutura e características a serem adotadas neste trabalho, sobre as quais será proposto o modelo.

2.2.1. Redes Organizacionais

Lipnack e Stamps J. (1997) argumentam que cada momento histórico tem sua forma organizacional distinta. Eles reivindicam que, da mesma forma que a burocracia está para a era industrial, a forma organizacional "de rede" estará para a para a era da informação. De acordo com esse argumento, Toffler (1980) diz que a história humana pode ser dividida em quatro grandes eras, caracterizadas pelos nômades, pela agricultura, pela indústria e agora pela informação. A era da informação é caracterizada pelo fenômeno das redes.

Uma rede pode ser entendida como um tipo de organização que se origina como um projeto básico para a construção de um grupo social. No contexto de empresas, redes significam cooperações com a finalidade de explorar oportunidades de mercado. A formação de times (ou grupos) dentro destas redes possui características semelhantes à composição de antigos grupos nômades, onde determinadas especialidades (competências) para a caça precisavam ser agrupadas (LIPNACK; STAMPS, 1994).

Redes são constituídas para aumentar acesso à informação como também aumentar o uso da informação (KUMON, 1992), ambos essenciais à criação e transferência de conhecimento. Smith Ring (1996) afirma que redes também são vistas como um veículo pelo qual a confiança pode ser estabelecida.

Em outros tipos de cooperação, como um empreendimento conjunto ou aliança estratégica, os atores econômicos, com suas preferências, são impelidos a agir no sentido de maximizar a sua própria utilidade. Em contraste,

em casos envolvendo uma rede, é provável que os atores econômicos sacrifiquem algumas de suas próprias preferências com o propósito de atingirem metas coletivas (SMITH RING, 1996).

Lipnack e Stamps (1994) dizem que redes são caracterizadas por de cinco princípios organizacionais: propósito unificando; empresas independentes; vínculo voluntário; múltiplos líderes; e níveis integrados.

A partir de uma perspectiva inter-organizacional, isto é, uma coalizão de atores econômicos mais ou menos independentes, tais como empresas, instituições e organizações de pesquisa, Snow, Miles e Oleman (1992) desenvolveram uma tipologia diferenciando três tipos de redes: interna, estável e dinâmica.

- **Redes Internas** são associações de recursos e unidades de negócios contidas dentro de uma única empresa e sujeitas às forças de mercado.
- **Redes Estáveis** consistem em empresas engajadas em relacionamentos de longo-prazo com fornecedores. As empresas participantes, geralmente, estão organizadas ao redor de uma única grande empresa.
- **Redes Dinâmicas** são alianças temporárias de empresas com habilidades-chave, organizadas geralmente ao redor de um agenciador. Cada uma de suas unidades tende a ser independente e colabora dentro de um projeto específico ou oportunidade de negócio. Este modelo em particular prevalece na indústria da moda: empresas manufatureiras, *designers* e revendas organizadas dentro de redes dinâmicas (VAN ALSTYNE, 1997).

2.2.2. Empresas Virtuais e Organizações Virtuais

Uma Organização Virtual (OV) é uma rede organizacional cuja função básica é manter um ambiente propício para a formação de Empresas Virtuais (EVs). A formação de Empresas Virtuais (EVs) é vista como uma alternativa ideal para estruturação de uma cooperação entre empresas (PICOT; REICHWALD; WINGAND, 1997). Sob este aspecto, a diferença básica é o fator diferencial das EVs com relação a outros modelos de cooperação, é a frequência e a intensidade da cooperação, ou seja, a configuração, dissolução e reconfiguração acontecem repetidamente em um período relativamente curto

de tempo. Com estas características, a formação de Organizações e Empresas Virtuais se mostra particularmente vantajosa devido à sua capacidade de reagir rapidamente ao mercado, segundo Bremer et al. (1999). Os benefícios proporcionados pela formação de OV's e EV's podem ser alcançados, também, pelas Pequenas e Médias Empresas (PMEs) brasileiras, segundo Bremer (1995).

2.2.3. Definição de Empresas Virtuais

Byrne (1993) define EV como sendo uma rede temporária de empresas independentes (fornecedores e clientes, até mesmo rivais) interligadas por tecnologia de informação para compartilhar habilidades, custos, permitindo o acesso comum aos mercados das mesmas. Não possui escritório central nem organograma, hierarquia ou integração vertical. Na mais pura forma do conceito, cada empresa que se liga com outras para criar uma EV será requisitada por sua essência, ou seja, elas contribuirão apenas suas competências essenciais.

Em Goldman, Nagel e Preiss (1995), define-se EV como uma aliança oportunista de competências essenciais dispostas entre várias entidades operacionais separadas, dentro de uma única empresa ou pela formação de um grupo de empresas independentes. Já Gorason (1995), as define como uma agregação oportunista de entidades trabalhando em torno de um objetivo comum. Tais entidades podem ser corporações individuais, divisões separadas de uma mesma corporação ou outras entidades tais como grupos de consumidores ou associações de entidades de classe. Uma característica fundamental das Empresas Virtuais é que a sua formação deve ser rápida, a fim de explorar oportunidade de mercado.

Os principais benefícios estratégicos para estimular as empresas a participarem de EV's, segundo Goldman, Nagel e Preiss (1995), são compartilhamento de infra-estrutura, pesquisa e desenvolvimento, custos e riscos, redução do tempo de desenvolvimento de novos produtos, aumento das instalações e do tamanho aparente e acesso e compartilhamento de mercados ou da fidelidade do cliente de outras empresas da mesma organização virtual.

As EVs são fortemente baseadas na confiança mútua entre os parceiros. Ao contrário das *joint ventures* e outros tipos de cooperações, tenta-se evitar nas EVs formas legais de relacionamento. Por um lado, torna-se possível uma rápida configuração e melhor adequação às oportunidades únicas de negócio. Porém, cria-se um risco de conflitos posteriores à cooperação, principalmente na propriedade intelectual das soluções desenvolvidas.

2.2.4. A Organização Virtual

Desde que o termo "Organização Virtual" foi introduzido na discussão acadêmica por Mowshowitz (1986), muitos outros autores têm criado uma variedade de diferentes termos e definições para descrever esse novo paradigma organizacional, como "companhia virtual" (GOLDMAN; NAGEL, 1993), "empresa virtual" (HARDWICK et al., 1996) e "fábrica virtual" (UPTON; MCAFEE, 1996). Por outro lado, Venkatraman e Henderson (1996) vêem o conceito de organizações virtuais mais como uma estratégia do que uma estrutura organizacional particular.

Bultje e Wijk (1998) argumentam que diferentes interpretações do conceito de organização virtual, em parte, dependem do que o autor interpreta como sendo "virtual". Eles identificaram quatro sub-conceitos que são usados para definir a essência das organizações virtuais. Bultje e Wijk (1998) fazem, a seguir, as seguintes distinções:

- **Virtual significando "irreal", ou "parecendo real".** "Realidade Virtual" é um exemplo para este sub-conceito de virtual. Significa simplesmente que uma organização virtual tem, apenas externamente, a aparência de empresa real, mas na realidade esta empresa não existe. É somente um conglomerado de parceiros independentes dispostos em rede.
- **Virtual significando "imaterial",** "suportado por tecnologia de informação e comunicação (TIC)". Este sub-conceito de "virtual" significa que não existe fisicamente, é somente feito de dados.
- **Virtual significando "potencialmente presente".** Este sub-conceito pode ser definido como um atributo de uma organização a qual não existe na realidade, mas poderia ter a possibilidade de existir (Scholz, 1996). Assim

que se constituir a necessidade de uma determinada configuração de empresas for identificada, uma unidade operacional será configurada.

- **Virtual significando “existente, mas variável”.** A rede dinâmica segue esse significado de “virtual”. A unidade organizacional existe, mas a composição dos parceiros é temporária. Este tipo de organização reconfigura-se permanentemente. Ela é dinâmica e progressiva. Tal configuração temporária é chamada “Empresa Virtual” quando se refere a uma configuração de empresas; e “Equipes Virtuais” quando se refere a uma configuração de trabalhadores.

2.2.5. Definições de OV

Muitos autores têm formulado definições para OV, dos quais quatro estão listados abaixo. Depois de cada definição, veremos qual visão de virtualidade que mais se molda a tal definição.

Van Aken (1998) define OV como sendo uma organização em rede, estruturada e administrada de modo que ela, operando *vis à vis* com consumidores e outros agentes externos envolvidos, consegue passar uma imagem identificável e completa a esses atores. A idéia subjacente a essa definição é que uma OV é identificável como uma organização, mas de fato é composta por diferentes empresas/instituições. Essa definição corresponde com a visão de virtualidade como sendo “irreal, parecendo real”.

Já Jägers, Jansen e Steenbakkers (1998) conceituam OV como uma combinação de várias partes (pessoas e/ou organizações) dispostas dentro de uma grande área geográfica e está comprometida a alcançar uma meta ou objetivo pela interação de suas competências principais e seus recursos. Os parceiros de uma OV desfrutam de igualdade de status e são dependentes de conexões eletrônicas (infra-estrutura de TIC) para a coordenação de suas atividades. Desse modo, a visão de virtualidade que mais se aplica a esta definição é a segunda.

Mowshowitz (1994) diz que a essência das OV é a metagerência da atividade orientada para objetivos, independentemente dos meios para a realização desses objetivos. Metagerência é a gerência de uma atividade

organizada virtualmente. Tal atividade organizada virtualmente contém uma gama de pré-requisitos, bem como uma gama de "*satisfiers*"¹⁵ e um procedimento que identifique os *satisfiers* e os pré-requisitos. Esta definição é relacionada ao modo como a OV é composta. Tal composição é dependente dos pré-requisitos que a OV tem e como outras empresas podem satisfazer esses pré-requisitos. Quando os pré-requisitos sofrem alguma mudança, é mais provável que os *satisfiers* e suas empresas relacionadas também mudem. Dessa maneira, a última visão de virtualidade ("existente, mas variável") se aplica a esta definição.

Já a conceituação proporcionada, anteriormente, por Byrne (1993), em relação às EVs formadas em uma OV, inclui três visões de virtualidade, a saber: imaterial, suportada por TIC; potencialmente presente; e também existente, mas variável. Potencialmente presente, porque quando a cooperação é desfeita ela poderá ser iniciada futuramente quando uma nova oportunidade ocorrer.

Todas as quatro visões de virtualidade são encontradas nessas quatro definições. Portanto, para que haja um melhor entendimento sobre as diversas definições de virtualidade, devemos primeiro saber a visão que o autor tem sobre virtualidade.

2.2.6. Formação de Organizações Virtuais

Paralelamente às definições de Organizações Virtuais, torna-se pertinente uma questão: Por que as Organizações Virtuais Existem? Mews (1997) identifica duas principais forças motrizes para o surgimento de OVs (Figura 5). Por um lado, as condições de mercado estão em constante mudança. Consumidores demandam produtos mais especializados e específicos. Tal necessidade força as empresas a desenvolverem e produzirem uma vasta gama de produtos. A individualização de produtos significa que as empresas têm que produzir seus produtos e serviços de acordo com os desejos individuais de seus consumidores o que torna todas as funções organizacionais mais complexas. Especialização e individualização de produtos e serviços levam a ciclos de produção mais curtos, o que causa uma elevação

¹⁵ Agentes que satisfazem a determinados pré-requisitos.

nos níveis de investimento e custos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), produção e vendas. Outra mudança de mercado influenciadora é a internacionalização dos mercados e da competição.

Por outro lado, o rápido desenvolvimento da TIC nas últimas duas décadas tem aumentado dramaticamente a velocidade, quantidade e qualidade da comunicação e, especialmente, a coordenação das atividades e transações econômicas. Com respeito a isso, TIC pode ser vista como um fator que torna capaz o surgimento de OVs.

Mews (1997) argumenta que ambas as forças externas pressionam a uma mudança de entendimento de negócios e a diferentes estratégias que, conseqüentemente, promovem mudanças organizacionais. As metas e objetivos gerais das empresas agora comportam um aumento da flexibilidade, o tipo de flexibilidade que essas empresas precisam para acompanhar as rápidas mudanças de mercado descritas anteriormente. Esta estratégia significa que os atores econômicos concentram no que eles podem fazer de melhor, eles se especializam em áreas específicas, eles desenvolvem um constante aperfeiçoamento em suas competências essenciais. Porém, competência essencial, por si só não cria valor. Por essa razão, empresas têm que procurar cadeias de valor as quais elas podem integrar suas competências. Tais competências são, portanto, flexivelmente configuradas em diferentes cadeias de valor. Dessa maneira, as cadeias de valor são formadas de diferentes competências essenciais, provindas de diferentes atores econômicos, o que leva, ao menos teoricamente, a um processo ótimo de criação de valor.

Figura 5 – Forças atuantes na formação de Organizações Virtuais

Fonte – adaptado de MEWS, (1997).

2.2.7. Características das Organizações Virtuais

Entre a bibliografia estudada foram identificaram várias diferentes características das OV. Dessas características, destacam-se seis que, de acordo com diversos autores, são características-chave.

2.2.7.1. Características-chave

- **Baseada em competências essenciais** - Esta é uma característica-chave, de acordo com Jägers, Jansen e Steenbakkers (1998). Parceiros irão somente contribuir para a OV com suas competências essenciais. A combinação de todas as competências essenciais levam à sinergia e permite um modo flexível de ir de encontro às demandas dos clientes (AKEN, 1998; DAVIDOW; MALONE, 1993; JÄGERS, JANSEN; STEENBAKKERS, 1998; MOWSHOWITZ, 1994). Toda função e processo deveria ser de classe mundial (BYRNE, 1993).
- **Rede de empresas independentes** - Esta é uma característica-chave de acordo com Van Aken (1998). Van Aken inclui OV dentro das organizações de rede. Ele define uma organização de rede como uma gama de organizações independentes conectadas por relações semi-estáveis (AKEN, 1998). Byrne (1993) também argumenta que uma OV é uma rede temporária de empresas independentes.
- **Identidade única** - Outra característica básica de OV é que ela deve ter a sua própria identidade. Esta é uma característica-chave de acordo com Van Aken (1998). Além da identidade da OV, a identidade dos parceiros também pode permanecer visível.
- **Baseada na Tecnologia de Informação** - Esta é uma característica-chave de acordo com Mowshowitz (1994), Byrne, (1993) e Jägers, Jansen e Steenbakkers (1998). Tecnologia de informação é um fator-chave em várias OVs. Importantes para a OV são os avanços no transportes, comunicações e informática (MOWSHOWITZ, 1994). Uma rede de informações irá auxiliar a união e o trabalho em conjunto (BYRNE, 1993). A visão de Davidow sobre OVs está fortemente firmada em uma tecnologia de informação baseada em computadores (DAVIDOW; MALONE, 1993). Jägers, Jansen e

Steenbakkers (1998) dizem que tecnologia de informação é essencial para uma OV, ao passo que outros autores a chamam de um capacitador (AKEN, 1998).

- **Sem hierarquia** - Esta é uma característica-chave de acordo com Sieber, e Griesse (1998). Não existe hierarquia em uma OV, devido a um *status* de igualdade entre os parceiros (JÄGERS; JANSEN; STEENBAKKERS, 1998). Byrne (1993) também argumenta que não há hierarquia dentro de uma OV. Sieber e Griesse (1998) chamam isso de estrutura igualitária de uma OV.
- **Distinção entre o nível estratégico e o operacional** - Esta é uma característica-chave de acordo com Mowshowitz (1994). No nível de gestão existe uma clara distinção entre os pré-requisitos abstratos e a implementação concreta para alcançar as metas organizacionais, o que é chamado de *switching*¹⁶ (MOWSHOWITZ, 1994). Van Aken (1998) também faz distinção entre um nível de gestão estratégica global e um nível de gestão operacional local. Isso se mostra um problema difícil de se lidar.

2.2.7.2. As demais características de OVs identificadas

- **Parceiros de pequeno porte** - Pequenas empresas e/ou partes de grandes companhias. Como mencionado anteriormente, os parceiros contribuirão somente com suas competências essenciais e não, necessariamente, com a empresa como um todo. Mais além, flexibilidade e movimentos rápidos são necessários para perseguir oportunidades. Somente pequenas empresas ou partes de grandes companhias podem alcançar essas oportunidades. Grandes empresas geralmente são lentas, por exemplo em tomada de decisão e inovação, fatores esses essenciais para responder as oportunidades de mercado (BYRNE, 1993; CHESBROUGH; TEECE, 1996; JÄGERS; JANSEN; STEENBAKKERS, 1998).
- **Limites indefinidos/fluidos** – Mais cooperação entre competidores, consumidores, fornecedores, projetistas etc. torna mais difícil determinar onde algumas empresas começam e onde outras terminam (BYRNE, 1993).

¹⁶ “balanceamento”, em sua tradução para o português.

Mowshowitz (1994) também faz a distinção de fronteiras internas (entre unidades/parceiros) e externos (entre a OV e o mundo exterior).

- **Relações Semi-Estáveis** – As relações entre parceiros dentro de uma OV são menos formais e menos permanentes (BYRNE, 1993). Essas relações criam dependências entre os parceiros, mas ao mesmo tempo os parceiros podem sobreviver sem essas relações (AKEN, 1998).
- **Dependência de Oportunidades** – Empresas se unirão focando uma específica oportunidade de mercado e provavelmente se dissociarão quando tal necessidade de mercado acabar (BYRNE, 1993). A única razão que preserva a cooperação é uma oportunidade específica.
- **Divisão de Riscos** – OVs respondem a oportunidades de mercado, o que pode elevar a exposição ao risco (CHESBROUGH; TEECE, 1996). Os riscos têm que ser compartilhados e divididos por todos os parceiros dentro de uma OV (AKEN; HOP; POST, 1997).
- **Baseada na confiança** – Byrne (1993) diz que o destino de cada parceiro é dependente do destino dos outros parceiros permanentes. As relações semi-estáveis (menos formais e menos permanentes) e o compartilhamento dos riscos fazem com que os parceiros se tornem mais interdependentes (AKEN, 1998). E pelo fato de dividirem informações e conhecimentos, deve haver um alto grau de confiança entre os parceiros (JÄGERS; JANSEN; STEENBAKKERS, 1998).
- **Divisão de propriedade** – Divisão de propriedade significa neste caso que cada parceiro independente tem seus próprios interesses dentro da OV e partes da OV podem ter diferentes proprietários. Então, não somente a OV tem interesses como também os têm os seus parceiros participantes. Quando uma meta de um parceiro é atingida, ou pode ser atingida, isso pode fazer com que esse parceiro deixe a OV (AKEN, 1998; CHESBROUGH; TEECE, 1996)
- **Divisão de liderança** – Divisão de liderança significa que cada parceiro controla seus próprios recursos, mas não os recursos da OV como um todo (AKEN, 1998).

- **Lealdade compartilhada** – Os empregados de cada parceiro dentro da OV devem identificarem-se com a OV e também com sua própria empresa (AKEN, 1998). São as pessoas que determinam o sucesso de uma OV (SIEBER; GRIESE, 1998).
- **Rede dinâmica** – Uma OV é uma rede dinâmica de cooperação entre organizações (SIEBER; GRIESE, 1998). Tais organizações podem entrar e sair da rede a qualquer tempo.
- **Dependente de inovação** – Para reagir de modo adequado às necessidades do mercado, são necessários produtos e serviços inovadores (CHESBROUGH; TEECE, 1996). Isso não inclui somente inovação técnica, mas também inovação cultural (MOWSHOWITZ, 1994). A inovação é dependente da magnitude da customização e do grau de aprendizagem organizacional (CAMPBELL, 1997).
- **Dispersão Geográfica** – Jägers, Jansen e Steenbakkens (1998) expõem que uma OV é caracterizada por uma estrutura dispersa geograficamente.¹⁷
- **Sem organograma** – Uma OV é uma rede formada por toda sorte de estruturas organizacionais. Eis porque torna-se difícil construir um organograma (BYRNE, 1993). Mowshowitz (1994) diz que uma OV não pressupõe qualquer forma particular de organização.
- **Fundamentada no consumidor e na customização** – Consumidores têm necessidades e desejos particulares e pedem produtos individualizados (customização). Organizações colaboram dentro de uma OV para produzir essa customização (JÄGERS; JANSEN; STEENBAKKERS, 1998). Uma forte interação com o consumidor é essencial para o desenvolvimento de um produto virtual (DAVIDOW; MALONE, 1993). Entretanto, Schumpeter (1985) argumenta que necessidades não surgem espontaneamente dos consumidores de forma que é o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica.
- **Tempo de vida: Temporário x Permanente** – Byrne (1993) formula que uma OV é uma rede temporária de empresas independentes. Have, Lierop

¹⁷ Uma empresa é considerada geograficamente dispersa quando seus prédios estão separados.

e Kuhne (1997) também dizem que uma OV existe temporariamente. De acordo com Van Aken (1998) e Jägers, Jansen e Steenbakkens (1998) OVs podem existir sobre uma base longa e duradoura. A subsistência depende da demanda do consumidor e da necessidade de colaboração.

- **Balanco de poder: Igualdade entre os parceiros x Parceiro principal** – A alta dependência entre os parceiros de uma OV leva a igualdade de relações entre esses parceiros. A cultura de controle dá lugar a uma cultura de compartilhamento de informação e conhecimento (JÄGERS, JANSEN e STEENBAKKERS, 1998). Van Aken (1998), ao contrário, faz uma distinção entre uma OV com e sem um parceiro principal. Um parceiro principal é um líder de uma OV o qual os outros parceiros servem de complemento. Have, Lierop e Kuhne (1997) concorda com esse princípio.
- **Sobreposição de missões: Parcial x Completa** – Há OVs com uma *parcial* sobreposição de missão e OVs com uma *completa* sobreposição de missão. Parceiros que também fazem seus negócios fora do contexto de uma OV têm uma sobreposição de missão parcial. Com uma sobreposição de missão completa, todos os negócios de um parceiro são feitos dentro do contexto organizacional (AKEN, 1998).

2.2.8. Problemas e Desafios das Organizações Virtuais

Organizações Virtuais podem, como Papows (1999) descreve, eliminar alguns problemas causados por tempo, distância e barreiras organizacionais. Porém ela pode desenvolver alguns problemas que prejudicarão a organização como um todo elevando seus custos de transação, em termos “Coasianos”¹⁸.

2.2.8.1. Confiança

Apesar de importantes autores, citados anteriormente, não incluírem esta como sendo uma característica-chave de OV, muitos dos problemas e

¹⁸ Segundo Sandroni (2000), Custos de Transação é um conceito relacionado com os custos necessários para a realização de contratos de compra e venda de fatores num mercado composto por agentes formalmente independentes. Esses custos são comparados com aqueles necessários à internalização dessas atividades no âmbito da própria empresa e constituem um critério importante na tomada de decisões nas empresas modernas. O conceito tem relevância nas teorias desenvolvidas por Ronald Coase, economista inglês e ganhador do prêmio Nobel de economia em 1991.

desafios proporcionados pela OV estão direta ou indiretamente relacionados com a questão da confiança. A confiança pode ser relacionada entre diversas entidades dentro e fora de uma OV: confiança entre os componentes da OV, confiança dos componentes para com a própria OV como instituição; confiança na estrutura de informação da OV; e, finalmente, confiança do mercado em relação à OV.

Relações de confiança estabelecidas entre pessoas e entre empresas são processos extremamente complexos e delicados. Não por acaso, sociólogos (LUHMANN, 1996; COLEMAN, 1990; GAMBETTA, 1988; SABEL, 1992), economistas (WILLIAMSON, 1985) e filósofos no campo da política (TOCQUEVILLE, 1962) e da ética (SOLOMON, 2000) vêm se debruçando sobre este tema, de modo a gerar um debate interdisciplinar bastante profícuo.

Doney, Cannon e Mullen (1998) chamam atenção para a variação do significado e dos tipos de confiança em diferentes culturas. Neste sentido, não há uma definição de confiança que seja universalmente aceita (SITKIN et al., 1998). Entretanto, há vários níveis de convergência em torno do conceito. De um modo geral, os autores consideram que confiança se faz necessária em situações de risco ou incerteza, ou ainda quando interesses de um agente não podem ser alcançados sem que haja confiança de um em relação ao outro.

A abordagem sociológica tende a atribuir à confiança significados como lealdade, expectativas mútuas, e reciprocidade (ZUCKER, 1986).

A confiança está nas expectativas de uma pessoa, grupo ou firma, baseadas em comportamentos eticamente justificáveis pelos atores sociais. Em suma, confiança pode ser vista como um conjunto de expectativas compartilhadas por pessoas, grupos ou firmas, com base na reciprocidade e boa vontade, expectativas estas, influenciadas pelo contexto institucional (NEWELL; SWAN, 2000).

Autores, de um modo geral, convergem para a visão de que em um ambiente em que há confiança, também há menos temor em agir, em realizar as atividades, em função da incerteza das conseqüências futuras. A confiança assume um papel relevante que é o de facilitar as relações de trabalho e as trocas econômicas e, conseqüentemente, de fazer com que as atividades fluam

melhor, que os objetivos sejam atingidos mais rapidamente e com menor custo. Possibilitando, portanto, uma gestão mais efetiva. A questão da redução dos custos econômicos, gerada pelas relações de confiança é abordada especialmente pelos economistas, através de um conjunto de autores que apresentam a abordagem chamada de custos de transação (WILLIAMSON, 1985).

2.2.8.1.1. A Confiança em Organizações Virtuais

Em uma Organização Virtual a chance de oportunismo é grande e a confiança tem um papel principal (JARVENPAA; SHAW, 1998); (JÄGERS; JANSEN; STEENBAKKERS, 1998).

A OV pode, em determinado momento, estar envolta em grande incerteza. Participantes da OV não tentam diminuir essa incerteza através de controles ou regulamentos (por exemplo, através de contratos formais), mas sim através do compartilhamento da informação e do conhecimento.

Há um alto grau de dependência mútua entre os participantes de uma OV. Sem as habilidades e meios de seus componentes o produto ou serviço final não pode ser realizado. Os componentes sabem que devem compartilhar seu conhecimento para que seja possível a sua continuidade dentro da rede (HAVE et al, 1997).

- Confiança e Risco

A possibilidade de conseqüências negativas às quais confiança é vinculada é chamada, algumas vezes, de risco ou incerteza (GAMBETTA, 1998; LEWICKI; MCALLISTER; BIES, 1998; McKNIGHT; CUMMINGS; CHERVANY, 1998).

Exatamente pela possibilidade de ocorrência de fatos negativos, intercâmbios e relacionamentos fazem a confiança necessária. Nos intercâmbios entre partes, podemos fazer a distinção de dois tipos de riscos (RING; VAN DE VEM, 1994); (DAS; TENG, 1998): risco de performance e risco relacional.

- **Risco de Performance** – Nessas trocas existe sempre um risco da outra parte falhar no que foi esperado ou acordado. Dessa maneira, o risco de performance está relacionado à possibilidade das metas estratégicas da colaboração não serem alcançadas. Em OV's, focadas na inovação estrutural, o produto do processo não é conhecido de antemão. Há uma chance de que novos produtos ou serviços possam ser desenvolvidos, mas há também a chance de fracasso. A incerteza a respeito do produto do processo significa que a confiança é necessária entre os participantes desse processo. Confiança, então, está relacionada com a crença nas habilidades e capacidades do parceiro bem como com os produtos e serviços que estão sendo desenvolvidos. Essas habilidades e capacidades as quais as empresas disponibilizam em colaborações organizacionais podem ser condensadas na palavra "conhecimento" (DAS; TENG, 1998). Confiança na performance da(s) outra(s) partes é também baseada em suas experiências de colaboração vivenciadas no passado (THORELLI, 1986).
- **Risco Relacional** – é o risco que uma das partes corre quando as relações inter-pessoais não podem progredir de acordo com as expectativas. Pode ocorrer em cooperações entre indivíduos e/ou empresas e tem conseqüências diretas para a cooperação. Confiança entre duas pessoas, como representantes das empresas participantes de uma OV, fortalece padrões e valores bem como simplifica a comunicação. Não surpreendentemente, riscos estão mais comumente ligados às relações entre pessoas do que com o produto ou serviço final do processo. O risco relacional existe, particularmente, em cooperações inter-organizacionais (DAS; TENG, 1998) devido a comportamentos oportunistas. Esses comportamentos são movidos pela maximização do egoísmo. A convicção de que haverá uma continuidade de um relacionamento que satisfaça a todas as partes envolvidas pode ser considerada confiança (THORELLI, 1986). Dessa maneira, confiança diminui o risco relacional e o oportunismo (RING; VAN DE VEM, 1992); (ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995); (KRAUT et al, 1998).

- **Confiança e Identidade**

Geralmente, OV's operam em um ambiente de carência de certeza. Geralmente elas operam em novos mercados, nos quais é incerto se o conhecimento encontrado nos participantes dessa OV é suficiente. Além disso, uma importante característica de OV's é que os participantes não se encontram fisicamente juntos. Essa combinação de incerteza e distância se mostra uma barreira insuperável para se alcançar o compartilhamento de conhecimento e a inovação. Em uma OV, porém, encontram-se condições essenciais para que se de o compartilhamento de conhecimento. Ao contrário de outros agentes atuando dentro de uma situação de mercado, participantes de uma OV efetiva tem uma identidade comum. Essa identidade oferece um suporte à OV nesse compartilhamento de conhecimento. Porém tal identidade não deve ser tão forte a ponto de colocar barreiras à evolução desse conhecimento bem como barreiras à inovação.

A função mais importante de uma identidade compartilhada pelos componentes da OV é, portanto, que ela constitui a base para a confiança relacional entre eles. Confiança relacional é um requerimento em situações de informação assimétrica.

- **Informação Assimétrica**

Em Organizações Virtuais a assimetria de informações¹⁹ existe. Porém, compartilhamento de informações nesse ambiente só é possível se houver confiança. Essa confiança se estende além da mera expectativa que uma das partes tem pela(s) outra(s) em cumprir acordos e executar o trabalho. Para que haja um verdadeiro compartilhamento de conhecimento dentro de uma OV, a confiança relacional é essencial. Deverá haver uma certa base de valores, padrões e protocolos aceitos por todos.

¹⁹ Uma das partes possui *a priori*, ou adquire no decorrer da vigência de um contrato, uma informação privilegiada (ARROW, 1968).

2.2.8.2. Regras

Segundo Kelly (1994), as pessoas agrupam-se quando há algo novo, quando outros também o fazem e quando há algo para se ganhar com isso.

Resnick (1997) observa que as pessoas têm um modo de pensar fortemente centralizador, isto é, alguém ou algo deve criar e orquestrar os padrões. Entretanto, sistemas auto-organizáveis como as OV's não necessitam de uma autoridade centralizadora para geri-la. Exploração de mercados, geralmente, não é algo que se consegue sozinho. É crucial a formação de equipes que trabalhem em conjunto. Interdependência entre parceiros é baseada em competências e interesses complementares. Tal processo pode ser facilitado por um conjunto de regras dentro da OV.

Entretanto, regras são inversamente relacionadas à confiança. Organizações burocráticas são fortemente baseadas em regras e parcamente baseadas em confiança. De modo inverso, OV's aplicam regras simples e são fortemente baseadas na confiança mútua entre os seus membros.

Pessoas têm dificuldade em integrar-se em situações que elas não conhecem. Participação aprimora-se com transparência, igualdade e respeito. Organizações tradicionais, na prática, são fracas em todos esse três pontos. Por outro lado, transparência total pode causar comportamentos disfuncionais.

As palavras-chave aqui são: autonomia e interação. O desafio, portanto, é achar um ponto ótimo entre os extremos e estabelecer, para a OV, regras simples que possibilitem uma maior transparência entre suas empresas participantes para criar um ambiente de interação entre elas e, ao mesmo tempo, mantenham a autonomia de cada uma dessas empresas.

2.2.8.3. Propósito

Uma organização tradicional consolida o seu propósito com intenções estratégicas e a sua declaração de missão. Todas as atividades e decisões dessa organização são relacionadas com seu propósito e centralmente controladas e exercida pelo poder da hierarquia. Em uma OV, este, geralmente, não é o caso. Propósito pode variar entre profissionais e empresas

dentro desse tipo de organização. Como propósito dá sentido a um sistema, o desafio é criar um sentido a múltiplos propósitos embutidos em uma OV.

3. PROPOSTA PARA UM MODELO DE REFERÊNCIA PARA FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS (VO-E)

Na Revisão Bibliográfica foram abordados aspectos relevantes ao estudo da estratégia: sua origem, sua evolução, definições, escolas e métodos; bem como levantados os aspectos questões às Organizações Virtuais: formação, definições, características e desafios. Esta seção apresenta o Modelo de Referência para Formação de Estratégias em Organizações Virtuais (OV), aqui denominado VO-E.

Num primeiro momento, está identificada a definição de OV adotada neste trabalho. Num segundo momento está exposta a estrutura de Organização Virtual sobre a qual o modelo é proposto. Logo após está argumentada a adequação de cada uma das escolas de estratégias aos conceitos e às características das Organizações Virtuais. Num quarto momento, são identificadas as fases da vida de uma OV e as ações estratégicas relacionadas à cada uma das fases. Finalmente, no final desta seção, está exposto o modelo de formação de estratégias para Organizações Virtuais, VO-E. Tal modelo pretende servir de base para a formação de estratégias relacionadas a cada fase da vida de uma OV: da fase de iniciação até a sua manutenção. O modelo, engloba, também, as ações estratégicas anteriores ao seu processo de iniciação.

3.1. Definição de OV

Após o estudo bibliográfico, na seção anterior, a definição de OV utilizada neste trabalho é uma configuração de algumas das características levantadas. A definição formulada abaixo, portanto, serve como base para esta pesquisa:

Uma Organização Virtual (OV) é uma rede de cooperação de empresas independentes e dispersas geograficamente, focada na formação de Empresas Virtuais (EVs). Tais empresas também operam seus negócios fora do contexto dessa rede. Dentro de uma OV todos os parceiros contribuem com suas competências principais e a cooperação é baseada em relações semi-estáveis e de confiança. Os produtos e serviços ofertados pela OV são dependentes de inovação e fortemente calcados na satisfação das necessidades dos consumidores. Adicionalmente, uma OV é caracterizada por uma identidade única, sendo esta lealmente compartilhada pelas empresas participantes. Nas OVs há uma clara distinção entre um nível de gestão estratégica global e um nível de gestão operacional. A tecnologia da informação não é uma pré-condição essencial, mas sim um ambiente que potencializa a performance desse tipo de cooperação.

3.2. Estrutura referência de OV

O modelo VO-E, proposto por este trabalho utilizará a estrutura básica do modelo Cooperação de Pequena e Médias Empresas (COSME).

Existem alguns projetos de Organizações Virtuais já em andamento em outros países, a exemplo da VIRTEC no Brasil, mais especificamente na USP São Carlos. O projeto Organização Virtual de Tecnologia (VIRTEC)¹ teve sua origem no grupo Empresas Virtuais do Núcleo de Manufatura Avançada (NUMA), Projeto PRONEX da USP em São Carlos, sendo então uma iniciativa pioneira dentro do cenário econômico brasileiro, coordenado pelo Professor Doutor Carlos Frederico Bremer em parceria com 9 indústrias.

O projeto VIRTEC está baseado em um *framework*² para Cooperação de Pequena e Médias Empresas (COSME) proposto por Bremer et al. (1999) (Figura 6) e desenvolvido no NUMA. Sua função principal é sistematizar o entendimento sobre os elementos envolvidos na formação e operação de OVs e EVs.

¹ Processo FINEP N.º 1960926-00

² Palavra de origem inglesa significando um modelo genérico que serve como guia de referência.

Figura 6 - Modelo COSME

Fonte: Adaptado de Bremer et al. (1999a).

Neste modelo, a Estrutura para Negócios Virtuais Globais (NVG) é baseada em três entidades de negócios distintas, o Grupo Virtual de Indústrias, o Agenciador da Empresa Virtual e a Empresa Virtual. Neste modelo, cada uma das três entidades é descrita em função dos seus produtos, processos e competências essenciais. Tais entidades são:

- **Grupo Virtual de Indústrias (GVI)**: agrupamento de empresas provenientes de diversas áreas de atuação, com competências bem

definidas e focadas, com o propósito de obter acesso a novos mercados e a oportunidades de negócio;

- **Agenciador da Empresa Virtual (AEV) (ou *Broker*³)**: esta entidade é responsável pela procura de oportunidades no ambiente global, permitindo a formação de EVs. O *Broker* coordena os processos de procura e seleção de parceiros além de manter as infra-estruturas adequadas (física, legal, social/cultural e de informação) para a formação e comprometimento da EV. Para alcançar seus objetivos o *Broker* utiliza os serviços providos pelo GVI;
- **Empresa Virtual (EV)**: rede temporária de empresas independentes, normalmente ligadas por tecnologias de informação, que compartilham competências, infra-estruturas e processos de negócios, com o objetivo de atender a uma necessidade de mercado específica.
- **Organização Virtual (OV)**: caso o *Broker* e o GVI estejam ligados em uma mesma entidade, esta torna-se uma OV. A competência essencial de uma OV é a agregação das competências de negócio do *Broker* e da competência tecnológica do GVI, o que cria valor adicional aos clientes.

No *framework* COSME, uma EV é formada quando uma oportunidade de negócio pode ser explorada pelo *Broker* através da eleição das apropriadas competências dos membros do GVI, ou seja, uma OV é a base para o surgimento de diversas EVs.

Dentro da OV, o *Broker* tem que coordenar as infra-estruturas adequadas física, legal, de informação e social/cultural para suportar a operação/dissolução de EVs. Uma vez que um membro do GVI é selecionado, ele torna-se um sócio da EV.

3.3. Adequação da estratégia à estrutura da OV

Nos itens subseqüentes, está argumentada a adequação das principais abordagens teóricas referentes à formação de estratégias, classificadas como escolas, aos conceitos e às características das Organizações Virtuais.

³ Palavra de origem inglesa . Pessoa ou entidade que faz negócios para terceiros. Neste contexto significa "agenciador".

3.3.1. Adequação da Escola do Design

Essa escola propõe que a responsabilidade da formulação e controle da estratégia deve ser do executivo principal (estrategista). Tal situação, obviamente, não é adequada a uma OV cuja estrutura é intrinsecamente ligada à colaboração e participação de todos os membros. Entretanto, a abordagem dessa escola se aplica melhor nos estágios iniciais da formação de uma OV, denominada “iniciação”, bem como em fases de grandes mudanças para a OV, uma vez que nessas fases a organização precisa ter um senso claro de direção para competir no mercado. Ela também mostra que a estratégia é resultado balanceado pelas oportunidades externas e capacidades internas, a análise SWOT. Esse método este se mostra adequado para que uma OV analise, estrategicamente, suas competências essenciais, bem como aponte a necessidade de competências complementares para a exploração de determinados mercados e negócios.

3.3.2. Adequação da Escola do Planejamento

Aqui o argumento é que o planejamento estratégico não gera nem desenvolve estratégias, mas sim segue as estratégias já desenvolvidas por outros meios, decompondo e formalizando suas conseqüências. Entretanto planejadores, na figura do *Broker*, podem atuar como provedores de “dados de entrada” para decisões estratégicas da OV. O planejamento estratégico pode atuar como catalisador para encorajar qualquer forma de comportamento estratégico que faça sentido para a OV. O *Broker* pode realizar planejamento formal como um meio de programar as estratégias já concebidas pela OV, codificando-as, elaborando-as, traduzindo-as em programações, orçamentos, usando-os com a finalidade de comunicação e controle dentro da OV. O planejamento se torna imprescindível como um instrumento de programação estratégica também para as EVs, onde a necessidade de rapidez e eficácia de coordenação e controle tático é marcante.

3.3.3. Adequação da Escola de Posicionamento

Como nas Escolas do Design e de Planejamento, a Escola de Posicionamento promove a separação entre pensamento e ação, sendo a

formulação de estratégias vinda do topo da organização. Tal fato torna o processo de criação de estratégias excessivamente deliberado. Compromete-se, dessa maneira, a participação e o aprendizado estratégico, características fundamentais em uma OV. Como na Escola de Planejamento, o papel do posicionamento é *apoiar* o processo de formulação de estratégias e não *ser* o processo. A abordagem do Posicionamento fornece técnicas úteis, principalmente para o mapeamento das forças ambientais que atuam em determinados mercados os quais uma OV defronta ou pretende entrar.

3.3.4. Adequação da Escola Empreendedora

Apesar desta Escola mostrar a formação da estratégia como sendo inteiramente calcada no comportamento de uma única pessoa, o empreendedor, a Escola Empreendedora contribui com aspectos cruciais da formação de estratégia, em especial sua natureza pró-ativa e o aspecto da *visão* estratégica. Tais características garantem lugar dentro de uma OV, principalmente em sua fase de iniciação. Uma pessoa, ou grupo de pessoas, detonará o processo de formação de uma OV, os iniciadores, a partir de uma visão, de um senso de direção, contribuindo para a formação da identidade dessa OV. Porém, tal identidade não deve ser tão forte a ponto de colocar barreiras à evolução do conhecimento e à inovação, fatores a serem fomentados dentro da OV. Não só na fase de iniciação que o empreendedorismo é adequado, mas também durante toda a existência da OV, mais especificamente na busca de novas oportunidades de negócios e formação de EVs. Tanto o *Broker*, como cada componente da OV, devem desenvolver essa atitude pró-ativa empreendedora, trazendo suas visões a respeito de novas EVs, bem como para a OV como um todo, para que, a partir daí, tais visões possam ser analisadas e discutidas por todos de dentro da organização.

3.3.5. Adequação da Escola Cognitiva

A contribuição desta Escola é percebida mais como “potencial” e ainda precisa ganhar corpo, explicitando como se formam os conceitos na mente de um estrategista, seja ele um *broker* ou componente de uma OV. Porém, são as

peças que tomam decisões e a formação de estratégias é fundamentalmente um processo cognitivo. Portanto, toda formação de estratégia inclui algum processo de cognição.

3.3.6. Adequação da Escola de Aprendizado

Se uma OV tomar somente a dimensão de aprendizdo como sua base estratégica, ela corre o risco de deixar de ter uma estratégia. Também corre o risco de se perder uma estratégia coerente e viável, para que iniciativas novas e interessantes sejam tentadas em nome do aprendizdo. Por fim, o aprendizdo incremental pode levar a OV a desenvolver estratégias que ninguém queria, atraindo a organização para uma posição indesejável. Porém é inconcebível a uma OV não recorrer a esta escola. Qualquer organização que enfrente uma situação realmente nova, e é para esse tipo de situação que uma OV deve estar preparada, essa organização tem que se envolver em um processo de aprendizagem. Esse processo pode ser individual (cada membro da OV) ou coletivo (a própria OV como um todo). O ambiente dinâmico e imprevisível, como o que uma OV se depara, faz com que a abordagem da aprendizagem torne-se quase obrigatória. Tal abordagem permite que a organização lide com a realidade de maneira flexível e evolucionária. Ao invés de esperar por uma estratégia inteiramente determinada, o aprendizdo constrói a base (ou bases) para futuras mudanças da estratégia organizacional. Tal embasamento é formado pela análise de estratégias emergentes, pela necessidade da contribuição de todos os participantes da OV para com a formação de estratégias e pela definição de competências essenciais (atuais e necessárias) e a forma de se obter vantagem competitiva a partir delas.

3.3.7. Adequação da Escola do Poder

Apesar de forças integradoras como liderança, cultura e confiança serem menosprezadas por esta escola, não faz sentido abordar a formação de estratégia como um processo destituído de poder e política. Isso se faz pertinente em períodos de mudanças importantes (quando ocorrem inevitáveis oscilações em relacionamentos e surgimento de conflitos) e, principalmente, em organizações altamente descentralizadas como OVs, onde muitos agentes

possuem poder para promover seus próprios interesses. A partir dessa abordagem de poder micro, a OV, através de regras bem definidas, deve desestimular esse tipo de comportamento, fortalecendo a confiança entre os seus membros. A atividade política também aflora durante períodos de incerteza, quando as organizações estão incapazes de estabelecer qualquer direção clara. Dessa maneira, além da confiança entre os membros, a OV deve estimular a confiança dos membros para com a sua estrutura de regras, para que em momentos de incerteza essa estrutura mantenha a OV resistente a forças destrutivas. A partir de uma abordagem macro, a escola do poder contribui com análises, manobras e formulações para adaptar a OV ao ambiente competitivo, ou até mudar tal ambiente em seu favor.

3.3.8. Adequação da Escola Cultural

Apesar do perigo que a cultura representa à inovação (cultura é enraizada, portanto desencorajadora de mudanças necessárias; enfatiza a tradição, portanto encoraja a estagnação) a Escola Cultural, em comparação com o conflito da política, oferece o consenso integrado de ideologia e traz uma importante dimensão coletivista de processo decisório dentro de uma OV. Talvez uma saída seja a adoção de uma *cultura inovadora* para que se tenha um ajuste perfeito dentro de uma OV. A abordagem cultural também pode ser um forte fator fomentador para comunidades virtuais, criando um ambiente favorável ao surgimento de OVs.

3.3.9. Adequação da Escola Ambiental

A principal premissa ambiental é que o ambiente, o qual uma organização está inserida, é o agente central no processo de geração de estratégia e apresenta-se à organização como um conjunto de forças. O surgimento de uma OV, movido pelas forças antes explicitadas (mercado em constante mudança e desenvolvimento da Tecnologia de Informação e Comunicação) seria explicado por esta Escola. Entretanto, a contribuição desta Escola para uma OV não vai além da identificação das forças ambientais atuantes, pois uma organização que forma suas estratégias calcada somente

na visão ambiental se coloca como um elemento passivo incapaz de mudar seu ambiente retirando o caráter pró-ativo que uma OV deve ter.

3.3.10. Adequação da Escola de Configuração

A Escola de Configuração não trouxe novidades à discussão estratégica. Entretanto, seu grande mérito está em aceitar os principais conceitos das escolas anteriores e também identificar a limitação deles, por acreditar que são válidos sob determinadas condições. Uma OV pode ter, num primeiro momento, uma determinada forma de estrutura e um determinado propósito, adequados a um determinado tipo de contexto, o que dá origem a um determinado conjunto de estratégias. Num segundo momento, essa estrutura estável pode ser interrompida por um processo de transformação – um salto para uma outra configuração de estratégia. Uma OV é guiada por oportunidades de mercado, o que a leva potencialmente a contínuas mudanças de atuação com eventuais impactos em sua estrutura. Dessa maneira a palavra “mudança” faz parte definitivamente do vocabulário de uma OV. Partindo-se desse princípio, a escola de configuração se adequa ao conceito de OV, principalmente na fase posterior à sua iniciação, auxiliando na manutenção em fases de estabilidade, mas também gerenciando o processo de ruptura estratégica sem, entretanto, destruir a OV. Estratégias resultantes desse processo podem assumir a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir, porém cada forma a seu tempo e adequado à sua situação.

3.4 Identificação das Fases de Vida de uma OV e as suas Ações Estratégicas Relacionadas

Antes de detalharmos o modelo, propriamente dito, vamos subdividir a vida de uma organização virtual em fases¹ (Figura 7), pois cada fase de vida exige suas respectivas decisões e ações estratégicas.

As principais ações estratégicas a serem vivenciadas por uma OV estão expostas nas fases abaixo e esquematizadas nas Figuras 8 e 9.

- **Pré-iniciação** - Fase onde determinados fatores e forças determinam ações que contribuem e induzem ao surgimento de uma OV.
- **Iniciação** - Fase onde ações estratégicas são tomadas no sentido de se estruturar e estabelecer uma OV coesa, confiável, dinâmica (externamente) e estável (internamente).
- **Manutenção** - Fase em que as ações são tomadas no sentido de manter a estrutura da OV, bem como de proporcionar um ambiente propício à renovação estratégica e à formação de EVs.

Figura 7 --- Fases de Vida de uma OV.

¹ Para a identificação das fases de vida de uma OV foi utilizada a Estrutura Baseada em Competências da Administração de *Virtual Web Organizations* de Franke (2001)

Figura 8 - Ações Estratégicas das Fases de Pré-iniciação e Iniciação de uma OV.

Figura 9 - Ações Estratégicas da Fase de Manutenção de uma OV.

3.5 Modelo de Referência para a Formação de Estratégias em Organizações Virtuais (VO-E)

Cada uma das fases de vida de uma OV, descritas acima, obriga os componentes de uma OV a tomarem determinadas as ações estratégicas. O modelo é composto por vários quadros. Cada quadro:

1. Situa a OV em sua Fase de Vida;
2. Identifica o Agente Estrategista;
3. Expõe as Ações Estratégicas envolvidas em cada fase;
4. Indica as Abordagens Estratégicas, que os estrategistas poderiam se referenciar para formular questões, direcionar discussões, elaboração de modelos mais específicos, a fim de que surjam definições a respeito das estratégias a serem formadas para dar apoio às ações identificadas; e
5. Propõe Ferramentas de Estratégia, que os estrategistas poderiam utilizar para dar apoio à suas ações e decisões estratégicas.

As Fases de Vida são: a Fase de Pré-iniciação, Fase de Iniciação e Fase de Manutenção.

O Agente Estrategista é o agente principal que efetuará as ações estratégicas. O Agente pode ser uma pessoa, uma entidade, várias pessoas ou várias entidades, ou uma combinação entre elas.

As abordagens, citadas acima, dizem respeito à visão e aos processos adequados que cada escola de estratégia proporciona para a formação das estratégias. As abordagens são proporcionadas pelas escolas descritivas, aqui chamadas de: Abordagem Empreendedora, Abordagem Cognitiva, Abordagem de Aprendizado, Abordagem de Poder, Abordagem Cultural, Abordagem Ambiental e Abordagem de Configuração.

As ferramentas de estratégia dizem respeito às análises, métodos e modelos que cada escola de estratégia poderia contribuir para com o processo de formação de estratégia. Tais ferramentas são proporcionadas pelas escolas

prescritivas, aqui chamadas de: Ferramentas de Design, Ferramentas de Planejamento e Ferramentas de Posicionamento.

Quadro 1 - Fase de Pré-iniciação: Demanda por Informação e Comunicação

- **Agente principal:** Ser Humano
- **Ações estratégicas:**
 - o Demandar mais informação
 - o Comunicar com outros indivíduos: agrupa-se em comunidades virtuais
- **Abordagens estratégicas (contribuição das escolas):**
 - o **Cultural** – contribui com explicações sobre características culturais humanas de agregação e compartilhamento de informação, O agente tenderia a procurar comunidades virtuais com de características culturais comuns.
 - o **Ambiental** – contribui com explicações a respeito das forças tecnológicas que facilitam a comunicação entre indivíduos da população. O agente seria impelido a responder de forma passiva a essas forças para não ser eliminado do jogo.

Figura 10 - VO-E: Fase de Pré-iniciação: Demanda por Informação e Comunicação

Quadro 2 - Fase de Pré-iniciação: Adaptação ao Ambiente

- **Agente principal:** Iniciador da OV
- **Ação estratégica**
 - o Adaptar-se/reagir ao ambiente.
- **Abordagens estratégicas:**
 - o **Cognitiva*** - O agente age através de processo cognitivo:
 1. Atenção à informação recebida do mundo exterior;
 2. Codificação dessa informação, buscando sua adequação a padrões existentes;
 3. Associação entre diferentes itens de informação;
 4. Escolha da decisão emergente; e
 5. Reinício do processo (item 1).
 - o **Ambiental** – forças ambientais que atuam sobre o agente: mercado em constante mudança e desenvolvimento da Tecnologia de Comunicação e Informação e (TCI) induzindo-o a adaptar-se.
 - o **Empreendedora** – o agente sente as pressões do ambiente e toma a iniciativa de reagir.

* A formação de estratégias também é fundamentalmente um processo cognitivo. Portanto, toda formação de estratégia inclui algum processo de cognição. Com o objetivo de evitar redundância, a escola cognitiva não aparecerá nas demais fases.

Figura 11 - VO-E: Fase de Pré-iniciação : Adaptação ao Ambiente

Quadro 3 - Fase de Iniciação da OV: Visão, Pesquisa de mercado e Levantamento de competências básicas.

Figura 12 - VO-E: Fase de Iniciação da OV: Visão, Pesquisa de mercado e Levantamento de competências básicas.

Quadro 4 - Fase de Iniciação da OV: Procura por parceiros

- **Agente principal:** Iniciador da OV.
- **Ação estratégica:**
 - o Procurar por parceiros e formar grupo de cooperação.
- **Abordagem estratégica:**
 - o **Cultural** – o agente recorre a pessoas e empresas que têm algum vínculo cultural , o Iniciador pode dar preferência a parceiros potenciais de dentro da comunidade virtual formada anteriormente. A explicação é que o agente, dentro de uma comunidade virtual, já tem informações relevantes a respeito de competências desenvolvidas por cada componente. A familiaridade dos componentes daquela comunidade com a tecnologia de informação e comunicação (TIC) também é um fator considerado na escolha.

Figura 13 - VO-E: Fase de Iniciação da OV: Procura por parceiros

Quadro 5 - Fase de Iniciação da OV: Formação da Identidade (regras, códigos de comportamento da OV)

- **Agentes principais:** Parceiros + Iniciador
- **Ação estratégica:**
 - o **Formar a identidade da OV** – elaborar as regras e códigos de comportamento (para a formação da identidade da OV). A definição de tais questões deverá servir de base para o desenvolvimento de:
 - Um ambiente de confiança entre os parceiros da OV;
 - Um ambiente de confiança dos parceiros para com a estrutura política da OV.
 - Um ambiente de confiança do mercado para com a OV.
 - Uma cultura de constante inovação e renovação entre os participantes da OV.
- **Abordagens estratégicas:**
 - o **Poder Micro** – o entendimento do processo de poder micro permite levantar questões no sentido de desestimular comportamentos oportunistas individuais, estimular forças integradoras, bem como a construção de uma estrutura política dentro da OV.
 - o **Poder Macro** – permite análises, manobras e formulações para adaptar a OV ao ambiente competitivo, ou até mudar tal ambiente em seu favor.
 - o **Cultural** – o entendimento do processo cultural permite desestimular aspectos culturais que levam à estagnação inovadora, à comportamentos regionalistas e ao desencorajamento de mudanças; e construir uma cultura de inovação no grupo.
 - o **Aprendizado** – tal processo contribui com a importância da participação de todos os integrantes da OV para a construção da identidade da OV.
 - o **Configuração** – contribui com a perspectiva de renovação/mudança na formação da estrutura da OV, estrutura que deve se maleável o bastante para suportar mudanças estruturais sem destruir, porém, a organização.

Figura 14 - VO-E: Fase de Iniciação da OV: Formação da Identidade da OV

Quadro 6 - Fase de Iniciação da OV: Formação do Propósito (missão e intenções estratégicas da OV)

- **Agentes principais:** Parceiros + Iniciador
- **Ação estratégica:** Formar o propósito da OV – definir a missão e as intenções estratégicas da OV (para darem direção à organização). Responder a questões como:
 - o Quem é a OV?;
 - o Quais são as suas competências atuais?;
 - o Quais as oportunidades de negócios que a OV pode explorar hoje?;
 - o Quais as oportunidades de negócios que a OV poderá explorar no futuro?;
 - o Quais as competências necessárias para que essas oportunidades sejam exploradas?;
 - o Como a OV poderá explorar essas oportunidades?.
 - o Quais as tendências e cenários que podem levar a OV à uma futura renovação/mudança de propósito.
- **Abordagens estratégicas:**
 - o **Empreendedora** – contribui com conceitos de visão e definição do negócio da organização.
 - o **Aprendizado** – tal processo contribui com a importância da participação de todos os integrantes da OV para a construção do propósito estratégico da OV. Contribui também para definição de competências essenciais (atuais e necessárias) e a forma de se obter vantagem competitiva a partir delas.
 - o **Poder Macro** – permite análises, manobras e formulações para adaptar a OV ao ambiente competitivo, ou até mudar tal ambiente em seu favor.
 - o **Configuração** – contribui com a perspectiva e expectativa de renovação/mudança na formação do propósito da OV.
- **Ferramentas de Estratégia:**
 - o Análise SWOT (Escola do Design);
 - o Conceitos de Planejamento para definir missão, objetivos e metas (Escola de Planejamento); e
 - o Análises de Posicionamento (Escola de Posicionamento).

Figura 15 - VO-E: Fase de Iniciação da OV: Formação do Propósito da OV

Quadro 7 - Fase de Iniciação da OV: *Lobbying*

- **Agente principal:** OV (AEV + GVI)
- **Ação estratégica:**
 - o *Lobbying* – Comunicar e convencer os “interessados” (*stakeholders*), a respeito do conceito, identidade e missão da OV recém-formada. Tais *stakeholders* podem ser:
 - Políticos;
 - Indústrias;
 - Associações e Câmaras de comércio;
 - Concorrentes etc.
- **Abordagens estratégicas:**
 - o **Poder Macro** – proporciona o entendimento de manobras visando:
 - adaptar a OV ao ambiente competitivo; ou
 - mudar tal ambiente em seu favor.
 - o **Aprendizado** – cada membro da OV contribui no esforço de *lobbying* utilizando seu conhecimento e experiência. Emergem novas ações estratégicas.
- **Ferramentas de Estratégia:**
 - o Análises de Posicionamento (Escola de Posicionamento)

Figura 16 – VO-E: Fase de Iniciação da OV: *Lobbying*

Quadro 8 - Fase de Iniciação da OV: Planejamento de Marketing

AEV (Broker)

- **Agente Principal:** *Broker*
- **Ação estratégica**
 - o Efetuar o planejamento de marketing – confeccionar plano de marketing da OV:
 - Planejar atividades, tais como:
 - Elaboração de marca;
 - Elaboração de artigos em jornais (diários e especializados);
 - Elaborar campanhas publicitárias;
 - Estar presente em feiras e eventos;
 - Proporcionar treinamento em vendas aos componentes e *Broker etc.*
 - Apresentar plano para a OV: apreciação, possíveis reformulações e aprovação.
- **Abordagens estratégicas:**
 - o **Ambiental** – percepção ambiente externo, identificando tendências, mega-tendências, modismos de mercado para definições de campanhas de marketing.
 - o **Cultural** – marca, mensagens publicitárias etc deverão traduzir (para o mercado) e induzir (internamente) à uma identidade da OV.
 - o **Aprendizado** - necessidade da contribuição de todos os participantes da OV para a concepção do plano de marketing.
- **Ferramentas de Estratégia:**
 - o Análises de Posicionamento (Escola de Posicionamento)

Figura 17 - VO-E: Fase de Iniciação da OV: Planejamento de Marketing

Quadro 9 - Fase de Iniciação da OV: Planejamento Financeiro

AEV (Broker)

- **Agente principal:** *Broker*
- **Ações estratégicas:**
 - o Efetuar planejamento financeiro – Levantar custos da estrutura e funcionamento; bem como custos de execução do plano de marketing da OV. Obter e administrar recursos financeiros para as fases de iniciação e manutenção da OV:
 - Levantamento de diferentes possibilidades de captação de recursos:
 - Internas
 - Externas
- **Abordagens estratégicas:**
 - o **Poder Micro** – orienta discussões e previne impasses quanto à:
 - Captação via investimentos e contribuições dos parceiros da OV.
 - o **Poder Macro** – orienta manobras a serem tomadas quanto à:
 - Captação via *stakeholders*.
 - Captações bancárias e governamentais.
 -
- **Ferramentas de Estratégia:**
 - o Ferramentas de Planejamento (Escola de Planejamento).

Figura 18 - VO-E: Fase de Iniciação da OV: Planejamento Financeiro

Quadro 10 - Fase de Iniciação da OV: Fundação da OV

Figura 19 - VO-E: Fase de Iniciação da OV: Fundação da OV

- **Agente principal:** OV
- **Ação estratégica**
 - o Fundar a OV
 - Formalizar a OV (se assim o mercado e/ou a legislatura exigir), para:
 - Permitir assinatura de contratos;
 - Estruturar base legal para formação de EVs;
 - Contratar funcionários, e serviços para o *Broker*.
 - Organizar uma cerimônia de fundação da OV, objetivando:
 - Reunir oficialmente todos os membros da OV, parceiros e acionistas, onde será oficializado o conjunto de regras da OV;
 - Lançar oficialmente a OV para o ambiente externo à OV (*stakeholders*, mídia etc.)
 - Entrar em contato com parceiros potenciais para a OV; e
 - Dar continuidade ao clima de identificação, integração e confiança dentro da OV.
- **Abordagens estratégicas:**
 - o **Cultural** – identificação com a OV (cultura interna)
 - o **Poder Micro** – integração, responsabilidade: confiança interna (entre os membros da OV)
 - o **Poder Macro** – coesão: confiança externa (do mercado para com a OV)
 - o **Aprendizado** – captação de parceiros potenciais.
- **Ferramentas de Estratégia:**
 - o Análises de Posicionamento (Escola de Posicionamento)

Quadro 11 - Fase de Manutenção da OV: Marketing

- **Agente principal: OV**
- **Ação estratégica**
 - o Ações de Marketing/Vendas – a OV tem a necessidade de comunicação com as atuais e potenciais partes interessadas e com o público em geral. Dessa forma o *broker* será a interface com o mercado e exercerá a atividade de administração do *mix* de comunicação de marketing, sendo que todos os parceiros da OV devem ser motivados a exercer atividades de marketing e vendas individualmente, atuando como uma força de vendas amplificada. O mix de comunicação de marketing é composto de cinco formas essenciais de promoção:
 - Propaganda;
 - Promoção de vendas;
 - Relações públicas e publicidade;
 - Vendas pessoais;
 - Marketing direto.
- **Abordagens estratégicas:**
 - o **Ambiental** – percepção das forças externas que atuam sobre a OV, identificando tendências, mega-tendências, modismos de mercado.
 - o **Cultural** – cultura da Inovação e Confiança: ações de marketing deverão mostrar uma imagem (para o mercado) que transpareça uma cultura de inovação e confiança.
 - o **Aprendizado** – necessidade da contribuição de todos os participantes da OV para a atividade de marketing/vendas para criar um ambiente propício ao surgimento de estratégias emergentes.
- **Ferramentas de Estratégia:**
 - o Análises de Posicionamento (Escola de Posicionamento)

Figura 20 - VO-E: Fase de Manutenção da OV: Marketing

Quadro 12 - Fase de Manutenção da OV: Finanças

AEV (Broker)

- **Agente principal:** *Broker*
- **Ações estratégicas**
 - o Decisões financeiras – relacionadas às receitas e custos da estrutura e funcionamento; bem como custos de execução da atividade de marketing da OV. Obter e administrar recursos financeiros da OV:
 - Internos
 - Externos
- **Abordagens estratégicas:**
 - o **Poder Micro** – orienta discussões e previne impasses quanto à:
 - Captação via investimentos e contribuições dos parceiros da OV.
 - o **Poder Macro** - orienta manobras a serem tomadas quanto à:
 - Captação via *stakeholders*.
 - Captação via banco e governo.
- **Ferramentas de Estratégia:**
 - o Ferramentas de Planejamento (Escola de Planejamento).

Figura 21 - VO-E: Fase de Manutenção da OV: Finanças

Quadro 13 - Fase de Manutenção da OV: Procura por componentes potenciais

Figura 22 - VO-E: Fase de Manutenção da OV: Procura por componentes potenciais

- **Agente principal:** OV
- **Ação estratégica**
 - o Procurar por novos parceiros potenciais para a OV - quando apontada a necessidade de competências essenciais complementares (e substitutas) para que a OV alcance objetivos de mercado (aumentar escopo/escala a fim de incrementar a competitividade da OV como um todo, bem como de suas EVs).
- **Abordagens estratégicas:**
 - o **Ambiental** – percepção das forças externas que atuam sobre a OV - identificando tendências, mega-tendência, modismos de mercado e necessidades/desejos dos clientes – para que se identifiquem competências complementares que vão de encontro a essas necessidades e tendências de mercado.
 - o **Cultural** – o aspecto cultural deve ter um caráter norteador e não bloqueador na escolha de novos parceiros. Para uma OV que pretende ser global, ela deve distinguir aspectos culturais globais e não regionais em seus parceiros potenciais. Tais aspectos devem sempre, mais uma vez, fortalecer uma cultura de inovação e confiança entre os parceiros da OV.
 - o **Aprendizado** – compreensão retrospectiva: uma OV poderá entrar em uma variedade de mercados diferentes e descobrir o que faz de melhor (aprender a respeito de suas forças e fraquezas). Gradualmente, procurando compreender tudo isso, a OV manterá as competências que tiverem bons resultados e procurará novas competências complementares exteriores.
 - o **Poder Micro** – conflitos internos poderão surgir, principalmente dos parceiros os quais se sentirem excluídos da OV pela entrada de novos parceiros cujas competências concorram com as suas. Tal substituição pode se dar pela carência de qualidade em suas competências, observados a partir do aprendizado.
- **Ferramentas de Estratégia:**
 - o Análise SWOT (Escola do Design)
 - o Análises de Posicionamento (Escola de Posicionamento)

Quadro 14 - Fase de Manutenção da OV: Educação e qualificação dos parceiros

Figura 23 - VO-E: Fase de Manutenção da OV: Educação e qualificação dos parceiros

- **Agente principal:** OV (coordenada pelo Broker)
- **Ações estratégicas**
 - o Analisar o conhecimento e qualificação dos componentes da OV.
 - o Manter contato com universidades e órgãos de pesquisa para manter os componentes atualizados a respeito dos últimos desenvolvimentos sobre assuntos pertinentes.
 - o Proporcionar cursos e eventos educativos para a OV.
- **Abordagens estratégicas:**
 - o **Ambiental** – percepção das forças externas que atuam sobre a OV - identificando tendências, mega-tendência, modismos de mercado e necessidades/desejos dos clientes – para que se identifiquem novos conhecimentos necessários à OV que vão de encontro a essas necessidades e tendências de mercado.
 - o **Aprendizado** – compreensão retrospectiva: uma OV poderá se deparar com uma variedade de mercados diferentes e descobrir o que faz de melhor (aprender a respeito de suas forças e fraquezas). Gradualmente buscará aprimorar, cada vez mais, suas competências que tiverem bons resultados, proporcionará treinamento e atualização para seus parceiros mais defasados.
- **Ferramentas de Estratégia:**
 - o Análise SWOT (Escola do Design)
 - o Análises de Posicionamento (Escola de Posicionamento)

Quadro 15 - Fase de Manutenção da OV: Comunicação interna

AEV (Broker)

- **Agente principal:** *Broker*
- **Ações estratégicas**
 - o Efetuar a distribuição da informação – informações a respeito da OV, de projetos, eventos, treinamentos, calendário, perfil e competências dos componentes etc.
 - Estruturar canais de comunicação entre:
 - *Broker* – componente(s) / componente(s) - *Broker*
 - componente(s) - componente(s)
 - Promover encontros entre componente para troca de experiências (pequenos grupos ou OV como um todo).
 - Manter ferramentas de comunicação, tais como intranet, e-mails, vídeo-conferências etc.
 - o Proporcionar um ambiente confiável propício para troca de informações, idéias, experiências, propostas e críticas.
 - o Estabelecer confiança e comunicação entre componentes, objetivando aumentar quantitativamente e qualitativamente a cooperação dentro da organização e formar EVs.
- **Abordagens estratégicas:**
 - o **Aprendizado** – compreensão retrospectiva, estratégias emergentes, empreendimento estratégico, incrementalismo lógico.
 - o **Poder Micro:** desenvolvimento de fatores integradores: cultura e confiança interna (entre os membros da OV)
- **Ferramentas de Estratégia:**
 - o Análise SWOT (Escola do Design).
 - o Análises de Posicionamento (Escola de Posicionamento)
 - o Ferramentas de Planejamento (Escola de Planejamento).

Figura 24 - VO-E: Fase de Manutenção da OV: Comunicação interna

Quadro 16 - Fase de Manutenção da OV: Comunicação externa

AEV (Broker)

- **Agente principal:** *Broker*
- **Ações estratégicas**
 - o Manter comunicação e relacionamentos com *stakeholders*
 - Universidades e instituições de pesquisa
 - Instituições e associações
 - Imprensa
 - Políticos
 - etc
 - o Estabelecer e manter comunicação e relacionamentos com consumidores atuais e potenciais.
- **Abordagens estratégicas**
 - o **Aprendizado** – tal processo contribui com a importância da participação de todos os integrantes da OV para a construção da identidade da OV.:
 - o **Poder Macro** - análises, manobras e formulações para adaptar a OV ao ambiente competitivo, ou até mudar tal ambiente em seu favor.
- **Ferramentas de Estratégia:**
 - o Análise SWOT (Escola do Design).
 - o Análises de Posicionamento (Escola de Posicionamento)

Figura 25 - VO-E: Fase de Manutenção da OV: Comunicação externa

Quadro 17 - Fase de Manutenção da OV: Fomento, facilitação e manutenção da confiança

AEV (*Broker*)

- **Agente principal:** *Broker*
- **Ações estratégicas**
 - o Manter uma infra-estrutura de comunicação (já explicitada anteriormente)
 - o Manter e aprimorar a identidade da OV de modo que os componentes a entendam e a incorporem. O principal objetivo é um contínuo desenvolvimento de um ambiente de confiança dentro da OV que proporcione o surgimento de EVs. Tal identidade:
 - define papéis e responsabilidades,
 - predetermina processos de negócios,
 - estabelece um código de conduta e
 - estipula regras e regulamentos para a cooperação dentro de uma OV.
 - o Criar condições ambientais dentro da OV que proporcionem vantagens competitivas através de uma rápida e flexível configuração para o surgimento de EVs
- **Abordagens estratégicas:**
 - o **Poder Micro** – desenvolvimento de atividades integradoras que reforcem a confiança interna da organização.
 - o **Poder Macro** – desenvolvimento de relações de confiança com *stakeholders*
 - o **Cultural** – destruir aspectos culturais que levam a comportamentos individualistas e criem impedimentos à inovação.
 - o **Aprendizado** – compreensão retrospectiva, estratégias emergentes, empreendimento estratégico, incrementalismo lógico.
- **Ferramentas de Estratégia:**
 - o Análise SWOT (Escola do Design).
 - o Análises de Posicionamento (Escola de Posicionamento)

Figura 26 - VO-E: Fase de Manutenção da OV: Fomento, facilitação e manutenção da confiança

Quadro 18 - Fase de Manutenção da OV: Manutenção da capacidade de transformação estratégica da OV

OV (Organização Virtual)

Figura 27.a - VO-E: - Fase de Manutenção da OV: Manutenção da capacidade de transformação estratégica da OV.

- **Agente principal:** OV
- **Ação estratégica**
 - o Manter, através de todas as ações estratégicas anteriores, um ambiente propício e preparado para possíveis transformações da estratégia sem que tais transformações destruam a OV.
- **Abordagens estratégicas:**
 - o Todas
 - o **Configuração – estágios de transformação:**
 - Estágio de desenvolvimento
 - Estágio de estabilidade
 - Estágio de adaptação
 - Estágio de empenho
 - Estágio de revolução
- **Ferramentas de Estratégia:**
 - o Análise SWOT (Escola do Design)
 - o Análises de Posicionamento (Escola de Posicionamento)
 - o Ferramentas de Planejamento (Escola de Planejamento)

3.5.1 Manutenção da Capacidade de Transformação Estratégica de uma OV

Uma OV deve, também, manter latente a sua capacidade de mudança estratégica, mesmo depois de formadas estratégias. Deve ficar atenta a tendências de mudanças, sejam elas macro-tendências ou modas. Manter uma estrutura e identidade maleável a ponto de poder efetuar “saltos quânticos para a uma nova configuração” sem por em risco a OV.

A Figura 27.b a seguir ilustra uma OV mantendo sua capacidade de transformação estratégica por um processo de configuração. Todos os processos de formação de estratégia (ambiental, cultural, cognitivo, empreendedor, poder e aprendizado) servem de base para um ambiente propício à transformação. As escolas do design, planejamento e posicionamento atuam como instrumentos de apoio e norteadores da formação de estratégias. A OV opera visando sempre o mercado e o aprimorando constante de um ambiente de confiança entre seus integrantes. A confiança também é a ponte que une a OV e o mercado.

Logo após, os Quadros 1 e 2 mostram um resumo do Modelo VO-E.

Figura 27.b – VO-E: Manutenção da Capacidade de Transformação Estratégica de uma OV

Ações Estratégicas	Abordagens Estratégicas proporcionadas pelas escolas:	Ferramentas de Estratégias proporcionadas pelas escolas:
Demanda por Informação e Comunicação	Cultural Ambiental Cognitiva	...
Adaptação ao Ambiente	Ambiental Cognitiva Empreendedora	...
Pesquisa de mercado e Levantamento de competências básicas	Empreendedora Cognitiva	Design Posicionamento
Procura por parceiros	Cultural Cognitiva	...
Formação da Identidade da OV	Poder Micro Poder Macro Cultural Aprendizado Configuração Cognitiva	...
Formação do Propósito da OV	Empreendedora Aprendizado Poder Macro Configuração Cognitiva	Design Planejamento Posicionamento
Lobbying	Poder Macro Aprendizado	Posicionamento
Planejamento de Marketing	Ambiental Cultural Aprendizado	Posicionamento
Planejamento Financeiro	Poder Micro Poder Macro	Planejamento
Fundação da OV	Cultural Poder Micro Poder Macro Aprendizado	Posicionamento

Figura Quadro 1 - Resumo do Modelo de Referência para Formação de Estratégias em OVs: Fases de Pré-iniciação e Iniciação

Ações Estratégicas	Abordagens Estratégicas proporcionadas pelas escolas:	Ferramentas de Estratégias proporcionadas pelas escolas:
Manutenção de Marketing	Ambiental Cultural Aprendizado Cognitiva	Posicionamento
Manutenção Financeira	Poder Micro Poder Macro Cognitiva	Planejamento
Procura por parceiros potenciais	Ambiental Cultural Aprendizado Poder Micro Cognitiva	Design Posicionamento
Educação e Qualificação dos parceiros	Ambiental Aprendizado Cognitiva	Design Posicionamento
Comunicação Interna	Aprendizado Poder Micro Cognitiva	Design Posicionamento Planejamento
Comunicação Externa	Aprendizado Poder Macro Cognitiva	Design Posicionamento
Fomento, facilitação e manutenção da confiança	Poder Micro Poder Macro Cultural Aprendizado Cognitiva	Design Posicionamento
Manutenção da capacidade de transformação estratégica da OV	Todas Configuração	Design Posicionamento Planejamento

Figura Quadro 2 - Resumo do Modelo de Referência para Formação de Estratégias em OVs: Fase Manutenção

4. APLICAÇÃO DO MODELO DE REFERÊNCIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS EM ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS (VO-E)

4.1. Considerações Iniciais

A aplicação do Modelo de Formação de Estratégias em Organizações Virtuais (VO-E) deu-se através de sua execução prática em uma organização virtual (OV) que atua no mercado audiovisual: a MOVO - Movies Virtual Organization.

Quando da aplicação do modelo VO-E, a MOVO já havia sido iniciada. Porém, a organização ainda era desprovida de um conjunto ações estratégicas orientadoras, para que a direcionassem daquele ponto em diante. De acordo com o modelo VO-E, a MOVO se encontrava na “Fase de Iniciação” cujas próximas “Ações Estratégicas” a serem tomadas estavam relacionadas à sua “Formação de Identidade” (Quadro 5 do modelo VO-E) e a “Formação de Propósito” (Quadro 6 do modelo VO-E). A função principal da “Formação da Identidade” seria constituir a base para a confiança relacional entre os componentes da OV; dos componentes para com a OV; e do mercado para com a OV. A função principal da “Formação do Propósito” seria definir os objetivos e metas da organização e traçar caminhos para que fosse possível alcançar os objetivos da OV.

O argumento aqui é: para que uma OV forme uma estratégia geral que seja realmente completa, consistente e possível de ser implementada, seu grupo de estrategistas, ou seja, todos os seus componentes, devem incluir a formação de identidade e de propósito no processo.

Reforçando esse argumento, Nadler (1994) diz que os envolvidos com o que ele chama de arquitetura organizacional devem considerar duas questões.

De um lado, devem pensar em como a arquitetura permitirá à organização executar seu propósito e buscar atingir seus objetivos. De outro lado, devem também considerar como a arquitetura organizacional se harmonizará com os indivíduos que trabalham para a organização, pensando numa perspectiva sócio-cultural. Porém, aquele autor também diz que se o foco for direcionado apenas sobre o propósito, corre-se o risco de suas intenções estratégicas não funcionarem, não serem implementadas ou criarem novos problemas ao resolver os antigos. Por outro lado, se o foco for apenas sobre a perspectiva sócio-cultural pode-se ter organizações nas quais muitas pessoas se sentem satisfeitas, mas deixam de implementar as estratégias e realizar o trabalho. Portanto, as duas perspectivas se mostram válidas e complementares. Ambas devem ser habilmente consideradas durante o processo de elaboração de um projeto de organizações.

A aplicação do modelo VO-E, portanto, foi centrada nos seu Quadros 5 e 6. Tendo como base as “Abordagens Estratégicas” e “Ferramentas de Estratégia”, indicadas por esses Quadros, foi possível desenvolver um roteiro com as etapas, as fases de cada etapa e as questões estratégicas de cada fase, que seriam debatidas e definidas pelo grupo de estrategistas.

A seguir, num primeiro momento, caracteriza-se a Organização Virtual MOVO, a qual o modelo foi aplicado: seus componentes, suas competências, sua infra-estrutura tecnológica, sua história e uma narrativa da primeira EV formada pela OV.

Num segundo momento, delimita-se o escopo do trabalho de aplicação e validação do modelo, identificando-se a fase da vida da organização onde o modelo foi introduzido, bem como as ações estratégicas a serem desenvolvidas.

Num terceiro momento, são expostas as etapas de aplicação do modelo. São desenvolvidas as abordagens estratégicas e ferramentas de estratégia indicadas pelo modelo; são definidas as questões pertinentes a cada abordagem e ferramenta para que tais questões sejam debatidas e definidas pelos estrategistas da OV.

Num quarto momento, são expostos os resultados obtidos com a aplicação do modelo na formação de estratégias na MOVO.

Finalmente, num quinto momento, estão as conclusões do capítulo.

4.2. Caracterização da Organização Virtual: MOVO – Movies Virtual Organization

4.2.1. Composição da MOVO

A MOVO é a primeira organização virtual (OV) de audiovisual brasileira. É uma organização virtual voltada para a indústria do audiovisual, fundada informalmente em 29 de abril de 2003 por três componentes (Quadro 3).

Componente	Competências	Equipamentos
Componente A	Planejamento de empreendimentos, roteiro e produção.	1 Desk-top de 128MB RAM, HD40GB; 1 Lap-top 1 Conexão de banda larga Speedy
Componente B	Trilha sonora, composição, som.	1 Desk-top 128 MB RAM, HD40GB (interface áudio) Teclado Roland Guitarra Fender Bateria Roland Outros instrumentos SamplerBoss PedalPOD Mesa de som
Componente C	Direção, câmera, iluminação, pós-produção.	Câmera DV (captação digital) Câmera Mini DV (captação digital) Câmera 16 mm Câmera Super 8 Câmera 8 mm Projetores 16, s8 e 8 Moviola 16 mm 2Desk-top (gráfico) 8.000 Wts iluminação Ilha de edição digital Conexão de banda larga Speedy

Figura Quadro 3 – Componentes, competências e equipamentos da MOVO.

4.2.2. Histórico

A MOVO teve origem a partir de uma comunidade virtual chamada “Confraria dos Cumpadres”. A criação da Confraria dos Cumpadres foi uma iniciativa tomada por este autor no ano de 2001. Sua estruturação foi simples:

reuniu-se os endereços eletrônicos de todos os quais foram distribuídos para todos.

Um dos objetivos da criação da Confraria foi o de reunir, virtualmente, um grupo de amigos, pois, na época, tal grupo se encontrava em fase de dispersão, com alguns deles morando em outros Estados e países. Nesse sentido, a Confraria obteve êxito, pois além de resgatar o contato entre os participantes desse grupo (evitando sua dispersão), aprimorou o relacionamento interpessoal dentro do grupo. Iniciado com 10 participantes (chamados de “cumpadres”), hoje a Confraria dos Cumpadres contém 25 participantes que recebem e enviam e-mails diariamente e se reúnem semanalmente. Alguns dos seus integrantes (pertencentes às mais diversas áreas profissionais) tiveram sua iniciação em Internet motivados pelos demais componentes do grupo. Outros já contavam com amplo conhecimento em Tecnologia de Comunicação e Informação (TCI).

O outro objetivo era o de que tal comunidade virtual se tornasse um ambiente propício para o surgimento de organizações virtuais e empresas virtuais (EVs). Este objetivo foi particularmente idealizado por este autor desde quando teve contato com conceitos de Organizações e Empresas Virtuais (EVs) do curso de mestrado em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC) da Universidade de São Paulo (USP). Desde o início da comunidade virtual, procurou-se evitar qualquer tipo de hierarquia ou normas para essa comunidade, exatamente para não cercear qualquer tipo de idéias ou proposições. O único fator, além do cultural, que contribuiu para construção da identidade da comunidade foi a marca “Confraria dos Cumpadres”; e a única regra exposta é a de que a inclusão de novos membros na comunidade deveria ser indicada por um de seus participantes e aprovada por todos. Nesse sentido, o de formar OV, a Confraria também obteve êxito, pois no ano de 2003 foi formada a MOVO. A partir da troca de informações proporcionada pela Confraria, através de mensagens eletrônicas e reuniões semanais, três de seus integrantes resolveram formar um grupo de produção audiovisual.

4.2.3. A Primeira Empresa Virtual da MOVO

Logo que foi formada, conceitos básicos de virtualidade, como os expostos neste trabalho, foram transmitidos aos componentes da MOVO. De imediato, procurou-se uma oportunidade de mercado possível de ser explorada em forma de Empresa Virtual (EV), com os objetivos de:

1. Não se perder a alta motivação em que se encontravam seus componentes (grande vontade de passar da atividade teórica à atividade prática); e
2. Testar como a cooperação se daria dentro da EV.

A oportunidade identificada foi o II Festival do Minuto de Ribeirão Preto, um festival de filmes de até um minuto de duração, cujo tema exigido era livre. O Festival do Minuto proporciona mesclar linguagens de vários tipos, porém, pela própria restrição de tempo, é um formato que se identifica com a linguagem publicitária. Além de proporcionar um retorno promocional, em termos de visualização da MOVO pelo mercado, a oportunidade também oferecia um prêmio em dinheiro de 2 mil reais que, caso fosse ganho, seria reinvestido na própria MOVO com a compra de uma câmera digital.

Todo o processo de produção do filme, desde a pesquisa de mercado, passando pelo o argumento e roteiro, captação, até última fase de a pós-produção (edição e trilha sonora), teve como referência o consumidor, ou seja o espectador. Foram identificados dois tipos de espectadores:

1. A platéia, o principal termômetro para se medir a reação, favorável ou não, do trabalho; e
2. Os jurados, que determinariam o vencedor.

Como o sucesso de um filme pode ser diretamente relacionado à identificação do expectador com o protagonista, a EV foi configurada focando tais consumidores. Foram estudadas as características comuns a esses consumidores. Foram analisadas tendências de mercado. Com base nessas tendências, foi definido um argumento e, a partir do argumento, foi desenvolvido um roteiro. Como faltava, à MOVO, uma tecnologia que proporcionasse qualidade ao filme (em termos de equipamentos de captação e edição), firmou-se uma parceria com uma produtora que contribuiu com tal

equipamento. O mesmo ocorreu com o ator do filme. Foi feita a captação, a edição e se teve o produto acabado: a EV-filme “Webmastur”.

Todo o processo de formação da EV foi feito de maneira rápida e ágil para justamente se testar o potencial do *Broker* da MOVO, cujo papel coube ao Componente A, e a capacidade de produção dos demais componentes da equipe. O processo total (fundação da OV e finalização da primeira EV) durou somente dezesseis dias, sendo que a EV foi concebida e finalizada em uma semana.

Dentre as mais de 200 inscrições que o II Festival do Minuto de Ribeirão Preto recebeu (inclusive do exterior), a EV “Webmastur” conseguiu classificar-se entre os 34 filmes que passaram pela etapa de seleção. O filme teve grande sucesso com o principal espectador (a platéia) sendo um dos mais aplaudidos e elogiados. Tal fato motivou ainda mais os integrantes da MOVO a procurarem aprimorar sua estrutura e formar uma base estratégica para a OV.

4.3. Delimitação do Escopo do Trabalho

O escopo da aplicação e validação do modelo de formação de estratégias na MOVO compreende a fase de iniciação e, dentro dessa fase, as ações estratégicas de formação de identidade e formação de propósito, ilustradas nas Figuras 28 e 29, a seguir.

Figura 28 - Fases de vida de uma OV: escopo da aplicação e validação do modelo.

Figura 29 - Ações estratégicas das Fases de Pré-iniciação e Iniciação: escopo da aplicação e validação do modelo.

☆ Ações de *lobbying* dizem respeito a comunicar e convencer pessoas-chave de grupos institucionais no na visão e conceito da OV, como políticos, ministros, associações de indústria e comércio, câmaras de comércio. Através de encontros e eventos, imprensa, *press releases*, e, em particular, formadores de opinião. O principal objetivo é receber suporte e benevolência dos diferentes grupos institucionais para obtenção de financiamento, implementar relacionamentos de longo-prazo com pessoas-chave, bem como manter a credibilidade da OV a fim de facilitar a procura por parceiros e estabelecer relacionamento com o consumidor

4.4. Etapas da Aplicação do Modelo

A estratégia global da OV é formada seguindo-se duas etapas.

A primeira etapa é preparatória e tem dois objetivos. O primeiro é o de proporcionar um nível satisfatório de conhecimento a todos os participantes do processo de formação de estratégia, abordando os temas “estratégia” e “OVs / EVs”. O segundo objetivo é o de proporcionar uma uniformidade de linguagem para que a etapa seguinte flua sem muitas interrupções por ruídos na comunicação.

A segunda etapa é a efetiva formação da estratégia geral da OV.

Recomenda-se a participação de um ou mais facilitadores orientadores, ou seja, pessoas que tenham conhecimentos a respeito dos temas abordados e que vão orientar todo o processo.

4.4.1. Primeira Etapa – Transferência de Conhecimento aos Componentes da OV

Esta etapa consiste em atividades intelectuais e comportamentais, onde com o objetivo de proporcionar aos participantes um nível de conhecimento adequado do conteúdo; e, também, de desenvolver a socialização, conhecimento e confiança entre os participantes do grupo. O conteúdo a ser conceituado e debatido nesta primeira etapa:

- Estratégia

- A. Necessidades, desejos e demandas dos consumidores.
- B. Objetivos das organizações.
- C. Tomadas de decisão estratégica.
- D. Abordagens estratégicas (escolas de estratégia).
- E. Métodos para avaliação da postura estratégica.

- Organizações Virtuais (OV)

- A. O que é OV.

- B. Características.
- C. Negócios Virtuais Globais.
- D. Entidades: Grupo Virtual de Empresas (*Cluster*), Agenciador de EVs (*Broker*) e Empresas Virtuais (EVs); e suas atribuições.
- E. Ciclo de Vida de EVs
- F. Fases de vida da OV.
- G. Vantagens proporcionadas por uma OV.
- H. Delineamento e cronograma de formação de estratégias da OV em questão.

Esta etapa configura-se pela realização de seminários e reuniões, com a participação de todos os que se envolverão no processo de formação de estratégias da OV. Deve ter como resultado:

1. Um nível satisfatório de conhecimento pelo grupo; e
2. Total uniformidade de linguagem.

4.4.2. Segunda Etapa : Formação da Estratégia da OV (Formação de Identidade e Formação de Propósito)

Ainda um exercício intelectual e comportamental. Objetiva a elaboração da estratégia geral inicial para a OV. O grupo pode ser único ou subdividido em sub-grupos, pequeno ou grande. Porém é indispensável no grupo:

1. Uniformidade dos conceitos e das metodologias;
2. Cooptação e engajamento de todos os componentes da organização; e
3. Consenso quanto aos resultados.

Esta etapa inclui duas fases: A fase de Formação da Identidade e a fase de Formação do Propósito. As duas fases são detalhadas a seguir. São compostas por questões a serem debatidas e definidas pelo grupo de estrategistas. Tais questões foram concebidas a partir das "Abordagens Estratégicas" e "Ferramentas de Estratégia" indicadas pelos Quadros 5 e 6 do modelo VO-E.

4.4.2.1. Primeira Fase - Formação de Identidade da OV:

Nesta fase, não há a necessidade se colocar as questões abaixo de maneira ordenada, cabendo aqui uma certa liberdade no tratamento e inter-relacionamento das questões durante a discussão. Cabe ao facilitador, selecionar e direcionar os debates sem perder de vista os resultados a serem alcançados. As abordagens estratégicas utilizadas, ou seja, as bases teóricas proporcionadas pelas escolas de estratégia, e principais questões a serem levantadas e definidas nesta fase são:

A. Abordagem estratégica: Poder Micro

- Definição de ações para consolidar a confiança interna
 - a. Formulação de regras para desestimular comportamentos oportunistas individuais dos participantes
 - b. Formulação de regras para estimular a integração entre os participantes
- Definição da estrutura política da OV

B. Abordagem estratégica: Poder Macro

- Definição de ações para consolidar a confiança externa: manobras para adaptar a OV ao ambiente competitivo, ou até mudar tal ambiente em seu favor.

C. Abordagem estratégica: Cultural

- Definição das ações para desenvolver uma cultura de permanente inovação.

D. Abordagem estratégica: Aprendizado

- Definição de procedimentos, cuja função é captar, dos componentes da OV, novas idéias e novas estratégias que surgirão com o passar do tempo.

E. Abordagem estratégica: Configuração

- Definição das diretrizes que proporcionarão à OV uma estrutura maleável para suportar mudanças de estratégia sem destruí-la.

4.4.2.1.1. Definição da Identidade da OV

Após chegar-se a todas as definições anteriores é possível, agora, traçar as linhas gerais da identidade da OV.

4.4.2.2. Segunda Fase - Formação de Propósito da OV

Ao contrário da fase de formação de identidade da OV, nesta as questões devem ser expostas e definidas de maneira ordenada. Assim, há um necessário direcionamento dos temas discutidos, o que proporciona uma otimização do tempo de discussão. Nesta segunda fase são utilizadas as ferramentas estratégicas - as análises e técnicas com as quais contribuem as escolas prescritivas de estratégia: Escola do Design, de Planejamento e de Posicionamento.

A. Abordagem estratégica: Empreendedora

1. Definição do(s) Negócio(s) da OV

B. Ferramenta de estratégia: Design

2. Análise de Mercado
3. Análise SWOT

C. Ferramenta de estratégia: Posicionamento

4. Diagnóstico de posicionamento competitivo no mercado. Aqui são empregados modelos e métodos de avaliação de posicionamento estratégico dentro do mercado.
5. Conclusões e definições estratégicas em relação ao ambiente de mercado de atuação da OV.

D. Abordagem estratégica: Aprendizado

6. Definição das competências atuais da OV
7. Identificação das oportunidades de negócio que a OV pode explorar com suas competências atuais.
8. Identificação das oportunidades de negócios que a OV poderá explorar no futuro.
9. Definição das competências futuras necessárias para a OV explorar as oportunidades de negócios identificadas.

E. Ferramenta de estratégia: Planejamento

10. Definição dos objetivos de longo prazo da OV.

F. Ferramenta de estratégia: Planejamento

11. Definição das metas.

G. Abordagem estratégica: Poder Macro

12. Definição das manobras para se conseguir criar condições ambientais para que os objetivos e metas sejam alcançados.

H. Ferramenta de estratégia: Planejamento

13. Definição da Missão da OV

I. Abordagem estratégica: Configuração

14. Identificação de tendências e cenários que podem levar a uma futura renovação/mudança de propósito.

4.4.2.3. Definição do Propósito OV

Após concluirmos todas as identificações, análises e definições anteriores, já é possível para o grupo traçar as linhas gerais do propósito da OV.

4.4.3. Formação da Estratégia da OV

Finalmente, nesta fase, após todas as definições anteriores, podemos traçar as linhas gerais da Estratégia Geral da OV. Tal estratégia é formada pela agregado Identidade-Propósito da OV, de maneira que uma apóie e interaja com a outra, formando um direcionamento coeso para que a organização atinja seus objetivos, dentro de uma estrutura maleável, porém consistente.

4.5. Resultados Obtidos com a Aplicação do Modelo VO-E na MOVO

A seguir apresenta-se um resumo dos resultados obtidos com a aplicação do modelo VO-E na Organização Virtual MOVO. Para fins didáticos, o texto, a seguir, manteve a mesma seqüência do roteiro apresentado anteriormente, sendo que as definições feitas pelo grupo estão nos textos formatados em *itálico*.

4.5.1. Primeira Etapa – Transferência de Conhecimento aos Componentes da MOVO

Todo o conteúdo foi passado por este autor que serviu como facilitador do grupo. Foram necessárias quatro reuniões para que o fosse concluído o conteúdo, onde cada reunião teve, aproximadamente, duas horas de duração. A sala de reuniões contava com um computador, onde as exposições foram feitas com o auxílio de programa eletrônico de apresentação. Foram alcançados:

1. Um nível satisfatório de conhecimento pelo grupo; e
2. Total uniformidade de linguagem.

4.5.2. Segunda Etapa - Formação da Estratégia da MOVO (Formação de Identidade e Formação de Propósito)

4.5.2.1. Primeira Fase - Formação de Identidade da MOVO:

A. Abordagem estratégica: Poder Micro

- Definição de ações para consolidar a confiança interna da MOVO
 - a. Regras para desestimular comportamentos oportunistas individuais dos participantes:

1. INGRESSO NA MOVO

Ao ingressar na MOVO, cada componente deve assinar um acordo contratual entre ele e a MOVO (representada pelo Broker). Também deve estipular a quantidade mínima de horas que serão direcionadas a projetos dentro da MOVO. Tal oferta estará adicionada ao contrato inicial com o nome de Registro de Provisão, onde estará declarado:

- *Os tipos de produtos/serviços que o participante se propõe a contribuir, bem como a descrição de equipamentos envolvidos;*
- *O tempo mínimo de provisão à MOVO garantido pelo participante;*
- *O custo da unidade de provisão (unidades monetárias/hora de equipamentos e trabalho) já deduzido de suas margens de lucro.*

O Registro de Provisão tem duas utilidades:

- *Permite à MOVO reagir rapidamente a uma oportunidade de mercado, quando esta aparece, pois a torna ciente de suas capacidades mínimas de produção e seus custos para explorar tal oportunidade.*
- *Permite ao Conselho da MOVO (descrito na Estrutura Política) uma base para julgar e resolver impasses*

quanto a problemas relacionais e de performance entre componentes da organização, bem como definir custos envolvidos na pendenga (previamente estipulados pelo Broker) que o componente faltoso deverá ressarcir aos demais envolvidos.

2. CONJUNTO DE REGRAS DE CONDUTA

- *Interagir sem interesses individuais.*
- *Tomar iniciativa e ter atitude exploratória.*
- *Ter postura inclinada à inovação.*
- *Ter postura inclinada ao aprendizado.*
- *Apoiar sem exigir condições.*
- *Pedir conselho dos mais experientes.*
- *Aprender com os erros.*
- *Respeitar idéias e relacionamentos.*
- *Atuar em vários papéis.*
- *Tratar todos como iguais.*
- *Ser franco, honesto e transparente.*
- *Acrescentar valor que seja tangível.*
- *Ser responsável pelos seus atos, bem como pelos prejuízos causados aos demais por eventual falta (de performance e/ou relacional).*
- *Desenvolver virtudes de fé, confiança e paciência.*

b. Regras para estimular a integração entre os participantes:

1. A COMUNICAÇÃO COMO PONTO PRINCIPAL:

Através de um aperfeiçoamento constante da comunicação, o processo de crescimento da confiança e de reforço da identidade pode ser iniciado e perpetuado.

Várias medidas podem ser tomadas para levantar ou reforçar a identidade comum da MOVO através da comunicação, divididas em Medidas Organizacionais e Medidas Tecnológicas:

Medidas Organizacionais

- *Na MOVO, os componentes devem se encontrar regularmente. Os encontros formais, bem como os informais, irão contribuir com a identidade comum.*
- *Investimentos na marca MOVO para reforçar a sua identidade.*
- *Salientar e divulgar visão e missão da MOVO.*
- *Treinamento e/ou educação dos participantes. Aprender um repertório comum de conceitos constitui uma parte importante para tal treinamento. Isso pode também ser aplicado em situações nas quais eventuais fornecedores e consumidores participem de EVs com maior cumplicidade.*
- *Estimular visitas nas empresas participantes pelos demais componentes.*

Medidas Tecnológicas

- *Redução da incerteza com a ajuda da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC). A TIC poderia diminuir a informação assimétrica, disseminando conhecimento dentro da MOVO. Portanto TIC tem um papel crucial no modelo, que é promover a comunicação reforçando a identidade e, assim, desenvolver a confiança. Também pelo fato de que os participantes da MOVO eventualmente podem vir a ser*

geograficamente ainda mais dispersos, TIC terla um papel essencial na manutenção da identidade. Medidas tecnológicas poderiam reforçar a identidade. Sozinhas, porém, seriam insuficientes para proporcionar o sucesso da MOVO. Ao lado das medidas organizacionais já mencionadas, TIC poderá oferecer possibilidades para facilitar e suportar relacionamentos sociais dentro de corporações virtuais.

- *As ferramentas de TIC a serem utilizadas, desenvolvidas e implementadas inicialmente são: a) website da MOVO, onde estará toda a estratégia da MOVO; todos os projetos planejados, desenvolvidos e em desenvolvimento; questionários de novas idéias e estratégias etc. Informações consideradas estrategicamente sigilosas serão confinadas a uma área restrita aos componentes da MOVO. Haverá uma área com acesso semi-restrito direcionada aos colaboradores (parceiros em cada projeto). b) e-mails, programas de conversação em tempo real e videoconferência.*

- **Definição da estrutura política da MOVO**

- i. Todos os participantes têm o mesmo nível hierárquico de decisão.*
- ii. Existe um Conselho: um fórum onde todos os membros da MOVO reúnem-se para:*
 - 1. Definir estratégias de longo prazo, bem como tomar decisões a respeito de mudanças estratégicas que terão impacto sobre o futuro da MOVO.*
 - 2. Resolver a respeito de novas iniciativas propostas ou encaminhadas pelo Broker, visando explorar novos mercados e/ou adquirir novos recursos para a MOVO.*

3. *Avaliar e aprovar novos participantes da MOVO.*
4. *Planejar e aprovar implementações em tecnologia de informação que potencializem a integração, confiança, eficiência e eficácia da organização.*
5. *O Conselho também atuará como órgão decisório em caso de impasses entre sócios de um projeto (EV): impasses de performance (relacionada à performance de um projeto, em caso de metas estratégicas de uma EV não serem alcançadas) e/ou impasses relacionais: problemas de cooperação entre os componentes, diretamente relacionados a comportamentos oportunistas de algum(s) componente(s). Neste caso, primeiramente, negociações são feitas entre o Broker e os componentes envolvidos. Em caso dessa negociação não ser bem sucedida, o Broker, então, encaminha a matéria para fórum do Conselho cujas decisões a serem tomadas serão balizadas pelo Registro de Provisão dos envolvidos e o Conjunto de Regras de Conduta da MOVO.*

- iii. *Todos os participantes da OV devem concordar com as decisões do Conselho.*

B. Abordagem estratégica: Poder Macro

- *Definição de ações para consolidar a confiança externa: manobras para adaptar a MOVO ao ambiente competitivo, ou até mudar tal ambiente em seu favor.*
 - i. *Manobra básica - Manter a comunicação externa: comunicações e relacionamento com stakeholders e consumidores através de ações de relações públicas e contatos pessoais.*
 - ii. *Reforçar a marca MOVO e sua identidade.*
 - iii. *Manter relações com universidades e instituições de pesquisas, cujo benefício é a atualização a respeito dos últimos*

desenvolvimentos, fazendo uso de seus conhecimentos e recursos e, em contrapartida, contribuir com suas pesquisas.

- iv. Manter relações com grupos de lobistas, instituições e associações de classe, imprensa, políticos e instituições financeiras.*
- v. Efetuar ações sociais (exemplos: cursos gratuitos para a população, filmes publicitários para instituições de assistência social etc.).*
- vi. Participar de festivais de curta-metragem e divulgar as eventuais conquistas com ações de relações públicas.*
- vii. Desenvolver o website com linguagem inteiramente direcionada ao público “investidores”.*

C. Abordagem estratégica: Cultural

- Definição das ações para desenvolver uma cultura de permanente inovação dentro da MOVO.

i. INDIVIDUALIDADE

A MOVO entende que a individualidade (vista como a somatória de distinções que uma pessoa tem em termos de habilidades, conhecimento, maneira de pensar, talento e comportamento) é a força motriz da inovação. Deve-se, então, existir um balanço entre encorajar a cultura da organização e deixar espaço o bastante para a personalidade de cada componente. Essa identidade cultural compartilhada não pode se tornar tão forte que cause bloqueios à inovação. A saída é desenvolver uma chamada “cultura de inovação” dentro de uma estrutura guiada por regras e códigos de conduta.

ii. AÇÕES

- 1. Proporcionar visitas em grupo a eventos culturais como mostras de cinema, música etc.*

2. *Promover viagens a lugares relacionados à indústria cinematográfica (no Brasil e no exterior).*
3. *Realizar e divulgar aos componentes da MOVO pesquisas de mercado identificando mega-tendências, tendências e modas culturais, sociais e comportamentais.*
4. *Viabilizar cursos (tanto técnicos quanto conceituais) relacionados às artes gráficas, musica, cinema, teatro etc.*

D. Abordagem estratégica: Aprendizado

- Definição dos procedimentos para captar, dos componentes da MOVO, novas idéias e novas estratégias que surgirão com o passar do tempo.
 - i. *Procedimento 1: Todos são empreendedores em algum grau. Qualquer um pode propor novos projetos de EVs, através de formulários padronizados resumidos, disponíveis no website da MOVO. A padronização em formato de planos de negócios forçaria o proponente a se adequar a parâmetros profissionais, ao mesmo tempo que facilitaria a rápida avaliação pelo Broker.*
 - ii. *Procedimento 2: O projeto resumido é encaminhado para o Broker, via e-mail.*
 - iii. *Procedimento 3: Com o resumo em mãos, o Broker analisa a conformidade do projeto à estratégia atual da MOVO:*
 1. *Se em conformidade, inicia-se um questionamento para analisar a consistência da idéia e a sugestão de melhoramentos, complementações na apresentação do plano de negócios.*
 2. *Se em não conformidade, inicia-se questionamento a respeito das mudanças estratégicas que o projeto iria causar na MOVO. O proponente, então, apresentaria*

a defesa da nova estratégia, antes de desenvolver o projeto.

- iv. Procedimento 4: Aprovada a consistência da idéia pelo Broker, este, em conjunto com o proponente, desenvolvem rapidamente o plano de negócios completo.*

Ou

Aprovada a consistência da nova estratégia, este a direciona ao Conselho para que seja apreciada e aprovada (ou não).

- v. Procedimento 5: Com o plano de negócios completo na mão, o Broker o direciona aos componentes cujas competências sejam adequadas ao projeto de EV. Um instrumento básico será o Registro de Provisão de cada componente da MOVO.*
- vi. Procedimento 6: Uma vez formado o time da EV, o plano de negócios completo é analisado dando voz a novas estratégias emergentes propostas pelos futuros sócios da EV.*
- vii. Procedimento 7: o plano aprovado pelos sócios é divulgado aos demais componentes da MOVO, via TIC. Estes poderão opinar, questionar e auxiliar no projeto.*
- viii. Procedimento 8: Inicia-se o projeto. Cada projeto tem sua própria estratégia e tática, bem como sua própria apuração de lucros e perdas. Cabe ao Broker acompanhar e mensurar o andamento do projeto de acordo com o plano de negócios inicial. Toda a informação deve ser transparente e disponível a todos da OV no wevsite.*
- ix. Procedimento 9: Cada participante tem a sua parte nos lucros e uma parte é direcionada à OV. A divisão de resultados se dá da seguinte maneira:*

- 1. Remuneram-se os recursos utilizados por cada sócio da EV. Logicamente, o valor de cada recurso utilizado apurado não inclui a margem de lucro, não cabendo, aqui, comparações com o mercado, pois este inclui*

margens no preço. Cada participante já deve ter estipulado no Registro de Provisão, o valor de seus custos que servem de base para a divisão.

2. Com o restante do resultado, remunera-se os participantes com valores exatamente iguais, pois em um filme, todos são os componentes são importantes.

x. Procedimento 9: Dissolução, continuação ou transformação da EV (exemplo: filme se transforma em mini-série ou vice-versa).

E. Abordagem estratégica: Configuração

- *Definição das diretrizes que proporcionarão à MOVO uma estrutura maleável para suportar mudanças de estratégia sem destruí-la.*

i. A maleabilidade da estrutura organizacional da MOVO será construída a partir da maleabilidade de cada componente, isto é, cada um de seus componentes deve ter características básicas como propensão ao aprendizado permanente e permanente procura pela inovação de idéias e processos.

ii. Dessa maneira, o Conselho da MOVO fará uma análise dos pretendentes a participantes da MOVO atribuindo um peso importante a essas características.

iii. Durante a fase de manutenção a MOVO deixará bem claro e irá reiterar, sempre que possível, a natureza de inovação da MOVO.

iv. Incentivar o aprendizado e participação de todos nas atividades de todos (bem como as tendências de suas atividades).

4.5.2.1.1. Definição da Identidade da OV

Após chegar-se a todas as definições anteriores é possível, agora, traçar as linhas gerais da identidade da MOVO:

- A MOVO construirá uma identidade de **criatividade inovadora e confiável**. A base dessa identidade é um ambiente de confiança entre seus componentes e entre ela e o mercado. Essa expressão resume uma expectativa de identidade que será construída e percebida pelos componentes da MOVO e pelo mercado ao longo do tempo.

4.5.2.2. Segunda Fase - Formação de Propósito da MOVO

A. Abordagem estratégica: Empreendedora

1. Negócio da MOVO

- *Entretenimento e Cultura.*

B. Ferramenta de estratégia: Design

2. Análise do Mercado Audiovisual

Números de Mercado

- 1500 salas de cinema. Atualmente o público de cinema no Brasil saltou de 74 milhões em 2001 para 90 milhões em 2002 de ingressos ao preço médio de 6,50 a 8,00 reais. O crescimento foi de 21,6%. É o maior número já registrado nos últimos dez anos. O faturamento acompanhou o mesmo ritmo e alcançou 529,5 milhões de reais, um avanço de 25% em relação ao ano anterior;
- 38 a 40 milhões de aparelhos de TV instalados em cerca de 30 a 35 milhões de domicílios;
- 16 milhões de aparelhos de vídeo domésticos em 12 milhões de domicílios;
- 6 redes de televisão de sinais abertos;
- 2 redes de TV a cabo e satélite (Net e TVA) e centenas de estações e distribuidoras de cabo regionais, totalizando 3 milhões de assinantes;

- 150 mil aparelhos DVD e aproximadamente 8 milhões de usuários de Internet (1,1 milhão de banda-larga);
- Demanda de 300 milhões de horas de imagens (incluindo telas de salas de cinema, televisão, vídeo doméstico, e exibições em aviões, ônibus, navios, canteiros de obras, hospitais, escolas, etc).

A Cadeia Produtiva do Audiovisual No Brasil

- Como parte do macro-setor cultural, o audiovisual integra uma cadeia produtiva complexa que inclui a produção, a distribuição e a exibição de produtos audiovisuais. A produção propriamente dita é precedida pelo projeto criativo que lida com a concepção artística, infraestrutura (equipamentos) e engenharia financeira (políticas e/ou planos de financiamento) e inclui a preservação (políticas de conservação de acervo).
- A distribuição e a exibição integram o processo de comercialização. O elo da distribuição, que também inclui o marketing, é peça importante do processo de formação de público, pois visa o atendimento do mercado interno e externo através do incremento de exportações, e deve contar com a participação da engenharia financeira.
- O elo da exibição é precedido pela infraestrutura (equipamentos) e pela engenharia financeira (financiamento), atendendo aos segmentos cinema, televisão aberta, TV paga, vídeo doméstico, Internet, etc.

Os Atores Envolvidos

- A cadeia produtiva é formada, basicamente, de empresários ligados direta ou indiretamente ao audiovisual e de trabalhadores do ramo de serviços e indústria, onde o governo atua como instância de fomento. Essa cadeia, cujo volume de emprego vem crescendo nos últimos anos, inclui ainda produtores de cinema, televisão, vídeo, multimídia, distribuidores, exibidores, diretores, roteiristas, trabalhadores na

produção de equipamentos, técnicos de cinema, rádio e televisão, etc.

- *O volume de emprego gerado pelas atividades da cadeia é significativo, pois supõe-se que, somente na produção e comercialização de 120 filmes, entre 1995 e 2000, tenham sido investidos cerca de 400 a 450 milhões de reais, com a geração de mais de 70 mil empregos¹.*
- *Estima-se que o mercado cinematográfico e audiovisual no Brasil tem um movimento de 8 a 10 bilhões de dólares-ano e oscila entre a 8a e a 10a posição no ranking mundial. Mas a tendência de crescimento do mercado pode ser maior, já que, por volta de 1997, o volume de recursos investidos no setor no setor representava cerca de 1,0% do PIB.*

Oferta e Demanda por filmes nacionais

- *O mercado audiovisual brasileiro é hoje um dos oito maiores do mundo. Os diversos segmentos que o constituem - cinema, vídeo, filme publicitário, TV aberta e TV por assinatura – movimentam cerca de 10 bilhões de dólares por ano. Atualmente, o setor vive uma fase de expansão moderada, gerando significativa demanda por produção genuinamente nacional.*
- *No Brasil, ainda é baixa a taxa de ocupação do mercado de exibição pelo produto cinematográfico nacional, indicador importante para avaliar-se, em comparação com outros países, o desenvolvimento da cadeia produtiva do audiovisual no país. Essa taxa, que na década de 80 chegava a 35% do mercado de exibição de filmes brasileiros, apresentou uma queda considerável no final dos anos 80 e início dos 90, decorrência de transformações tecnológicas e da adoção, pelo governo da época, de políticas descomprometidas com o desenvolvimento nacional, além da abertura indiscriminada do*

¹ Segundo pesquisa realizada sob encomenda do Bank of Boston pela empresa suíça Prognos (1996) e publicada na revista Meio & Mensagem. Neste sentido também sabe-se que, de acordo com uma pesquisa realizada pelo Ministério da Cultura, em 1997 e 1998, R\$ 1 milhão aplicados em cultura conseguem gerar 160 postos de trabalho diretos e indiretos. Vide também MOISÉS, José Álvaro (1997).

mercado. Nesse período, o número de lançamentos de filmes brasileiros em relação ao de filmes estrangeiros diminuiu consideravelmente, alcançando o percentual de apenas 1,27%, em 1992.

- A partir de 1995 e considerando-se o período de até outubro de 2002, o percentual de filmes lançados quintuplicou, passando de 5,4% para 26,9%. Foram produzidos no país, entre 1995 e 2002, 190 longas metragens, sendo 3 indicados para o Oscar de melhor filme estrangeiro, possibilitando o surgimento de cerca de 60 novos cineastas e a conquista de mais de 200 prêmios em eventos nacionais e internacionais pelos cineastas brasileiros. Além disso, foram produzidos 340 documentários culturais e mais de 669 curtas-metragens.
- Outro resultado bastante positivo foi o aumento do público brasileiro nas salas de cinema para assistir a filmes nacionais. De 36 mil espectadores em 1992, o Brasil passou para quase 7 milhões de espectadores em 2001.

Figura Gráfico 1 - Público dos Filmes com Produção Nacional – 1995/99 em milhões de espectadores

Fonte: Ministério da Cultura

3. Análise SWOT

OPORTUNIDADES	
OPORTUNIDADES GERAIS	
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado em crescimento. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade econômica. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda do público expectador por filmes brasileiros em crescimento. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção de Leis de incentivos fiscais (apoio da iniciativa público e privada). 	
<ul style="list-style-type: none"> • Barateamento do custo de acesso à novas tecnologias relacionadas à indústria audiovisual. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de integração entre os diversos segmentos da indústria audiovisual como um todo (cinema, TV, vídeo, internet). 	
OPORTUNIDADES REGIONAIS	
<ul style="list-style-type: none"> • Fatores naturais favoráveis: a região de Ribeirão Preto detém uma das maiores taxas de luminosidade do Brasil, fator este imprescindível para a produção cinematográfica. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Localização estratégica de Ribeirão Preto em relação ao eixo Rio-São Paulo-Brasília (distante a menos de uma hora de avião, com vários horários ao dia). No Rio de Janeiro e São Paulo estão concentradas as bases da indústria cinematográfica brasileira: em São Paulo: os equipamentos, os técnicos e os laboratórios; no Rio de Janeiro: os atores, os diretores e a Globo (um agente importante nesse mercado). Brasília, além de ser também um importante centro de produção cinematográfica, é o centro normativo dessa indústria. 	
<ul style="list-style-type: none"> • É uma das regiões mais ricas do Brasil apresentando elevado padrão de vida (renda, consumo, longevidade), com nichos industriais (cana, laranja, calçados, produtos odontológicos, educacional etc) o que gera grande potencial para os incentivos fiscais necessários para ajudar a alavancar a produção cinematográfica. 	
<ul style="list-style-type: none"> • A região, principalmente, constitui-se em um dos principais centros universitários e de pesquisa do estado e do país (inclusive cursos estreitamente ligados à área audiovisual), sendo assim, a região consolida-se como um dos principais pólos de geração de tecnologia e mão de obra qualificada do país, fatores extremamente importantes para a indústria cinematográfica. Além disso, permite a criação de cursos profissionalizantes específicos para a área de cinema. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Região rica em cenários, os mais variados possíveis, a serem usados em qualquer tipo de produção audiovisual: <ul style="list-style-type: none"> ○ Cenários Naturais: florestas, represas, cachoeiras, morros, rios etc. ○ Cenários Rurais: fazendas de café, casa coloniais, plantações de várias culturas, centros de rodeio etc. ○ Cenários Urbanos: cidades de vários estilos (modernas, históricas, interioranas) construções modernas, usinas, indústrias etc. ○ Cenários Históricos: rota dos bandeirantes locais de batalhas etc. 	

Figura Quadro 4 – Análise SWOT MOVO - Oportunidades

FORÇAS	
•	<i>Estrutura organizacional: Organização Virtual: agilidade; compartilhamento de riscos e custos; potencial de aprendizado; congruência de valores.</i>
•	<i>Estratégia definida:</i> <ul style="list-style-type: none"> ◦ <i>Identidade calcada na confiança e inovação; e</i> ◦ <i>Propósito estruturado</i>
•	<i>Projetos com foco no consumidor.</i>
•	<i>Componentes da organização com amplo conhecimento do setor.</i>
•	<i>Criatividade dos componentes da organização.</i>
•	<i>Alto grau de motivação dos componentes da organização.</i>
•	<i>Equipamentos profissionais atualizados.</i>

Figura Quadro 5 – Análise SWOT MOVO – Forças

AMEAÇAS	
•	<i>Acirramento da concentração na comercialização de filmes. Acredita-se hoje que o nó da economia cinematográfica do país está localizado na esfera da comercialização (distribuição e exibição). A concentração da distribuição de filmes, no mundo contemporâneo, é extremamente acentuada. Quanto ao Brasil, a distribuição consiste de uma grande concentração de distribuidoras norte-americanas. Na verdade, apenas as quatro maiores distribuidoras americanas detêm uma participação de 88,7% do mercado. No elo da exibição, a concentração em conjunto de salas chamadas multiplex em shopping centers e dominada por grandes grupos internacionais.</i>
•	<i>Diminuição do poder de compra dos consumidores, tanto pela via do aumento de preços quanto pela via da diminuição de renda. Em termos econômicos, o tempo que um indivíduo dedica ao consumo de um produto audiovisual como o cinema depende: do preço que ele paga, ou mais rigorosamente, do custo (por unidade de tempo) que ele incorre nessa atividade; do preço dos demais bens ou serviços que ele consome; da sua renda; da sua educação; da expectativa de desemprego; além de várias outras características sócio-econômicas como idade, sexo, profissão, entre outras.</i>
•	<i>Prolongamento de uma conjuntura econômica recessiva causando a diminuição do lucro das pessoas jurídicas e físicas. O potencial de captação de recursos para projetos audiovisuais, via incentivos fiscais, está diretamente relacionado ao o imposto de renda devido por estas pessoas. O montante de imposto de renda devido está relacionado ao lucro real aferido. Portanto, um prolongamento da conjuntura recessiva dificulta a realização de novos projetos audiovisuais.</i>

Figura Quadro 6 – Análise SWOT MOVO – Ameaças

FRAQUEZAS	
•	<i>Planejamento financeiro em fase de iniciação visando obter recursos (através de fontes internas e externas) e administrar recursos financeiros para o aperfeiçoamento e manutenção da OV.</i>
•	<i>Planejamento de marketing em fase de iniciação visando redigir e publicar artigos na imprensa e jornais especializados e contratar campanhas publicitárias, bem como apresentar a OV em eventos e feiras, mostrando projetos da OV para consumidores potenciais e parceiros potenciais. Visa, também, desenvolver a marca MOVO e organizar treinamento para os componentes e empresas-parceiras capacitando-os para venda de serviços da MOVO.</i>
•	<i>Atividade de lobbyng não iniciada. Tal atividade consiste em comunicar e convencer pessoas-chave de grupos institucionais sobre a visão e conceito da OV, como políticos, associações de indústria e comércio, câmaras de comércio.</i>

Figura Quadro 7 – Análise SWOT MOVO – Fraquezas

Conclusão da análise SWOT

- Diante da predominância de pontos fortes ou fracos e de oportunidades e ameaças, pode-se adotar estratégias que busquem a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização. A análise SWOT feita anteriormente, permitiu que fosse adotada uma postura estratégica de desenvolvimento da MOVO. (Figura 30).

			ANÁLISE INTERNA	
			Predominância de	
			PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
ANÁLISE EXTERNA	Predominância de	AMEAÇAS	Sobrevivência	Manutenção
		OPORTUNIDADES	Crescimento	Desenvolvimento MOVO

Figura 30 - Posturas estratégicas através do SWOT

C. Ferramenta de estratégia: Posicionamento

4. Diagnóstico de posicionamento competitivo no mercado.

A análise foi efetuada com utilizando o modelo das Cinco Forças de Porter Os resultados estão resumidos a seguir.

Ameaça de Novos Entrantes

- *Economias de Escala: Os competidores que atuam dentro mercado cinematográfico brasileiro ainda não alcançaram um nível de produção tal, que o impacto de custos fixos seja mínimo. Portanto, ainda não há conquista de economias de escala neste mercado.*
- *Diferenciação: Talvez a única marca relacionada à produção de filmes, que o grande público, bem como os investidores potenciais da região, reconheçam seja a Globo Filmes. Portanto, neste mercado, o consumidor não impõe restrições para reagir positivamente à entrada de uma nova marca no setor. A reação positiva perante uma marca depende, basicamente, freqüência de filmes de qualidade lançados para exibição.*

- *Necessidades de capital: Existe a necessidade de investir vultosos recursos financeiros como requisito para a competição, principalmente em filmes de longa metragem, representando uma barreira de entrada. Porém tais recursos podem ser captados via lei de incentivos fiscais. Tal fato faz com que o capital investido no filme não seja considerado um passivo a ser quitado, já que o governo chama para si o risco do sucesso ou fracasso do projeto audiovisual.*
- *Desvantagem de custos independentes do porte: As empresas produtoras cinematográficas já estabelecidas talvez desfrutem de vantagens de custo não indispensáveis para os rivais. Essas vantagens decorrem dos efeitos da curva da aprendizagem e da curva da experiência, do conhecimento exclusivo em otimizar a sinergia da equipe e minimizar os custos de produção.*
- *Acesso a canais de distribuição: No Brasil, a distribuição consiste de uma grande concentração de poucas distribuidoras. Há a necessidade, portanto, de uma rede de relacionamentos e contatos com tais empresas. Porém, o atual governo, ciente do gargalo nesse elo da cadeia cinematografia, está empenhado em promover e financiar (através da Secretaria do Audiovisual do Ministério da Cultura) uma maior pulverização, não só da distribuição de filmes, como também de sua exibição.*
- *Política governamental: A entrada de novos competidores não é regulamentada, através de licenças e limitações de acesso. O que existe são exigências quanto ao financiamento do projeto via leis de incentivos fiscais: ter o projeto aprovado pelo Ministério da Cultura, sendo que o índice de aprovação gira em torno de oitenta por cento dos requerimentos; e quanto à emissão de certificados de investimento audiovisual (quotas representativas de direitos de comercialização de obras e projetos específicos da área audiovisual cinematográfica brasileira de produção independente) previsto no Decreto n.º 974/93, que regulamentou a Lei n.º 8.685/93.*

Poder de barganha dos Fornecedores

- *Concentração e domínio de mercado:* Quanto aos recursos tecnológicos materiais (câmeras, filmes etc), o setor é dominado por poucas grandes empresas. Porém não há tendência de oligopólio, pois o mercado é dominado pelo comportamento agressivo das empresas, que tentam implantar os seus próprios sistemas de captação e exibição, principalmente quando se trata de tecnologia digital. Existem, também, várias empresas especializadas em locação de tais equipamentos, abrindo novas possibilidades de negociação. Quanto aos recursos humanos, há, numericamente, uma carência regional de técnicos em cinema, porém a qualidade é boa no que diz respeito à produção para o mercado publicitário. Estes se concentram nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. Porém, há perspectivas de implantação de cursos de técnicos cinematográficos no Senac de Ribeirão Preto.
- *Exclusividade e Diferenciação:* No mercado cinematográfico, o serviço oferecido pelos recursos humanos tende à exclusividade ou pelo menos à ser diferenciado um do outro. Porém a necessidade de especificidades, com relação ao serviço da mão-de-obra, depende do roteiro do filme, e este pode ser transformado, de maneira criativa, de modo a não acarretar custos de mudança. Tais custos de mudança podem ser entendidos como os custos fixos enfrentados pelo comprador ao trocar de fornecedor.
- *Importância do setor comprador:* O mercado brasileiro de audiovisual não é considerado um comprador relativamente importante, se comparado ao mercado global, no que diz respeito a equipamentos.

O Poder de Barganha dos Compradores

- *Concentração e Volume de compra:* Considerando os compradores de projetos audiovisuais:
 - a. O Governo (federal e estadual), o “comprador” inicial da idéia, pois ele irá direcionar ao projeto parte dos impostos a serem recebidos. Compete a ele habilitar o projeto para a captação de recursos via leis de incentivos fiscais. Dessa maneira, ele é

que detém, atualmente, todo o poder de barganha determinando a possibilidade, ou não, da produção de um projeto audiovisual.

- b. *Médias e grandes empresas e pessoas físicas que desejam investir em audiovisual visando retorno de imagem, bem como retorno financeiro. Nesse elo, o mercado é concentrado regionalmente. Quanto ao volume de compra é alto quanto ao valor e baixo quanto a quantidade, isto é, em um único projeto audiovisual a empresa pode direcionar todo o seu saldo de isenção fiscal. Regionalmente, tais "compradores" potenciais estão distribuídos nos seguintes setores: Agronegócios, Indústria alimentícia, Indústria da saúde, Comércio, Calçados.*
 - c. *As empresas distribuidoras de produtos audiovisuais. Podem comprar produtos audiovisuais ou firmar parcerias com os produtores a fim de divisão de lucros. Tem grande poder de barganha, pois atuam num mercado altamente concentrado em pouquíssimas empresas.*
 - d. *O grande público espectador, sendo que 99% do mercado consumidor está concentrado nas classes A, B e C e 86% concentra-se na faixa etária 14-34 anos. Tal público rendeu uma bilheteria de 90 milhões de ingressos no ano de 2002. O faturamento alcançou 529,5 milhões de reais, um avanço de 25% em relação ao ano anterior. O preço não representa fator de alteração de demanda entre um filme e outro, já que nas redes de exibição os preços são cobrados independentemente do filme exibido.*
- *Diferenciação: cada filme é, obviamente, diferente um do outro, porém podem ser agrupados em gêneros (aventura, drama etc) e muitas vezes tema e linha de ação se repetem respondendo à demanda do consumidor por filmes com histórias padronizadas.*

Produtos Substitutos

- Para o consumidor “empresa”, na esfera cultural, os projetos os quais as pessoas jurídicas podem direcionar recursos via incentivos fiscais são: teatro, dança, circo, ópera, mímica e congêneres, literatura, música, artes plásticas, artes gráficas, gravuras, cartazes, filatelia, folclore, artesanato, patrimônio cultural (inclusive histórico, arquitetônico, arqueológico, bibliotecas, museus, arquivos e demais acervos), humanidades; e rádio e televisão, educativas e culturais, de caráter não-comercial.
- Para o consumidor “espectador”, o substituto mais próximo de “ir ao cinema” é assistir filmes ou novelas na televisão. Tais substitutos, suprem as mesmas necessidades afetivas ou cognitivas dos indivíduos. O grau de substituição entre produtos audiovisuais depende, em grande parte, do grau de educação do indivíduo. Mais especificamente, quanto menos educado ele for, mais produtos audiovisuais serão substituíveis. No Brasil o grau de substituição é significativo pelos seguintes fatores:
 - e. O nível educacional e sócio-econômico da população; pois a necessidade de se vivenciar experiências dramáticas sobre a realidade que a envolve é quase exclusivamente suprida pelas novelas de TV que, em termos de custos incorridos pelo espectador, são bem mais baratas que os filmes nacionais.
 - f. Os custos de transportes e das atividades de babás (mesmo quando exercidas por parentes).
 - g. A carência de telas.

A Competição no Setor

- Competição Nacional - Principais produtores cinematográficos brasileiros: Renato Aragão, L.C. Barreto, Virgínia Filmes.
- Competição Regional:

CONCORRENTE 1 – Já tem experiência no mercado, produziu seis filmes de longa metragem, porém a maioria deles há mais de quinze anos. Voltou à ativa em 2003. É intimamente ligado a uma organização não governamental cujo objetivo é desenvolver uma indústria cinematográfica na região de Ribeirão Preto. Portanto, seu posicionamento é o de fomentador de projetos cinematográficos. Porém é percebido pelo mercado como sendo intimamente ligado aos interesses político-partidários do governo e pessoalmente centralizador no seu modo de gestão empresarial.

CONCORRENTE 2 – Iniciante no mercado cinematográfico, já conquistou alguns prêmios de curta metragem. Seu posicionamento é regionalista e produtor de filmes considerados “de autor” e sem pretensões mercadológicas. Porém é pessoalmente percebido como “complicado” e “polemico”.

CONCORRENTE 3 – Tradicional agente do meio cinematográfico regional. É percebido pelo mercado com respeito e experiência. Tem articulação política com a esquerda. Atualmente está envolvido com o elo da exibição.

CONCORRENTE 4 – É um concorrente potencial. São alunos recém formados do curso de extensão universitária em cinema. Ainda não despontou nenhuma produtora notável.

5. Conclusões e definições estratégicas em relação ao ambiente de mercado de atuação da MOVO.

Entrada

- *Fatores como economia de escala, diferenciação, necessidade de capital e política governamental não representam barreiras ao ingresso no mercado de produção audiovisual. Porém, novos entrantes podem sentir dificuldades em dois fatores: ainda não desfrutam de conhecimento e experiência suficientes para minimizar os seus custos de produção e não contam com uma rede de relacionamentos e contatos para firmar contratos com o pólo da*

comercialização (distribuição e exibição). A MOVO, sendo um novo entrante do mercado, irá direcionar esforços no sentido de adquirir tanto aprendizado em produção quanto iniciar uma rede de relacionamentos e contatos com o mercado. A estratégia adotada foi a procura de componente com tais competências e cujo perfil seja compatível com a identidade da MOVO.

Fornecedores

- Não existe muita margem de barganha com fornecedores de equipamentos, no que se refere à compra. Porém, no que se refere à locação de equipamentos existe uma margem aceitável de barganha. Quanto ao fornecimento de recursos humanos, pode-se contar, atualmente, com grau aceitável de profissionalismo regional, bem como excelente grau de profissionalismo em São Paulo e Rio de Janeiro, mercados de fácil acesso. A necessidade de diferenciação quanto a fatores artísticos e técnicos de um filme pode ser contornada de maneira criativa sem prejuízo ao projeto. A estratégia adotada pela MOVO, quanto a esse aspecto, é, num primeiro momento, idealizar roteiros que não demandem recursos humanos extremamente diferenciados a ponto de causar grande dependência de poucos fornecedores.

Compradores

- A MOVO irá lidar com quatro tipos diferentes de “compradores”, os analistas de projetos audiovisuais do Ministério da Cultura, que aprovarão o projeto para captação; a pessoa jurídica e/ou física, que serão os vetores de captação de recursos para a produção, via incentivos fiscais; a empresa distribuidora e o espectador, que é o consumidor final da cadeia.
- Fazendo uma análise reversa, o comprador indireto dos produtos da MOVO, ou seja, o consumidor final de filmes (o cliente direto das salas de exibição) é, sem dúvida, o mais importante da cadeia, pois é ele que determina o sucesso ou fracasso de um filme. O preço,

certamente influi na compra desse tipo de entretenimento. Porém, ele não escolhe o consumo de um ou outro filme pelo preço, mas sim por outros fatores como: a inovação da idéia e/ou a qualidade técnica do filme e/ou a inovação técnica da filmagem (principalmente efeitos visuais) e/ou a eficiência dramática produzida pelo filme (a capacidade de emocionar a platéia) e/ou a promoção do filme.

- *Outro comprador é a empresa de distribuição, que tem forte poder de barganha, podendo impor condições favoráveis (à ela) na negociação. A moeda de troca, aqui é a expectativa de retorno proporcionada pelo apelo mercadológico do filme. Tal empresa vai avaliar os fatores acima levando em conta a expectativa quanto à reação do consumidor final. Sua decisão coloca mais peso nos critérios emoção e inovação técnica.*
- *Há também o comprador pessoa física/jurídica, com alto poder de barganha para aquelas que pretendem retornos de imagem com o projeto. Estas podem exigir mudanças na história e roteiro, o que pode interferir na qualidade do filme.*
- *Finalmente há o analista do governo, com alto poder de barganha, decidindo pela aprovação ou não do projeto. Segundo o próprio ministério não há avaliação sob fatores como qualidade estética, social ou cultural do tema proposto. Os critérios adotados são meramente técnicos como a adequação da proposta às exigências burocráticas e a consistência do projeto como um todo.*
- *Portanto a MOVO deve levar em conta certos critérios para conquistar os quatro "compradores" de seus projetos audiovisuais e, com isso, alcançar o sucesso no atual mercado audiovisual:*
 - h. Expectador – Como a inovação técnica da filmagem está diretamente relacionada com o montante de recursos disponíveis e a promoção é principalmente uma tarefa do distribuidor, a MOVO despenderá, em sua fase inicial, maior energia nos critérios "inovação da idéia", "qualidade técnica do filme" e "eficiência dramática".*

- i. *Empresa de distribuição – A MOVO despenderá em pesquisas de mercado no sentido de identificar tendências culturais, estéticas e sociais do expectador-alvo de cada projeto, com o objetivo de formar a identificação dos expectadores para com o(s) protagonista(s) do filme. A exposição de tais pesquisas e resultados é primordial para se alcançar o sucesso na negociação de um projeto com a empresa distribuidora. É importante, também, salientar principalmente a eficiência dramática, porém sem deixar de lado a inovação da idéia e a qualidade técnica do filme, para que o conjunto atraia o expectador potencial para as salas de cinema proporcionando o retorno desejado.*
- j. *Empresas – salientar a adequação de aspectos particulares do filme com o ambiente sócio-econômico no qual a empresa está inserida.*
- k. *Analistas de projetos audiovisuais – propor o projeto consistente e de acordo com as exigências burocráticas.*

Produtos Substitutos

- *Para o comprador “empresa”, apesar dele contar com inúmeras possibilidades de projetos culturais, o argumento será calcado no fato de que um projeto audiovisual é o que alcança maior números de expectadores por um período mais prolongado de tempo, pois, além da exibição em salas de cinema, um produto audiovisual pode se transformar em outros formatos, tais como vídeo, DVD e arquivos eletrônicos para veiculação pela Internet. Dessa maneira, o retorno de imagem, proporcionado por esse tipo de projeto cultural, é maior. Por ter essa possibilidade de múltiplos formatos é que um projeto audiovisual pode se beneficiar e se integrar a várias “janelas” de exibição, inclusive a televisão (aberta e à cabo).*

Competição

- *Pode-se dizer que o ambiente competitivo está mais apto à formação de parcerias do que o confronto direto. Porém, apesar do mercado consumidor ser potencialmente atraente, ele se encontra ainda em estado de maturação e falta de informação a respeito dos incentivos fiscais. Tal fato pode fazer acirrar a competição por recursos regionais. A falta de posicionamento dos concorrentes é perceptível e pode se tornar um fator de diferenciação perante o mercado.*

D. Abordagem estratégica: Aprendizado

6. Definição das competências atuais da MOVO

- *Produção Geral – responsabilidade pela administração, logística, tática e dos custos de uma filmagem. Apesar de, aparentemente, ter características puramente administrativas, em cinema exige-se da produção um elevado senso artístico, contribuindo com sugestões e soluções de problemas em que esse sentido é extremamente necessário.*
- *Direção Geral – responsabilidade pela parte artística e visual de um filme: o clima, ritmo de ação, ambientação e contexto dramático dos atores.*
- *Direção de som – responsabilidade pela qualidade da captação, gravação de ruídos e mixagem dos sons que farão parte da trilha sonora do filme.*
- *Direção musical – responsabilidade pela criação e gravação da música em sincronia com as cenas do filme.*
- *Edição de som – responsabilidade pelo sincronismo com as cenas, dos diálogos, ruídos e música, acompanhando a mixagem da trilha sonora.*
- *Edição de imagens – responsabilidade pela edição das cenas dos filmes finalizados, pela unidade narrativa do filme, assim como pelo*

ritmo das cenas montadas ou editadas, que produzirão o filme por inteiro.

7. Identificação das oportunidades de negócios que a MOVO pode explorar com suas competências atuais.
 - *Confecção de projetos audiovisuais para aprovação no Ministério da Cultura.*
 - *Produção de filmes de minuto a filmes de curta metragem.*
8. Identificação das oportunidades de negócios que a MOVO poderá explorar no futuro.
 - *Produção de filmes de longa metragem.*
9. Definições e especializações das competências futuras necessárias para a MOVO explorar as oportunidades de negócios identificadas.
 - *Produção:*
 - a. *Produção Geral – responsabilidade total pela administração, logística, tática e dos custos de uma filmagem. Apesar de, aparentemente, ter características puramente administrativas, em cinema exige-se da produção um elevado senso artístico, contribuindo com sugestões e soluções de problemas em que esse sentido é extremamente necessário.*
 - b. *Produção Executiva – negociação, captação de recursos e montagem do projeto do filme.*
 - c. *Coordenação de produção – informações e execuções de tarefas entre os elementos do set de filmagem e a produção geral.*
 - d. *Produção de elenco – sugestões ao diretor para personagens do filme, acompanhamento de todo o processo de teste, contratação e cronograma de trabalho dos atores.*
 - e. *Produtor de pós-produção – organização e andamento da finalização do filme. Controle de todos os estágios de pós-*

produção (laboratório, montagem, projeções, transcrições sonoras, dublagem, gravações de ruídos etc.)

f. Produtor musical – arregimentação dos músicos, controle das horas de estúdio e gravação das músicas que farão parte da trilha sonora do filme.

g. Assessoria de Imprensa – divulgação, relações públicas.

h. Contabilidade – contabilidade do filme, pagamentos, legalização da documentação perante sindicatos e entidades.

- Direção

a. Direção Geral – responsabilidade total pela parte artística e visual de um filme: o clima, ritmo de ação, ambientação e contexto dramático dos atores.

b. Assistência de direção – assessora a direção em suas tarefas criativas e administrativas, informando à equipe técnica a maneira pela qual ele, o diretor, visualiza o filme. responsabilidade pela administração no set de filmagem dos recursos da produção para a realização do filme e cumprimento do planejamento diário de filmagem. É o elo entre a produção e a direção.

c. Continuísta – assessora o diretor na continuidade dos planos, movimento dos atores, figurinos, cenografia etc.

d. Efeitos especiais – execução efeitos mecânicos durante as filmagens (simulação de incêndios, tiros, bombas, armas etc.).

e. Efeitos visuais – direção de cena enquanto atores contracenam com objetos, pessoas e animais que, mais tarde, serão inseridos por computação gráfica.

- Arte

a. Desenhista de produção – responsabilidade junto ao diretor pelo visual e ambientação do filme. Escolhe as locações, sua

ambientação e as cores. Responsável pela criação do storyboard do filme.

- b. Diretor de arte – trabalha diretamente com o desenhista de produção executando suas instruções, tais como desenho e ambientação dos cenários e supervisão de sua execução junto ao cenógrafo.*
- c. Cenografia – responsabilidade pela planta baixa do cenário criado pelo desenhista de produção e diretor de arte, acompanhando diretamente sua execução final pelo cenotécnico.*
- d. Cenotécnico – constrói o cenário segundo especificações do cenógrafo.*
- e. Desenhista de figurinos – responsável pelo desenho dos figurinos conforme orientação do desenhista de produção.*

- Fotografia

- a. Diretor de fotografia – responsável pela iluminação, clima dramático em termos de iluminação, escolha de ângulos, movimentação e enquadramentos de câmera.*
- b. Cameraman – responsável, junto ao diretor de fotografia pelos enquadramentos e planos com movimentos de câmera, executa efeitos especiais de câmera quando necessário.*
- c. Maquinista-chefe – seleciona o equipamento necessário, providenciando os meios para o trabalho do câmera e eletricitas.*

- Som

- a. Direção de som – responsabilidade pela qualidade da captação, gravação de ruídos e mixagem dos sons que farão parte da trilha sonora do filme.*

- *Finalização*

- a. *Direção musical – responsabilidade pela criação e gravação da música em sincronia com as cenas do filme.*
- b. *Edição de som – responsabilidade pelo sincronismo com as cenas, dos diálogos, ruídos e música, acompanhando a mixagem da trilha sonora.*
- c. *Edição de imagens – responsabilidade pela edição das cenas dos filmes finalizados, pela unidade narrativa do filme, assim como pelo ritmo das cenas montadas ou editadas, que produzirão o filme por inteiro.*

E. Ferramenta de estratégia: Planejamento

10. Definição dos objetivos de longo prazo da MOVO.

Objetivo	Ano
Conquistar um prêmio, bem conceituado internacionalmente, de melhor filme de longa metragem.	VI

Quadro 8 – Objetivos da MOVO

F. Ferramenta de estratégia: Planejamento

11. Definição das metas.

- *Para se alcançar o objetivo de longo prazo, a MOVO deverá conquistar as metas a seguir.*

Metas	Ano
Meta 1 - Produzir 8 filmes de até 15 minutos com baixo orçamento.	I
Meta 2 – Produzir 3 filmes de curta metragem com recursos captados via leis de incentivo fiscal.	II
Meta 3 – Produzir 1 filme de longa metragem lucrativo e 1 filme de curta metragem.	III
Meta 4 – Produzir 1 filme de longa metragem lucrativo e 2 filmes de curta metragem.	IV
Meta 5 – Produzir 1 filmes de longa metragem lucrativo e 3 filmes de curta metragem.	V
Meta 6 – Produzir 2 filmes de longa metragem lucrativos e 3 filmes de curta metragem.	VI

Quadro 9 – Metas da MOVO

G. Abordagem estratégica: Poder Macro

12. Definição das manobras para se conseguir criar condições ambientais para que os objetivos e metas sejam alcançados.

- *Monitoramento permanente da informação para com os stakeholders, divulgando a identidade da MOVO e as vantagens estruturais como organização virtual para facilitar a captação de recursos.*
- *Monitoramento permanente do comportamento dos concorrentes.*
- *Avaliação de possíveis coalizões com concorrentes: levantamento de quais os ganhos e perdas que o concorrente terá com a coalizão.*

H. Ferramenta de estratégia: Planejamento

13. Definição da Missão da MOVO

- *“Nossa missão é criar, viabilizar, produzir e vender produtos audiovisuais de qualidade técnica e criativa, no mercado brasileiro e mundial, de maneira ágil e lucrativa, que satisfaçam as necessidades de entretenimento e cultura dos expectadores, bem como proporcionem retorno aos nossos investidores e parceiros.”*

I. Abordagem estratégica: Configuração

14. Identificação de tendências e cenários que podem levar a uma futura renovação/mudança de propósito.

- *Esforços governamentais no sentido de incentivar e financiar investimentos para a formação de novas empresas distribuidoras e exibidoras. Novas oportunidades de negócio podem surgir, o que pode incentivar mudanças de direção da MOVO dentro da cadeia audiovisual, modificando seu propósito.*

4.5.2.3. Definição do Propósito da MOVO

- *O Propósito da MOVO é alcançar seu objetivo de longo prazo construindo uma imagem de prestígio proporcionada pela produção de projetos criativos, de qualidade e lucrativos. A base dessa via é o aprendizado permanente.*
- *A linha mestra para se chegar ao objetivo final de longo prazo, portanto, é o acúmulo contínuo de experiência e aprendizado do processo de produção audiovisual. Tais fatores, teriam efeitos positivos sobre o incremento da qualidade técnica e criativa dos produtos e sobre redução dos custos de produção.*
- *Custos de produção são variáveis inversamente proporcionais ao lucro. Experiência e aprendizagem seriam obtidas com a realização de filmes de menor metragem nos dois primeiros anos e levariam a maiores possibilidades de êxito em projetos de longa-metragem lucrativos a partir do terceiro ano. Paralelamente, e complementarmente, desenvolver a qualidade técnica e criativa dos produtos audiovisuais da MOVO seria condição para que a organização alcançasse seu objetivo de prestígio de imagem.*

4.5.3. Formação da Estratégia da MOVO

- *A MOVO construirá uma identidade de criatividade inovadora e confiável. A base dessa identidade é um ambiente de confiança entre seus componentes e entre ela e o mercado*
- *A MOVO tem o propósito de alcançar seu objetivo de longo prazo construindo uma imagem de prestígio proporcionada pela produção de projetos criativos, de qualidade e lucrativos. A base desse propósito é o aprendizado permanente.*
- *Uma imagem de prestígio somada a uma identidade baseada na confiança seriam percebidas pelos quatro compradores dos produtos da MOVO, a saber: o público expectador, as empresas distribuidoras, as pessoas jurídicas e físicas investidoras e pelos governos financiadores. Tal fato proporcionaria maiores facilidades na*

captação de recursos, cada vez mais expressivos, bem como condições favoráveis nas negociações com empresas distribuidoras; e, finalmente, uma diferenciação positiva, percebida pelo público expectador. A estrutura virtual da MOVO proporcionaria a maleabilidade necessária para sua sobrevivência e reação frente a eventuais mudanças ambientais, perpetuando, assim a organização.

4.6. Conclusões do Capítulo

As etapas para a formação de identidade e propósito foram desenvolvidas através de seis reuniões com o grupo, entrevistas com pessoas do setor e consultas literárias setoriais. Porém, foi no decorrer dos encontros entre os componentes que idéias foram se solidificando dentro da organização, sendo que o engajamento e a participação de todos os componentes da OV foram conquistadas logo na primeira reunião.

Quanto às peculiaridades de cada etapa, pode-se dizer que a primeira etapa, onde foram passados conceitos de estratégia, organizações virtuais e empresas virtuais, foi a que demandou mais tempo de discussões nas reuniões. Dentre os fatores que influenciaram essa maior demanda, pode-se destacar o fato de esta ser uma etapa inicial e onde existiu uma maior resistência à assimilação da idéia de virtualidade e suas características. Na fase de formação da identidade da OV (Segunda Etapa), houve certa dificuldade de se definir propostas mais objetivas quanto a regras e códigos de conduta. A fase de formação do propósito foi a que demandou maior trabalho, principalmente devido à dificuldade de se obter dados a respeito do mercado cinematográfico brasileiro. Um fato a ser observado é a rapidez com que se chegou a um consenso quanto ao propósito da organização, provavelmente devido ao fato de o grupo ter seguido rigorosamente os passos do modelo.

De um modo geral, o modelo se mostrou fiel às expectativas, pois permitiu que a OV formasse, de forma participativa, planos, manobras, padrões de comportamento, posicionamentos e perspectivas. Também foi

possível estabelecer um caminho inicial, possível de ser seguido, de modo a alcançar os objetivos realistas de longo prazo da organização.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partido-se do problema exposto, inquirindo a respeito de quais seriam as abordagens referentes à formação de estratégias organizacionais adequadas às Organizações Virtuais, este trabalho chega determinadas conclusões.

Após agregarem-se as visões estratégicas em dez abordagens, ou dez escolas de estratégia, todas se mostraram, em parte, adequadas às características das OV's. O processo de formação de estratégia em uma OV comporta todas as escolas, porém não suporta todas elas ao mesmo tempo e com sua carga total. Foi constatado que somente partes de tais escolas são realmente adequadas à uma OV e, mesmo assim, a momentos específicos da vida desse tipo de organização.

Três dessas escolas não foram consideradas como sendo formadoras de estratégias, mas contribuintes para a formação de estratégias. Numa alusão aos organismos vivos, Design, Planejamento e Posicionamento funcionam como olhos: apontando os caminhos possíveis de serem seguidos, porém não apontando o melhor caminho a seguir. Tais ferramentas são vitais para que surjam estratégias realistas. A análise SWOT, proporcionada pela Escola do Design se mostrou de suma importância no momento da aplicação do modelo VO-E na Organização Virtual MOVO, pelos seguintes motivos: formalizou intuições dos componentes para com o mercado, desmascarou algumas tendências demasiado otimistas e não permitiu que os estrategistas superestimassem, nem subestimassem, as competências da OV. O Planejamento estratégico mostrou a necessidade do detalhamento das conclusões estratégicas em planos táticos, sob o risco da estratégia se transformar em sonho, sem objetivos nem metas. Porém, o Planejamento demonstra seu verdadeiro potencial, não na fase de formação de propósito,

mas nas etapas subseqüentes como as do planejamento financeiro e da manutenção da OV. O posicionamento permitiu que a MOVO “enxergasse” onde está situada, identificou, entre várias coisas, quais os seus oponentes, ou aliados potenciais, informações importantíssimas que deram origem à estratégias, principalmente, referenciadas pelo Poder Macro.

Porém as escolas ferramentais, anteriormente citadas, não contribuem em nada para com a dinâmica de uma OV quando defendem uma visão deliberada da estratégia, inibindo a participação coletiva e o aparecimento de estratégias emergentes, defendidas pelo Aprendizado. Voltando à uma alusão à anatomia humana, o Aprendizado foi considerado a memória, pelo grupo pesquisado. Como as escolas prescritivas orientam a organização no espaço, é o Aprendizado que a localiza no tempo, aperfeiçoando-a constantemente pela acumulação da experiência, observação e comparação histórica. A carência do “olhar para frente” é suprida por outras escolas, principalmente pela Empreendedora. Desenvolvendo características empreendedoras em todos os componentes de uma OV, abrem-se inúmeras janelas as quais proporcionam infinitas novas visões e cenários. Para que isso não se torne o caos, se faz necessário a definição processos que formalizem e canalizem novas idéias e visões. Pois olhar para múltiplas direções, e com toda a variedade de filtros e focos, torna a visão opaca, atrapalhando completamente a percepção dos caminhos possíveis de serem seguidos.

Como a idéia defendida neste trabalho foi que uma estratégia para ser completa não deve focar somente no propósito da OV, mas também na construção de sua identidade, as escolas descritivas foram as grandes formadoras da base dessa identidade. Nas definições de ações para consolidar a confiança, a abordagem do Poder Micro norteou toda a discussão inicial, inclusive para a definição da estrutura política da MOVO.

O Ambiente sempre esteve presente na maioria das escolas, entra no contexto já na fase de Pré-Iniciação, explicando como surgiram as OVs. Porém, não foi considerado, aqui, como o agente principal da formação de estratégia, premissa defendida por essa escola. A Escola Cultural também teve sua contribuição, provendo explicações sobre características culturais humanas de agregação e compartilhamento de informação, pré-requisito, para a

cooperação em forma de OV. Porém sua maior contribuição foi alertar a organização para as externalidades prejudiciais da cultura, principalmente sua característica anti-inovadora.

A formação de estratégias também é fundamentalmente um processo cognitivo. Portanto, toda formação de estratégia inclui algum processo de cognição. A Escola Cognitiva está presente em toda ação estratégica e, conseqüentemente, em todo o modelo. Entretanto, na prática da formação de estratégias, não contribui em nada, pois somente constata o fato de que as pessoas decidem estrategicamente a partir da cognição individual, o que torna a Escola Cognitiva hermeticamente redundante.

Finalmente, a Escola de Configuração promove o fator dos saltos de mudança que toda a organização sofre. Uma OV, portanto, deve se preparar para esses saltos desenvolvendo e praticando sua maleabilidade perante grandes impactos, de forma a não desfazer após eventual mudança de estratégia.

REFERÊNCIAS

- AKEN, J.E. VAN. (1998). The Virtual Organisation: a special mode of strong interorganisational cooperation, in: *Managing Strategically in an Interconnected World*. Chichester: John Wiley & Sons.
- AKEN, J.E. VAN, HOP, L. e POST, G.J.J. (1997). The Virtual Company: a special mode of strong inter-company co-operation. In 17TH ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SOCIETY, Barcelona, October 5-8.
- ALDRICH, H. E. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc.
- ANDRADE, P.S.G. (1988). *Contribuições para uma teoria de administração empresarial*. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo. 1988.
- ANDREWS, K. R. (1971). *The Concepts of Corporate Strategy*. Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- ANSOFF, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- ANSOFF, H.I. (1991). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.
- ARROW, K. J. (1968). Moral hazard. In ARROW, K.J., *The economics of information*. Harvard Univ. Press.
- BETHLEM, A. (1981). Os conceitos de política e estratégia. *ERA*. Rio de Janeiro: FGV, v. 21, n. 1, p. 7-15, jan.-mar.
- BOLJWIN, P. T. e KUMPE, T. (1990). *Manufacturing in the 1990's: Productivity, Flexibility and Innovation*. *Long Range Planning*, London, n.4, 44-57.
- BREMER, C. F.; ERB, M.; KAMPMEYER, J.; CORRÊA, G. N. (1995). "Global Virtual Enterprise: a worldwide network of small and medium sized production companies" - XV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Brazil First Congress of Industry Engineering, set. 1995. Anais ...São Carlos: Universidade Federal de São Carlos.
- BREMER, C. (1996). *Uma Análise da Aplicação do Modelo de Empresas Virtuais na Indústria Brasileira*. XVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Brazil Second Congress of Industrial Engineering, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba.
- BREMER, C.F.; MUNDIM, A.P.F.; SIQUEIRA, J.E.M.; ORTEGA, L.M., MICHILINI, F.V.S. (1999). *New product search and development as a trigger to competencies integration in virtual enterprises* - Electronic Journal of Organizational Virtualness, v.1, n.1, Setembro,. Disponível em URL: <http://www.virtual-organization.net>.

BULTJE, R.; VAN WIJK, J. (1998). Taxonomy of Virtual Organisations, based on definitions, characteristics and typology. VoNet: The Netwsletter. Disponível em ://www.virtual-organization.net, 2(3), 7-20.

BYRNE, J. A. (1993). The Virtual Corporation - *Business Week* – February 8th.

CABRAL, A. C. A. (1998). A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: XXII ENANPAD, 22º, *Anais...*, Foz do Iguaçu: ANPAD, set.. 14 p.

CAMPBELL, A. (1997). *Creating the Virtual Organisation and Managing the Distributed Workforce*, United Kingdom, , Paisley: University of Paisley.

CERTO, S. C; PETER, J. P. (1993). *Administração Estratégica: Planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books.

CHANDLER, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.

CHESBROUGH, H.W. e TEECE, D.J. (1996). When is Virtual Virtuous: Organizing for Innovation, in: *Harvard Business Review*, January - February.

CHIAVENATO, I. (1993). *Introdução à teoria geral da administração* 4. ed. São Paulo : Makron Books.

CHRISTENSEN, C. R. et al. (1982). *Business policy : text and cases* . 5.ed. Homewood, IL: Irwin.

CLAUSEWITZ, C. von. (1989). *On war*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

COLEMAN, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge : Harvard Press,.

DAS, T. K.; TENG, B. S. (1996). Risk types and inter-firm alliance structures. *Journal af Management Studies*, 33,827-843.

DAS, T. K.; TENG, B. S. (1998). Resource an risk management in the strategic alliance making process. *Journal af Management Studies*, 24, 21-42.

DAVIDOW, W.H., & MALONE, M.S., (1993). *A Corporação Virtual: estruturação e revitalização da corporação para o século 21*. São Paulo: Pioneira.

DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. (1999). *A dinâmica da Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P.; MULLEN, M. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 601-620

DRUCKER, P. F. (1975). *Administração: tarefas, responsabilidades, praticas*. São Paulo : Pioneira.

FAHEY, L., (1999). Gestão estratégica: o desafio empresarial mais importante da atualidade. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. *MBA curso prático: estratégia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus,. p. 15 - 63.

GAMBETTA, D. (1988). *Trust : Making and Breaking Cooperative Relations*. Editora Basil Blackwell,.

GEUS, A. (1999). *A empresa Viva*. São Paulo: Publifolha,

GHEMAWAT, P. (2000). *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. (2000). *A organização individualizada*. São Paulo : Campus.

GIL, A. C. (1998). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

GOLDMAN, S.L.; NAGEL, R.N. (1993). Management, technology and agility: the emergence of a new era in manufacturing. *International Journal of Technology Management*, 8(1/2), 18-38.

GOLDMAN, S. L.; NAGEL, R. N.; PREISS, K. (1995). *Agile competitors: concorrência, organizações virtuais e estratégias para valorizar o cliente*. São Paulo: Érica.

GORANSON, H. T. (1995). *Agile Virtual Enterprise – Best Agile Practice Reference Base* - Disponível em URL: http://www.agilityforum.org/Ex_Proj/MAVE/bookfile.htm.

GORANSON, H. T. (1999). *The agile virtual enterprise: cases, metrics, tools*. Westport, CT: Quorum Books.

GRAVE, P. S.; MENDES, A. (2001). A. Pensamento Estratégico Contemporâneo: Possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca ao elo perdido? In: XXV ENANPAD, 25º, set 2001. *Anais...* Campinas: ANPAD.

HALL, R. H. (1984). *Organizações, estruturas e processos*. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro*. São Paulo: Campus.

HARDWICK, M., SPOONER, D.L., RANDO, T. ; MORRIS, K.C. (1996). Sharing manufacturing information in virtual enterprises. *Communications of the ACM*, 39(2), 46-54.

HAVE, S. TEN, LIEROP, F. VAN; KUHNE, H.J. (1997). Hoe virtueel moeten we eigenlijk zijn?, in: *Nijenrode Management Review* vol. 4, p. 85 - 93, May - June.

HENDERSON, B. D. (1989). As Origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Campus: Rio de Janeiro, 1998. p.501.

JÄGERS, H.P.M., JANSEN, W. AND STEENBAKKERS, G.C.A. (1998). Wat zijn virtuele organisaties?: Op zoek naar definities en kenmerken, in: *Informatie en informatiebeleid*, spring no 1., p. 61 – 67.

JANSEN, W. JÄGERS, H. P. M.; STEENBAKKERS, G. C. A. (1998). Knowledge management and organization design. *Management & Informatie*, 6, 30-43.

JARVENPAA, S. L., SHAW, T. R. (1998). Global virtual teams: integrating models of trust. In SIEBER, P.; GRIESE, J. (Eds.), *Organizational Virtualness*, 35-53. Bern: Smowa Verlag.

KANTER, R. M. (1996). *Classe mundial: uma agenda para gerenciar os desafios globais em benefício das empresas e das comunidades*. São Paulo: Campus.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. (1999). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. São Paulo : Campus.

KOTLER, P. (1993). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas.

KOTLER, P. (1997). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo : Atlas.

KRAUT, R.; STEINFELD, C.; CHAN, A.; BUTLER, B.; HOAG, A. (1998). Coordination and virtualization: the role of electronic networks and personal relationships. *JCMC*, 3. Disponível em: <
<http://jcmc.huji.ac.il/vol3/issue4/kraut.html>>.

KUMON, S. (1992). Japan as a Network Society. In KUMON S. e ROSOVSKY H. (ed.), *The Political Economy of Japan*, Stanford University Press, 3, pp. 09-142.

LAKATOS, E.M., MARCONI. M.A. (1991). *Metodologia científica*. 2.ed.. São Paulo: Atlas.

LEWICKI, R. J.; McALLISTER, D. J. ; BIES, R. J. (1998). Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23, 438-458.

LIPNACK, J. E STAMPS J. (1994) *The age of the Network*. Disponível em http://www.virtualteams.com/library/lib_fr.asp. Acesso em jun. 2003.

LIPNACK, J.; STAMPS J. (1997). *Virtual teams*. Nova Iorque: John Wiley & Sons, Inc.

LODI, J. B. (1969). Estratégia de negócios: planejamento a longo prazo. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro: FGV, v. 9, n. 1, p. 5-32, mar.

LUHMANN, N. (1996). *Confianza*. Editora Anthropos,

McKNIGHT, D. H., CUMMINGS, L. L.; CHERVANY, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23, 473-490.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. (2001). O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T. GONÇALVES, C. (Orgs.). *Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial*. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD. p. 21-33.

MEWS, M. (1997). Virtuelle Unternehmen zwischen Anspruch und Wirklichkeit. *IT Management*, 3, 12-17.

MICHEL, K. (1990). Esboço de um programa de desenvolvimento administrativo intrafirma para a administração estratégica. In: ANSOFF, H.; DECLERCK, R.; HAYES, R. (Orgs.). *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas.

MINTZBERG, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, July./Aug.

MINTZBERG, H.; LAMPEL J.; AHSLTRAND, B. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (1991). *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B. (1998). *O Processo de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

MOISÉS, J. A (1999). *Subsídios para uma discussão sobre a lei do audiovisual*. Brasília: MinC.

MONTANA, P. J. e CHARNOV, B. H. (1998). *Administração*. 2. ed. São Paulo: Saraiva.

MONTGOMERY, C. A. (1998). *Estratégia: A busca da vantagem competitiva*, Rio de Janeiro: Campus.

MOWSHOWITZ, A. (1986). Social dimensions of office automation. In YOVITS, M. (ed.), *Advances in computers*, Cap. 25, p. 335-404.

MOWSHOWITZ, A. (1994). Virtual Organisation: A Vision of Management in the Information Age, in: *The Information Society* vol. 10, p.267-288, United Kingdom.

- MRC (1998). *La Industria Audiovisual Iberoamericana* - Datos de sus principales mercados - 1998. Madrid, Federacion de Asociaciones de Productores Audiovisuales Españoles- FAPAE e Agencia Española de Cooperación Internacional-AECI.
- NADLER, D. A. (1994). *A arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro: Campus.
- NEWELL, S.; SWAN, J. (2000). Trust and inter-organizational networking. *Human Relations*. 53, 10, 1287-1328.
- OHMAE, K. (1982). *The Mind of the Strategist: The art of Japanese business*. McGraw-Hill:USA.
- OLIVEIRA, D. P. R. (2001). *Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas*. Ed. 15, São Paulo: Atlas.
- PAPOWS, J. (1999). *Enterprise.com*. London: Nicholas Brealey
- PICOT, A.; RECHWALD, R.; WIGAND, R. T. (1996) *Die Grenzenlose Unternehmung*. Wiesbaden: Glaber.
- PICOT, A.; REICHWALD, R.; WINGAND, R. (1997). *Information, organization and management: expand markets and corporate boundarie*. John Wiles & Sons.
- PORTER, M. E. (1981). The contributions of industrial Organizations to strategic management. *Academy of Management Review*., 6,4, 609-620.
- PORTER, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. São Paulo: Campus.
- PORTER, M. E. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, nov/dec, p.62-83.
- PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. São Paulo : Campus.
- PORTER, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- QUINN, J. B. (1980). *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood, IL: Irwin.
- REIS, E. (1998). *Economia do Cinema no Brasil*. Brasília: Ministério da Cultura.
- RING, P.S.; VEM, A.H. van de. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.
- RING, P.S.; VEM, A.H. van de. (1994). Developmental porcess of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 15, 90-118.

RUMELT, R. P. (1974). *Strategy, structure, and economic performance*. Boston : Harvard Business School Press.

SABEL, C. (1992). *Studied trust* : Building new forms of cooperation in a volatile economy in Industrial districts and local economic regeneration. Geveva : International Institute for Labour Studies.

SANDRONI, P. (2000). *Novíssimo Dicionário de Economia*. São Paulo: Best Seller

SCHOLZ, C. (1997). Das virtuelle Unternehmen - Schlagwort oder echte Vision? *Bilanz Manager*, 1, 12-19.

SCHUMPETER, J. A. (1985). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural.

SEBRAE-SP (1998) Desempenho e Potencial Exportador das MPE Paulistas. Relatório de Pesquisa – *Pesquisas Econômicas*, junho.

SELZNICK, P., (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson.

SENGE, P. M. (1990). *A quinta disciplina : arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller.

SHOEFFLER, S.; BUZZEL, R. D.; HEANY, R. F. (1974). The impact of strategic planning on profit performance. *Harvard Business Review*, Mar/Apr, p.136-144.

SIEBER, P. AND GRIESE, J. (1998). *Organisation Virtualness: Proceedings of the VoNet- Workshop*, Simowa Verlag Bern, Bern, April.

SIMON, H. A. (1979). *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Edição 3. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getulio Vargas.

SITKIN, S. B.; ROUSSEAU, D. M.; BURT, R. S.; CAMERER, C. (1998). Special topic forum on trust in and between organizations. *The Academy of Management Review* - Special Issue Editors. 23, 3.

SLACK, N. et al. (1997). *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas.

SMIRCICH, L.; STIBBART, C. (1985). Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*. 10.4, 724-736.

SMITH RING, P. (1996). *Network Organisation, A Resource Based Perspective*. Uppsala, Suecia: Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomia Negotiorum.

SNOW, C.S.; MILES, R.E.; OLEMAN, H.J. (1992) Managing the 21st century network organisation. *Organizational Dynamics*, 20(3), 5-16.

- SOLOMON, R. C. (2000). *A melhor maneira de fazer negócios: Como a integridade pessoal leva ao sucesso corporativo*. São Paulo: Negócios Editora.
- STEINER, G. A.; MINER, J. B. (1981). *Política e estratégia administrativa*. Rio de Janeiro: Interciência.
- STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. (1995). *Administração*. Ed. 5. Prentice-Hall do Brasil.
- SUN TZU. (1971). *The art of war*. New York: Oxford University Press.
- THOMPSON JR., A.; STRICKLAND III, A. (2000). *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira.
- THORELLI, H. B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7, 37-51.
- TOCQUEVILLE, A. (1962). *A democracia na america*. Belo Horizonte: Itatiaia.
- TOFFLER, A. (1980). *A terceira onda*. Rio de Janeiro: Record.
- UPTON, D.M.; MCAFEE, A. (1996). The Real Virtual Factory. *Harvard Business Review*, 74(4), 123-133.
- VAN ALSTYNE, M. (1997) The state of network organisation: A survey in three frameworks. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 7(2&3), 83-151.
- VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, C. (1996). The architecture of virtual organizing: leveraging three independent vectors. *Discussion Paper, Systems Research Center, Boston University, School of Management*.
- WILLIAMSON, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York : Free Press.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. (2000). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.
- YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. (1996) *Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização*. Makron Books, São Paulo.
- ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 16, 373-392.
- ZANQUETTO FILHO, H. e FIGUEIREDO, L. A. (1999). O modelo de análise estratégica de Austin aplicado ao setor de confecções. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP; INTERNATIONAL CONGRESS OF INDUSTRIAL ENGINEERS, 19º, *Anais do XIX ENEGEP*. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção – ABEPRO.

ZUCKER, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. In: STAW, B., CUMMINGS, L. L. *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press, 8, 53.

APÊNDICE A - Métodos para Avaliação da Postura Estratégica

Métodos para Avaliação da Postura Estratégica

Métodos	OBJETIVOS PRINCIPAIS
SWOT	Estimar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, a fim de desenvolver planos de médio e longo prazos.
Estrutura de Estratégia de Andrews	Destacar competências e recursos organizacionais necessários para se obter valor competitivo.
Matriz Produto/Missão de Ansoff	Definir uma linha comum aos produtos existentes na organização, na estratégia de negócios.
Curva de Aprendizagem	Minimizar o custo da tarefa a partir da sua realização freqüente.
Curva de Experiência	Minimizar os custos de produção a partir do aumento da eficiência da organização.
Curva do Ciclo de Vida de um Produto	Identificar a fase da vida do produto, a fim de direcionar as estratégias organizacionais.
Matriz de Crescimento/Participação - BCG	Marcar posições relativas das organizações dentro de um portfólio, a fim de identificar líderes de mercado.
Matriz Histórica	Determinar o estilo do executivo-chefe mais adequado ao período histórico vivido pela organização.
Matriz Ambiental	Caracterizar tipos de estratégia adequados ou aconselháveis para cada tipo de mercado e suas características ambientais.
Matriz de Portifólio da McKinsey	Identificar a posição da organização no mercado relacionando a atratividade e a força do mercado, a fim de sugerir uma estratégia.
Matriz Arthur D. Little	Identificar a posição da organização no mercado relacionando posição competitiva e maturidade do ramo de negócios.
Modelo AM-PN	Identificar a posição da organização no mercado e relacionar a atratividade da indústria à força da unidade empresarial, por meio do emprego de múltiplos critérios.

Métodos	
OBJETIVOS PRINCIPAIS	
(Continuação)	
Modelo das Cinco-Forças de Porter	Compreender o desenvolvimento de estratégias nas indústrias a partir da intensidade da competição.
Modelo de Análise Estratégica de Austin	Identificar particularidades de países em desenvolvimento analisando seu ambiente para oportunidades organizacionais.
Modelo Delta	Definir posicionamentos estratégicos e introduzir processos organizacionais de adaptação.
Metodologia GUT	Priorizar fatores a serem considerados no diagnóstico estratégico e identificar a postura estratégica da organização
TIRPE	Construir cenários para projetar impactos de alguma tendência identificada em determinado setor.
Estrutura 7-S da McKinsey	Auxiliar na escolha da estratégia de acordo com as áreas organizacionais que a influenciam ou podem ser influenciadas por ela.
Curva de Crescimento – Fator S	Auxiliar na identificação da obsolescência do produto por meio da relação entre o esforço monetário despendido e o retorno obtido sobre este investimento.
Matriz EFE/IFE	Identificar e avaliar fatores externos e fatores internos que influenciam o comportamento da organização.
Matriz CPM	Avaliar e comparar o potencial competitivo de organizações competidoras a partir das informações fornecidas por uma análise interna e externa.

Figura Quadro 31 – Resumo das Técnicas de Avaliação da Posição Estratégica

APÊNDICE B – Cadeia Produtiva do Audiovisual

Cadeia Produtiva do Audiovisual

Figura 31 – A Cadeia Produtiva do Audiovisual

APÊNDICE C – Questionários para Formação de Estratégias da MOVO

**Questionário para Formação de Estratégias em Organizações Virtuais.
Distribuído entre os componentes da OV MOVO.**

Formação de Identidade

1. CONSOLIDAR A CONFIANÇA INTERNA

Regras para DESESTIMULAR COMPORTAMENTOS OPORTUNISTAS INDIVIDUAIS dos participantes.

Regra 1.

Regra 2.

Regra 3.

Regra 4.

Regra 5.

Regras para ESTIMULAR A INTEGRAÇÃO entre os participantes

Regra 1.

Regra 2.

Regra 3.

Regra 4.

Regra 5.

2. CONSOLIDAR A CONFIANÇA EXTERNA

Manobras para ADAPTAR A MOVO AO AMBIENTE COMPETITIVO, ou até mudar tal ambiente em seu favor.

Manobra 1.

Manobra 2.

Manobra 3.

Manobra 4.

Manobra 5.

3. Desenho da ESTRUTURA POLÍTICA

4. Como desenvolver (dentro da OV) uma CULTURA DE PERMANENTE INOVAÇÃO.

Ação 1.

Ação 2.

Ação 3.

Ação 4.

Ação 5

5. Como CAPTAR (dos participantes) NOVAS IDÉIAS e NOVAS ESTRATÉGIAS que surgirão com o passar do tempo.

Procedimento 1.

Procedimento 2.

Procedimento 3.

Procedimento 4.

Procedimento 5

6. Como deixar a MOVO com uma ESTRUTURA MALEÁVEL para suportar mudanças de estratégia sem destruí-la.

Formação de Propósito

1. Questões a respeito de “O que é a MOVO”:

1.1 Quais são as **competências atuais** da MOVO?

1.2 Quais as **oportunidades de negócios** que a MOVO pode explorar **hoje**?

1.3 **Como** a MOVO pode **explorar** estas oportunidades **hoje** (com as competências atuais)?

2. Questões a respeito de “O que será a MOVO”?

2.1 Quais as **oportunidades de negócios** que a OV poderá explorar no **futuro**?

2.2 Quais as **competências necessárias** para que essas oportunidades sejam exploradas no **futuro**?

2.3 **Como** a MOVO poderá **explorar** essas oportunidades no **futuro**?

3. Questões referentes ao **posicionamento inicial** da MOVO?

3.1 Quem será nosso **público-alvo inicial** (empresas e/ou espectadores)? Liste setores, perfil do público.

PÚBLICO-ALVO EMPRESAS:

SETOR 1

SETOR 2

SETOR 3

PÚBLICO-ALVO ESPECTADORES:

PERFIS:

Faixa etária

Classe de Renda

Localização geográfica

Perfil psicológico/social

3.2 Quem serão os **nossos concorrentes** (pessoas físicas, empresas e instituições), que disputam pelo mesmo público-alvo da **MOVO**? Liste os nomes de empresas, instituições etc.

CONCORRENTE 1

CONCORRENTE 2

CONCORRENTE 3

CONCORRENTE 4

CONCORRENTE 5

3.3 Que **imagem** esses nossos **concorrentes** têm perante o público? (utilize sua intuição e dados concretos falados e escritos)

CONCORRENTE 1

CONCORRENTE 2

CONCORRENTE 3

CONCORRENTE 4

CONCORRENTE 5

3.4 Qual a **imagem** que a **MOVO** deve ter perante o nosso **público-alvo**?

3.5 Qual a **imagem** que a **MOVO** deve ter perante a **sociedade** como um todo?