

**Raphael de Jesus Campos de Andrade**

**O PAPEL DO PODER NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO  
ESTRATÉGICA**

Fortaleza  
2009

**Raphael de Jesus Campos de Andrade**

**O PAPEL DO PODER NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO  
ESTRATÉGICA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará – UECE, Centro de Estudos Sociais Aplicados – CESA, área de concentração em Pequenas e Médias Empresas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Paulo César de Sousa Batista, Ph.D.

Fortaleza

2009

**Raphael de Jesus Campos de Andrade**

**O PAPEL DO PODER NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO  
ESTRATÉGICA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará – UECE, Centro de Estudos Sociais Aplicados – CESA, área de concentração em Pequenas e Médias Empresas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Paulo César de Sousa Batista, Ph.D.

Data da defesa: 03 de setembro de 2009.

Nota obtida: 9,75.

---

Prof. Paulo César de Sousa Batista, Ph.D. (Orientador)

Universidade Estadual do Ceará

---

Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto

Universidade Estadual do Ceará

---

Profa. Dra. Fátima Regina Ney Matos

Universidade Estadual do Ceará

---

Prof. Carlos Artur Sobreira Rocha, Ph.D.

Universidade Estadual do Ceará

Fortaleza

2009

Dedico este trabalho a Frederico Alberto Gurgel e Silva, que melhor transformou minha teoria em prática, e a Dorelland Ponte Lima, que viu em mim (coitado!) a sua própria realização acadêmica.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, aos colegas de mestrado Elias Pereira Lopes Júnior e Francisco Adriano de Souza Lima, que colocaram o campo empírico inteiramente em minhas mãos ao longo de todo o processo de coleta de dados. Igualmente, agradeço aos colegas de mestrado George Christian Linhares Bezerra e Marcelo Correia Lima da Rocha, que dividiram comigo o mesmo orientador e os desafios por ele colocados. Agradeço, finalmente, ao Prof. Dr. Paulo César de Sousa Batista, cuja orientação me colocou, pouco a pouco, na condição de sujeito do conhecimento.

Como encarar o combate, medir as relações de força, elaborar uma estratégia, uma tática para realizá-la, gerir as informações, calar, silenciar, enfatizar o óbvio, fingir, e tudo o que supõe enfrentamentos capazes de determinar vencedores e vencidos?

M. ONFRAY

## RESUMO

A compreensão do poder é fundamental para a vida organizacional. A escolha estratégica não pode ser reduzida a episódios pontuais exclusivamente restritos à alta gestão, pois é algo construído também de forma incremental, a partir de coalizões internas e externas, constituídas por indivíduos com valores e objetivos diversos. Entretanto, faltam instrumentos capazes de orientar os gestores nas decisões tomadas em contextos multipartidários. No sentido de contribuir para o preenchimento dessa lacuna do conhecimento científico, procurou-se, neste trabalho, analisar como as organizações lidam com a questão do poder nos seus processos decisórios. No intuito de concretizar esse objetivo, adotou-se, nesta pesquisa, um arcabouço metodológico constituído por aspectos técnicos e operacionais. Os aspectos metodológico-técnicos englobaram a natureza [essencialmente qualitativa, mas também quantitativa] e o nível da pesquisa [descritivo], o delineamento [estudo múltiplo de casos] e o critério de acesso [conveniência] do campo empírico. Quanto aos aspectos metodológico-operacionais, utilizou-se o método de análise dos jogos de atores (MACTOR<sup>®</sup>), que, com o auxílio de uma série de técnicas e instrumentos de coleta e análise de dados, permitiu caracterizar a arena política onde são tomadas as decisões. Após a aplicação do método MACTOR<sup>®</sup>, mas ainda nos domínios metodológico-operacionais, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas com os tomadores de decisão, em função do objetivo desta pesquisa. Com isso, foi possível concluir que o poder, nos casos pesquisados, interfere diretamente no processo de tomada de decisão estratégica, contribuindo, na opinião dos entrevistados, para a configuração de organizações mais democráticas, especialmente quando passa a ser gerenciado ou pelo menos compreendido.

**PALAVRAS-CHAVE:** Poder nas Organizações, Tomada de Decisão Estratégica.

## **ABSTRACT**

The understanding of power and relations of power is fundamental to the organizational life. The strategic choice can not be reduced to punctual episodes exclusively restricted to high management but it is something constructed in an incremental way from internal and external coalitions, constituted by individuals with different values and objectives. However instruments capable of guiding the managers to the make of decisions in a multiparty context are missing. In order to contribute to the fulfilment of this scientific knowledge lacuna, we tried, in this paper, to analyze how the organizations deal with the power issue in its decision process. We gave prominence to the idea that it is not about proving, from empirical data, with a supposed relation of causality between power and strategic decision, but it is about describing the reactions of deciders in front of the political situation in which the organizational decisions are made. In order to realize such goal we adopted in this research a methodological set of operational and technical aspects. The methodological-technical aspects incorporated the nature (qualitative) and the research level (descriptive), the guide liner (multiple study of cases) and the access criteria (convenience) of the empirical field. Concerning the methodological-operational, we used the actors games analyzis method (MACTOR®), which with series of techniques and instruments of collection and data analysis, allowed describe the political arena where the decisions are made. After the application of the MACTOR® method but still inside the methodological-operational domains we realized semi structured interviews with the deciders because of the objectives of this research. Thus we described how the investigated organizations (and its interested parts) deal with the matter of power in the process of making decisions.

**KEY WORDS:** Power in the Organizations, Strategic Make of Decisions.



## **LISTA DE FIGURAS**

- Figura 1 – categorizações das principais tradições referentes ao poder .....25**
- Figura 2 – diversos grupos de interesse do ecossistema organizacional.....41**
- Figura 3 – arcabouço metodológico da pesquisa .....49**

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – algumas das principais vozes (destoantes) referentes ao tema do poder .....	23
Quadro 2 – características das abordagens referentes ao poder.....	30
Quadro 3 – modelo clássico para a tomada de decisão .....	33
Quadro 4 – alguns conflitos comuns de expectativas entre <i>stakeholders</i> .....	41
Quadro 5 – <i>stakeholders</i> da distribuidora de GLP investigada .....	62
Quadro 6 – objetivos principais dos <i>stakeholders</i> da distribuidora de GLP pesquisada.....	64
Quadro 7 – valores organizacionais da agência de viagens e turismo .....	70
Quadro 8 – <i>stakeholders</i> da agência de viagens e turismo investigada.....	71
Quadro 9 – objetivos de cada um dos <i>stakeholders</i> da agência de viagens e turismo pesquisada .....	71
Quadro 10 – principais <i>stakeholders</i> da grife pesquisada .....	78
Quadro 11 – interesses principais dos atores entrevistados.....	79
Quadro 12 - o papel do poder na tomada de decisão estratégica dos casos pesquisados .....	83

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – matriz de atores e objetivos (MAO), multiplicada por sua transposta (MOA), resultando na matriz de convergências e divergências estabelecidas entre os atores (MAA) .....	56
Tabela 2 – produto da matriz de influências diretas (MAD) por ela mesma, resultando na matriz de influências indiretas (MAI) e nos índices de influência (Mi) e dependência (Di) .....	57
Tabela 3 – coeficiente de poder (ri) de cada um dos atores.....	58
Tabela 4 – matriz de atores e objetivos (MAO), multiplicada pelo coeficiente de poder (ri), resultando na matriz das posições valorizadas ponderadas pelas relações de força (2MAO) .....	58
Tabela 5 – matriz 2MAO, multiplicada pela transposta (2MOA), resultando na matriz de convergências e divergências ponderadas pelas relações de força (2MAA) .....	59
Tabela 6 – matriz de atores e objetivos (MAO) da distribuidora de GLP.....	65
Tabela 7 – matriz de convergências e divergências (MAA) entre os atores da distribuidora .....	65
Tabela 8 – matriz de forças indiretas (MAI) dos atores da distribuidora.....	66
Tabela 9 – coeficientes de poder (ri) de cada um dos atores.....	66
Tabela 10 – matriz de convergências e divergências ponderada pelas relações de força (2MAA) dos atores da distribuidora de GLP .....	67

<b>Tabela 11 – matriz de atores e objetivos (MAO) da agência investigada .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 12 – matriz de convergências e divergências (MAA) entre os atores da agência de viagens e turismo investigada.....</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 13 – matriz das relações indiretas (MAI) de forças estabelecidas entre os atores .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabela 14 – coeficiente de poder dos atores .....</b>	<b>75</b>
<b>Tabela 15 – matriz de convergências e divergências ponderadas (2MAA) pelas relações de força estabelecidas entre os atores da agência de viagens e turismo investigada .....</b>	<b>75</b>
<b>Tabela 16 – matriz de atores e objetivos (MAO) da grife investigada.....</b>	<b>80</b>
<b>Tabela 17 – matriz de convergências e divergências (MAA) entre os atores da grife .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabela 18 – matriz das relações indiretas (MAI) de forças entre os atores.....</b>	<b>81</b>
<b>Tabela 19 – coeficientes de poder dos atores da grife .....</b>	<b>81</b>
<b>Tabela 20 – matriz de convergências e divergências ponderadas (2MAA) pelas relações de força entre os atores da grife investigada.....</b>	<b>81</b>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1 O PODER NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>22</b>
1.1 A abordagem funcionalista .....	25
1.2 A abordagem crítica .....	28
1.3 A abordagem “síntese” .....	29
<b>2 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA.....</b>	<b>32</b>
2.1 A abordagem clássica da estratégia .....	32
2.2 A Teoria da Racionalidade Limitada.....	35
2.3 A Escola de Poder.....	36
<b>3 O PAPEL DO PODER NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA.....</b>	<b>39</b>
3.1 A Teoria dos <i>Stakeholders</i> .....	40
3.2 Os <i>stakeholders</i> .....	42
3.2.1 Governo.....	42

3.2.2 Sindicatos.....	43
3.2.3 Concorrentes.....	43
3.2.4 Bancos .....	44
3.2.5 Fornecedores .....	44
3.2.6 Clientes .....	45
3.2.7 Funcionários.....	45
3.2.8 Comunidade.....	46
3.2.9 Proprietários.....	46
3.2.10 Executivos .....	47
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1 Aspectos metodológico-técnicos .....</b>	<b>50</b>
<b>4.2 Aspectos metodológico-operacionais.....</b>	<b>52</b>
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS .....</b>	<b>61</b>
<b>5.1 O caso da distribuidora de GLP.....</b>	<b>61</b>
<b>5.2 O caso da agência de viagens e turismo .....</b>	<b>69</b>
<b>5.3 O caso da grife de óculos esportivos.....</b>	<b>77</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>84</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE A – Quadro genérico de estratégia de atores.....</b>	<b>95</b>

<b>APÊNDICE B – Quadro de estratégia de atores da distribuidora de GLP .....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE C – Quadro de estratégia de atores da agência pesquisada.....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE D – Quadro de estratégia dos atores da grife pesquisada.....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE E – Roteiro semi-estruturado de entrevistas.....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE F – Questionário estruturado aplicado na distribuidora de GLP.....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICE G – Questionário estruturado aplicado na agência de viagens e turismo .....</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE H – Questionário estruturado aplicado na grife de óculos .....</b>	<b>107</b>

## INTRODUÇÃO

Este é um estudo sobre dois elementos inerentes à vida humana em sociedade: o poder e a tomada de decisão. Nesta Introdução, justifica-se, inicialmente, a escolha desses dois elementos como temas de pesquisa, bem como formas de compreensão das práticas organizacionais; em seguida, pergunta-se sobre a influência do primeiro sobre o segundo, ou seja, questiona-se sobre as prováveis interferências do poder na tomada de decisão. No sentido de uma solução eficaz para esse questionamento, elaboram-se, finalmente, os objetivos, a metodologia e a estrutura deste trabalho.

A escolha do poder e da tomada de decisão como temas de pesquisa é baseada em aspectos teóricos e práticos.

Do ponto de vista teórico, existe uma multiplicidade de vozes destoantes nos estudos relacionados com a questão do poder (FISCHER, 2001). Nesse sentido, não se pretende fazer uma análise exaustiva das diversas abordagens existentes, mas compreender seus fundamentos para, com isso, avançar em direção a uma proposição conceitual adequada à esfera organizacional.

Por outro lado, a literatura referente à tomada de decisão é quase exclusivamente prescritiva, isto é, procura estabelecer um conjunto de princípios e procedimentos supostamente capazes de melhorar a qualidade das decisões humanas, mas, com raras exceções, não busca descrever como, de fato, as decisões acontecem e como os gestores estão ou não estão à altura desses acontecimentos (BAZERMAN, 2004).

Do ponto de vista prático, faltam instrumentos capazes de orientar os gestores nas decisões tomadas em contextos multipartidários (MINTZBERG, 1983; MINTZBERG; QUINN, 2001). Nesse aspecto, a compreensão do poder e das relações de poder é fundamental para a vida organizacional.



Originalmente vinculado à filosofia e à ciência política, mas disseminado “por todas as áreas das humanidades e dos estudos sociais, da psicologia à sociologia, da economia à antropologia, passando pela história, direito, pedagogia, lingüística, cada qual com bases conceituais e objetos de análise diferenciados” (FARIA, 2007, p. 105), o tema do poder é árduo, resiste em se mostrar, em se deixar definir; é, assim como o amor, “um pássaro rebelde que ninguém pode prender” (SILVA; DELLAGNELO, 2007).

Embora haja essa dificuldade de demarcação conceitual e um desconforto com a excessiva amplitude do leque teórico, as leis da dinâmica social só podem ser enunciadas em termos de poder; “somente quando se compreende que o amor do poder é a causa das atitudes que são mais importantes nos assuntos sociais, é que a história, quer seja antiga ou moderna, pode ser corretamente interpretada” (RUSSELL, 1957, p. 4).

“Viver em sociedade é, de qualquer maneira, viver de modo que seja possível a alguns agirem sobre a ação dos outros. Uma sociedade ‘sem relações de poder’ só pode ser uma abstração” (FOUCAULT, 1995, p. 245).

No campo das organizações, que, cada vez mais, ocupam um lugar central na sociedade moderna, o estudo das relações de poder existentes permite a compreensão do funcionamento de várias áreas, especialmente quando atreladas ao processo de tomada de decisão (VARGAS, 2008).

Assim como o poder, a decisão também ocupa um lugar de destaque nos vários âmbitos da experiência humana – nas ciências humanas e sociais, nas ciências da saúde, na tecnologia, nas questões da vida pessoal, nas atividades cívicas etc.

Mas “o que se entende por decisão? Decisão é o processo que leva – direta ou indiretamente – à escolha de, ao menos, uma dentre diferentes alternativas, todas estas candidatas a resolver determinado problema” (GOMES, 2007, p. 1).

De modo geral, praticamente ninguém questiona a importância de um excelente desempenho na tomada de decisão para habilidades como as de liderança, negociação, empreendedorismo e administração. Nesses casos, a decisão, freqüentemente, é tomada em grupo ou sofre influências de circunstâncias e agentes externos ao tomador de decisões (BAZERMAN, 2004).

Mas, afinal, qual o papel do poder no processo de tomada de decisão estratégica? Em outras palavras, quais influências as relações de poder exercem sobre as decisões de longo prazo das organizações?

Na verdade, não é difícil, nem mesmo em termos do senso-comum, entender que o poder é parte fundamental da agenda de qualquer gestor que se proponha a tomar decisões. Toda organização, quaisquer que sejam o seu caráter e a sua finalidade, implica certa redistribuição de poder.

A escolha estratégica não pode ser reduzida a episódios pontuais exclusivamente restritos à alta gestão, mas é algo construído de forma incremental, a partir de coalizões internas e externas, constituídas por indivíduos com valores e objetivos diversos.

Cada vez mais, as decisões importantes são tomadas por grupos de homens que têm mais poder do que os seus membros isolados, pelo menos quanto aos fins para os quais a organização existe (RUSSELL, 1957).

Mais que isso, “as organizações não são meramente instrumentos para a produção de bens e serviços, mas também sistemas políticos que procuram aperfeiçoar seu próprio poder” (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 175).

Esses sistemas políticos, na prática, podem ser mais ou menos democráticos, de acordo com o perfil dos agentes envolvidos na decisão. Nos sistemas democráticos, a tomada de decisões se pauta pela busca permanente da representatividade na discussão. As decisões são tomadas a partir da consolidação de níveis de consenso quanto às preferências sociais (GOMES, 2007).

A transparência depende da clara explicitação dos objetivos e opções, do respaldo de mecanismos independentes de controle e acompanhamento, além, é claro, da sistemática prestação de contas às partes interessadas na decisão. A legitimidade, por sua vez, depende da natureza da delegação concedida a quem exerce o poder de decidir. A confiança resulta fundamentalmente da preservação das regras institucionais, sem mudanças bruscas e sobressaltos intimidadores, que, ao contrário do que muitos pensam, minam a autoridade de quem decide (RUSSELL, 1957).

O ambiente ideal do processo decisório não se baseia, portanto, em burocracias rígidas, pesadas e autoritárias, que funcionam na base de ameaças e sanções, e sim na constituição de um espaço para se trabalhar com as subjetividades, incertezas e imprecisões sempre presentes entre os diferentes agentes de decisão (SAMPAIO, BRAGA NETO, 2007).

Em função desse ideal, apresentam-se as seguintes questões norteadoras:

- (1) As organizações consideram os aspectos do poder ao tomarem suas decisões?
- (2) As organizações são capazes de levar em conta os diferentes pontos de vista em conflito ao estabelecer suas políticas de alianças e conflitos?
- (3) Essas políticas contribuem para a melhoria do processo decisório ou ainda para a configuração de organizações democráticas?

Todas essas questões convergem para uma questão principal de partida; isto é, o poder produz, de fato, algum tipo de impacto sobre o processo de tomada de decisão estratégica?

Faltam estudos capazes de responder com exatidão a esses questionamentos (HARDY; CLEGG, 2001; MINTZBERG; QUINN, 2001).

No sentido de contribuir para o preenchimento dessa lacuna do conhecimento científico, pretende-se, neste trabalho, realizar o seguinte objetivo geral: **analisar**

**como as organizações lidam com a questão do poder nos seus processos de tomada de decisão estratégica.**

Destaca-se que não se trata de corroborar, a partir de dados empíricos, com uma suposta relação de causalidade entre o poder e a decisão estratégica, e sim **descrever as reações dos decisores diante da conjuntura política na qual as decisões organizacionais são tomadas.**

Para, então, efetivar-se, esse objetivo geral se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

(1) Caracterizar os diferentes atores comprometidos com os resultados das decisões organizacionais, tendo em vista aspectos como objetivos estratégicos, constrangimentos, meios de ação etc.;

(2) Identificar as convergências e, principalmente, as divergências estabelecidas entre esses atores no que se refere a cada um dos objetivos estratégicos identificados;

(3) Determinar a força que cada ator possui em relação aos demais de acordo com seus constrangimentos e meios de ação;

(4) Integrar as relações de força na análise das convergências e divergências para, enfim, caracterizar a conjuntura de alianças e conflitos na qual as decisões são tomadas; e

(5) Analisar as reações dos decisores diante desse contexto político em que estão inseridas as organizações das quais fazem parte.

No intuito de concretizar cada um desses objetivos, adota-se, nesta pesquisa, um arcabouço metodológico hierarquicamente constituído por aspectos técnicos e operacionais. Essa hierarquia metodológica significa abrigar um aspecto dentro de outro, de modo que possam se complementar e se apoiar mutuamente (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; BARBOSA DA SILVA, 2006).

Os aspectos metodológico-técnicos englobam a natureza e o nível da pesquisa, o delineamento e o critério de acesso do campo empírico.

Quanto à natureza, trata-se de uma abordagem principalmente qualitativa (mas também quantitativa), visto que não se buscam fatos puros ou regularidades, mas a compreensão das experiências e expressões humanas, dos significados e intenções dos atores, daquilo que os levou singularmente a agir como agiram (OLIVEIRA, 2007).

Já o nível da pesquisa é descritivo; está especialmente mais interessado na forma como se apresentam os fenômenos do que na verificação de hipóteses (CRUZ; RIBEIRO, 2004).

Em relação ao delineamento do campo empírico, realiza-se um estudo múltiplo de casos; isto é, pesquisam-se organizações acessadas por conveniência, uma vez que, teoricamente, o poder está potencialmente presente em toda e qualquer relação humana e, conseqüentemente, organizacional.

Quanto aos aspectos metodológico-operacionais, utiliza-se o método de análise dos jogos de atores, também conhecido como método MACTOR<sup>®</sup>, que, com o auxílio de uma série de técnicas e instrumentos de coleta e análise de dados, permite caracterizar a arena política onde são tomadas as decisões (GODET, 1993).

Após a aplicação do método MACTOR<sup>®</sup>, mas ainda nos domínios metodológico-operacionais, realizam-se entrevistas semi-estruturadas com os tomadores de decisão, em função das questões norteadoras desta pesquisa.

Com isso, espera-se, finalmente, descrever como as organizações investigadas (e suas partes interessadas) lidam com a questão do poder nos processos de tomada de decisão estratégica.

Quanto à sua estruturação, este trabalho está dividido, além desta Introdução, em mais seis capítulos: o primeiro capítulo trata das mais variadas concepções de

poder e procura propor um conceito que possa ser útil para o estudo das organizações; o segundo capítulo diz respeito ao processo de tomada de decisão estratégica; no terceiro capítulo, procura-se analisar o papel do poder no processo decisório; no quarto capítulo, apresenta-se o arcabouço metodológico desta pesquisa; no quinto capítulo, descrevem-se os casos pesquisados, apresentando-se os resultados obtidos; e, por último, são feitas as considerações finais.

## **1 O PODER NAS ORGANIZAÇÕES**

O objetivo deste capítulo é o de fazer uma análise crítica das fragilidades e dos pontos pertinentes dos enfoques conceituais referentes ao poder, buscando encontrar e, se preciso e possível, aperfeiçoar um conceito que possa dar conta, ao mesmo tempo, de análises no âmbito das organizações e das práticas sociais que lhe dão suporte e consistência.

Não é propósito, portanto, formular a última e definitiva concepção possível, a panacéia que permite resolver todas as dúvidas e inquietações, e sim identificar um “conceito operativo”, que possa orientar as organizações em seus processos de tomada de decisão estratégica.

O conhecimento do poder, seu uso e suas implicações não são assuntos novos na história da humanidade. Ao longo do tempo, todavia, esse tema parece ter se transformado em algo capaz de evocar sensações de desconforto nos indivíduos. Isso porque, muitas vezes, ele tem sido associado a situações de intriga, subjugação, artimanhas políticas e outras situações desagradáveis.

Tipicamente, o poder é visto como a habilidade que determinado indivíduo tem de fazer com que os outros façam o que ele quer que seja feito, se necessário contra a própria vontade deles. O poder é concebido como a capacidade de agir do indivíduo e também como a capacidade de determinar o comportamento de outro indivíduo. É a ação do homem sobre o homem (BERTERO, 1989; WEBER, 2004; CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Para Foucault (2007), o poder incita, induz, desvia, facilita ou torna mais difícil, amplia ou limita, torna mais ou menos provável; no limite, ele coage ou impede.

A história é o jogo de poder, é a humanidade avançando, positiva ou negativamente, de uma dominação para outra (ARAÚJO, 2007; FAÉ, 2004; MOTTA, 2006; POGREBINSCHI, 2004; RABINOW; DREYFUS, 1995).

Transportado para o ambiente das organizações, o tema não conseguiu perder essas conotações pouco favoráveis que o cercam, a julgar pela discreta atenção com que vem sendo tratado por parte dos estudiosos da área organizacional. Faltam estudos e pesquisas na área e existem dificuldades para reunir artigos e periódicos sobre o tema. Alguns autores reconhecem a importância de se estudar os problemas relacionados ao poder, mas é normalmente difícil ter acesso às organizações para investigar esses problemas (PAGÈS et al., 1996; HARDY; CLEGG, 2001; SILVA; DELLAGNELO, 2007).

Quando é, enfim, discutido no âmbito da teoria organizacional, o poder acaba, muitas vezes, reduzido a metáforas e redundâncias. Talvez porque as abordagens clássicas da filosofia política, isto é, as bases conceituais referentes ao poder, ligeiramente ilustradas pelo Quadro 1, são vozes destoantes que se manifestam de formas diferentes e resultam de diversos modos de observação e análise (FISCHER, 2001). Ou, talvez, porque, na transposição dessa temática para o contexto organizacional, o pesquisador se sinta impotente diante da diversidade de suas manifestações e de sua capacidade camaleônica de emergir em diferentes formatos, de acordo com as circunstâncias. Ou, mais provavelmente, função de ambos os condicionamentos (HALL, 2004; CARVALHO; VIEIRA, 2007).

“... o que constitui propriamente o cidadão, sua qualidade verdadeiramente característica, é o direito de voto nas Assembléias e de participação no exercício do poder público em sua pátria” (ARISTÓTELES, 2005, p. 31).

“... quem é causa do poderio de alguém se arruína, por que esse poder resulta ou da astúcia ou da força e ambas são suspeitas para aquele que se tornou poderoso” (MAQUIAVEL, 1997, p. 8).

“O maior dos poderes humanos é aquele que é composto pelos poderes de vários homens, unidos por consentimento numa só pessoa, natural ou civil, que tem o uso de todos os seus poderes na dependência de sua vontade: é o caso do poder de um Estado” (HOBBS, 1979, p. 53).

“Convenhamos, pois, em que a força não faz o direito, e que não se é obrigado a obedecer senão aos poderes legítimos” (ROUSSEAU, 1968, p. 79).

“O direito senhorial de dar nomes vai tão longe, que nos permitiríamos conceber a própria origem da linguagem como expressão de poder dos senhores: eles dizem ‘isto é isto’, marcam cada coisa e acontecimento com um som, como que se apropriando assim das



coisas” (NIETZSCHE, 1998, p. 7).
“Os pensamentos da classe dominante são também, em todas as épocas, os pensamentos dominantes; em outras palavras, a classe que é o poder material dominante numa determinada sociedade é também o poder espiritual dominante” (MARX; ENGELS, 1998, p. 48).
“Em um Estado moderno, o verdadeiro poder está necessária e inevitavelmente nas mãos da burocracia, e não se exerce por meio de discursos parlamentares nem por falas de monarcas, mas sim, mediante a condução da administração, na rotina do dia-a-dia” (WEBER, 1997, p. 39).
“... uma vez que o discurso – a psicanálise mostrou-o –, não é simplesmente o que manifesta (ou esconde) o desejo; é também aquilo que é objeto do desejo; e porque – e isso a história desde sempre o ensinou – o discurso não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas é aquilo pelo qual e com o qual se luta, é o próprio poder de que procuramos assenhorear-nos” (FOUCAULT, 2006, p. 2).

Quadro 1 – algumas das principais vozes (destoantes) referentes ao tema do poder.

Existe, de fato, uma multiplicidade de vozes diferentes que falam sobre o poder. No campo da Administração e no âmbito organizacional, a confusão tem sido exacerbada por conta de duas vozes principais – a funcionalista e a crítica (para usar categorizações simples) –, que raramente se comunicam entre si.

A primeira tem adotado uma orientação gerencialista, cujas assunções subjacentes raramente estão articuladas, e menos ainda criticadas. O resultado tem sido um conceito aparentemente pragmático, adequado ao uso, mas também ao abuso. A última tem confrontado temas como dominação e exploração, mas parece ser cada vez menos relevante para aqueles que buscam coordenar ações coletivas (HARDY; CLEGG, 2001, p. 261).

A abordagem funcionalista é caracterizada especialmente pela concepção *jurídico-discursiva*, que, por sua vez, é o ponto em comum entre o estruturalismo de Marx e Weber e o contratualismo de Hobbes e Rousseau – marcado ainda pela concepção intencional do poder.

A abordagem crítica, por outro lado, é constituída por contribuições de autores mais contemporâneos, como Foucault e Bourdieu, que tratam o poder como uma variável relacional (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

A Figura 1 abaixo apresenta e caracteriza essas abordagens e concepções tradicionais referentes ao poder.

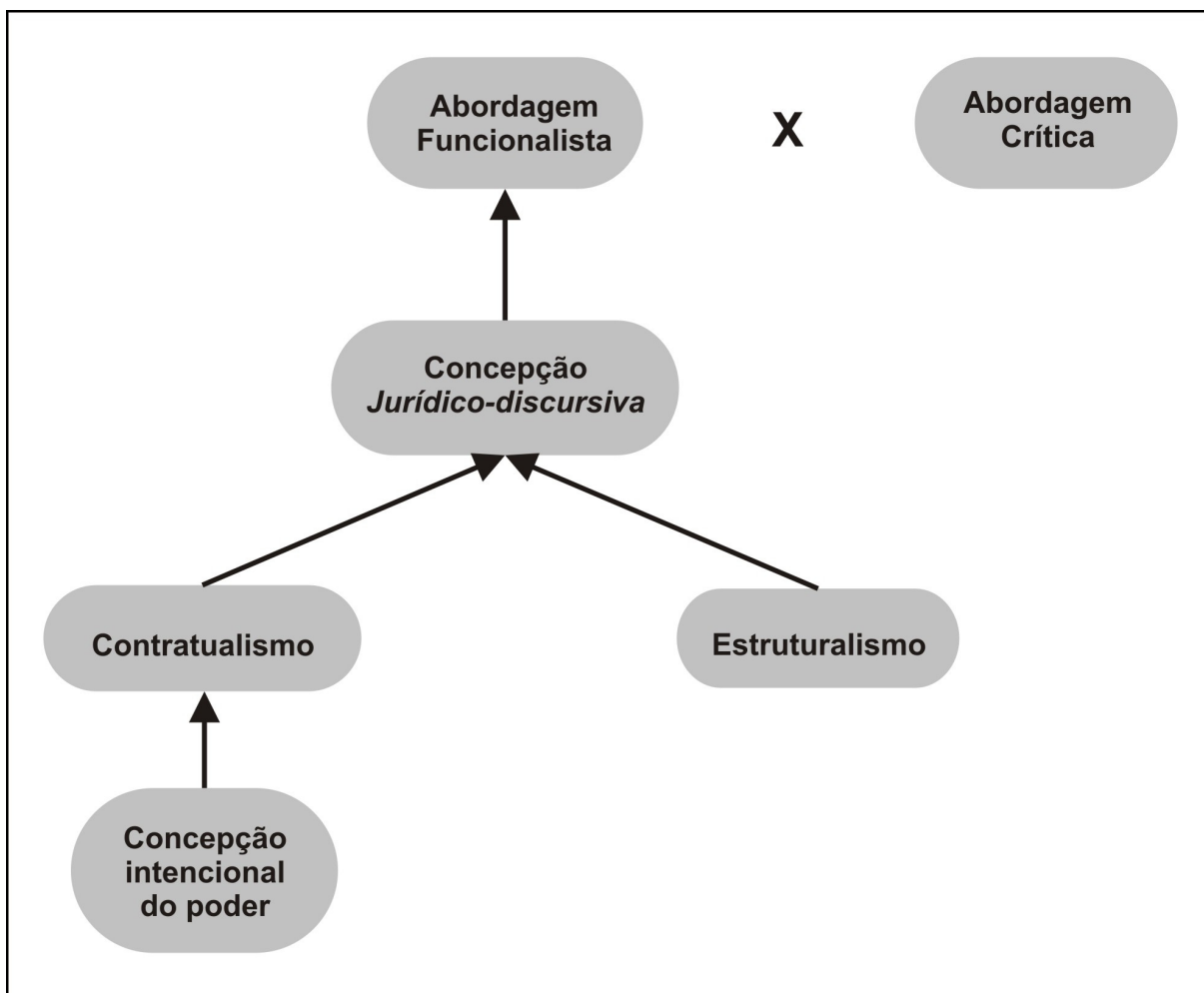


Figura 1 – categorizações das principais tradições referentes ao poder.  
 Fonte – elaborado pelo autor.

### 1.1 A abordagem funcionalista

A abordagem funcionalista enfatiza o consenso e a coerência (ao invés do conflito e do dissenso) através de uma concepção *jurídico-discursiva*, que apresenta o poder como algo que é possuído por pessoas e/ou por instituições. Nesse sentido, existe uma divisão entre aqueles que possuem poder e aqueles que dele estão alijados. Os primeiros, com base na enunciação da lei, do Estado e de estruturas e ideologias, exercem poder, controlam, reprimem e dominam de forma racional os segundos (RUSSELL, 1957).

No caso do dia-a-dia de uma organização, por exemplo, os diretores são vistos como extremamente poderosos ao passo que os

faxineiros são encarados como pessoas sem poder. Assim, o poder seria concedido pela posição e/ou pelo cargo que uma pessoa ocupa dentro da organização (ALCADIPANI, 2005, p. 45).

Essa concepção coincide com a visão contratualista do poder, que tem Hobbes, seguido por Voltaire, e Rousseau como suas maiores expressões. Nesse caso, o poder é designado pelo contrato social entre os homens e seus soberanos. Por meio do contrato, os primeiros passam o poder para os segundos em troca de segurança e justiça.

Nesses autores, identifica-se uma concepção intencional de poder, potencial para Hobbes, em que o “poder de um homem é o seu meio presente de obter algum bem futuro”, ou real para Voltaire, para quem “o poder consiste em fazer os outros agirem como eu desejo” (CARVALHO; VIEIRA, 2007, p. 3).

Os estímulos da concepção *jurídico-discursiva* também decorrem de outra direção bastante diferente, isto é, do estruturalismo marxista/weberiano. Esse corpo de trabalho enfoca a existência de conflitos de interesses e trata o poder como uma forma de dominação. Nesse sentido, mostra como o poder penetra nas estruturas organizacionais de modo a servir a alguns, mas não a todos os grupos de interesse (HARDY; CLEGG, 2001).

O estruturalismo marxista representa o domínio estabelecido por uma classe social sobre outra a partir de ideologias e do controle dos meios de produção, enquanto o estruturalismo weberiano está ligado à formalização da autoridade de acordo com os ditames de um direito fundamental (GERTZ, 1997).

Sob a ótica marxista, as conceituações sobre interesses mostram a arena da vida organizacional em termos da idéia básica de classe e de suas relações sociais. Essas análises são acomodadas às condições gerais da dominação econômica e da subordinação nas organizações. Marx e Engels (1998) argumentavam que os interesses de classe são estruturalmente predeterminados, independentemente de outras bases de identidade. Esses interesses derivam das relações concernentes à propriedade e ao controle dos meios de produção.

Na visão de Marx e de muitas teorias subseqüentes, existe apenas um pequeno espaço para o discernimento e para oportunidades estratégicas de ação. As condições econômicas regulam o contexto no qual o trabalho é vendido e o capital levantado e, logo de início, duas classes são definidas: aqueles que possuem capital e aqueles que não o possuem. Os últimos possuem apenas sua própria criatividade, treinamento diferenciado e capacidades disciplinadas, e estão obrigados a vender tudo isso no mercado de trabalho (HARDY; CLEGG, 2001, p. 263).

O primeiro escritor a emprestar uma visão mais complexa à obra de Marx foi Weber, que considerava tanto as relações *na* produção quanto as relações *de* produção. Dentro da perspectiva weberiana, o poder deriva tanto da propriedade quanto do conhecimento das operações. As organizações podem ser diferenciadas em termos de capacidade de certas pessoas em controlar os métodos de produção e da incrustação das diversas identidades ocupacionais que produzem a vida subjetiva das organizações (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Para Weber (1997), nas sociedades antigas a autoridade repousava na tradição e na lealdade e também no carisma pessoal de um indivíduo. Na sociedade moderna, as bases da autoridade se encontram na supremacia da razão e no contrato social.

A condução da vida social não é mais realizada pelo carisma dos líderes ou pela tradição da sociedade, mas por leis e normas impessoais e abstratas que guiam os comportamentos (GERTZ, 1997).

... o poder nas organizações necessariamente refere-se à estrutura hierárquica dos cargos e a suas relações recíprocas. Particularmente (mas não exclusivamente), o campo do *management* tende a classificar tal poder como 'legítimo'. Uma consequência dessa abrangente, se implícita, aceitação da natureza hierárquica do poder, tem sido a posição dos cientistas sociais em raramente achar necessário explicar porque esse poder deve ser hierárquico. Em outras palavras, nesse ramo de pesquisa, o poder incrustado na hierarquia tem sido visto como 'normal' e 'inevitável', derivando do *design* formal da organização (HARDY; CLEGG, 2001, p. 264).

Embora permaneçam como o ponto de partida para um campo notavelmente diverso da literatura, todos esses "significados funcionalistas", que apresentam mais as características negativas que os aspectos positivos do poder, têm sido

contestados, emendados, criticados, estendidos e repelidos ao longo dos últimos anos por estudos “mais críticos” (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

## **1.2 A abordagem crítica**

Para os críticos, o poder não é – como queriam os contratualistas – um conjunto de instituições que garante a sujeição das pessoas ao Estado ou uma subordinação que tenha se tornado uma regra por oposição à violência. O poder não é renúncia à liberdade, transferência de direito ou manifestação de um consenso, mas resulta de relações de forças que coexistem com a vida social. A questão do poder fica empobrecida quando é colocada unicamente em termos de legislação, de Constituição, ou somente em termos de Estado. “O poder é mais complicado, muito mais denso e difuso que um conjunto de leis ou um aparelho de Estado” (FOUCAULT, 1979, p. 122).

A abordagem crítica também se contrapõe ao estruturalismo, uma vez que não compreende o poder como algo distribuído na estrutura das organizações formais, mas procura examinar como diversos grupos adquirem e mantêm um poder não concedido a eles dentro dos formatos oficiais (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Assim, os críticos enfocam o poder “ilegítimo”, o poder exercido fora das estruturas hierárquicas formais e dos canais sancionados por essas estruturas, a dinâmica de poder gerada a partir do jogo de interesses divergentes que, determinando objetivos diferentes, produzem situações de conflito e negociação (ALCADIPANI, 2005).

Esse tipo de análise possui um ponto importante que muitas vezes é negligenciado: a variável poder é relacional, isto é, o poder não é um objeto ou uma característica que se possua ou se deixe escapar, mas um ato praticado por todos sobre todos, que geram vínculos localizados – porém instáveis – de dependência entre si (MICELI, 2005; BOURDIEU, 2005, 2007; THOMPSON, 2001, 2008).

Em alguns casos, o poder é extremamente difícil de isolar. Quando surge uma situação nova ou não prevista, pode ser difícil determinar exatamente como e onde o poder vai ou deve ser exercido (HALL, 2004).

... não há algo como “o poder” ou “do poder” que exista globalmente, maciçamente ou em estado difuso, concentrado ou distribuído: só há poder exercido por “uns” sobre os “outros”; o poder só existe em ato, mesmo que, é claro, se inscreva num campo de possibilidades esparso que se apóia sobre estruturas permanentes (FOUCAULT, 1995, p. 242).

Isso significa que uma pessoa (ou um grupo) não pode ter poder isoladamente, mas somente “atuar” sobre outra pessoa (ou grupo), que também possui um papel ativo, uma vez que produz obediência ou conflito (BOURDIEU, 2005, 2007; THOMPSON, 2001, 2008). Os dirigentes precisam de trabalhadores para prover serviços ou fabricar produtos. Os trabalhadores precisam dos dirigentes para que possam ser pagos.

Devido a essa interdependência entre dominantes e dominados, a abordagem crítica tem visto o poder como um meio de dominação e a resistência como uma ferramenta de emancipação. No entanto, a maioria dos trabalhos críticos é altamente teórica, muitas vezes ignorando a necessidade prática de elaboração de estratégias de resistência e libertação (HARDY; CLEGG, 2001).

### **1.3 A abordagem “síntese”**

Resumidamente, o poder tem sido analisado como funcional, nas mãos de gerentes que buscam alcançar a missão organizacional, e como disfuncional, nas mãos daqueles que desafiam essa missão. Tem sido visto como condição para a existência de conflitos e como um meio de preveni-los. Tem sido definido como um recurso que é consciente e deliberadamente mobilizado na busca de interesses próprios e como um sistema de relações desinteressadas, que inadvertidamente beneficiam alguns grupos. O poder tem sido repreendido por ser repressivo e aclamado por ser produtivo.

No sentido de facilitar a compreensão dessas oposições até então apresentadas entre funcionalistas e críticos, elaborou-se o Quadro 2.

<b>Abordagem Funcionalista</b>	<b>Abordagem Crítica</b>
Tem adotado uma orientação gerencialista;	Tem confrontado temas como dominação e exploração;
O resultado tem sido um conceito aparentemente pragmático, adequado ao uso, mas também ao abuso;	Parece irrelevante para aqueles que buscam coordenar ações coletivas;
O poder se apresenta como algo que é possuído por pessoas e/ou por instituições; existe uma divisão entre aqueles que possuem poder e aqueles que dele estão alijados;	Resulta de relações de forças que coexistem com a vida social;
O poder é designado pelo contrato social entre os homens e seus soberanos; os primeiros passam o poder para os segundos em troca de segurança e justiça;	O poder é mais complicado, muito mais denso e difuso que um conjunto de leis ou um aparelho de Estado;
As ideologias, a propriedade privada e o controle dos meios de produção são as principais fontes de poder;	Procura examinar como diversos grupos adquirem e mantêm um poder não concedido a eles dentro dos formatos oficiais;
As bases da autoridade se encontram na supremacia da razão, de acordo com os ditames de um direito fundamental;	Enfoca o poder “ilegítimo”, o poder exercido fora das estruturas hierárquicas formais e dos canais sancionados por essas estruturas;
A condução da vida social é realizada por leis e normas impessoais e abstratas que guiam os comportamentos;	Trata da dinâmica de poder gerada a partir do jogo de interesses divergentes;
O poder nas organizações, necessariamente, refere-se à estrutura hierárquica dos cargos e a suas relações recíprocas;	A variável poder é relacional; só há poder exercido por “uns” sobre os “outros”;
Apresenta mais as características negativas que os aspectos positivos do poder.	O poder só existe em ato.

Quadro 2 – características das abordagens referentes ao poder.

Fonte – elaborado pelo autor.

Mas, finalmente, qual é a abordagem que melhor traduz o fenômeno do poder nas organizações: a funcionalista ou a crítica?

Na verdade, essas abordagens, por mais que insistam em se desenvolver de maneira isolada, são absolutamente complementares: os funcionalistas tendem a se concentrar nos efeitos, nos resultados, e os críticos tratam das causas, do contexto, do poder nas organizações.

Dessa forma, o poder não pode ser analisado apenas por meio de um jogo moral de legitimidade e ilegitimidade do funcionalismo *versus* a proibição ou aprovação dos críticos, e sim de forma integrada, com vistas à constituição de algo como um “gerencialismo esclarecido”, que seja capaz de atingir os objetivos organizacionais sem precisar recorrer aos meios de dominação e exploração (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Essa abordagem “síntese” não é facilmente encontrada na literatura de gestão, mas está presente, por exemplo, no trabalho de Hardy e Clegg (2001), que apontam o poder como um fenômeno multifacetado e resistente a uma explanação em termos de uma teoria única, e na obra de Mintzberg (1983), que apresenta o poder no seu aspecto macro ou estrutural, caracterizado pela posse e pelo controle de posições, recompensas, sanções e informações, e no seu aspecto micro ou relacional, ligado à vontade e à habilidade das pessoas (ou grupos).

Embora sejam bastante simples, esses estudos permitem que os elementos básicos (meios de ação e interesses das pessoas ou grupos) do poder organizacional sejam totalmente mapeados (VARGAS, 1998).

Com isso, o conceito de poder é ampliado não só para interpretar as ações, mas também as intenções dos atores, especialmente no que se refere ao processo de tomada de decisão estratégica, que será discutido no próximo capítulo.



## **2 O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA**

A tomada de decisão "... é o processo que leva – direta ou indiretamente – à escolha de, ao menos, uma dentre diferentes alternativas, todas estas candidatas a resolver determinado problema" (GOMES, 2007, p. 1).

Nas organizações, esse processo é especialmente importante quando está relacionado com a abertura de um mercado, o desenvolvimento de produtos ou serviços, o término de programas e o fechamento de instalações ou, de modo mais geral, quando envolve a determinação de estratégias para o alcance dos objetivos de longo prazo (HALL, 2004).

À medida que as organizações se tornam maiores e mais complexas, lidando com mais ambientes incertos, fica cada vez mais difícil tomar decisões estratégicas, que geralmente não têm precedentes a serem seguidos, comprometem recursos significativos, exigem elevado grau de comprometimento e afetam os aspectos operacionais (HUNGER; WHEELLEN, 2002).

Devido a essa dificuldade, a literatura de Administração tem se dedicado à questão do processo decisório desde a abordagem clássica da estratégia, que será detalhada no subitem a seguir.

### **2.1 A abordagem clássica da estratégia**

Oriunda dos ideais militares da Grécia Antiga e da economia política do século XVIII, a abordagem clássica da estratégia defende o planejamento racional de cálculos e análises deliberadas como o melhor caminho para a maximização da vantagem de longo prazo.

No centro da tradição militar de estratégia está a heróica, embora um tanto isolada, figura do general. Presidindo do topo de uma rígida hierarquia, é o general quem toma as decisões finais. [...] Os planos de ação são desenvolvidos na tenda do general, com vista para o campo de batalha, mas a uma distância segura. Esses planos preconcebidos são executados de acordo com os comandos transmitidos, através de obediente hierarquia, aos oficiais e seus homens no *front*: não é função deles perguntar a razão, e sim simplesmente executar as ordens. [...] Para os teóricos clássicos, esse modelo militar é complementado por uma herança intelectual vinda dos economistas. [...] ... os princípios fundamentais da estratégia ortodoxa já estavam presentes nos trabalhos de Adam Smith. Segundo Smith, nossa busca por... interesse próprio é governada pelo que ele chamou de “prudência”, noção que inclui o duplo princípio de “razão” (habilidade de prever conseqüências e discernir vantagens) e “autocomando” (prontidão em privar-se de oportunismos a curto prazo para obter benefícios mais substanciais a longo prazo). [...] São exatamente esses princípios de “prudência” do século XVIII que se encontram no centro do moderno planejamento estratégico a longo prazo (WHITTINGTON, 2006, p. 16).

A mais importante contribuição da tradição militar e da economia política para a estratégia, no entanto, é o ideal individualista do homem econômico racional, que se caracteriza pelos seguintes aspectos: age somente visando ao próprio interesse, detém informações completas a respeito do problema de decisão, conhece todas as possíveis soluções que se apresentam, bem como as conseqüências de cada uma, e procura maximizar a utilidade, sendo dotado da habilidade de classificar as alternativas em função da possibilidade de maximização dos resultados (PEREIRA; FONSECA, 1997).

No sentido de concretizar esse ideal individualista, os teóricos clássicos desenvolveram tecnologias abundantes em matrizes, fórmulas e gráficos de fluxos e arranjos poderosos de técnicas financeiras e de planejamento, firmando a Teoria da Decisão como um campo autônomo do conhecimento científico (BAZERMAN, 2004).

De acordo com essa teoria, o caminho para a boa decisão normalmente abrange as etapas representadas pelo Quadro 3 (não necessariamente nesta seqüência).

- |   |
|---|
| 1. Determinar qual é o problema, evitando enfrentar falsos obstáculos;  |
| 2. Pensar suficientemente sobre o problema, procurando manter distanciamento de eventuais envolvimento emocionais, jamais tendo como verdade a opinião alheia e evitando as chamadas armadilhas psicológicas; |

3. Obter todas as informações relevantes;
4. Identificar, de forma clara, o que efetivamente importa, ou seja, o “núcleo duro” da decisão;
5. Considerar explicitamente os comprometimentos de natureza moral e ética;
6. Gerar o conjunto mais amplo possível de alternativas viáveis;
7. Listar os objetivos da tomada de decisão;
8. Explicitar os critérios de decisão para cada um dos objetivos listados;
9. Explicitar as conseqüências de cada alternativa com relação a cada um dos critérios de decisão, junto com uma estimativa de probabilidade de que cada uma dessas conseqüências se materialize;
10. Selecionar, ordenar, classificar ou descrever detalhadamente as alternativas a partir das quais se tomará a decisão;
11. Efetuar crítica dos resultados obtidos na etapa anterior;
12. Produzir recomendações objetivas referentes à tomada de decisão.

Quadro 3 – modelo clássico para a tomada de decisão.

Fonte – adaptada de Gomes (2007).

As nove primeiras dessas doze etapas constituem o que se denota geralmente por “estruturação do problema”. A décima e a décima primeira constituem a “análise da decisão”, ao passo que a última etapa é a “síntese”. Ao longo dessas doze etapas, repensam-se valores, alternativas, critérios, conseqüências e possíveis riscos.

Segundo McGuigan, Moyer e Harris (2007), cada uma das doze etapas deve ser considerada com o mesmo nível de atenção, embora os tomadores de decisão insistam em superestimar a “análise” e a “síntese” da decisão em relação à “estruturação do problema”.

Esse modelo clássico para a tomada de decisão dominou, com exclusividade, a literatura de Administração e as práticas das organizações até a década de 1960. Durante esse período, a decisão foi considerada um atributo essencialmente lógico, fruto da racionalidade técnica, um instrumento para promover a funcionalidade, centrada nos limites da sua utilidade e mensurada pelos resultados práticos que lograva conseguir (CARVALHO; MARQUES; CARVALHO, 2006).

A partir da década de 1960, no entanto, a abordagem clássica da estratégia começou a sofrer numerosas críticas, advindas especialmente da Teoria da Racionalidade Limitada, que será apresentada no subitem a seguir.

## 2.2 A Teoria da Racionalidade Limitada

Se todas as situações de decisão fossem encaradas com a lógica mencionada no capítulo anterior, os tomadores de decisão alcançariam os objetivos organizacionais sem grandes dificuldades. Quase sempre, porém, as decisões são tomadas sem considerar a lógica e a racionalidade (GRIFFIN, 2007).

Simon (1957) foi o primeiro a levantar essas questões, desenvolvendo, no seu trabalho ganhador do prêmio Nobel, a Teoria da Racionalidade Limitada, que demonstra que é impossível decidir por meio de uma avaliação completa de todas as alternativas e suas conseqüências, já que a capacidade perceptiva do ser humano é limitada (PRADO JR; LOEBEL, 2005).

As pessoas estão limitadas por valores, reflexos inconscientes, aptidões e hábitos que têm pouca ou nenhuma relação com os fatores econômicos. Hall (2004, p. 150) afirma que "... valores (mesmo os morais) que não sejam simplesmente os de interesse econômico participam da tomada de decisões e... os sentimentos ou emoções desempenham um papel importante".

Assim, as organizações são compostas por indivíduos com sonhos, esperanças, ciúmes, interesses e temores. Isso pode parecer óbvio, mas grande parte da literatura deu, por muito tempo, a impressão de que os altos executivos eram agentes racionais que definiam estratégias que todas as outras pessoas adotavam, em seus papéis de "insumos de mão-de-obra" submissos e leais (MARTIN, 2003).

Outro fator crítico é que faltam aos tomadores de decisões informações importantes referentes à resolução do problema, aos critérios relevantes e assim por diante. Restrições de tempo e custo limitam a quantidade e a qualidade das informações disponíveis. Além disso, os tomadores de decisões retêm somente uma quantidade relativamente pequena de informações em suas memórias úteis (FONSECA; PEREIRA, 1997).

Uma das influências subjetivas mais importantes no processamento de informações é o interesse próprio. As pessoas tendem a confundir o que é benefício no nível pessoal com o que é justo ou normalmente digno.

Os indivíduos primeiro determinam sua preferência por um resultado com base no seu interesse próprio e então justificam essa preferência com base na justiça, mudando a importância dos atributos que afetam aquilo que é justo. Assim, o problema não é tipicamente um desejo de ser injusto, mas a nossa inabilidade de interpretar informações de um modo imparcial. [...] O viés do interesse próprio existe porque pessoas são processadores imperfeitos de informações. (BAZERMAN, 2004, p. 2).

A Teoria da Racionalidade Limitada afasta, portanto, a noção de homem econômico racional, uma vez que as organizações não são unidas em maximizar sequer uma única utilidade, como o lucro. Ao contrário, elas são produto de acordos e comprometimentos políticos, de coalizões de indivíduos que barganham entre si para chegar a um conjunto de metas comum, mais ou menos aceitável para todos (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Entretanto, o aspecto político da tomada de decisão não é objeto da Teoria da Racionalidade Limitada, e sim de abordagens mais recentes do campo da estratégia, como a literatura de negociação, a Escola de Poder, a Teoria dos Jogos, dentre outros.

Neste trabalho, analisa-se o lado político da decisão através da Escola de Poder, que será apresentada logo a seguir.

### **2.3 A Escola de Poder**

Dando continuidade às críticas realizadas a partir da década de 1960 contra o modelo clássico de decisão, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999) criaram a Escola de Poder para ampliar o foco da percepção limitada do ser humano e caracterizar a tomada de decisão como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de

poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados grupos de interesses.

Para a Escola de Poder, a tomada de decisão afeta diretamente a sobrevivência das organizações e a vida das pessoas que giram em torno delas, sejam empregados, acionistas, fornecedores, clientes, dentre outros. Os tomadores de decisões são expostos a uma gama incrível de pressões internas e externas. Todas as pessoas afetadas cobram deles um resultado satisfatório.

Dessa forma, o cotidiano das organizações é como um campo de batalha onde os tomadores de decisões precisam lutar para administrar conflitos de percepções e de interesses, eliminar posições antagônicas e disputas por recursos e informações, transformar objetivos organizacionais em objetivos coletivos e buscar a satisfação dos clientes sem ferir os interesses dos acionistas (HALL, 2004).

Decisões são atos de poder. No momento em que alocam recursos, definem estratégias, conduzem o destino de organizações e de pessoas, os gerentes assumem uma dimensão política muito semelhante à de um governo. No cotidiano, a viabilidade desse processo, que, na maioria das vezes, é eivado de conflitos de interesses, exige objetivos compartilhados, liderança, comunicação efetiva e habilidade de negociação constante (FONSECA; PEREIRA, 1997, p. 110).

No sentido de orientar os tomadores de decisões no caminho da superação desses desafios, a literatura dedicada à Escola de Poder elabora o conceito de “poder micro”, que lida com o jogo de política dentro das organizações, e o conceito de “poder macro”, que diz respeito ao uso de poder pelas organizações.

O “poder micro” focaliza os agentes internos em conflito com seus colegas, em geral por interesses próprios; o “poder macro” vê a organização agindo em seu próprio interesse, em conflito ou cooperação, com outras organizações (FALCINI, 1993; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1999).

A partir desses conceitos, torna-se possível considerar, de maneira sistemática, os agentes internos (gestores, funcionários etc.) e externos (concorrentes, fornecedores, acionistas, clientes etc.) das organizações. Com isso,

fica muito mais fácil considerar o papel do poder no processo de tomada de decisões estratégicas, conforme será discutido no capítulo a seguir.

### **3 O PAPEL DO PODER NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA**

Este capítulo pretende apresentar algumas reflexões sobre as questões fundamentais deste trabalho, isto é, sobre qual é o papel do poder no processo de tomada de decisão estratégica, sobre quais influências as relações de poder exercem sobre as decisões de longo prazo das organizações.

As relações de poder, quando bem administradas, podem resultar em prevenção e resolução de conflitos e assegurar a manutenção do equilíbrio e do crescimento organizacional. É possível também, com o estudo das relações de poder, traçar um perfil da organização com benefícios diretos para várias áreas, entre elas a tomada de decisão estratégica (MINTZBERG, 1983; JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007).

Além disso, o poder nas empresas pode aumentar a produtividade e a eficiência ou reduzi-las substancialmente. Os processos políticos podem até determinar a existência e a direção estratégica de organizações inteiras. A reestruturação, muitas vezes estimulada tanto por lutas internas pelo poder como pelas condições externas do mercado, leva os executivos a procurar novas direções estratégicas para suas empresas.

Nesse processo, as considerações políticas alteram as carreiras de milhares de trabalhadores em nível gerencial e não gerencial, criando oportunidades para alguns, mas custando a muitos outros seus cargos (VARGAS, 1998; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1999).

Por fim, os estudos sobre o poder podem, entre outras coisas, orientar as organizações sobre “como encarar o combate, medir as relações de força, elaborar uma estratégia, uma tática para realizá-la, gerir as informações, calar, silenciar,



ênfatizar o óbvio, fingir, e tudo o que supõe enfrentamentos capazes de determinar vencedores e vencidos” (ONFRAY, 2008, p. 11).

Mas, afinal, como os tomadores de decisões podem lidar com a questão do poder no dia-a-dia de suas organizações?

No sentido de responder a essa questão, procura-se, neste trabalho, operacionalizar a abordagem “síntese” do poder e a Escola de Poder, isto é, mapear os meios de ação e os interesses dos agentes internos e externos das organizações, através da Teoria dos *Stakeholders*, que será apresentada no subitem a seguir.

### **3.1 A Teoria dos *Stakeholders***

Embora tenha nascido nos anos 60, no *Stanford Research Institute*, a Teoria dos *Stakeholders* só recebeu a devida atenção após as recentes falências de grandes organizações norte-americanas, como Enron, WorldCom e Tyco, que deram ênfase a seus acionistas, negligenciando os interesses de clientes, fornecedores, concorrentes, dentre outros (TROCCOLI; MACEDO-SOARES, 2007).

Os *stakeholders* são pessoas ou grupos que dependem da organização para atingir suas próprias metas e de quem, por sua vez, a organização depende. Os *stakeholders* podem influenciar a formulação de estratégias ou mesmo determinar a missão organizacional (FREEMAN, 1984).

Entre os *stakeholders* externos (“poder macro”) geralmente estão concorrentes, clientes, fornecedores, acionistas, sindicatos e sociedade em geral. Dentre os *stakeholders* internos (“poder-micro”), encontram-se principalmente os gestores e os funcionários (PROCOPIAK; HOFFMANN; ROSSETTO, 2007).

As pessoas podem pertencer a mais de um grupo de *stakeholders* e esses grupos podem estar alinhados de forma diferente, dependendo do assunto ou da

estratégia em questão. Isso exige um entendimento do poder e do interesse dos diferentes grupos de *stakeholders*.

A Teoria dos *Stakeholders* representa uma mudança de compreensão do sistema mecanicista fechado para o sistema aberto, constituído por subsistemas inter-relacionados (MAINARDES; DESCHAMPS; TONINI, 2007).

Por essa razão, o maior desafio da empresa consiste em conviver com os diferentes objetivos dos diversos grupos de interesse que formam o seu ecossistema – representado pela Figura 2.

Como as expectativas dos grupos de *stakeholders* são diferentes, é bastante normal que existam conflitos em relação à importância ou desejo dos muitos aspectos da estratégia.

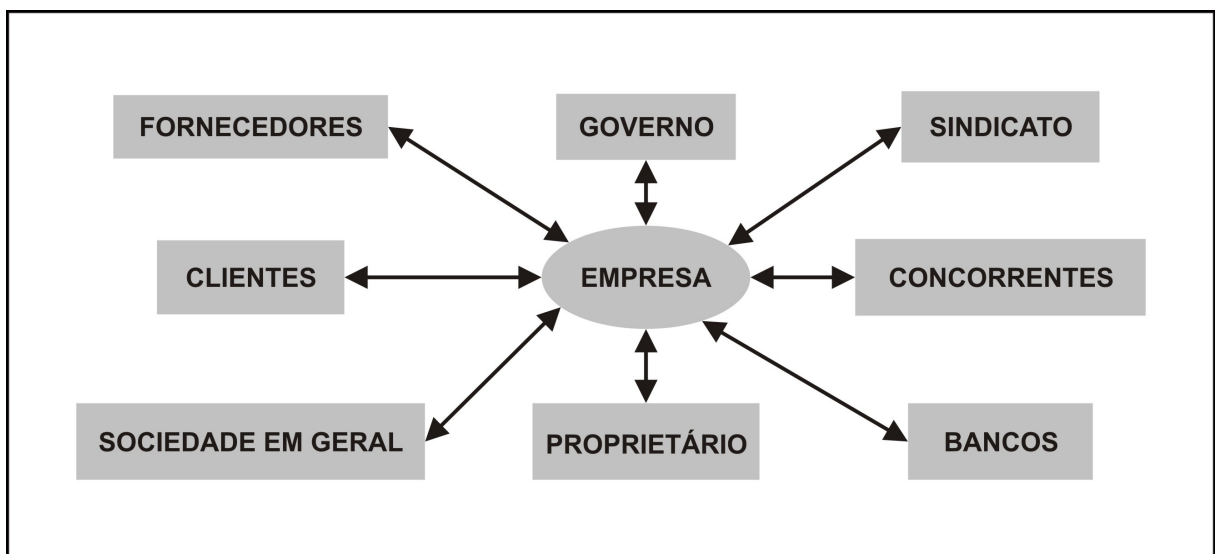


Figura 2 – diversos grupos de interesse do ecossistema organizacional.  
Fonte – adaptado de Bowditch e Buono (1997) e Stoner e Freeman (1994).

O Quadro 4 mostra algumas expectativas típicas dos *stakeholders* e como elas podem ser conflitantes.

Para crescer, pode ser necessário sacrificar a lucratividade de curto prazo, o fluxo de caixa e os níveis de pagamento;
O curto prazo pode ser apropriado para as aspirações da carreira gerencial, mas impossibilita investimentos em projetos de longo prazo;
Quando as empresas familiares crescem, os proprietários podem perder o controle se

precisarem indicar administradores profissionais;
Novos desenvolvimentos podem exigir financiamento adicional através da emissão de ações ou de empréstimos. Em qualquer um dos casos, a independência financeira pode ser sacrificada;
A propriedade pública de ações exige mais abertura e responsabilidade por parte da diretoria;
A eficiência de custo através de investimento de capital pode significar perda de empregos;
A entrada em mercados de massa pode exigir uma queda nos padrões de qualidade;
Nos serviços públicos, é comum um conflito entre provisão de massa e serviços especializados (ex.: visitas preventivas ao dentista ou transplante de coração);
Nas grandes organizações multinacionais, pode haver conflito devido às responsabilidades de uma divisão para com a companhia e também para com seu país anfitrião.

Quadro 4 – alguns conflitos comuns de expectativas entre *stakeholders*.  
Fonte – adaptado de Johnson, Scholes e Whittington (2007).

Para reduzir conflitos de expectativas como esses, os tomadores de decisão precisam conhecer as particularidades e as expectativas de cada um dos seus *stakeholders*, genericamente apresentados no subitem a seguir (TROCCOLI; MACEDO-SOARES, 2007).

### **3.2 Os *stakeholders***

#### **3.2.1 Governo**

Este *stakeholder* atua como criador e como árbitro, interpretando e reforçando as regras nas relações de cooperação e de competição dos negócios, notadamente entre clientes, fornecedores e concorrentes, e nas relações entre as empresas e as organizações que defendem o interesse público – preponderantemente sindicatos, associações de consumidores e organizações não-governamentais, entre outras (BOAVENTURA et al., 2008).

A influência do governo se faz por meio de políticas públicas que podem afetar apenas uma empresa, todas as empresas numa indústria ou área geográfica ou toda a comunidade. As políticas mais freqüentes são leis fiscais e trabalhistas, regras de patentes e incentivos fiscais.

### 3.2.2 Sindicatos

Os sindicatos atuam como negociadores para os funcionários por intermédio de uma postura cética sobre as posições das empresas, exercendo um poder de barganha que um funcionário, isoladamente, não tem. Quatro são as possíveis respostas dos sindicatos: subordinação, cooperação, oposição e resistência. Essas posturas influenciam nas dinâmicas políticas entre sindicatos e governos. No papel de representar seus filiados, movimentos organizados pelos sindicatos podem produzir ações coletivas capazes de exigir severas revisões de objetivos e metas traçadas para as empresas (SABINO et al., 2005).

### 3.2.3 Concorrentes

Concorrentes são *stakeholders* que, ao fazerem escolhas estratégicas, afetam o desempenho da empresa. Esses efeitos se dão porque os concorrentes têm produtos substitutos para os da empresa quanto a: (1) características de desempenho iguais ou similares; (2) poder ser usados nas mesmas ou em similares ocasiões; e (3) ser vendidos no mesmo mercado geográfico.

Nota-se que esses efeitos podem ocorrer quando a ação do concorrente impacta diretamente na firma ou apenas por meio da ação de uma terceira firma.

Em todo o ecossistema, o concorrente pode ser o menos controlável dos *stakeholders*, mas também o maior estimulador da criatividade.

Enquanto são ameaças permanentes, os concorrentes contribuem para a reflexão sobre melhorias e prontidão para identificação e aproveitamento de oportunidades (RESENDE; KAMEL, 2007).

### 3.2.4 Bancos

As organizações que provêem as empresas com fundos de que elas necessitam para desenvolver, fazer, vender, entregar ou manter os seus produtos são definidas como credores. Simbolizando os mercados financeiros e de capitais, as instituições financeiras representam a segunda fonte de oxigenação do caixa da empresa, após os clientes. Enquanto o uso do capital do proprietário é sinônimo de capitalização e estabilidade, o uso de capital de terceiros, captado no mercado financeiro, é sinônimo de vantagens decorrentes de alavancagem financeira, quando favorável (TROCCOLI; MACEDO-SOARES, 2004).

Favorável ou não, o uso de capital de terceiros é planejado pela maioria das instituições. Os bancos são agentes, praticamente, indispensáveis, mas representam a principal fonte de risco financeiro decorrente do endividamento.

### 3.2.5 Fornecedores

As organizações que provêem as empresas com produtos ou serviços de que elas necessitam para desenvolver, fazer, vender, entregar ou manter os seus produtos, desde que não sejam proprietários ou empregados são identificadas como fornecedores.

A importância do relacionamento com os fornecedores reside na habilidade e no conhecimento que eles têm para desenvolver melhores componentes que preencham as necessidades da organização, e seus esforços são diretamente proporcionais às exigências dos contratos celebrados com as empresas para as quais prestam serviços. A remuneração é um ponto de tensão que reflete o fato de que a cadeia de valor cria um lucro fixo para ser dividido entre os seus participantes (BOAVENTURA et al., 2008).

À medida que as empresas precisam focar mais e mais seus objetivos, maior se torna a dependência de fornecedores.

### 3.2.6 Clientes

Estes *stakeholders* definem o que a organização deve fazer para atingir seus objetivos. Essa definição é feita em termos de atributos relacionados ao custo, à qualidade e aos serviços fabricados pela organização, o que cria uma perspectiva nos clientes, baseada nas suas experiências com a organização e com o produto (RESENDE; KAMEL, 2007).

São os únicos agentes do sistema com poderes absolutos para discutir com quaisquer integrantes da empresa – desde o porteiro até o presidente, ou seja, em relação ao fornecedor, basta apenas mudá-lo.

Posto isso, “sua excelência”, o cliente, permanentemente assediado, terá de ser convencido dos benefícios de se manter fiel ao que uma empresa lhe está oferecendo.

### 3.2.7 Funcionários

Enquanto os executivos planejam, os funcionários implementam e executam as decisões para atingir os objetivos dos proprietários. Estes *stakeholders* provêm a organização com conhecimentos, habilidades e esforços e esperam, em troca, salários competitivos, boas condições de trabalho e oportunidades para aprender e crescer. Frequentemente, são responsáveis pelo relacionamento com os *stakeholders* externos à empresa, sendo, nesse caso, *stakeholders* de ligação e responsáveis pelo fluxo de informações e recursos do meio ambiente para dentro da organização (MAINARDES; DESCHAMPS; TONINI, 2007).

### 3.2.8 Comunidade

A comunidade é o *stakeholder* que define o ambiente legal e moral que a organização opera, sendo suas demandas mais passivas e indiretas do que as dos outros *stakeholders*. Para poder definir o ambiente das atividades das empresas, a comunidade se faz valer de permissão que ela pode dar para que a firma transacione com os atuais *stakeholders* e, dada essa concessão, a comunidade espera que a organização aja eticamente, obedecendo às leis e exercendo ações sociais.

A comunidade é um importante grupo de interesse no sucesso da empresa. Do mesmo modo, pode ser foco de ameaça caso os interesses dela venham a ser, direta ou indiretamente, ameaçados. Torna-se imprescindível, assim, a captação dos sinais emitidos por esse grupo de interesses, que pode se organizar até com finalidades específicas e ganhar vigor no âmbito da sociedade (RESENDE; KAMEL, 2007).

### 3.2.9 Proprietários

São os que possibilitam à organização ter acesso à sua principal fonte de recursos, o capital próprio, que deve ser remunerado, se houver equilíbrio dos interesses na fruição dos benefícios da empresa, de acordo com sua exposição ao risco. Seus critérios de decisão são relacionados às taxas de retorno após o pagamento de todos os *stakeholders* e, por isso, são detentores do direito residual e têm legitimidade institucional de administrar o negócio e especificar os objetivos a serem atingidos (PROCOPIAK; HOFFMANN; ROSSETTO, 2007).

Embora caracterizado como entidade com personalidade própria, toda instituição existe por decisão de quem quer mantê-la. No caso de empresa, o

proprietário é sempre o participante majoritário do capital social e, conseqüentemente, a quem se destina a proporção maior dos resultados gerados.

Desse modo, o proprietário é o mais qualificado dos integrantes do ecossistema, pelo fato de ser o que, definitivamente, deseja a propriedade da instituição.

### 3.2.10 Executivos

O executivo é o *stakeholder* responsável pelo diagnóstico da importância de todos os outros *stakeholders* e pelo planejamento de estratégias e táticas conscientes com tal diagnóstico – visando obter maiores retornos possíveis para os proprietários.

Nessa função, os executivos monitoram diretamente os *stakeholders* de ligação, que são os que gerenciam as relações com os *stakeholders* externos à organização e controlam a transmissão de informações e recursos do meio ambiente para dentro da organização. Os padrões impostos por esses executivos fazem parte das conexões estabelecidas com os *stakeholders-chave* e impactam diretamente no resultado financeiro (SABINO et al., 2005).

O administrador que detém o controle do sistema, em nome do proprietário, tem o dever de identificar os meios de avaliar se está havendo agregação ou destruição de valor para seu patrão investidor. Para isso, terá de levar em conta a existência dos demais integrantes do ecossistema.

É importante lembrar que o ambiente externo da empresa foge ao controle dos tomadores de decisão, mas esses administradores precisam manter a instituição permanentemente apta a enfrentar os efeitos produzidos pela ação ou pelo desejo desses importantes agentes econômicos.



O mapeamento desses *stakeholders* pode ajudar a entender melhor algumas das questões que se seguem:

(1) Os níveis de poder e interesse dos *stakeholders* refletem aproximadamente a estrutura de poder dentro da qual a organização opera?

(2) Quais são os principais bloqueadores e facilitadores de uma estratégia e até que ponto é possível responder a isso – por exemplo, em termos de educação ou persuasão?

(3) O reposicionamento de certos *stakeholders* é desejável e/ou viável? Isso poderia significar reduzir a influência de um participante importante ou, em certos casos, assegurar que há mais participantes importantes que vão defender a estratégia.

(4) Manter o nível de interesse ou de poder de alguns *stakeholders* importantes pode ser essencial? Por exemplo, o endosso público por parte de fornecedores ou clientes poderosos pode ser fundamental para o sucesso de uma estratégia. Igualmente, pode ser necessário desencorajar alguns *stakeholders* de se reposicionarem.

Na verdade, o mapeamento dos *stakeholders* pode produzir mapas típicos do contexto político que geralmente ocorre nas organizações. Nessas circunstâncias, as prioridades políticas e os perigos passam a ser bem compreendidos e os gerentes aprendem com a experiência dos outros (SOUSA; ALMEIDA, 2006).

Por fim, vale destacar que a Teoria dos *Stakeholders* é um guia conceitual para os procedimentos de coleta e análise de dados da metodologia deste trabalho, que será apresentada no capítulo seguinte.

## 4 METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa, conforme já assinalado, é analisar as relações de poder estabelecidas entre os *stakeholders* e o impacto dessas relações sobre a tomada de decisão estratégica.

Para tanto, escolheu-se um arcabouço metodológico que vai da natureza da pesquisa até as técnicas e instrumentos de análise de dados, passando, entre outras coisas, pelo delineamento do campo empírico e pelas técnicas e instrumentos de coleta de dados. Esse arcabouço metodológico, dividido em aspectos técnicos e operacionais, está graficamente representado pela Figura 3.

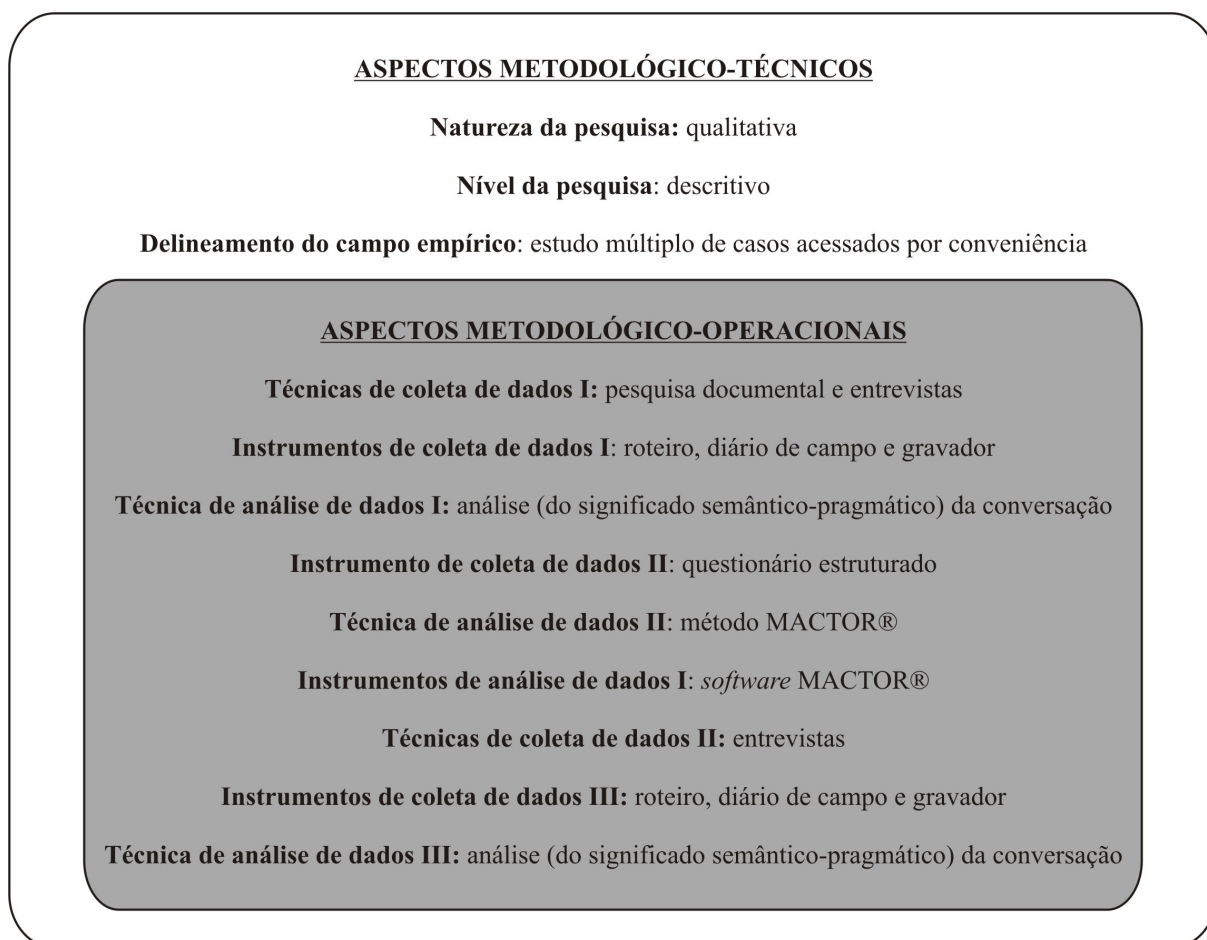


Figura 3 – arcabouço metodológico da pesquisa.  
Fonte – elaborado pelo autor.

## 4.1 Aspectos metodológico-técnicos

Os aspectos metodológico-técnicos estão relacionados com a natureza [essencialmente qualitativa, mas também quantitativa] e o nível [descritivo] da pesquisa e também com o delineamento do campo empírico [estudo múltiplo de casos acessados por conveniência]. Pesquisa qualitativa é um conceito “guarda-chuva”, que abrange várias formas de pesquisa e ajuda a compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural (MERRIAM, 1998).

Nesse cenário, não se buscam regularidades, mas a compreensão dos agentes, daquilo que os levou singularmente a agir como agiram. Essa empreitada só é possível se os sujeitos forem ouvidos a partir da sua lógica e exposição de razões. Quando muito, é possível a identificação de crenças mais ou menos compartilhadas por grupos sociais, ou seja, a cultura e, inclusive, o poder, sem pressupor que eles sejam conceitos estáticos no tempo e no espaço, e sim categorias analíticas em permanente transformação (MARIA DA SILVA; SILVEIRA, 2007).

A perspectiva qualitativa é influenciada pelas transformações geradas pela filosofia da linguagem, na qual a própria função da linguagem passa da representação à ação, e o nível de análise deixa a interioridade psíquica para se situar na interação. Ao ocupar-se das formas simbólicas, a visão qualitativa passa a se interessar não pela sua gramática ou estrutura interna, mas pelo seu caráter comunicativo de mediador e formador das experiências e das necessidades sociais.

Pesquisadores qualitativos se interessam por compreender o significado que as pessoas constroem, isto é, como elas criam o sentido do seu mundo e a experiência que têm no mundo. Todos os tipos de pesquisa qualitativa se baseiam na visão de que a realidade é construída pela interação de indivíduos com o seu mundo social. A ênfase da pesquisa qualitativa é nos processos e nos significados.

Dados qualitativos são representações dos atos e das expressões humanas. O objetivo da pesquisa qualitativa é interpretar os significados e as intenções dos atores (MINAYO, 2004).

Embora possua todas essas características de natureza qualitativa, esta pesquisa também adota, principalmente no âmbito das técnicas de análise de dados, uma perspectiva quantitativa, uma vez que traduz determinados conceitos em números, de acordo com a percepção dos sujeitos pesquisados.

O trabalho descritivo, por sua vez, procura analisar fatos e/ou fenômenos a partir de uma descrição detalhada da forma como se apresentam esses fatos e fenômenos. Tem sido escolhido por pesquisadores especialmente mais interessados na interpretação do que na verificação de hipóteses. Também é uma análise em profundidade da realidade pesquisada em função de aspectos gerais e amplos de um contexto social e das percepções dos diferentes grupos ligados a esse contexto (CRUZ; RIBEIRO, 2004; OLIVEIRA, 2007).

Com isso, pretende-se descrever diferentes situações em que as relações de poder estabelecidas entre determinados atores organizacionais têm impacto sobre os processos de tomada de decisão de longo prazo em suas organizações, fundamentando, dessa forma, os pressupostos deste estudo.

Em relação ao delineamento do campo empírico, realiza-se um estudo múltiplo de casos; isto é, pesquisam-se organizações acessadas por conveniência, uma vez que, teoricamente, o poder está potencialmente presente em toda e qualquer relação humana e, conseqüentemente, organizacional.

O estudo múltiplo de casos descreve e analisa, de forma holística e intensiva, fenômenos ou unidades sociais. Esse tipo de estudo não está centrado nas formas de pesquisa empregadas, embora isso seja importante para caracterizá-lo, mas no tipo de questão que ele responde – cujo foco de interesse está no individual, no específico (GODOY, 2006).

Em outras palavras, não diz respeito a uma escolha metodológica, mas, fundamentalmente, à escolha de um determinado objeto a ser estudado, como uma pessoa, uma família ou outro grupo social, um conjunto de relações ou processos (como crises familiares, ajustamento à doença, formação de amizade, invasão étnica de uma vizinhança etc.) ou mesmo toda uma cultura.

Os estudos de caso descritivos apresentam relatos detalhados de fenômenos sociais, que envolvem, por exemplo, suas configurações, estruturas, atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos. Procuram ilustrar a complexidade das situações e os aspectos nela envolvidos. São considerados importantes na medida em que apresentam informações sobre fenômenos pouco estudados. Neste caso, os objetos de análise são as organizações, sempre vislumbradas como estando em relação com suas partes interessadas. Em consonância com a pesquisa descritiva, o que se pretende obter como resultado final destes estudos de caso é uma descrição das organizações investigadas no que se refere ao papel do poder no processo de decisão estratégica.

#### **4.2 Aspectos metodológico-operacionais**

No sentido de operacionalizar esses aspectos metodológico-técnicos, isto é, de aplicar os conceitos da natureza qualitativa (e também quantitativa) e do nível descritivo da pesquisa nos múltiplos casos acessados por conveniência, optou-se, primeiramente, pela utilização do método de análise dos jogos de atores (MACTOR<sup>®</sup>), que permite avaliar as relações de força entre atores organizacionais e estudar as suas convergências e divergências em relação a um determinado número de desafios e de objetivos associados.

A partir dessa análise, o método MACTOR<sup>®</sup> possibilita ainda auxiliar os atores em suas decisões estratégicas, especialmente em suas políticas de alianças e conflitos (BATISTA; BEZERRA; ALMEIDA; KLEIN, 2008).

Neste estudo, o método MACTOR<sup>®</sup> é reforçado por uma série de técnicas e instrumentos de coleta e análise de dados, no sentido de destacar especialmente as questões relacionadas às divergências e aos conflitos estabelecidos entre os atores investigados. Com isso, as etapas do método MACTOR<sup>®</sup> passam a coincidir propositadamente com os objetivos específicos desta pesquisa.

Dentre essas etapas, destaca-se, primeiramente, a caracterização dos atores organizacionais, isto é, a identificação de seus projetos, meios de ação, comportamento no passado, preferências e motivações, assim como a determinação de seus desafios estratégicos e objetivos associados. Busca-se, inicialmente, por essas informações em fontes primárias, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, *sites*, entre outras matérias de divulgação.

Em outras palavras, utiliza-se, como técnica de coleta de dados, a pesquisa documental, que exige do pesquisador uma análise bastante cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico (OLIVEIRA, 2007).

Com isso, é possível produzir um roteiro semi-estruturado de entrevistas para cada um dos atores organizacionais. O roteiro semi-estruturado é um instrumento de coleta de dados que, embora constituído por perguntas abertas previamente ordenadas, deixa aberta ao entrevistador a possibilidade de inserir outras perguntas ou participações no diálogo, conforme o contexto e as oportunidades, tendo sempre em vista o objetivo geral da entrevista (IDEM).

Nota-se que a condução do entrevistado por certas trilhas não implica a previsibilidade da conversação. O conteúdo conversacional permanece imprevisível e submetido a regras não fixadas de formação do sentido e da interpretação, mesmo quando o movimento da conversação já é redundante (KERBRAT-ORECCHIONI, 2006).

Além desses roteiros semi-estruturados de entrevistas, ainda são utilizados, como instrumentos de coleta de dados desta etapa da pesquisa, o diário de campo e o gravador. Acessados por conveniência, os atores organizacionais são submetidos

a entrevistas, compreendidas, neste estudo, como um evento de intercâmbio dialógico (GODOI; MATTOS, 2006).

Todos os dados coletados através dessas técnicas e instrumentos apresentados são tratados por meio da análise (do significado semântico-pragmático) da conversação, com base na pragmática da linguagem, um campo originado na filosofia, mas hoje quase transdisciplinar, que pressupõe que falar é fazer alguma coisa – diferente de exprimir o que se pensa, traduzir o que se sabe, diferente também de jogar com as estruturas de uma língua (KERBRAT-ORECCHIONI, 2006).

Optou-se, nesta pesquisa, pela análise da conversação apenas como modelo de referência sobre procedimentos de organização e análise de conjuntos de entrevistas, realizadas com mesmo objetivo. Esse modelo de referência possui uma estrutura de ação que, em seqüência, prepara, suporta e ajusta o trabalho de interpretação (aporte único, inalienável e criativo do pesquisador) a partir de cinco fases (MATTOS, 2006).

Na primeira fase, denominada de recuperação, é preciso primeiro recuperar, em sentido amplo, o momento da entrevista; ouve-se atentamente ao que foi gravado e, logo em seguida, transcrito, com o suporte de anotações preliminares, da memória, sobre significados que parecem emergir de alguns momentos especiais.

Na segunda fase, intitulada análise do significado pragmático da conversação, procura-se observar como se desenrola o contexto pragmático do diálogo; responde-se a algumas perguntas, como: o que acontece ali entre aquelas duas (ou mais) pessoas? Como o assunto se desenvolve? Onde ocorrem pontos altos e momentos de ausência?

Na terceira fase, chamada de validação, volta-se ao campo para validar, junto aos entrevistados, as inferências produzidas pelo pesquisador na segunda fase da análise.

A quarta fase, de montagem da consolidação das falas, visa instrumentalizar a fase seguinte, de análise de conjuntos, criando uma matriz de consolidação de dupla entrada: de um lado, os entrevistados, aproximados por características de estratificação; de outro, as perguntas. Como, em geral, é difícil convencer um ator a revelar a sua própria estratégia, assim como as suas forças e fraquezas, decide-se, muitas vezes, fazê-lo falar sobre os outros. Por sobreposições sucessivas de informações “semiverdadeiras”, acaba-se por obter uma representação quase coerente do jogo de conjunto. Assim, é possível promover uma visualização de conjunto para as observações colhidas na fase anterior, aproximando relatos, opiniões e atitudes dos entrevistados.

Na quinta fase, de análise de conjuntos, destacam-se os significados de fala que valem individualmente e os que formam sentidos novos, quando vistos em conjunto; registram-se as observações conclusivas sobre conjuntos e subconjuntos.

Destaca-se que essas conclusões somente podem ser avaliadas e validadas na análise enquanto produções discursivas. Em geral, a confiabilidade dos resultados das entrevistas é definida como o grau no qual o achado é independente das circunstâncias ocasionais da pesquisa. Porém, em uma situação social em que o conhecimento é construído, em que o imprevisto e o insuspeito fazem parte do método, a dimensão central da validade envolve não o ocasional, mas a correspondência entre as produções geradas pela entrevista e o modelo teórico da pesquisa (GODOI; MATTOS, 2006).

Uma vez obtida essa correspondência, constrói-se um quadro de estratégia dos atores (Apêndice A) para cada um dos casos comparados, apresentado sob a forma de uma matriz quadrada ( $i = \text{atores}$ ;  $j = \text{atores}$ ), de forma que cada casa da diagonal registra a finalidade e os objetivos do respectivo ator e as outras casas apontam os meios de ação que cada ator é capaz de impor sobre os demais para realizar o seu projeto (GODET, 1993).

Dessa forma, passa-se para a segunda etapa do método MACTOR<sup>®</sup>, que procura identificar as convergências e, especialmente, as divergências estabelecidas entre os atores no que se refere a cada um dos objetivos identificados.



Para tanto, volta-se novamente ao campo para aplicar, junto aos atores, um questionário estruturado, constituído pelos objetivos identificados – julgados de acordo com uma escala que vai de menos quatro a mais quatro, conforme as seguintes regras: -4: põe em causa a existência do ator; -3: põe em causa a realização das missões do ator; -2: põe em causa o êxito dos projetos do ator; -1: põe em causa o processo operatório; zero: pouco conseqüente; 1: favorece de modo limitado no tempo e no espaço os processos operatórios; 2: é indispensável ao êxito dos projetos do ator; 3: é indispensável à realização das missões do ator; 4: é indispensável à existência do ator (IDEM).

A partir dos dados coletados por meio do questionário estruturado, é possível construir a matriz de atores e objetivos (MAO: i = atores; j = objetivos), que, multiplicada pela sua transposta (MOA: i = objetivos; j = atores), dá origem, de acordo com as propriedades da álgebra linear, a matriz de convergências e divergências entre os atores (MAA: i = atores; j = atores). Essa operação com matrizes está exemplificada pela Tabela 1 a seguir.

	<b>Objetivos</b>	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>On</b>		<b>Atores</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>An</b>	
<b>Atores</b>							<b>X</b>							
<b>A1</b>		- 1	4	- 2	3	- 2		<b>Objetivos</b>						
<b>A2</b>		2	2	- 3	0	3		<b>O1</b>	- 1	2	3	- 1	1	
<b>A3</b>		3	- 2	0	- 4	0		<b>O2</b>	4	2	- 2	- 3	2	
<b>A4</b>		- 1	- 3	2	2	- 4		<b>O3</b>	- 2	- 3	0	2	- 1	
<b>An</b>		1	2	- 1	- 3	1		<b>O4</b>	3	0	- 4	2	- 3	
							<b>=</b>	<b>On</b>	- 2	3	0	- 4	1	
								<b>Atores</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>An</b>	
								<b>A1</b>	0	5,5	0	6,5	4,5	
								<b>A2</b>	5,5	0	2,5	0	7,5	
								<b>A3</b>	0	2,5	0	2,5	5,5	
								<b>A4</b>	6,5	0	2,5	0	0	
								<b>An</b>	4,5	7,5	5,5	0	0	

Tabela 1 – matriz de atores e objetivos (MAO), multiplicada por sua transposta (MOA), resultando na matriz de convergências e divergências estabelecidas entre os atores (MAA).  
Fonte – elaborada pelo autor.

Na terceira etapa do método MACTOR<sup>®</sup>, determina-se as relações de força estabelecidas entre os atores investigados. A partir de uma reflexão sobre os meios de ação detalhados no quadro de estratégia dos atores, é possível construir a matriz dos meios de ação diretos (MAD) e a matriz dos meios de ação indiretos (MAI).

A MAD ( $i = \text{atores}; j = \text{atores}$ ) possibilita a determinação da influência potencial de um ator sobre outro, de acordo com uma escala que vai de zero a três (nula, fraca, média e forte). Como um ator pode agir sobre outro por intermédio de um terceiro, procura-se examinar também os meios de ação indiretos, obtidos a partir da MAI ( $i = \text{atores}; j = \text{atores}$ ), que resulta da multiplicação da MAD ( $i = \text{atores}; j = \text{atores}$ ) por ela mesma ( $\text{MAI} = \text{MAD} \times \text{MAD}$ ). Através da MAI é possível estabelecer, para cada ator, dois índices representativos das relações de força: a influência indireta global ( $M_i$ ) e a dependência indireta global ( $D_i$ ). O  $M_i$  de cada ator é obtido a partir da soma dos elementos de cada linha da MAI; o  $D_i$ , por outro lado, resulta da soma dos elementos de cada uma das colunas. Essas operações com matrizes e esses índices estão exemplificados pela Tabela 2 a seguir.

	<b>Atores</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>An</b>		<b>Atores</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>An</b>	
<b>Atores</b>	<b>Atores</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>An</b>	<b>x</b>	<b>Atores</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>An</b>	
<b>A1</b>	<b>A1</b>	0	3	2	1	3		<b>A1</b>	0	3	2	1	3	
<b>A2</b>	<b>A2</b>	3	0	3	2	1		<b>A2</b>	3	0	3	2	1	
<b>A3</b>	<b>A3</b>	2	2	0	1	1		<b>A3</b>	2	2	0	1	1	
<b>A4</b>	<b>A4</b>	2	2	1	0	3		<b>A4</b>	2	2	1	0	3	
<b>An</b>	<b>An</b>	2	1	2	3	0		<b>An</b>	2	1	2	3	0	
							<b>=</b>							
	<b>Atores</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>An</b>		<b>Mi</b>						
<b>Atores</b>	<b>Atores</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>An</b>		<b>Mi</b>						
<b>A1</b>	<b>A1</b>	8	7	8	7	6		28						
<b>A2</b>	<b>A2</b>	8	8	7	5	7		27						
<b>A3</b>	<b>A3</b>	6	6	6	5	5		22						
<b>A4</b>	<b>A4</b>	7	6	7	7	7		27						
<b>An</b>	<b>An</b>	7	7	6	6	7		26						
<b>Di</b>	<b>Di</b>	28	26	28	23	25								

Tabela 2 – produto da matriz de influências diretas (MAD) por ela mesma, resultando na matriz de influências indiretas (MAI) e nos índices de influência ( $M_i$ ) e dependência ( $D_i$ ).

Fonte – elaborado pelo autor.

A medida da influência indireta relativa ( $M_i/\sum M_i$ ), ponderada pela função inversa da dependência ( $M_i/M_i+D_i$ ), resulta na criação de um coeficiente do poder ( $r_i$ ) de cada um dos atores sobre os demais; ou melhor,  $r_i = M_i/\sum M_i \times M_i/M_i+D_i$ , conforme exemplificado pela Tabela 3 a seguir.

Atores	$r_i$
A1	1,06
A2	1,03
A3	0,75
A4	1,14
An	1,03

Tabela 3 – coeficiente de poder ( $r_i$ ) de cada um dos atores.  
Fonte – elaborado pelo autor.

A quarta etapa do método MACTOR<sup>®</sup> resulta da aplicação do coeficiente  $r_i$ , produzido na terceira etapa, sobre a matriz de atores e objetivos (MAO), construída na segunda etapa. Na verdade, procura-se determinar o impacto das relações de força estabelecidas entre os atores sobre as convergências e as divergências relacionadas aos objetivos identificados. Operacionalmente, as linhas da MAO são multiplicadas pelo coeficiente  $r_i$ , originando a matriz ponderada das posições valorizadas, conforme exemplificado pela Tabela 4 a seguir.

Objetivos \ Atores	O1	O2	O3	O4	On	x	Ri
A1	- 1	4	- 2	3	- 2		1,06
A2	2	2	- 3	0	3		1,03
A3	3	- 2	0	- 4	0		0,75
A4	- 1	- 3	2	2	- 4		1,14
An	1	2	- 1	- 3	1		1,03
=							
Objetivos \ Atores	O1	O2	O3	O4	On		
A1	- 1,1	4,2	- 2,1	3,2	- 2,1		
A2	2,1	2,1	- 3,1	0	3,1		
A3	2,2	- 1,5	0	- 3	0		
A4	- 1,1	- 3,4	2,3	2,3	- 4,6		
An	1	2,1	- 1	- 3,1	1		

Tabela 4 – matriz de atores e objetivos (MAO), multiplicada pelo coeficiente de poder ( $r_i$ ), resultando na matriz das posições valorizadas ponderadas pelas relações de força (2MAO).  
Fonte – elaborada pelo autor.

Essa matriz ponderada das posições valorizadas (2MAO) é, então, multiplicada por sua transposta (2MOA), dando origem a segunda matriz de convergências e divergências entre os atores (2MAA), conforme exemplificado pela Tabela 5.

<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center;">Objetivos Atores</th> <th>O1</th> <th>O2</th> <th>O3</th> <th>O4</th> <th>On</th> </tr> <tr> <th>A1</th> <td style="text-align: center;">1,1</td> <td style="text-align: center;">4,2</td> <td style="text-align: center;">2,1</td> <td style="text-align: center;">3,2</td> <td style="text-align: center;">2,1</td> </tr> <tr> <th>A2</th> <td style="text-align: center;">2,1</td> <td style="text-align: center;">2,1</td> <td style="text-align: center;">3,1</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">3,1</td> </tr> <tr> <th>A3</th> <td style="text-align: center;">2,2</td> <td style="text-align: center;">- 1,5</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">- 3</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <th>A4</th> <td style="text-align: center;">1,1</td> <td style="text-align: center;">- 3,4</td> <td style="text-align: center;">2,3</td> <td style="text-align: center;">2,3</td> <td style="text-align: center;">4,6</td> </tr> <tr> <th>Na</th> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2,1</td> <td style="text-align: center;">- 1</td> <td style="text-align: center;">3,1</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> </table>	Objetivos Atores	O1	O2	O3	O4	On	A1	1,1	4,2	2,1	3,2	2,1	A2	2,1	2,1	3,1	0	3,1	A3	2,2	- 1,5	0	- 3	0	A4	1,1	- 3,4	2,3	2,3	4,6	Na	1	2,1	- 1	3,1	1	X	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center;">Atores Objetivos</th> <th>A1</th> <th>A2</th> <th>A3</th> <th>A4</th> <th>An</th> </tr> <tr> <th>O1</th> <td style="text-align: center;">1,1</td> <td style="text-align: center;">4,2</td> <td style="text-align: center;">2,1</td> <td style="text-align: center;">3,2</td> <td style="text-align: center;">2,1</td> </tr> <tr> <th>O2</th> <td style="text-align: center;">2,1</td> <td style="text-align: center;">2,1</td> <td style="text-align: center;">3,1</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">3,1</td> </tr> <tr> <th>O3</th> <td style="text-align: center;">2,2</td> <td style="text-align: center;">1,5</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">- 3</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <th>O4</th> <td style="text-align: center;">1,1</td> <td style="text-align: center;">3,4</td> <td style="text-align: center;">2,3</td> <td style="text-align: center;">2,3</td> <td style="text-align: center;">4,6</td> </tr> <tr> <th>On</th> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2,1</td> <td style="text-align: center;">- 1</td> <td style="text-align: center;">3,1</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> </table>	Atores Objetivos	A1	A2	A3	A4	An	O1	1,1	4,2	2,1	3,2	2,1	O2	2,1	2,1	3,1	0	3,1	O3	2,2	1,5	0	- 3	0	O4	1,1	3,4	2,3	2,3	4,6	On	1	2,1	- 1	3,1	1
Objetivos Atores	O1	O2	O3	O4	On																																																																					
A1	1,1	4,2	2,1	3,2	2,1																																																																					
A2	2,1	2,1	3,1	0	3,1																																																																					
A3	2,2	- 1,5	0	- 3	0																																																																					
A4	1,1	- 3,4	2,3	2,3	4,6																																																																					
Na	1	2,1	- 1	3,1	1																																																																					
Atores Objetivos	A1	A2	A3	A4	An																																																																					
O1	1,1	4,2	2,1	3,2	2,1																																																																					
O2	2,1	2,1	3,1	0	3,1																																																																					
O3	2,2	1,5	0	- 3	0																																																																					
O4	1,1	3,4	2,3	2,3	4,6																																																																					
On	1	2,1	- 1	3,1	1																																																																					
=																																																																										
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="text-align: center;">Atores Atores</th> <th>A1</th> <th>A2</th> <th>A3</th> <th>A4</th> <th>An</th> </tr> <tr> <th>A1</th> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">5,7</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">7,2</td> <td style="text-align: center;">4,7</td> </tr> <tr> <th>A2</th> <td style="text-align: center;">5,7</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">2,1</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">7,7</td> </tr> <tr> <th>A3</th> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">2,1</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">2,5</td> <td style="text-align: center;">4,7</td> </tr> <tr> <th>A4</th> <td style="text-align: center;">7,2</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">2,5</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <th>An</th> <td style="text-align: center;">4,7</td> <td style="text-align: center;">7,7</td> <td style="text-align: center;">4,7</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> </table>			Atores Atores	A1	A2	A3	A4	An	A1	0	5,7	0	7,2	4,7	A2	5,7	0	2,1	0	7,7	A3	0	2,1	0	2,5	4,7	A4	7,2	0	2,5	0	0	An	4,7	7,7	4,7	0	0																																				
Atores Atores	A1	A2	A3	A4	An																																																																					
A1	0	5,7	0	7,2	4,7																																																																					
A2	5,7	0	2,1	0	7,7																																																																					
A3	0	2,1	0	2,5	4,7																																																																					
A4	7,2	0	2,5	0	0																																																																					
An	4,7	7,7	4,7	0	0																																																																					

Tabela 5 – matriz 2MAO, multiplicada pela transposta (2MOA), resultando na matriz de convergências e divergências ponderadas pelas relações de força (2MAA).

Fonte – elaborada pelo autor.

Por fim, os atores organizacionais são novamente entrevistados; são, na verdade, questionados sobre as implicações do coeficiente  $r_i$  e da matriz 2MAA para as decisões de longo prazo de suas organizações; os dados coletados são, uma vez mais, tratados por meio da análise da conversação, no sentido da resolução do objetivo principal desta pesquisa.

Nota-se que todos os cálculos matriciais realizados têm o suporte do *software* MACTOR<sup>®</sup>, criado especialmente para facilitar a aplicação do método MACTOR<sup>®</sup>.

Embora os dados coletados sejam, conforme já assinalado, quantificados, esta pesquisa mantém na vista a natureza qualitativa. Os objetivos estratégicos que constituem o questionário estruturado são extraídos do campo, por meio de rigorosos instrumentos qualitativos; os valores atribuídos a esses objetivos têm como base a percepção dos atores sobre o contexto empresarial; o campo é visitado e revisitado, de acordo com um processo dialógico de construção do conhecimento.

Não há, enfim, testes de hipóteses, e sim a interpretação de múltiplos casos, que serão apresentados no item a seguir.

## **5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS**

Este capítulo diz respeito aos casos múltiplos investigados com base no referencial teórico e nos aspectos metodológicos desta pesquisa. Foram realizados três estudos de casos, acessados por conveniência, ligados aos segmentos de energia, turismo e moda.

No caso de segmento de energia, pesquisou-se uma distribuidora nacional de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP), popularmente conhecido como “gás de cozinha”. No caso do setor de turismo, pesquisou-se uma agência de viagens e turismo. Por fim, no caso do segmento de moda, pesquisou-se uma grife de óculos esportivos. Cada um desses três estudos de caso será apresentado e analisado nos subitens a seguir.

### **5.1 O caso da distribuidora de GLP**

A distribuidora de GLP pesquisada engarrafa e distribui GLP desde a sua fundação, em 1953. Nesses 55 anos, a empresa não parou de crescer e construiu a maior rede de comercialização e distribuição de GLP no país. Hoje, a companhia conta com aproximadamente 3,2 mil funcionários, 26 unidades de engarrafamento, sendo 21 próprias e 05 de terceiros, 20 depósitos comerciais, 05 escritórios comerciais, além da sede, e mais de 21 milhões de botijões de 13 kg. Toda essa estrutura, aliada aos investimentos em tecnologia e segurança, levou a distribuidora a 21,8% de participação no mercado de GLP em 2007, segundo a ANP.

Os distribuidores de GLP no Brasil, assim como a distribuidora pesquisada, operam no atacado e no varejo; adquirem milhares de toneladas de GLP nas refinarias, transportam-no para suas bases por meio de dutos ou caminhões-tanque, engarrafam o produto em botijões ou disponibilizam-no a granel. Por esses dois

sistemas de atendimento (botijões e granel), esses distribuidores abastecem pequenos, médios e grandes consumidores, com entrega domiciliar, venda nas portarias dos depósitos ou fornecendo o produto para indústrias.

Os revendedores operam no varejo; adquirem botijões nas empresas distribuidoras e os revendem para os consumidores finais. As redes de revenda, atuando em parceria comercial com os distribuidores, são fundamentais para que o GLP esteja presente em todos os municípios do país.

Outro ponto que merece destaque no setor de GLP é a pirataria, que tem sido tratada como um problema de menor importância. A consequência disso é a banalização de atividades criminosas, que podem dominar totalmente o mercado, consagrando a desobediência às leis, inviabilizando os revendedores autorizados e trazendo graves riscos à segurança dos cidadãos.

Nesse contexto, a distribuidora pesquisada passou recentemente por um planejamento estratégico, definindo como missão “engarrafar, comercializar e distribuir GLP, atendendo às expectativas dos consumidores com competitividade, rentabilidade e responsabilidade social e ambiental” e como visão “ser a líder do mercado, a mais rentável e a referência para o setor”.

De acordo com a pesquisa documental e as entrevistas realizadas, foi possível identificar os principais *stakeholders* dessa distribuidora, apresentados no Quadro 5 a seguir.

Acionista (A1);
Gerente comercial (força de vendas) (A2);
Gerente operacional (centro de distribuição) (A3);
Revendedor autorizado (A4);
Revendedor clandestino (A5);
Fornecedor de GLP (A6);
Fornecedor de botijão (A7);
Concorrente (A8);
Órgão fiscalizador (A9); e
Sindicato (A10).

Quadro 5 – *stakeholders* da distribuidora de GLP investigada.

Fonte – dados da pesquisa.

Cada *stakeholder* foi entrevistado e cada entrevista foi cuidadosamente analisada com base nas cinco fases da análise da conversação, apresentada no capítulo de metodologia.

A partir daí, foi possível identificar os meios de ação e os interesses particulares de cada um desses *stakeholders*, construindo-se, assim, o quadro de estratégia de atores representado pelo Apêndice B.

Através desse quadro de estratégias, notou-se que cada um dos atores, com eventuais exceções, está particularmente interessado em eliminar do mercado os revendedores clandestinos, que são abastecidos, principalmente, por revendedores autorizados e concorrentes não sindicalizados, atraídos pelos volumes de venda do atacado. Por outro lado, não existe, no segmento, nenhuma estratégia, isolada ou conjunta, voltada especificamente para isso.

Na verdade, os revendedores clandestinos, detentores de 60% do mercado, não se sentem ameaçados por nenhum dos demais atores, incluindo os sindicatos e os órgãos fiscalizadores.

Também vale notar que, devido a eventuais problemas de abastecimento do GLP e do botijão e por conta da grande demanda de mercado, o centro de distribuição costuma representar um pequeno gargalo em relação à força de vendas, até porque ainda fornece o produto para revendedores da concorrência como uma forma de reduzir custos.

Para lidar com os problemas de abastecimento e também de assistência técnica do botijão, o centro de distribuição aposta na requalificação de botijões usados, utilizando, para tanto, a sua capacidade técnica interna.

Outro caso curioso é que o fornecedor de GLP, embora seja um monopólio pertencente ao mesmo grupo da distribuidora, trata todos os concorrentes do segmento de forma igualitária, oferecendo o seu produto de acordo com os preços de mercado.



Por outro lado, uma distribuidora concorrente faz parte do grupo que detém o monopólio do fornecimento de botijão, que, muitas vezes, apresenta problemas na qualidade, mas também chega ao mercado de forma igualitária, com preços justos.

Na verdade, esses monopólios estão mais interessados nos seus próprios volumes de vendas e na manutenção da liderança de mercado do que na margem de lucro de seus distribuidores.

Por fim, vale destacar que praticamente todos os *stakeholders*, dentre eles, os concorrentes, os revendedores autorizados, os órgãos fiscalizadores e até mesmo os revendedores clandestinos, estão preocupados com a qualificação de seus funcionários como fonte de vantagem competitiva.

Além dessas particularidades de relacionamento, o quadro de estratégias de atores permitiu extrair os objetivos principais dos *stakeholders*, destacados no Quadro 6 a seguir.

Alcançar a liderança de mercado (O1);	A1
Ser uma referência no setor de distribuição de GLP no Brasil (O2);	A1
Aumentar o volume de vendas (O3);	A2
Aumentar a quantidade de vendas autorizadas (O4);	A2
Melhorar as condições de fornecimento (O5);	A3
Aumentar a requalificação de botijões (O6);	A3
Aumentar a margem de lucro e a participação de mercado (O7);	A4
Realizar suas próprias vendas, permanecendo indiferente aos padrões de qualidade e à legislação (O8);	A5
Melhorar as condições infra-estruturais de abastecimento, superando obstáculos macroeconômicos, tecnológicos, políticos e ambientais (O9);	A6
Manter a liderança de mercado (O10);	A6
Obter vantagem competitiva através do foco no cliente e da qualidade do produto (O11);	A7
Investir na qualificação dos funcionários (O12);	A8
Aumentar a capacidade de atendimento (O13);	A9
Eliminar os revendedores clandestinos do mercado (O14).	A10

Quadro 6 – objetivos principais dos *stakeholders* da distribuidora de GLP pesquisada.

Fonte – dados da pesquisa.

Todas essas informações possibilitaram a construção e a aplicação de um questionário estruturado, capaz de medir os graus de convergência e divergência entre os atores.

Com isso, foi possível obter a matriz de atores e objetivos (MAO) (Tabela 6), que, multiplicada pela sua transposta (MOA), resultou na matriz de convergências e divergências entre os atores (MAA) (Tabela 7).

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14
A1	4	4	4	3	2	2	4	-3	2	3	2	2	0	2
A2	3	3	4	4	3	1	3	-3	2	3	3	3	1	3
A3	3	3	2	2	4	4	3	-3	4	3	2	3	1	2
A4	3	3	4	-4	3	2	4	-3	3	3	4	3	1	3
A5	0	0	4	0	3	0	4	4	2	0	0	3	1	-4
A6	3	3	3	3	4	2	3	-3	4	4	2	2	1	2
A7	3	3	4	3	3	-2	3	-3	4	4	2	2	1	2
A8	3	3	4	3	3	2	4	-3	2	2	4	2	2	3
A9	0	0	0	2	2	2	0	-4	2	0	2	2	4	4
A10	1	1	3	4	2	2	2	-4	2	2	3	3	2	4

Tabela 6 – matriz de atores e objetivos (MAO) da distribuidora de GLP.  
Fonte – dados da pesquisa.

Atores Atores	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
A1	0	37,5	37,5	36	15	37,5	35,5	37,5	19	35
A2	37,5	0	39	37	16,5	39	37,5	39,5	23,5	37
A3	37,5	39	0	38	17	39	36	39,5	24,5	37
A4	36	37	38	0	17,5	37,5	35,5	38	22	35
A5	15	16,5	17	17,5	0	17	17	17	9,5	15,5
A6	37,5	39	39	37,5	17	0	37	39,5	23,5	37
A7	35,5	37,5	36	35,5	17	37	0	37,5	21	35
A8	37,5	39,5	39,5	38	17	39,5	37,5	0	24	37,5
A9	19	23,5	24,5	22	9,5	23,5	21	24	0	25
A10	35	37	37	35	15,5	37	35	37,5	25	0

Tabela 7 – matriz de convergências e divergências (MAA) entre os atores da distribuidora.  
Fonte – dados da pesquisa.

Através dessas matrizes, foi possível constatar que todos os *stakeholders* são contrários aos interesses perseguidos pelos revendedores clandestinos (A5), conforme já assinalado.

Por outro lado, praticamente todos convergem entre si no caso de objetivos como: aumento do volume de vendas (O3), melhoria das condições de abastecimento (O5) e aumento da margem de lucro e da participação de mercado (O7).

Entretanto, resta saber quais *stakeholders*, de fato, dispõem de recursos para superar os desafios e alcançar os objetivos.

Para tanto, construiu-se, ainda com base no quadro de estratégia de atores, a matriz de forças diretas (MAD) e, a partir dela, a matriz de forças indiretas (MAI), bem como os índices de dependência (Di) e influência global (Mi), apresentados pela Tabela 8 abaixo.

<b>Atores</b> <b>Atores</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>A6</b>	<b>A7</b>	<b>A8</b>	<b>A9</b>	<b>A10</b>	<b>Mi</b>
<b>A1</b>	9	14	14	16	12	2	2	17	10	13	100
<b>A2</b>	7	10	10	12	10	2	2	13	8	11	75
<b>A3</b>	8	11	10	12	10	2	2	12	9	9	75
<b>A4</b>	8	10	9	11	9	2	2	12	9	9	70
<b>A5</b>	8	9	9	12	8	2	2	12	7	11	72
<b>A6</b>	11	14	14	16	11	2	2	17	9	13	107
<b>A7</b>	11	13	13	15	10	2	2	16	8	12	100
<b>A8</b>	7	11	11	13	10	2	2	13	8	11	75
<b>A9</b>	9	9	8	10	10	2	2	10	9	7	67
<b>A10</b>	8	10	9	13	10	1	1	13	8	10	73
<b>Di</b>	77	101	97	119	92	17	17	122	76	96	

Tabela 8 – matriz de forças indiretas (MAI) dos atores da distribuidora.  
Fonte – dados da pesquisa.

A partir dos índices de dependência (Di) e influência (Mi) global, foi possível calcular os coeficientes de poder (Tabela 9) de cada um dos *stakeholders*, de acordo com a seguinte fórmula:  $ri = \frac{Mi}{\sum Mi \times Mi/Mi+Di}$ .

Além disso, foi possível calcular também a matriz de convergências e divergências ponderada pelas relações de força estabelecidas entre os *stakeholders* (2MAA), que está representada pela Tabela 10.

<b>Atores</b>	<b>ri</b>
Acionista (A1)	1,25
Força de vendas (A2)	0,68
Centro de distribuição (A3)	0,69
Revendedor autorizado (A4)	0,53
Revendedor clandestino (A5)	0,69
Fornecedor de GLP (A6)	2,21

Fornecedor de botijão (A7)	2,04
Concorrente (A8)	0,58
Órgão fiscalizador (A9)	0,66
Sindicato (A10)	0,66

Tabela 9 – coeficientes de poder (ri) de cada um dos atores.  
Fonte – dados da pesquisa.

<b>Atores</b> <b>Atores</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>A6</b>	<b>A7</b>	<b>A8</b>	<b>A9</b>	<b>A10</b>
<b>A1</b>	0	36,1	36,4	31,5	14,3	65,2	58,8	34,2	17,9	34,2
<b>A2</b>	36,1	0	26,7	22,2	11,2	56,3	50,7	24,7	15,7	24,8
<b>A3</b>	36,4	26,7	0	23,2	11,7	56,6	49,9	25	16,6	25,1
<b>A4</b>	31,5	22,2	23,2	0	10,6	50,2	44,6	21,1	13,2	20,7
<b>A5</b>	14,3	11,2	11,7	10,6	0	24,6	23,2	10,7	6,4	10,5
<b>A6</b>	65,2	56,3	56,6	50,2	24,6	0	78,7	54,6	33,4	54,7
<b>A7</b>	58,8	50,7	49,9	44,6	23,2	78,7	0	48,8	27,7	48,8
<b>A8</b>	34,2	24,7	25	21,1	10,7	54,6	48,8	0	14,9	23,1
<b>A9</b>	17,9	15,7	16,6	13,2	6,4	33,4	27,7	14,9	0	16,6
<b>A10</b>	34,2	24,8	25,1	20,7	10,5	54,7	48,8	23,1	16,6	0

Tabela 10 – matriz de convergências e divergências ponderada pelas relações de força (2MAA) dos atores da distribuidora de GLP.  
Fonte – dados da pesquisa.

O fornecedor de GLP, o fornecedor de botijão e o acionista são os atores mais “fortes” e – como possuem interesses convergentes com os interesses da distribuidora de GLP – devem proporcionar, em pouco tempo, o alcance da visão de ser líder de mercado e referência no setor de GLP no Brasil.

O revendedor autorizado e o concorrente possuem praticamente a mesma força, disputando as fatias de mercado a partir de condições semelhantes de recursos.

Como não respeitam a legislação e não têm custos com processo de melhoria contínua do produto, os clandestinos têm preços mais competitivos e, por isso, obtêm até o momento as maiores fatias de mercado.

Embora todos concordem com a eliminação dos clandestinos do mercado, as forças de cada um dos atores não estão alinhadas nesse sentido. Conjuntamente, esses atores possuem um ri equivalente a 9,30, enquanto os clandestinos, isoladamente, detêm apenas 0,69 de ri. Entretanto, essa superioridade de forças,

curiosamente, ainda não se converteu em estratégias deliberadas de combate à clandestinidade do setor.

Todas essas observações estratégicas feitas com base nesse mapeamento político dos *stakeholders* da distribuidora de GLP investigada foram sistematicamente apresentadas aos gestores da companhia (neste caso, o gerente operacional e o gerente comercial, responsáveis pelo centro de distribuição e pela força de vendas, respectivamente), novamente interrogados com base nas questões norteadoras desta pesquisa.

Em outras palavras, questionou-se se os gestores, de alguma forma, já consideraram os aspectos políticos retratados pela pesquisa ao tomarem suas decisões.

Embora não utilizassem, obviamente, a mesma metodologia proposta por esta pesquisa, eles já possuíam uma série de instrumentos de avaliação de vários *stakeholders*, como pesquisas de satisfação do cliente, de clima organizacional e de satisfação do revendedor autorizado.

A distribuidora de GLP, portanto, já possuía indiretamente, embora não de forma sistemática, uma gestão voltada para (alguns) *stakeholders*.

Apesar disso, os resultados apresentados surpreenderam os gestores, especialmente no que se refere à forma como o segmento como um todo lida com o revendedor clandestino, ou seja, insatisfeito com a sua presença no mercado, porém inerte nas estratégias de combate.

Dessa forma, os gestores passaram a considerar melhor suas políticas de alianças e conflitos, acreditando, inclusive, que a compreensão das possibilidades de convergências e conflitos de uma organização com suas partes interessadas pode produzir relacionamentos mais democráticos e proveitosos para todos.

Corroborou-se, assim, com a idéia de que o poder, neste caso, exerce um papel fundamental no processo de tomada de decisão estratégica, especialmente ao ser considerado de forma sistemática, com base numa gestão específica.

No sentido de fortalecer ainda mais essa idéia, realizou-se uma segunda investigação, relacionada, dessa vez, com uma organização do setor de turismo, conforme será apresentado no subitem a seguir.

## **5.2 O caso da agência de viagens e turismo**

A agência de viagens e turismo investigada é uma empresa bastante recente, inaugurada no primeiro semestre do ano passado (2008), em função da predisposição empreendedora de seu único acionista, ligado originalmente ao ramo da construção civil.

Essa agência tem como missão “viabilizar soluções, segurança e sonhos no negócio do turismo, através da inovação e da convicção de que qualquer coisa pode ser melhorada, sempre” e, como visão, pretende “ser, até dezembro de 2012, referencial em inovação no negócio do turismo cearense, por meio da prospecção de novas oportunidades e da constante quebra de paradigmas”.

Trata-se, portanto, de uma empresa focada na qualidade do produto e na inovação, realizando, por exemplo, a recepção personalizada de políticos, celebridades, investidores etc., em detrimento dos custos de produção e prestação de serviços.

Antes mesmo de sua inauguração, essa empresa passou por um longo processo de planejamento estratégico, realizado por uma equipe multiprofissional de consultores, que, curiosamente, apresentaram uma preocupação com alguns *stakeholders* já na definição dos valores organizacionais, apresentados pelo Quadro 7 logo abaixo.

Quanto aos clientes: doação, bom senso, cuidado nos detalhes, boa vontade em ouvir atentamente e exceder padrões de excelência;
Quanto aos fornecedores: confiança mútua, pontualidade nos direitos e deveres, busca incessante pela eficiência, por novas ofertas e pela qualidade em produtos e serviços;
Quanto aos concorrentes: cordialidade, discrição, estar atento a novas estratégias praticadas, perceber oportunidades de parcerias e “preservar a política da boa vizinhança”;
Quanto aos companheiros de trabalho: respeito, comprometimento para com as metas, disciplina, instalar a “cultura do zelar” e estimular constantemente a prática do diálogo interno.

Quadro 7 – valores organizacionais da agência de viagens e turismo.

Fonte – dados da pesquisa.

Essa informação é valiosa na medida em que serve para comparar, no final deste subitem, o planejamento estratégico formal, tradicionalmente fundamentado na abordagem funcionalista do poder e na abordagem clássica da estratégia, com a análise da conjuntura política promovida por esta pesquisa, com base numa abordagem “síntese” do poder.

Outro ponto que merece destaque nesta apresentação inicial da agência de viagens e turismo investigada é o volume de investimentos aportados especialmente na construção da sede, na área nobre da cidade de Fortaleza, e na contratação dos profissionais, oriundos, na maior parte dos casos, de cargos de liderança das empresas concorrentes.

O acionista, claramente, resolveu desprezar o atual momento de crise do setor de turismo, cujas taxas médias de lucratividade estão entre as mais baixas do mercado, e apostar incondicionalmente no seu sonho pessoal.

Além da baixa taxa média de lucratividade, existem duas outras grandes ameaças no segmento de turismo nos dias de hoje, advindas de dois grandes *stakeholders* – os fornecedores (especialmente as companhias aéreas) e os clientes.

As companhias aéreas, pouco a pouco, estão ocupando o espaço das agências de viagens e turismo no que se refere à emissão de passagens, que hoje pode ser realizada por qualquer pessoa física ou jurídica através da *internet*, que praticamente não oferece custos e ainda proporciona comodidade.

Ainda em relação aos fornecedores, as agências precisam estar atentas às comissões de venda oferecidas por operadoras, hotéis e companhias aéreas. Essas comissões variam de fornecedor para fornecedor e de serviço para serviço, mas, de toda sorte, tendem a diminuir.

Quanto aos clientes, as agências precisam estar muito atentas à inadimplência e até mesmo a falcatruas e calotes. Cada produto ou serviço que, por um motivo qualquer, não for pago pode comprometer toda a estrutura de custos do negócio.

A partir dessas informações coletadas através de pesquisa documental e entrevistas, foi possível identificar os principais *stakeholders* dessa agência de viagens e turismo, apresentados no Quadro 8 abaixo.

Acionista (A1);
Gerência (administrativo-financeira e operacional) (A2);
Funcionário (consultores de viagens e turismo) (A3);
Fornecedor (operadoras, companhias aéreas e hotéis) (A4);
Cliente (consumidores das classes A e B) (A5);
Concorrente (agências de viagens e turismo) (A6).

Quadro 8 – *stakeholders* da agência de viagens e turismo investigada.  
Fonte – dados da pesquisa.

Uma vez identificados, esses *stakeholders* foram questionados, de acordo com a acessibilidade, sobre os seus interesses particulares e sobre os meios disponíveis para a realização desses interesses.

A partir dessas informações, foi possível construir o quadro de estratégias de atores (Apêndice C). Desse quadro, extraíram-se os objetivos principais dos *stakeholders* da agência de viagens e turismo pesquisada, conforme o Quadro 9.

Estabelecer os padrões de qualidade e inovação do setor de turismo no Ceará (O1);	A1
Aumentar a margem de lucro da organização (O2);	A2
Deter a maior e a mais qualificada carteira de clientes (O3);	A3
Aumentar o volume de vendas (O4);	A4
Obter produtos e serviços surpreendentes, acima das expectativas (O5);	A5
Reduzir custos (O6).	A6

Quadro 9 – objetivos de cada um dos *stakeholders* da agência pesquisada.  
Fonte – dados da pesquisa.



Os atores concordaram e discordaram de cada um desses objetivos de acordo com a matriz de atores e objetivos (MAO), representada pela Tabela 11.

	O1	O2	O3	O4	O5	O6
A1	4	2	3	2	4	-2
A2	2	4	3	3	3	2
A3	2	3	4	3	3	1
A4	1	3	3	4	1	3
A5	0	0	0	0	4	-1
A6	1	3	3	4	1	4

Tabela 11 – matriz de atores e objetivos (MAO) da agência investigada.  
Fonte – dados da pesquisa.

De acordo com esses graus de concordância e discordância, eles convergiram e divergiram entre si, conforme a matriz de convergências e divergências (MAA), representada pela Tabela 12 a seguir.

	A1	A2	A3	A4	A5	A6
A1	0	15	15	13,5	5,5	13,5
A2	15	0	16,5	16	3,5	16,5
A3	15	16,5	0	15,5	3,5	16
A4	13,5	16	15,5	0	2,5	15,5
A5	5,5	3,5	3,5	2,5	0	2,5
A6	13,5	16,5	16	15,5	2,5	0

Tabela 12 – matriz de convergências e divergências (MAA) entre os atores da agência de viagens e turismo investigada.  
Fonte – dados da pesquisa.

Através dessas matrizes, é possível destacar certas particularidades no relacionamento dos *stakeholders* da agência pesquisada.

Inicialmente, nota-se que o acionista está demasiadamente preocupado com a imagem de seu empreendimento perante o cliente.

Por outro lado, a gerência, oriunda de empresas notadamente preocupadas com indicadores financeiros, dá mais importância para a margem de lucro, procurando equilibrar custo operacional, qualidade no atendimento e volume de vendas.

No fundo, os interesses não são assim tão conflitantes, visto que se retroalimentam, mas, não deixa de ser bastante inusitado, no mundo dos negócios, o fato da gerência ter dificuldades para poupar recursos devido à ansiedade do acionista por novos investimentos, em detrimento, inclusive, dos lucros de curto prazo.

Além disso, pode-se inferir que o funcionário dedica quase todos os seus esforços na conquista e manutenção de uma carteira volumosa e qualificada de clientes, cuja fidelidade corrobora com a sua reputação e, principalmente, com o seu comissionamento.

O cliente, no setor de turismo, não “pertence” à organização, e sim ao funcionário, que, de fato, oferece todo o suporte necessário para a realização de uma viagem.

Por essa razão, o acionista destinou boa parte dos seus investimentos aos seus recursos humanos, contratando, conforme já assinalado, os líderes de outras empresas do ramo, que trouxeram consigo não somente suas competências, mas também os seus clientes.

Outro ponto interessante é que o fornecedor e o concorrente buscam primordialmente reduzir custos e aumentar o volume de vendas. Na verdade, são empresas voltadas para o público em geral; utilizam estratégias de liderança de custo; convergem ainda com a gerência e o funcionário, que ainda mantêm alguns resquícios da cultura de seus antigos trabalhos.

Por fim, os graus de convergência mais baixos da matriz de convergências e divergências (MAA) da agência pesquisada estão ligados ao cliente, uma vez que ele, teoricamente, está preocupado, de modo quase exclusivo, com a superação de suas expectativas, mantendo-se indiferente aos interesses alheios.

Trata-se de um cliente exigente, ansioso por novidades, conhecedor de destinos turísticos, experiente em viagens e com alto poder aquisitivo. Na verdade,

esse é o tipo de cliente ideal da agência pesquisada; todas as suas estratégias estão totalmente voltadas para atender pessoas com esse perfil.

No entanto, resta saber se existe mesmo esse tipo de cliente na forma de um segmento de mercado. Vale notar que, após um ano de operação, a gerência ainda luta para atingir o ponto de equilíbrio da agência, enquanto o acionista continua aumentando os investimentos.

Entretanto, essa luta pôde ser mais precisamente analisada a partir da matriz das relações indiretas (MAI) de forças estabelecidas entre cada um dos *stakeholders* da agência pesquisada, bem como através dos índices de dependência (Di) e influência (Mi) global, representados pela Tabela 13 a seguir.

	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>A6</b>	<b>Mi</b>
<b>A1</b>	12	11	10	8	10	13	52
<b>A2</b>	12	11	10	8	10	13	53
<b>A3</b>	11	11	9	8	10	12	52
<b>A4</b>	13	12	11	8	10	14	60
<b>A5</b>	8	8	7	7	7	8	38
<b>A6</b>	7	7	7	7	7	7	35
<b>Di</b>	51	49	45	38	47	60	

Tabela 13 – matriz das relações indiretas (MAI) de forças estabelecidas entre os atores.  
Fonte – dados da pesquisa.

A matriz mostra que a força exercida pela gerência (A2) sobre o acionista (A1) é ligeiramente maior que a força exercida pelo acionista sobre a gerência, uma vez que a gerência tem total domínio sobre as particularidades do setor de turismo.

O acionista, por outro lado, tem bastante poder de investimento, mas, como vem do setor de construção civil, não sabe exatamente no que deve investir.

Além disso, o fornecedor apresenta um alto índice de influência em relação aos demais atores, visto que é capaz de impor para todo o segmento os padrões de custo e comissionamento.

Já o índice de dependência do concorrente está superestimado; na verdade, não existe concorrência direta nesse nicho de mercado ou talvez esse nicho de mercado sequer exista.

No sentido de aprofundar essa discussão, calcularam-se os coeficientes de poder (Tabela 14) e a matriz das convergências e divergências ponderadas (2MAA) (Tabela 15) pelas relações de força de cada um dos *stakeholders* da agência pesquisada.

<b>Atores</b>	<b>ri</b>
Acionista (A1)	1
Gerência (A2)	1,08
Funcionário (A3)	1,14
Fornecedor (A4)	1,58
Cliente (A5)	0,69
Concorrente (A6)	0,51

Tabela 14 – coeficiente de poder dos atores.  
Fonte – dados da pesquisa.

	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>A6</b>
<b>A1</b>	0	15,6	16,1	17	4,7	10,6
<b>A2</b>	15,6	0	18,3	21	3	13,3
<b>A3</b>	16,1	18,3	0	21	3,1	13,2
<b>A4</b>	17	21	21	0	2,2	15,9
<b>A5</b>	4,7	3	3,1	2,2	0	1,6
<b>A6</b>	10,6	13,3	13,2	15,9	1,6	0

Tabela 15 – matriz de convergências e divergências ponderadas (2MAA) pelas relações de força estabelecidas entre os atores da agência de viagens e turismo investigada.  
Fonte – dados da pesquisa.

Com base nesses coeficientes e nessa matriz de convergências e divergências ponderadas, pôde-se inferir que, por mais que o acionista tenha recursos e esteja disposto a investir em qualidade e inovação, ele vai ser obrigado a respeitar os padrões de custo e comissionamento impostos pelo fornecedor e a escutar os conselhos oferecidos pela gerência e pelo funcionário acerca das particularidades do setor, especialmente no que se refere ao volume de vendas e à margem de lucro.

Caso contrário, a agência poderá mergulhar em prejuízos financeiros cada vez mais profundos, independentemente do aumento nos volumes de investimento,

que, neste caso, tem menos poder que a competência e a carteira de clientes do funcionário.

Todas essas considerações foram apresentadas à gerência e ao acionista da agência, que foram entrevistados no que se refere ao papel do poder no processo de tomada de decisões estratégicas. As informações coletadas foram analisadas com base nas cinco fases da análise da conversação, assinalada no capítulo de metodologia.

O acionista não pareceu surpreso com as questões colocadas e afirmou que está, na verdade, criando um novo nicho de mercado, conscientizando o cliente, através de estratégias sistemáticas de marketing, sobre um novo padrão de atendimento no setor de turismo.

Entretanto, ele também assumiu a necessidade de aliar a sua predisposição para a ação e para o risco a uma visão mais voltada para resultados.

A gerência, por sua vez, mostrou-se comprometida com a missão colocada pelo acionista, acreditando que, com a devida cautela, sem comprometer o ponto de equilíbrio da agência, é realmente possível fomentar o surgimento desse novo nicho de mercado, oferecendo pacotes turísticos e atendimento personalizados.

Na verdade, diante da conjuntura política apresentada, tanto a gerência quanto o acionista sentiram a necessidade de “suavizar” as suas posições, no sentido de aliar qualidade e desempenho.

Curiosamente, a gerência chegou a sugerir a inclusão de novos valores no planejamento estratégico, voltados exclusivamente para o acionista, que concordou imediatamente, comprometendo-se a ampliar a sua escuta para as demandas não só dos clientes, mas de todos os *stakeholders*.

Dessa forma, a divergência de interesses entre o acionista e a gerência tende a ser minimizada por uma determinada diplomacia, que deverá produzir conseqüências práticas sobre as estratégias de longo prazo da agência de viagens e

turismo, como, por exemplo, uma ampliação dos nichos de mercado atendidos e uma estabilização nos volumes mensais de investimento.

Portanto, cumpriu-se, uma vez mais, com o objetivo de descrever um caso em que o poder interfere diretamente no processo de tomada de decisão estratégica. Entretanto, decidiu-se investigar mais um caso, no sentido de fortalecer a literatura sobre o assunto e abrir espaço para novas pesquisas. Pesquisou-se, portanto, uma grife de óculos esportivos, que será apresentada no subitem a seguir.

### **5.3 O caso da grife de óculos esportivos**

A grife de óculos esportivos pesquisada é, na verdade, uma rede especializada em distribuição e vendas, atualmente constituída por 21 lojas, que estão distribuídas por quatro Estados nordestinos, e um centro de distribuição, localizado em Fortaleza.

Essa grife começou suas atividades em 1985, atuando apenas como distribuidora de óculos.

Em 1988, resolveu ocupar o espaço de seus fornecedores, tornando-se, em pouco tempo, a maior fábrica de óculos esportivos do país.

Entretanto, em 1992, com a abertura da economia brasileira, essa fábrica e todas as outras do segmento no país não suportaram a concorrência externa e foram obrigadas a fechar as portas, revelando a fragilidade de seus produtos e processos no que se refere a custos, qualidade e inovação tecnológica.

A distribuidora, por outro lado, tornou-se mais competitiva, passando a fornecer somente óculos importados, de alto valor agregado.

A partir de 1995, a grife decidiu concorrer com os seus próprios clientes, abrindo, a cada ano, novos pontos de venda.

Em 1997, apostou na diversificação de produtos, entrando para o ramo de confecção.

Em 2004, largou todas as atividades de produção, dedicando-se exclusivamente a distribuição e vendas de óculos esportivos.

Atualmente, divide o mercado com apenas dois ou três concorrentes diretos e com revendedores informais, uma vez que as óticas “convencionais” são quase sempre especializadas em óculos de grau.

Além disso, tem planos para licenciar a sua marca para terceiros ainda este ano (2009), na expectativa de ter pontos de venda em todo o território nacional até 2020.

Com base nessas informações, obtidas através de pesquisa documental e a partir de um contato inicial com o acionista, foi possível mapear os principais *stakeholders* dessa grife, de acordo com o Quadro 10 abaixo.

Acionista (A1);
Centro de distribuição (A2);
Revenda própria (A3);
Fornecedor (A4);
Cliente (A5);
Concorrente (A6).

Quadro 10 – principais *stakeholders* da grife pesquisada.  
Fonte – dados da pesquisa.

Realizaram-se entrevistas com cada um desses *stakeholders*, que, no geral, demonstraram interesse e disponibilidade em relação a esta pesquisa, fornecendo as informações necessárias para o relato deste caso.

Inicialmente, essas informações foram submetidas à análise da conversação, resultando no quadro de estratégia dos atores, representado pelo Apêndice D.

Através desse quadro, foi possível perceber algumas particularidades presentes no relacionamento desses atores.

Primeiramente, vale destacar que o concorrente é líder de mercado, tendo, dentre suas estratégias, a prática de contratar funcionários com o mesmo perfil de seus clientes.

No caso da grife pesquisada, os funcionários foram considerados como *stakeholders* apenas de modo secundário, como parte integrante do centro de distribuição e da revenda própria, devido à baixa expressividade política apresentada nos primeiros testes de análise de dados.

Na verdade, esses funcionários são, em grande parte, jovens de classe média interessados momentaneamente numa renda extra ou na obtenção de experiência no mercado de trabalho, prejudicando, dessa forma, o planejamento de cargos e carreiras da grife e a melhoria contínua do processo de atendimento.

O cliente, por sua vez, dita as tendências da moda, embora o fornecedor faça o possível para direcionar o consumo, investindo continuamente em P&D e inovação tecnológica.

O acionista está posicionado no centro dessa disputa, sendo obrigado a pagar o fornecedor à vista, para manter boas relações e evitar o endividamento, e a oferecer facilidades nos prazos de pagamento, para não perder o cliente para a concorrência.

Além dessas particularidades, foi possível extrair do quadro de estratégia de atores os interesses principais dos entrevistados, apresentados a partir do Quadro 11 abaixo.

Aumentar o volume de vendas de óculos esportivos e de franquias (O1);	A1
Entregar o produto para todos os pontos de atendimento dentro do prazo (O2);	A2
Promover continuamente a qualidade do atendimento (O3);	A3
Reduzir custos por meio de inovação tecnológica (O4);	A4
Obter facilidades no prazo de pagamento (O5);	A5
Aumentar a participação de mercado (O6).	A6

Quadro 11 – interesses principais dos atores entrevistados.

Fonte – dados da pesquisa.



Através de um questionário estruturado, os atores apresentaram concordâncias e discordâncias no que se refere a cada um desses objetivos, conforme está representado pela matriz de atores e objetivos (MAO) (Tabela 16) abaixo.

	O1	O2	O3	O4	O5	O6
A1	4	4	2	0	4	4
A2	4	4	2	0	4	4
A3	4	4	4	0	4	4
A4	4	4	2	4	4	4
A5	0	4	4	4	4	0
A6	4	4	4	0	4	4

Tabela 16 – matriz de atores e objetivos (MAO) da grife investigada.  
Fonte – dados da pesquisa.

Com base nessa matriz, pode-se destacar que os atores compartilham, na maior parte dos casos, dos mesmos interesses. As exceções ficam por conta da qualificação de funcionários (O3) e da inovação tecnológica (O4), que, para a grife, representam investimentos sem garantias de retorno.

Além disso, os clientes são indiferentes ao aumento do volume de vendas (O1) e da participação de mercado (O6) e, por isso, não convergem totalmente com os demais atores, conforme a matriz de convergências e divergência (MAA) (Tabela 17), uma vez que se preocupam apenas com os objetivos ligados ao produto.

	A1	A2	A3	A4	A5	A6
A1	0	18	19	18	11	19
A2	18	0	19	18	11	19
A3	19	19	0	19	12	20
A4	18	18	19	0	15	19
A5	11	11	12	15	0	12
A6	19	19	20	19	12	0

Tabela 17 – matriz de convergências e divergências (MAA) entre os atores da grife.  
Fonte – dados da pesquisa.

Mas resta saber quem tem mais força nessas disputas de interesses, especialmente no que se refere à determinação das tendências de mercado, dos prazos de pagamento e das fatias de mercado.

Nesse sentido, foi preciso calcular, com base na matriz das relações indiretas de forças (MAI), bem como nos índices de dependência (Di) e influência (Mi) global (Tabela 18), os coeficientes de poder (ri) (Tabela 19) e a matriz das convergências e divergências ponderadas (2MAA) (Tabela 20).

	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>A6</b>	<b>Mi</b>
<b>A1</b>	7	8	8	5	6	8	35
<b>A2</b>	5	5	5	4	5	5	24
<b>A3</b>	8	8	8	6	6	8	36
<b>A4</b>	11	11	11	6	8	11	52
<b>A5</b>	12	12	12	7	8	12	55
<b>A6</b>	10	10	11	7	7	10	45
<b>Di</b>	46	49	47	29	32	44	

Tabela 18 – matriz das relações indiretas (MAI) de forças entre os atores.  
Fonte – dados da pesquisa.

<b>Atores</b>	<b>ri</b>
Acionista (A1)	0,68
Centro de distribuição (A2)	0,35
Revenda própria (A3)	0,68
Fornecedor (A4)	1,65
Cliente (A5)	1,66
Concorrente (A6)	0,99

Tabela 19 – coeficientes de poder dos atores da grife.  
Fonte – dados da pesquisa.

	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>A6</b>
<b>A1</b>	0	9,2	12,9	20,9	13,3	16
<b>A2</b>	9,2	0	9,9	18	11,7	13
<b>A3</b>	12,9	9,9	0	21,6	14	16,7
<b>A4</b>	20,9	18	21,6	0	24,8	24,7
<b>A5</b>	13,3	11,7	14	24,8	0	15,9
<b>A6</b>	16	13	16,7	24,7	15,9	0

Tabela 20 – matriz de convergências e divergências ponderadas (2MAA) pelas relações de força entre os atores da grife investigada.  
Fonte – dados da pesquisa.

Assim, ficou fácil perceber que o cliente é o ator mais forte do segmento, seguido imediatamente pelo fornecedor. Isso significa que a grife deve procurar, como estratégia de curto prazo, antever as expectativas dos clientes e continuar

mantendo boas relações com o fornecedor, especialmente no que se refere à pontualidade no pagamento.

Além disso, vale lembrar, uma vez mais, que o concorrente é líder de mercado, uma vez que possui uma marca forte, constituída a partir de estratégias inovadoras de relacionamento com o cliente.

A grife, porém, não deve simplesmente copiar o líder como vem fazendo, e sim desenvolver a sua própria vantagem competitiva, criando estratégias ainda mais inovadoras de marketing de relacionamento com o cliente, buscando novas posições no mercado, como no caso das novas estratégias de licenciamento da marca para terceiros, e explorando, cada vez mais, o potencial de seus recursos internos, como, por exemplo, as suas competências no âmbito das operações logísticas.

Entretanto, é preciso também desenvolver, para o longo prazo, estratégias que possam empoderar a grife diante desses *stakeholders* mais fortes.

No caso do fornecedor, a grife pesquisada – assim como todo o segmento de óculos esportivos – precisa pensar formas de superar essa deficiência brasileira no âmbito da inovação tecnológica, realizando, pouco a pouco, a substituição das importações e, até mesmo, a exportação de produtos.

É possível, por exemplo, pressionar o governo por políticas públicas e subsídios fiscais voltados para o desenvolvimento de tecnologias de fabricação de óculos esportivos.

Todas essas recomendações estratégicas, produzidas através do arcabouço metodológico desta pesquisa, foram apresentadas para o acionista da grife, que refletiu especialmente sobre as suas estratégias de imitação da concorrência e sobre as suas dificuldades de obter e motivar seus funcionários.

De acordo com os depoimentos dados por ele ao longo das entrevistas realizadas, pode-se inferir que suas atenções estarão mais voltadas para as

estratégias de marketing de relacionamento com o cliente e para os demais aspectos relacionados com o poder e a conjuntura política da organização.

Com isso, este último caso também corrobora com a idéia de que o poder exerce um papel fundamental no processo de tomada de decisão estratégica, abrindo espaço para novas pesquisas nesse campo do conhecimento científico.

O Quadro 12 a seguir apresenta, de forma resumida, o papel do poder no processo de tomada de decisão estratégica nos três casos analisados nesta pesquisa.

<b>Estudos de caso</b>	<b>O papel do poder no processo de tomada de decisão estratégica</b>
A distribuidora de GLP	Passou a considerar – com base nos coeficientes de poder – que o revendedor clandestino pode, de fato, ser erradicado do setor na medida em que os demais <i>stakeholders</i> estabelecerem, de forma conjunta, estratégias deliberadas de combate à clandestinidade.
A agência de viagens e turismo	Devido ao embate diplomático entre o acionista e a gerência, deverá expandir o seu portfólio de produtos para novos nichos de mercado e estabilizar os volumes mensais de investimento como formas de melhorar o desempenho.
A grife de óculos esportivos	Diante do poder exercido pelo cliente, que, de fato, determina as tendências de mercado, deverá deixar de copiar o líder, desenvolvendo as suas próprias estratégias de marketing de relacionamento.

Quadro 12 – o papel do poder na tomada de decisão estratégica dos casos pesquisados.

Fonte – dados da pesquisa.

A contribuição dessas conclusões para a compreensão do papel do poder no processo de tomada de decisão estratégica nas organizações como um todo será discutida nas considerações finais a seguir.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tratou de dois elementos inerentes à vida humana em sociedade: o poder e a tomada de decisão.

No caso do poder, apresentaram-se três concepções distintas.

- A abordagem funcionalista, que apresenta o poder como algo que é possuído por pessoas e/ou por instituições;
- A abordagem crítica, que defende que o poder é um ato praticado por todos sobre todos, que geram vínculos localizados – porém instáveis – de dependência entre si; e
- A abordagem “síntese”, que aponta, com base no trabalho de Hardy e Clegg (2001) e na obra de Mintzberg (1983), para um “gerencialismo esclarecido”, que seja capaz de atingir os objetivos organizacionais sem precisar recorrer aos meios de dominação e exploração.

No caso da tomada de decisão, apresentaram-se, da mesma forma, mais três concepções distintas.

- A abordagem clássica da estratégia, que trata da decisão como um atributo essencialmente lógico, fruto da racionalidade técnica, um instrumento para promover a funcionalidade, centrada nos limites da sua utilidade e mensurada pelos resultados práticos que lograva conseguir;
- A Teoria da Racionalidade Limitada, que demonstra que é impossível decidir por meio de uma avaliação completa de todas as alternativas e suas conseqüências, já que a capacidade perceptiva do ser humano é limitada; e

- A Escola de Poder, que caracteriza as organizações como produto de acordos e comprometimentos políticos, de coalizões de indivíduos que barganham entre si para chegar a um conjunto de metas comum, mais ou menos aceitável para todos.

Tomando como base teórica a abordagem “síntese” do poder, bem como a Escola de Poder, esta pesquisa chegou à Teoria dos *Stakeholders*, como uma forma de **analisar como as organizações lidam com a questão do poder nos seus processos de tomada de decisão estratégica.**

Destacou-se que não se trata de corroborar, a partir de dados empíricos, com uma suposta relação de causalidade entre o poder e a decisão estratégica, e sim **descrever as reações dos decisores diante da conjuntura política na qual as decisões organizacionais são tomadas.**

Desdobrou-se esse objetivo geral nos seguintes objetivos específicos:

- (1) Caracterizar os diferentes atores comprometidos com os resultados das decisões organizacionais, tendo em vista aspectos como objetivos estratégicos, constrangimentos, meios de ação etc.;
- (2) Identificar as convergências e, principalmente, as divergências estabelecidas entre esses atores no que se refere a cada um dos objetivos estratégicos identificados;
- (3) Determinar a força que cada ator possui em relação aos demais de acordo com seus constrangimentos e meios de ação;
- (4) Integrar as relações de força na análise das convergências e divergências para, enfim, caracterizar a conjuntura de alianças e conflitos na qual as decisões são tomadas; e

(5) Analisar as reações dos decisores diante desse contexto político em que estão inseridas as organizações das quais fazem parte.

No intuito de concretizar esses objetivos, adotou-se, nesta pesquisa, um arcabouço metodológico constituído principalmente pelo método MACTOR<sup>®</sup>, que permite caracterizar a arena política onde são tomadas as decisões.

Com isso, realizaram-se três estudos de casos, acessados por conveniência e ligados aos segmentos de energia, turismo e moda. No caso de segmento de energia, pesquisou-se uma distribuidora nacional de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP), popularmente conhecido como “gás de cozinha”. No caso do setor de turismo, pesquisou-se uma agência de viagens e turismo. Por fim, no caso do segmento de moda, pesquisou-se uma grife de óculos esportivos.

Após a análise dos dados coletados, foi possível responder a pergunta de partida, ou melhor, concluir que o poder, nestes casos, interfere diretamente no processo de tomada de decisão estratégica, contribuindo, na opinião dos entrevistados, para a configuração de organizações mais democráticas, especialmente quando passa a ser gerenciado ou pelo menos compreendido.

No caso da distribuidora de GLP investigada, os tomadores de decisão passaram a considerar – com base nos coeficientes de poder obtidos na pesquisa – que o revendedor clandestino pode, de fato, ser erradicado do setor na medida em que os demais *stakeholders* estabelecerem, de forma conjunta, estratégias deliberadas de combate à clandestinidade.

Já no caso da agência de viagens e turismo pesquisada, o “embate diplomático” entre o acionista e a gerência é o elemento norteador das decisões de longo prazo, podendo gerar a expansão do portfólio de produtos para novos nichos de mercado e a estabilização dos volumes mensais de investimento.

Por fim, a grife de óculos esportivos investigada deverá desenvolver estratégias inovadoras de marketing de relacionamento, uma vez que o cliente, de fato, determina as tendências de mercado.

Dessa forma, este trabalho alcançou os objetivos inicialmente traçados, embora tenha apresentado também determinadas limitações que precisam ser superadas pelos futuros estudos no âmbito do poder nas organizações.

Dentre essas limitações, destacam-se, primeiramente, as dificuldades relacionadas com a delimitação do campo empírico, acessado de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, que nem sempre coincidiu com as necessidades da pesquisa.

Por conta disso, atores ligados ao governo, por exemplo, não quiseram, em todos os casos, dar entrevistas, suspeitando da natureza do tema, que trata, essencialmente, de conflitos.

Com isso, sugere-se que sejam realizados novos estudos com base em modelos mais rígidos de demarcação do campo empírico, inclusive no campo dos métodos quantitativos e dos critérios de amostragem.

Outra dificuldade foi categorizar os *stakeholders*, que, na prática, não são grupos perfeitamente homogêneos com interesses incondicionais, e sim relações que se constituem e se destituem na medida em que as decisões vão sendo tomadas.

Não existe, por exemplo, algo como “o cliente” ou “do cliente”, mas pessoas que, em determinado momento, decidem consumir um determinado produto. Entretanto, o método MACTOR<sup>®</sup> considera que cada *stakeholder* tem como representante um único respondente ou pelo menos uma opinião unânime de uma série de respondentes.

Nesse sentido, a abordagem crítica do poder não foi completamente superada pela abordagem “crítica”, merecendo ser revisitada em novos estudos teóricos e empíricos.



Por fim, coloca-se o desafio, para esses futuros estudos, de não somente descrever situações em que o poder exerça um papel fundamental no processo de tomada de decisão estratégica, mas também de elaborar e testar essa idéia na forma de hipótese, comprovando ou negando a relação de causalidade entre poder e decisão estratégica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCADIPANI, R. **Michel Foucault: poder e análise das organizações**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- ARAÚJO, I. L. Formação discursiva como conceito chave para a arqueogenealogia de Foucault. **Revista Aulas**, v. 3, p. 1-24, 2007.
- ARISTÓTELES. **A política**. São Paulo: Editora Hemus, 2005.
- BATISTA, P. C. S.; BEZERRA, G. C. L.; ALMEIDA, F. E. B.; KLEIN, M. C. A. Oportunidades à formulação de estratégias cooperativas: uma aplicação da metodologia de análise da estratégia de atores no setor de energia elétrica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2008.
- BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BERTERO, C. O. A Evolução do Poder nas Organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 29, n. 68, p. 22-44, 1989.
- BOAVENTURA, J. M. G.; CARDOSO, F. R.; SIMONI DA SILVA, E.; SANTOS DA SILVA, R.; DONAIRE, D. Teoria dos stakeholders e teoria da firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2008.
- BOURDIEU, P. **A distinção: crítica social do julgamento**. São Paulo: Edusp; Porto Alegre: Zouk, 2007.
- \_\_\_\_\_. **A economia das trocas simbólicas**. 6. ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.
- \_\_\_\_\_. **O poder simbólico**. 11. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1997.
- CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **O poder nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CARVALHO, F. A. A.; MARQUES, M. C. P.; CARVALHO, J. L. F. Poder e estratégia: uma análise dos relacionamentos interorganizacionais de um clube de futebol profissional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO

E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2006.

CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia Científica: teoria e prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

FAÉ, R. A genealogia em Foucault. **Psicologia em estudo**, Maringá, v. 9, n. 3, p. 409-416, 2004.

FALCINI, P. Organizações como configurações naturais de poder. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 6-15, jan.-fev. 1993.

FARIA, J. H. **Economia política do poder: uma crítica da teoria geral da administração**. Curitiba: Juruá, 2007.

FISCHER, R. M. Nota técnica: de volta ao círculo do poder. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Editora Atlas, 2001. p. 290-292.

FOUCAULT, M. **A ordem do discurso**. 13. ed. São Paulo: Loyola, 2006.

\_\_\_\_\_. **Microfísica do poder**. 23. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

\_\_\_\_\_. O sujeito e o poder. In: RABINOW, P.; DREYFUS, H. **Michel Foucault: uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995. p. 231-378.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Ballinger, 1984.

GERTZ, R. E. (Org.). **Max Weber e Karl Marx**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1997.

GODET, M. **Manual de prospectiva estratégica: da antecipação à ação**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

GOMES, L. F. A. M. **Teoria da decisão**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GRIFFIN, R. W. **Introdução à administração**. São Paulo: Editora Ática, 2007.

HALL, R. H. Poder e impactos do poder. In: HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p. 102-124.

HARDY, C.; CLEGG, S. R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Editora Atlas, 2001. p. 260-289.

HOBBS, T. **Leviatã ou matéria, forma e poder de um Estado eclesiástico e civil**. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

HUNGER, J. D.; WHEELER, T. L. **Gestão estratégica: princípios e prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2002.

JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. 7. ed. Editora Bookman, 2007.

KERBRAT-ORECCHIONI, C. **Análise da conversação: princípios e métodos**. São Paulo: Parábola Editorial, 2006.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. 20. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

MARTIN, N. C. A estratégia empresarial como captura do poder político. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2003.

MAINARDES, E. W.; DESCHAMPS, M.; TONINI, G. Percepções dos stakeholders sobre a qualidade de uma instituição de ensino superior. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2007.

MARIA DA SILVA, J.; SILVEIRA, E. S. **Apresentação de trabalhos acadêmicos: normas e técnicas**. 2. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2007.

MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia alemã**. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1998.

MATTOS, P. L. C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

MCGUIGAN, J. R.; MOYER, R. C.; HARRIS, F. H. B. **Economia de empresas: aplicações, estratégia e táticas**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MICELI, S. A força do sentido. In: BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. 6. ed. São Paulo: Perspectiva, 2005. p. VII-LXI.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2004.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.

\_\_\_\_\_.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. A escola de poder: a formação de estratégia como um processo de negociação. In: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento**. Porto Alegre: Bookman, 1999. p. 173-192.

MOTTA, M. B. (Org.). **Michel Foucault**. Estratégia, poder-saber. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006.

NIETZSCHE, F. **Genealogia da moral: uma polêmica**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

ONFRAY, M. **Contra-história da filosofia: as sabedorias antigas**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron books, 1997.

POGREBINSCHI, T. Foucault: para além do poder disciplinar e do biopoder. **Lua nova revista de cultura e política**, São Paulo, n. 63, p. 179-201, 2004.

PRADO JR, S. T.; LOEBEL, E. Uma análise dos estudos sobre a dimensão política em estratégia de negócios. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2005.

PROCOPIAK, J.; HOFFMANN, V. E.; ROSSETTO, C. R. As estratégias de influência dos stakeholders nas organizações da indústria da construção civil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2007.

- RABINOW, P.; DREYFUS, H. **Michel Foucault: uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.
- RESENDE, M. S. R.; KAMEL, J. A. N. Diálogo com stakeholders: idéias e experiências para a sua viabilidade. **Revista Gestão Industrial**, Paraná, v. 3, n. 1, p. 111-122, 2007.
- ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Do contrato social: discurso sobre a origem da desigualdade entre os homens**. Lisboa: Portugália Editora, 1968.
- RUSSELL, B. **O poder: uma nova análise social**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1957.
- SABINO, B. S.; PROCOPIAK, J.; HOFFMANN, R. A.; HOFFMANN, V. E. A importância dos stakeholders na tomada de decisão das pousadas de bombinhas. **Visão e Ação**, Vale do Itajaí, v. 7, n. 2, p. 341-354, 2005.
- SAMPAIO, L. R. C.; BRAGA NETO, A. **O que é mediação de conflitos**. São Paulo: Editora Brasiliense, 2007.
- SILVA, R. C.; DELLAGNELO, E. L. Prefácio. In: CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **O poder nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- SOUSA, A. F.; ALMEIDA, R. J. **O valor da empresa e a influência dos stakeholders**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. São Paulo: Editora LTC, 1994.
- THOMPSON, J. B. **A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- TROCCOLI, I. R.; MACEDO-SOARES, T. D. L. A. Análise estratégica sob a ótica relacional: enfocando grupos e blocos estratégicos. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 55-78, 2004.
- VARGAS, M. R. M. Configuração do poder nas organizações: o caso da Embrapa. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 89-107, set.-dez. 1998.
- VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- WEBER, M. **Textos selecionados**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Economia e sociedade: volume 2**. São Paulo: Imprensa Oficial, 2004.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.





**APÊNDICE B – Quadro de estratégia de atores da distribuidora de GLP.**

Atores Atores	Acionista	Força de vendas	Centro de distribuição	Revendedor autorizado	Revendedor clandestino	Fornecedor de GLP	Fornecedor de botijão	Concorrente	Órgão fiscalizador	Sindicato
<b>Acionista</b>	Alcançar a liderança de mercado	Procura manter a motivação; estabelece metas	Procura manter a motivação ; estabelece metas	Oferece o suporte necessário para a padronização, divulgação e qualidade do produto	Procura eliminá-lo, mas ainda sem estratégias efetivas	Obedece às determinações de prazos e custos	Mantém bom relacionamento, mas permanece refém do monopólio	Divide espaços geográficos, mas se preocupa com novos entrantes	Espera melhor atuação, mas não trabalha conjuntamente	Apóia o aumento de associados
<b>Força de vendas</b>	Motivação; superação constante das metas	Aumentar o volume de vendas	Tem eventuais problemas de vendas devido a gargalos de produção	Ótimo relacionamento; oferece suporte completo	É totalmente contrário, mas não possui estratégias de combate	É afetado por eventuais problemas de abastecimento	É afetado por eventuais problemas na qualidade do produto	Disputa clientes diretamente, porém de forma sadia	Fornecer informações, mas obtém poucas respostas	Ajuda a credenciar revendedores
<b>Centro de distribuição</b>	Motivação; capacidade técnica	Apresenta atritos ocasionais por conta de gargalos de produção	Melhorar as condições de fornecimento	Realiza trabalho conjunto de abastecimento	Combate diretamente, não fornecendo o produto	Sofre com problemas de abastecimento	Vê na requalificação de botijões uma alternativa para o monopólio	Mantém boas relações, fornecendo o, inclusive, o produto	Não atua conjuntamente	Apóia a associação

<b>Revendedor autorizado</b>	Obediência aos padrões de qualidade; benefícios com a marca e a divulgação	Beneficia-se com os suportes de venda e as campanhas de divulgação	É demandante direto, servindo de termômetro para a produção	Aumentar a margem de lucro e a participação de mercado	Uns concorrem diretamente, outros fornecem ilegalmente o produto	Sofre no caso de problemas no abastecimento e no aumento do custo	Mantém uma relação indireta, pois recebe o produto do Centro de distribuição	Concorre diretamente, diferenciando-se pelo atendimento	Sofre com a burocracia	Muitos são associados que ajudam na luta contra os clandestinos
<b>Revendedor clandestino</b>	Completamente indiferente; preocupado apenas com suas próprias vendas	Simplesmnte ignora; tem sua própria força de vendas	Simplesmnte ignora; recebem ilegalmente o produto de alguns revendedores autorizados	São combatidos por alguns e favorecidos ilegalmente por outros	Realizar suas próprias vendas, permanecendo indiferente aos padrões de qualidade e à legislação	Sofre indiretamente com abastecimento e custo	Não sofre influência, pois oferece produtos desqualificados	Afeta muito mais do que é afetado, uma vez que ocupa 60% do mercado	Não se sente ameaçado	É indiferente
<b>Fornecedor de GLP</b>	Pertence ao mesmo grupo, mas abastece os concorrentes de forma igualitária	Eventualmente causa problemas de pronto atendimento	Procura manter a qualidade e a pontualidade, mas atua segundo as suas próprias regras	Afeta no caso de atrasos no abastecimento	Afeta indiretamente	Melhorar as condições infra-estruturais de abastecimento, superando obstáculos macroeconômicos, tecnológicos, políticos e ambientais	Atuam de forma semelhante, como monopólios preocupados com a sua própria qualidade	Fornece para todos os distribuidores do setor de forma igualitária	Espera melhor atuação, mas não trabalha conjuntamente	Apóia indiretamente a associação

<b>Fornecedor de botijão</b>	É o único fornecedor local, mas não privilegia nenhum distribuidor	Eventualmente causa problemas na qualidade do produto vendido	Sofre críticas quanto à assistência técnica e à qualidade, mas mantém os prazos	Afeta indiretamente, por meio do Centro de distribuição	Afeta indiretamente	O produto final depende do fornecimento de ambos	Manter a liderança de mercado	Fornecer de forma igualitária, sem abusar de seu poder de monopólio	Espera melhor atuação, mas não trabalha conjuntamente	É indiferente
<b>Concorrente</b>	No geral, concorre de forma sadia, dividindo espaços geográficos	Disputa clientes e pontos de venda; imita facilmente qualquer campanha	Usufrui de seus serviços, da mesma forma que o distribuidor oficial	Concorre diretamente, procurando diferenciação no atendimento	Alguns concorrem diretamente, outros fornecem ilegalmente o produto, atraídos pela venda no atacado	Recebe o GLP da mesma forma que os demais distribuidores	Recebe o botijão da mesma forma que os demais distribuidores	Obter vantagem competitiva através do foco no cliente e da qualidade do produto	Espera melhor atuação, mas não trabalha conjuntamente	Apóia a associação
<b>Órgão fiscalizador</b>	Desenvolve ações meramente pontuais	Intervém timidamente sobre a concorrência dos clandestinos	Atua sob demanda	Cobra uma série de documentações para funcionamento	Precisa aumentar consideravelmente a efetividade da atuação	Atua sob demanda	Atua sob demanda	Atua sob demanda	Aumentar a capacidade de atendimento	É constantemente cobrado para combater clandestinos
<b>Sindicato</b>	Atua de forma conjunta para aumentar o número de associados	Auxilia na qualificação dos revendedores	Busca atrair associados	Busca atrair associados	Combate ferozmente	Recebe apoio indireto	Não atuam conjuntamente	Busca atrair associados	Cobra para combater clandestinos	Eliminar os revendedores clandestinos do mercado

**APÊNDICE C – Quadro de estratégia de atores da agência pesquisada.**

<b>Atores</b> <b>Atores</b>	<b>Acionista</b>	<b>Gerência</b>	<b>Funcionário</b>	<b>Fornecedor</b>	<b>Cliente</b>	<b>Concorrente</b>
<b>Acionista</b>	Estabelecer os padrões de qualidade e inovação do setor de turismo no Ceará	Detém recursos; disponibiliza elevado capital de giro; intervém nas decisões de investimento	Investe em salários, treinamento e motivação	Tem elevado poder de compra	Procura impressionar através de investimentos em infra-estrutura e recursos humanos	Elevado capital de giro; alavancagem
<b>Gerência</b>	Domina perfeitamente as particularidades do setor de turismo	Aumentar a margem de lucro da agência	Tem espírito de liderança; compartilha desafios e conquistas	Domina as particularidades do mercado; sabe selecionar o melhor fornecedor para cada caso	Conhece as particularidades do mercado e dos destinos; sabe impressionar	Alta qualificação
<b>Funcionário</b>	Domina perfeitamente as particularidades do setor de turismo	Detém o perfil dos clientes de forma mais aproximada, mais personalizada	Deter a maior e mais qualificada carteira de clientes	Detém a carteira de clientes	Conhece as particularidades do mercado e dos destinos; sabe impressionar	Alta qualificação e carteira de clientes
<b>Fornecedor</b>	Dita as regras do mercado em termos de custos e comissionamento	Dita as regras do mercado em termos de custos e comissionamento	Dita as regras do mercado em termos de custos e comissionamento	Aumentar o volume de vendas	Oferece diretamente os seus produtos, com menores custos	Dita as regras do mercado em termos de custos e comissionamento
<b>Cliente</b>	Traz as suas expectativas	Traz suas expectativas	Traz suas expectativas; precisa ser	É encaminhado de acordo com os conhecimentos do	Obter produtos e serviços surpreendentes,	Pode optar entre preço e qualidade

			diretamente surpreendido com a qualidade do produto e do atendimento	consultor de viagens	acima de suas expectativas	
<b>Concorrente</b>	Tem uma variedade maior de produtos; atende a uma variedade maior de públicos; oferece menores preços	Tem uma variedade maior de produtos; atende a uma variedade maior de públicos; oferece menores preços	Disputa diretamente a carteira de clientes	Sofre as imposições ditadas em termos de custo e comissionamento	Menores preços, porém menor qualidade	Reduzir custos

**APÊNDICE D** – Quadro de estratégia dos atores da grife pesquisada.

<b>Atores</b>	<b>Acionista</b>	<b>Centro de distribuição</b>	<b>Revenda própria</b>	<b>Fornecedor</b>	<b>Cliente</b>	<b>Concorrente</b>
<b>Acionista</b>	Aumentar o volume de vendas de óculos esportivos e de franquias	Supervisiona pessoalmente as operações gerenciais	Supervisiona pessoalmente as operações de venda	Procura manter excelente relacionamento, efetuando todos os pagamentos à vista	Sofre com as tendências da moda, tendo que investir constantemente na renovação de estoque, independentemente dos resultados nas vendas	Disputam diretamente por cliente e fornecedor
<b>Centro de distribuição</b>	Tem ampla capacidade gerencial – especialmente logística	Entregar o produto para todos os pontos de atendimento dentro do prazo	Trabalham conjuntamente, controlando os estoques em função das vendas	Mantém estratégias de estocagem voltadas para eventuais atrasos no fornecimento	Sofre com as tendências da moda, tendo que renovar constantemente o estoque	Disputam diretamente por fornecedor
<b>Revenda própria</b>	Devido à proximidade, compreende melhor as expectativas do cliente	Trabalham conjuntamente, controlando os estoques em função das vendas	Promover continuamente a qualidade do atendimento	Não sofre influência direta, estando relativamente protegido pelas estratégias de estocagem do centro de distribuição	Conhecimento técnico sobre o produto	Disputam diretamente por cliente, através de cada coleção
<b>Fornecedor</b>	É extremamente influente, uma vez que o produto é importado e não existem	Impõe os seus próprios prazos de entrega	Não exerce influência direta, uma vez que o centro de distribuição tem	Reduzir custos por meio de inovação tecnológica	Procura acompanhar e, quando possível, estabelecer as tendências de moda	Impõe preços e prazos

	fabricantes nacionais		estratégias de estocagem voltadas para eventuais atrasos de entrega			
<b>Cliente</b>	Obriga a investir constantemente na renovação do estoque, uma vez que dita as tendências de moda	Obriga a renovar constantemente o estoque, uma vez que dita as tendências de moda	Tem expectativas em relação à qualidade do produto e do atendimento	Obriga a investir em Planejamento e Desenvolvimento (P&D), uma vez que dita as tendências de moda	Obter facilidades no prazo de pagamento	Dita as tendências de moda das coleções
<b>Concorrente</b>	Disputam diretamente por cliente e fornecedor	Concorre diretamente pelo fornecedor, através de seu próprio centro de distribuição	Concorre diretamente pelo mesmo tipo de cliente, inclusive no mesmo espaço geográfico	Procura manter excelente relacionamento, efetuando todos os pagamentos à vista	Poder de imagem	Aumentar a participação de mercado

## APÊNDICE E – Roteiro semi-estruturado de entrevistas.

(1) Quais os desafios que o senhor (a), na condição de *stakeholder\**, vislumbra para a sua instituição (ou para a instituição pesquisada, no caso dos clientes, por exemplo)?

\* Pessoa ou grupo que depende da organização para atingir suas próprias metas e de quem, por sua vez, a organização depende.

(2) Diante desses desafios, a sua instituição (ou a instituição pesquisada, no caso dos clientes, por exemplo) deve perseguir, na sua visão, quais objetivos de longo prazo?

(3) Quais os obstáculos que se apresentam na busca desses objetivos? Dentre esses obstáculos, encontram-se divergências ou oposições por parte de outros *stakeholders*?

(4) O senhor (a) poderia apontar os principais *stakeholders* institucionais – aqueles que mais exercem ou sofrem influência da sua instituição (ou da instituição pesquisada, no caso dos clientes, por exemplo)?

(5) Quais os recursos que o senhor (a) e a sua instituição (ou a instituição pesquisada, no caso dos clientes, por exemplo) dispõem para perseguir esses objetivos e, assim, superar esses desafios e obstáculos?

(6) Na sua instituição (ou na instituição pesquisada, no caso dos clientes, por exemplo), consideram-se os aspectos relacionados com o poder na tomada de decisões? O senhor (a) é capaz de levar em conta, no momento dessa tomada de decisões, os diferentes pontos de vista em conflito?

(7) Na sua instituição (ou na instituição pesquisada, no caso dos clientes, por exemplo), procura-se estabelecer alguma política de alianças e conflitos?



(8) O senhor (a) acha que uma política dessa natureza contribui – de alguma forma – para a configuração de organizações mais democráticas?

(9) Finalmente, o senhor (a) acredita que o poder tem algum tipo de papel no processo de tomada de decisão estratégica?

## APÊNDICE F – Questionário estruturado aplicado na distribuidora de GLP.

Prezado senhor (a) tomador (a) de decisões, responda, por favor, ao questionário logo abaixo, referente ao seu grau de concordância ou discordância com os objetivos estratégicos listados, de acordo com a seguinte escala: -4: põe em causa a existência do ator; -3: põe em causa a realização das missões do ator; -2: põe em causa o êxito dos projetos do ator; -1: põe em causa o processo operatório; zero: pouco conseqüente; 1: favorece de modo limitado no tempo e no espaço os processos operatórios; 2: é indispensável ao êxito dos projetos do ator; 3: é indispensável à realização das missões do ator; 4: é indispensável à existência do ator.

Alcançar a liderança de mercado	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Ser uma referência no setor de distribuição de GLP no Brasil	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Aumentar o volume de vendas	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Aumentar a quantidade de revendas autorizadas	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Melhorar as condições de fornecimento	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Aumentar a requalificação de botijões	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Aumentar a margem de lucro e a participação de mercado	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Realizar suas próprias vendas, permanecendo indiferente aos padrões de qualidade e à legislação	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Melhorar as condições infra-estruturais de abastecimento, superando obstáculos macroeconômicos, tecnológicos, políticos e ambientais	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Manter a liderança de mercado	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Obter vantagem competitiva através do foco no cliente e da qualidade do produto	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Investir na qualificação dos funcionários	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Aumentar a capacidade de atendimento	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Eliminar os revendedores clandestinos do mercado	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4

## APÊNDICE G – Questionário estruturado aplicado na agência de viagens e turismo.

Prezado senhor (a) tomador (a) de decisões, responda, por favor, ao questionário logo abaixo, referente ao seu grau de concordância ou discordância com os objetivos estratégicos listados, de acordo com a seguinte escala: -4: põe em causa a existência do ator; -3: põe em causa a realização das missões do ator; -2: põe em causa o êxito dos projetos do ator; -1: põe em causa o processo operatório; zero: pouco conseqüente; 1: favorece de modo limitado no tempo e no espaço os processos operatórios; 2: é indispensável ao êxito dos projetos do ator; 3: é indispensável à realização das missões do ator; 4: é indispensável à existência do ator.

Estabelecer os padrões de qualidade e inovação do setor de turismo no Ceará	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Aumentar a margem de lucro da organização	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Deter a maior e a mais qualificada carteira de clientes	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Aumentar o volume de vendas	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Obter produtos e serviços surpreendentes, acima das expectativas	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Reduzir custos	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4

## APÊNDICE H – Questionário estruturado aplicado na grife de óculos.

Prezado senhor (a) tomador (a) de decisões, responda, por favor, ao questionário logo abaixo, referente ao seu grau de concordância ou discordância com os objetivos estratégicos listados, de acordo com a seguinte escala: -4: põe em causa a existência do ator; -3: põe em causa a realização das missões do ator; -2: põe em causa o êxito dos projetos do ator; -1: põe em causa o processo operatório; zero: pouco conseqüente; 1: favorece de modo limitado no tempo e no espaço os processos operatórios; 2: é indispensável ao êxito dos projetos do ator; 3: é indispensável à realização das missões do ator; 4: é indispensável à existência do ator.

Aumentar o volume de vendas de óculos esportivos e de franquias	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Entregar o produto para todos os pontos de atendimento dentro do prazo	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Promover continuamente a qualidade do atendimento	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Reduzir custos por meio de inovação tecnológica	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Obter facilidades no prazo de pagamento	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Aumentar a participação de mercado	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4